

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

## أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر - قائمة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ ماهر فرحان مرعب

إعداد الطالبة:

• هاجر فوجيل

السنة الجامعية

1437-1436 هـ / 2015-2016 م

## شكر و عرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت الحمد لله الذي يسر لنا طريق العلم ووقفنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرّة أعيننا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

والشكر موصول للأستاذ الدكتور: **ماهر فرحان مرعب** المشرف العلمي على هذه المذكرة على ما قدمه من جهد كبير ودعم متواصل وإشراف دقيق لإظهار هذه المذكرة بالشكل المطلوب.

ونشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة، فلهم منا جميعا الشكر والتقدير والثناء وجعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم.

إلى كل من قيل فيهم "كاد المعلم أن يكون رسولا" أساتذتنا ومعلمينا من مرحلة الابتدائي إلى مرحلة التعليم العالي.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي وأبي العزيزين حفظهما الله لي.

وإلى أحواتي، سندي في الدنيا.

إلى زميلاتي في الدراسة

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع طلاب العلم.

هاجر

# قائمة المحتويات

## المحتويات

شكر وعرّفان

الإهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....3-1

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد.....05

المبحث الأول: الإطار المفهومي.....06

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم.....10

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....19

المبحث الرابع: المقاربات النظرية.....27

خلاصة.....37

## الفصل الثاني: ثقافة المنظمة

- تمهيد..... 39
- المبحث الأول: ماهية الثقافة..... 40
- المبحث الثاني: مدخل إلى ثقافة المنظمة..... 46
- المبحث الثالث: مستويات، تصنيف وأنواع ثقافة المنظمة والأبعاد المحددة لها..... 55
- المبحث الرابع: وظائف، خصائص ثقافة المنظمة والمحافظة عليها..... 64
- المبحث الخامس: آليات خلق ثقافة المنظمة وطرق التعبير عنها وآثارها على المنظم..... 68
- خلاصة..... 78

## الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

- تمهيد..... 80
- المبحث الأول: أهمية الشعور بالانتماء..... 81
- المبحث الثاني: أسس، خصائص وأنواع الانتماء التنظيمي..... 88
- المبحث الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه..... 93
- المبحث الرابع: طرق بناء الانتماء التنظيمي ووسائل قياسه..... 98
- خلاصة..... 110

## الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراسة

112.....	تمهيد
113.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
119.....	المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة
159.....	نتائج الدراسة حسب الفرضيات
162.....	النتائج العامة للدراسة
163.....	التوصيات المقترحة
164.....	خلاصة
166.....	الخاتمة
169.....	قائمة المراجع

الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
119	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	01
121	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
121	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
122	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	04
123	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	05
124	يوضح عدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية في المؤسسة	06
125	يبين تطبيق المؤسسة لمعايير محددة في مكافأة الأداء المتميز	07
126	يوضح العلاقة بين الأداء المتميز والمؤهل العلمي	08
127	يبين العلاقة بين مكافأة الأداء المتميز للعاملين وعدد سنوات العمل	09
128	يبين مرونة التعامل بين الإدارة والموظفين	10
129	يوضح مدى تقبل العمال للتجديد في المؤسسة	11
129	يبين دفاع المسؤولين عن مصالح المؤسسة	12
130	يوضح مدى توفر فرص للعمال لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم	13
131	يبين الأخذ بالأفكار الجديدة من طرف الأفراد في المؤسسة بشكل سريع	14
132	المتعلق ببذل المسؤولين جهودهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جزء من فريق العمل	15
133	العمل	16
134	يبين ما إذا كانت الإجراءات في المؤسسة مفهومة لدى الجميع	17
134	يبين المشاركة الفعلية بين أفراد المؤسسة	18
135	حول اعتبار العمال عملهم ممتع ومريح	19
136	المتعلق بتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم	20
137	مسؤولياتهم	21
138	المتعلق فرص الترقية في المؤسسة حسب الأنظمة	22
139	يبين تعرض العمال للمشاكل في العمل	23
140	يبين طرف المشكلة في العمل	24
141	يوضح العلاقة بين وجود مشاكل في العمل وسنوات العمل	25
142	يوضح افتخار العاملين في جميع المستويات بالعمل في المؤسسة	26
143	يبين رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة والاستقرار بها	27



144	يبين مبررات العمال الذين يريدون الاستمرار والاستقرار في العمل بهذه المؤسسة	28
145	يوضح العلاقة بين الاستمرار بالعمل في المؤسسة والمؤهل العلمي	29
146	يوضح العلاقة بين استمرار العامل بالعمل في المؤسسة وعدد سنوات العمل فيها	30
147	يبين قبول أو رفض العامل للعمل المعروض عليه في مؤسسة أخرى بأجر أعلى	31
147	يبين تقيد العاملين بالأنظمة المعمول بها والالتزام بتنفيذها	32
149	يوضح رضا العامل عن منصبه الحالي	33
150	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل والمؤهل العلمي للعمال	34
151	يبين العلاقة بين الرضا عن العمل وسنوات العمل بالمؤسسة	35
151	يوضح علاقة العامل مع زملائه	36
152	يبين استعداد العمال لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاز عملهم	37
153	يوضح تعرف العامل على الطريقة التي يحب رئيس إتباعها في العمل	38
153	يوضح اهتمام العامل بتحقيق النجاح لرئيسه	39
154	يبين شعور العامل بأن مصيره مرتبط بمصير المؤسسة	40
155	المتعلق بمغادرة العامل من المؤسسة إذا طلب منه ذلك	41
156	المتعلق بمبررات العمال الذين يرفضون مغادرة العمل من المؤسسة	42
158	يوضح غيابات العمال خلال شهري جانفي وفيفري لعام 2016	43
	يوضح العطل المرضية خلال شهري جانفي وفيفري لعام 2016	
	يوضح عدد حوادث العمل خلال شهري جانفي وفيفري لعام 2016	

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
48	أهمية ثقافة المنظمة	01
52	مصادر الثقافة التنظيمية	02
54	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	03
57	مستويات ثقافة المنظمة	04
68	تشكل ثقافة المنظمة	05
70	آليات تشكيل ثقافة المنظمة	06
85	مراحل الانتماء عند بوشنان	07
86	مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي وبورتر	08
94	العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي	09
120	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية	10
122	المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة	11
124	عدد سنوات العمل في المؤسسة	12
156	معدلات الغيابات في كل مصلحة خلال شهري جانفي وفيفري 2016	13
157	العطل المرضية في كل مصلحة خلال شهري جانفي وفيفري 2016	14
159	عدد حوادث العمل في كل مصلحة خلال شهري جانفي وفيفري 2016	15

مقدمة

## مقدمة

إن ما يميز عالم الأعمال اليوم هو سرعة تحول وتغير بيئة العمل والذي أصبح ميزة لهذا العالم وما انجر عنه من زيادة في حدة المنافسة بين العديد من المنظمات خاصة تلك التي تعمل في نفس القطاع، ما جعل من المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو والذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم منتجات تمكنها من ذلك، إضافة إلى امكانية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه التغيرات، فالمنظمة التي تكون قادرة على التغيير بوتيرة أسرع من منافسيها هي التي ستفوق وتتميز، ومن أهم سبل نجاح المنظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة تعزيز انتماء العمال لها وضمان ولائهم وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم ثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد ثقافة منظمة قادرة على خلق ذلك الانتماء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات هذا لأن هناك معتقدات سائدة في أذهان أعضاء المنظمة عن كيفية تشجيع المبادرات الفردية ومدى توافر ظروف الإبداع ودرجة قبول المخاطر والإنجاز والأداء العالي والتركيز على النتائج، كل ذلك يوجد لدى العاملين ثقافة محددة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فعالية المنظمة، حيث تؤثر هذه الأخيرة في سلوك العاملين وتصرفاتهم، إذ يتصرف العاملون بما يتفق والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة التي تعبر عن كيفية أداء الأعمال، كذلك تلعب كل من سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية العامل الأساسي في بناء ثقافة منظمة قيمها ومعاييرها، حيث تلعب دور المحفز بالنسبة للعاملين للوصول إلى انتماء تنظيمي حقيقي يضمن ابتعاد العامل عن كل تصرف سلبي يضر بالمؤسسة وسمعتها، فالانتماء التنظيمي لا يأتي من فراغ وإنما يكون مخطط له وفق برامج من طرف أشخاص مؤهلين للوصول إلى الغاية والأهداف المسطرة، فهو بمثابة المؤشر على بقاء العامل في المؤسسة وعدم تركها، حيث يسعى العامل على تطوير المنظمة والعمل أكثر من أجل تحقيق إنتاجية ذات جودة عالية تجعل تلك المنظمة متميزة عن غيرها من حيث ثقافتها ومنتجاتها وكذلك رأسمالها البشري الذي يعد العامل الأساسي في نجاحها والسعي من أجل تطوير قدراته ومؤهلاته وجعلها تتماشى مع كل جديد قد يخدم المؤسسة خاصة في ظل بيئة يغلب عليها التطور التكنولوجي الهائل والسرعة الفائقة في استغلال هذا التطور الذي قد يصبح سلاح ضد المؤسسة إن لم يتمكن عاملها من استخدامها بالشكل الصحيح والتحكم فيها وتسييرها بما يحقق فعالية المؤسسة.

المطلوب اليوم نظرا لما تعيشه مؤسساتنا بكل أنواعها وخاصة الاقتصادية من تغيير بالاعتماد على النمو المعرفي، التفكير في إيجاد طريقة عقلانية واعية لتغيير نمط التفكير والسلوك لدى الأفراد والحفاظ على شعورهم بالانتماء إلى منظماتهم أي أن هذا التغيير يؤدي إلى الأحسن دون تهديد انتمائه ومكانته بالمؤسسة.

لقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور ثقافة المنظمة في تحقيق الانتماء التنظيمي، وقد عالجتنا الموضوع من خلال خطة عمل تتكون من أربعة فصول بحيث يتناول الفصل الأول، الإطار المفهومي للدراسة حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب اختيار الموضوع والهدف من الدراسة وأهميتها وتحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة التي تعتبر ضرورية لإعطاء صورة واضحة عن الموضوع كما تمت الإشارة إلى الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع إضافة إلى المقاربات النظرية المفسرة للموضوع، أما الفصل الثاني المتعلق بثقافة المنظمة فتم التطرق من خلاله إلى نشأة وتطور مفهوم الثقافة وخصائصها ووظائفها وتصنيفها إضافة إلى مراحل تطور ثقافة، أهميتها ومصادرها ومكوناتها والعوامل المحددة لها، إضافة إلى التطرق إلى مستوياتها وتصنيفها وأنواعها والأبعاد المحددة لها ووظائفها وخصائصها وطرق المحافظة عليها وأخيرا التطرق إلى آليات خلق ثقافة المنظمة وطرق التعبير عنها ووسائل انتقالها وتغييرها وأثر ثقافة المنظمة على المنظمة ومعايير قياسها، أما الفصل الثالث فتم التطرق فيه إلى الانتماء التنظيمي بشكل من التفصيل حيث تم عرض أهمية الشعور بالانتماء وأهمية الانتماء التنظيمي ومراحله وأساسه وخصائصه وأنواعه، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وعوامل تنميته وطرق بنائه وتدعيمه، إضافة إلى السلوكات الناتجة عنه ووسائل قياسه .

- أما الفصل الرابع فقد جاء ليمثل الجانب الميداني من الدراسة حيث بينا فيه التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة " عمر بن عمر " وإجراءات الدراسة المنهجية وعرض البيانات الميدانية وتقديم صورة تحليلية لهذه البيانات بان نتوصل في الأخير إلى نتائج على ضوء الفرضيات ونتائج عامة للموضوع والتوصيات المقترحة المقدمة للمؤسسة وعاملها.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفهومي

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الرابع: المقاربات النظرية

خلاصة.

## تمهيد:

إن انطلاقة أي باحث في بحثه عن مشكلة معينة قد تشغله وتثير في نفسه حب الإهتمام والتطلع والإستكشاف مما إستدعى منه الإجابة عنها معتمدا في ذلك على موضوعيته العلمية مبتعدا عن الذاتية وذلك بإتباع خطوات البحث العلمي للوصول إلى الهدف والنتيجة المطلوبة ولهذا الفصل دور مهم في البحوث العلمية فهو يعتبر إنطلاقة الباحث من خلال بدايته بصياغة الإشكالية وكذا طرح التساؤلات ثم التعرض إلى أهداف الدراسة وأهميتها وأسباب إختيار موضوع الدراسة، مع توضيح المفاهيم الأساسية للدراسة ثم التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة من وطنية وعربية وأجنبية مع التعقيب على هذه الدراسات كما يتعرض إلى مختلف النظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتخدم موضوع البحث.

## المبحث الأول: الإطار المفهومي.

## أولاً: الإشكالية:

تسعى المنظمات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق الحاجات المستمرة، وللعنصر البشري دور هام جدا ومؤثر في تلك الفعالية و الكفاءة فهو يمثل أحد أهم العناصر في المنظمات، وهو جزء هام وحيوي لأي منظمة أو شركة ويمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات وعلاقة العنصر البشري بالمنظمة تتحدد من خلال ما قدمته تلك المنظمة للفرد، غير أن هذه المنظمات والعمل فيها لايزال أمرا محيرا، سواء كان ذلك من حيث تركيبها أو أدائها أو من حيث طبيعة العلاقة بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم والافتراضات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، حيث تعد الثقافة ظاهرة خاصة بالإنسان ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات، حيث يكتسبها الإنسان بالتعلم من المجتمع الذي يعيش فيه وتسهم في تزويد الأفراد بالقدرة على تحقيق الاتصال بينهم وتعطي الدور الذي يمكنهم القيام به داخل المنظمات بما أن المنظمات جزء من البيئة والمجتمع الكبير، فإن ثقافة المنظمة ماهي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع والتي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرار وكذلك الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها، حيث تظهر أهمية ثقافة المنظمة باعتبارها عنصرا أساسيا موازي للمكونات الداخلية للمنظمة، سواء أفراد أو أهداف أو تكنولوجيا أو الهياكل التنظيمية، فهي لا توجد في فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد المنظمة أو بديلة نخبة مؤثرة منهم، وبما أن الأفراد هم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي توجد فيه المنظمة فإنهم يجلبون إلى المنظمة قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم التي تساهم في التأثير بنحو إيجابي أو سلبي على ثقافة المنظمة كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد بها ويدركونها من حولهم ويستمعون ويحكمون على الأشياء كما تؤدي ثقافة المنظمة دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله، وتؤدي الثقافة عدة وظائف للمنظمات تؤثر على مخرجاتها سلبا أو إيجابا، فالمنظمة هي مجموعة من الفاعلين الذين يجتمعون لتحقيق هدف واحد، فاستراتيجيتها وبنيتها وثقافتها ونمط قيادتها من المفروض أن تهدف إلى تحقيق الانسجام والبقاء والاستمرارية لها، لذا فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية انعكس ذلك إيجابا على المنظمة حيث تولد نوع من الرضا والالتزام والانتماء لدى العاملين، خاصة هذا الأخير الذي يعد الميكانيك 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 وإلى



تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم، وهنا يظهر التأثير القوي للثقافة على العمال، أما إذا كانت ثقافة المنظمة ضعيفة وتضم العديد من القيم والعادات التي لا تعزز الانتماء التنظيمي، فإن ذلك يولد نوع من الاغتراب وبالتالي تظهر لدى العمال سلوكيات سلبية كالتغيب والتمارض واللامبالاة التي تؤثر على فعالية المنظمة وبالتالي العامل لا يصبح يشعر بأنه جزء أساسي من منظمته.

فالقيم الثقافية لها دور في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة بشكل كبير حيث يرتبط تسيير المؤسسة غالبا بسلوكيات وممارسات هي حصيلة قيم ثقافة المنظمة المترتبة داخلها والناجمة عن التفاعل المستمر الذي يحدث بين أفرادها.

الانتماء التنظيمي يعد مؤشرا هاما على بقاء العامل في المؤسسة وعدم تركها والبحث عن مؤسسة أخرى للعمل فيها، وهو كذلك مؤشر عن اندماج الفرد في المؤسسة والإيمان بأهدافها والسعي إلى تحقيقها.

فهو علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة في إعطاء أكثر من واجبه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة.

ومن هنا يمكن القول أنه أصبح له ولاء كبير لمؤسسته، فالأفراد ذوي الانتماء والولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، لأن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، فالقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية ومعرفية ومهارات مكتسبة من خلال التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتعتمد على مدى انتماء الفرد التي تقوده لأداء متميز ومتفوق يد فعه إلى التعاون والتعامل مع الآخرين بسلوك أفضل لأي اتجاه يحقق أهداف المؤسسة ونظرا لأهمية دور الثقافة للمنظمة في تحديد انتماء العمال نطرح التساؤلات التالية:

**سؤال رئيسي:** ما هو دور ثقافة المنظمة في تحقيق الانتماء التنظيمي؟

**الأسئلة الفرعية:**

- ما هو واقع ثقافة المنظمة في مؤسسة عمر بن عمر الاقتصادية؟
- كيف تؤثر ثقافة المنظمة في تحقيق الانتماء التنظيمي؟

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

لثقافة المنظمة دور في تحقيق الانتماء التنظيمي.

### الفرضيات الفرعية:

- لتنوع الثقافة السائدة في المنظمة دور في تحقيق الانتماء التنظيمي.
- لتقبل العاملين لثقافة منظماتهم دور في تحقيق الانتماء التنظيمي.

### ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- \* الكشف عن دور ثقافة المنظمة في تحقيق الانتماء التنظيمي.
- \* الكشف عن واقع الثقافة السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- \* الكشف عن دور تقبل العاملين لثقافة منظماتهم في تحقيق الانتماء التنظيمي.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

#### (1)- الأهمية العلمية:

تتمثل في أهمية ما تحققة هذه الدراسة من نتائج:

- تبصير المؤسسات بأهمية الوضع القائم لأداء العاملين في الوضع الراهن.
- الكشف عن العلاقة بين ثقافة المنظمة السائدة في المنظمة بالانتماء التنظيمي للعاملين والعمل على تحسينها.
- الوقوف على طبيعة التوجهات السائدة لدى العاملين تجاه المؤسسات التي يعملون فيها وعلاقة الثقافة السائدة بانتمائهم للمؤسسة.

#### رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- \* نقص الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المنظمة وتأثيرها على الانتماء في المؤسسات الجزائرية.
- \* علاقة الموضوع بمجال التكوين والتخصص.
- \* المساهمة بإثراء البحث في هذا الموضوع نظراً لأهميته البالغة في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

## المبحث الثاني: تحديد المفاهيم:

### أولاً: تعريف الثقافة:

لغة: من ثقف، ثقف الحذق والمهارة والإحاطة بالعلوم والأدب وحسن التهذيب<sup>1</sup>، وتهذيب الشخصية الإنسانية والسير إلى أقصى درجات الكمال<sup>2</sup>.

هي كلمة تدل على حالة الشخص المتعلم القادر على استعمال معرفته وذوقه وتسديد حكمه وترقية عيشه<sup>3</sup>.

اصطلاحاً: يعرفها تايلور على أنها "ذلك الكل المعتقد الذي يشتمل على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والقدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"<sup>4</sup>.

هي الحصيصة الكلية للتراث الإنساني والاجتماعي سواء كان هذا التراث مادياً أو غير مادياً<sup>5</sup>.

يعرفها "كوفرون" بأنها تشتمل على القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق التطور الاجتماعي وتجربته التاريخية وتعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي الذي وصل إليها المجتمع أثناء نموه<sup>6</sup>.

### التعريف الإجرائي:

الثقافة هي كل إنتاج إنساني الذي أبدع فيه البشر عبر أجيال متتالية، حيث ترسخت عن طريق الممارسة والتكرار وأصبحت تعبر عن شخصية كل مجتمع أو جماعة أو تنظيم بل أصبحت هوية بالنسبة لهم.

<sup>1</sup> - مؤسس رشاد الدين: الحرام في المعاني والكلام، القاموس الكامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.

<sup>2</sup> - عيسى مومني: قاموس المنار للطلاب، ط1، دار العلوم، الجزائر، 2007، ص111.

<sup>3</sup> - جبور عبد النور: المعجم الأدبي، أبجد، دار العلم للملايين، لبنان، 1979، ص 81.

<sup>4</sup> - حميد خروف، الربيع جصاص: علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 24.

<sup>5</sup> - نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2009، ص 179.

<sup>6</sup> - فؤاد إفرام البستاني: مجد الطلاب، ط3، دار المشرق، لبنان، 1956، ص 64.

## ثانياً: تعريف المنظمة:

لغة: جمع منظمات، هيئة مكونة، تجمع واسع إجمالاً، يضم أناس أو مؤسسات أو دولا وتسعى لأهداف معينة<sup>1</sup>.

## اصطلاحاً:

المنظمة هي أي تجمع تتوافر فيه الشروط، فالمصنع، المستشفى، المدرسة، الجامعة، كلها تمثل أشكالاً ومتعددة المنظمات.

المنظمة كيان اجتماعي أي هناك مجموعة من الأفراد يعملون ويتفاعلون بصورة شبه مستمرة ومنظمة نوعاً ما أي تربطهم علاقات تتصف بمختلفة بالاستمرارية<sup>2</sup>.

المنظمة هي مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون معاً بطريقة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة من خلال استخدام الموارد المتاحة<sup>3</sup>.

يعرفها " روبرت داين " بأنها منظومة وسائل متنوعة لتوجيه السلوك، المنظمة في جوهرها هي نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي يتفاعل فيه الأفراد لتحقيق أهداف معينة في بيئات معلومة<sup>4</sup>.

هي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي التعاوني أو التعاكس بين الناس الذين يشتركون في مواقع عامة بغض النظر عن دوافعهم النفسية وتقوم بمجموعة من الأفراد تربطهم مصلحة معينة أو هدف خاص فضلاً عن كونها جماعة منظمة تشكلت لكي تشبع بعض المصالح العامة ضمن تركيبها الإدارية مثل منظمة الكليات الأمريكية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - علي بن هادية آخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم ألقبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

<sup>2</sup> - حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 9.

<sup>3</sup> - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص 28.

<sup>4</sup> - جواد كاظم الفتنة: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 68.

<sup>5</sup> - معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 18.

## التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ويعملون بصورة منظمة من أجل تحقيق أهداف مشتركة بالاستثمار في الموارد المتاحة في شكل نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي.

## ثالثا: تعريف ثقافة المنظمة.

## اصطلاحا:

هي جماعة معينة من مؤسسة ما ذلك لتحقيق توقعاتها على المستوى الداخلي والخارجي<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والفرضيات وأنماط الممارسة التي يشترك بها أفراد منظمة ما، التي تشكل أهم توجهات سلوك الأفراد داخل تلك المنظمة<sup>2</sup>.

يعرفها "إيليو جاك": هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة<sup>3</sup>.

هي مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها وطورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها<sup>4</sup>.

هي الضوابط المتفق عليها بين فرق العمل داخل المؤسسة والتي تبرر في بعض السلوكيات مثل الطقوس والمظاهر الاحتفالية الخاصة بالمؤسسة وكذلك الرموز المستخدمة جماعيا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Jean Pièrredétrie, Politique Générale de l'entreprise dunodpris, 1997, p 73.

<sup>2</sup>– Wilson A. « Understanding Organizational culture and the implication for corporate marketing » European journal of marketing, vole 35 no ¾, 2001, p 335.

<sup>3</sup>– gille Bressay et Christian kantkoyt, économie d'entreprise 4 édition dalle paris 1998 p 513.

<sup>4</sup>– محمد قويسم: أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد رقم 7، جوان، الجزائر، 2013.

<sup>5</sup>– عبد الحميد دليمي: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، الباحث الاجتماعي، العدد 4، أبريل، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 240.

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وهي خصائص تكون عميقة التأثير، تنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي لثقافة المنظمة:

هي إنتاج فكري وسلوك اعتيادي وتقليدي يتخذها أفراد المنظمة الواحدة كمنهج عمل وطريقة تفاعل تتم بين الافراد داخل المنظمة وتكون عميقة التأثير في سلوك الأفراد حيث تكون بمثابة الميزة التي تختلف من منظمة إلى أخرى وتعد بمثابة الهوية لتلك المنظمة حيث تحدد مسؤوليات العمال واتجاهاتهم نحو بيئة عملهم.

### رابعا: تعريف المناخ التنظيمي:

**المناخ لغة:** أناخ، ينيخ، أينخ، فهو منيخ والمفعول مناخ، أناخ شخص بالمكان: أقام به واستقر، ويقال هذا مناخ سوء، مكان غير مرضي<sup>3</sup>.

### اصطلاحا:

يعرف على أنه مجموعة من الخصائص والمميزات التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة وأنظمتها الفرعية والتي يمكن استقرارها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها<sup>4</sup>.

هو انعكاس لخصائص البيئة الداخلية في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم ويتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

<sup>2</sup> - برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2004، ص 121.

<sup>3</sup> - حميد بودشيش: الأسيل، القاموس العربي الوسيط، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت 1997 ص 293.

<sup>4</sup> - سعيد بن عبد الله ناصر الشقصي: فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية: رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2001.

<sup>5</sup> - محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ماجستير، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 316.

يعرفه "كراسيك وبرينشارد": "على أنه خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته<sup>1</sup>. يشير إلى علاقة متشابكة بين خصائص التنظيم وإدراك طبيعة الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على اتجاه الفرد نحو العمل حيث عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

هو جو العمل في المنظمة وهو يمثل نتيجة تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، وذا تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي الإداري.

### خامسا: تعريف القيم التنظيمية.

#### لغة:

جاء في لسان العرب أن القيمة واحدة القيم: واصلة الواو لأنه مقام الشيء، وقوم الأمر "بكسر القاف" نظام الأمر وعماده، وماله من قيمة إذا لم يدم على شيء<sup>3</sup>.

أنها المبدأ أو المستوى أو الخاصية التي تعتبر مرغوب فيها، والتي تساعدنا على تحديد ما إذا كانت بعض الموضوعات جيدة أو رديئة، حسنة أم سيئة، صحيحة أم خاطئة، والقيمة بوجه عام هي مجموعة الخصائص الثابتة للشيء الذي يقدر بها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مزوار منوية: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2013، ص 82.

<sup>2</sup> - ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 87.

<sup>3</sup> - بقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2013، ص 113.

<sup>4</sup> - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004، ص 434.



**اصطلاحا:**

هي جزء من أجزاء التنظيم تتمثل في مجموعة من الخصائص الثابتة لمحيطه الداخلي يدركها أفرادها ويعبرون عنها توجههم في أدائهم لوظائفهم، تظهر في تفاعلاتهم أثناء أدائهم لمهامهم لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

هي أهداف يسعى إليها الفرد بغية تحقيقها وهي وقوفها كأهداف تمثل مرجع حكم للأفراد على أنماط سلوكهم، كما تتحدد من خلالها أهدافهم في ميادين كثيرة من الحياة ويعبر عن القيمة من خلال الألفاظ أو العبارات أو ضمنا كما تتكشف بشكل غير مباشر فيما يصدره الفرد من سلوك<sup>2</sup>.

هي أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة والتفضيلات والواجبات والالتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب والحاجات وأشكال الإنجاز. هي اتجاهات تعمل كموجه للسلوك<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي أهداف تنظيمية يكتسبها الفرد من منظمته ومن البيئة التي يوجد فيها تكون مساعدة له في تحديد اتجاهاته في أداء الوظائف، وهي محددات للسلوك التنظيمي، حيث تظهر أثناء تفاعل الفرد أثناء أدائه لمهامه سعيا لتحقيق أهداف منظمته.

**سادسا: تعريف الانتماء التنظيمي:**

**لغة:**

معناه الانتساب، فانتماء الولد لأبيه أي انتسابه إليه واعتزازه به، أصل الكلمة من النمو ومعناه: الزيادة والكثرة والارتفاع<sup>4</sup>.

فكل إنسان ينتسب إلى الدين أو إلى بلاد أو إلى فكر معين سواء أكان ديناً أو عقيدة ما، وهذا يعني أن الانتماء أمر واقعي<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2013، ص 113.

<sup>2</sup> - السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبدة فلية: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 189.

<sup>3</sup> - نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 196.

<sup>4</sup> - ابن منظور: لسان العرب، دار الجبل، بيروت، 1988.

<sup>5</sup> - منظور عبد الرزاق حسن: الانتماء والاعتزاز، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 17.

يقال ننتمي إليه أي انتسب، وفلان إلى، حسب ينتمي: أي ارتفع إليه <sup>1</sup>.

فالانتماء في اللغة يعني الانتساب إلى الشيء والمعنى اللغوي للانتماء لا يثير أي صعوبة بالنسبة لماهية الانتماء لأن مضمونه يتحقق بالنسبة إلى أي شيء <sup>2</sup>.

#### اصطلاحاً:

يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة <sup>3</sup>.

عرفه "بورتر" على أنه " القوة النسبية لتوحد الفرد مع تنظيم معين وارتباطه به " <sup>4</sup>.

ويرى "مارش سيمون" " أن الانتماء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية " <sup>5</sup>.

الانتماء يعني حاجة الإنسان للارتباط بالآخرين وتوحدته معهم ليحظى بالقبول وليشعر بكونه فرداً يستحوذ على مكانة متميزة في الوسط الاجتماعي وفي انتمائه إلى مجموعة من الأفكار والقيم والمعايير التي تميز هذا المجتمع عن غيره من المجتمعات <sup>6</sup>.

ويعرف على أنه " نزعة تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار ونصرتة والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية الفكرية الأخرى

<sup>1</sup> - ابن منظور: مرجع سابق، ص 342.

<sup>2</sup> - مبروك عبد الله: إسلاميات الانتماء في ظل التشريع الإسلامي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988، ص 22.

<sup>3</sup> - All rights reserved © Arab British Academy for higher Education /www.abahe.co.uk.

<sup>4</sup> -Porter , Steers ,R and now day « Organizational commitment job satisfaction and turver Among psychiatric technician “ journal of Applied psychology 1982 , p , 603.

<sup>5</sup> - Nowday , R , and Steers the measurement of Organization journal of Vocational behavior, 1979, p225.

<sup>6</sup> - العيسى إبراهيم بن محمد بن عبد الله: واقع الانتماء لدى الطلاب في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2000، ص 12.

## التعريف الإجرائي:

يقصد بالانتماء التنظيمي على أنه ارتباط العاملين بالمؤسسات بما فيها من أهداف وقيم وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف والرغبة بالاستمرار في العمل والتمسك بالمنظمة والسعي وراء تحقيق النجاح للمنظمة وإحساس العامل أنه جزء لا يتجزأ منها للالتزام بمعاييرها وتطبيق قواعدها وبذل جهد إضافي للدفاع عنها.

## سابعاً: تعريف الولاء التنظيمي:

لغة: كلمة ولاء تعني الوفاء والإخلاص.

هو اسم مصدر من والي يوالي موالاة وولاء، ويقال والي فلانا فلانا، بمعنى نصره وأحبه.<sup>1</sup>

وبعني العهد، القرب، النصرة والمحبة والالتزام.<sup>2</sup>

اصطلاحاً:

أنه مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط بها.<sup>3</sup>

يعرف بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعاته الوظيفية والمكافآت، كذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف.<sup>4</sup>

يعرفه "ألن ماير" "بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - مزوار منوية: مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص 118.

<sup>3</sup> - عويضة أبو سنينة وعبد الجبار البياتي: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 1، 2014، ص 103.

<sup>4</sup> - سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 27، العدد، 1 - دمشق، 2011، ص 78.

<sup>5</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات، منى الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلد جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (41) 2009 ص 292.

يمثل الشعور بالود نحو الآخرين وحماية المنظمة، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها وتحسين صورة المنظمة أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية<sup>1</sup>.

هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه<sup>2</sup>.

يعرفه "كيدرون" " يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بديل بمنطقة أخرى ومزايا أفضل<sup>3</sup>.

عرفه "نشامان" باعتباره أنه يمثل الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها وأن أساس هذا الالتحام يختلف عن الاسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه<sup>4</sup>.

### التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

يمثل ذوبان الفرد في منظمته والشعور بالود نحو فريق عمله ومساندته للمنظمة والدفاع عنها والسعي لتحسين صورتها خاصة أمام الأطراف الخارجية التي تتعامل معها.

<sup>1</sup> - عبد الحميد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 320.

<sup>2</sup> - محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، ط1، دار البداية، عمان، 2012، ص 118.

<sup>3</sup> - محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الاعمال، غزة، فلسطين، 2009 ص 36.

<sup>4</sup> - شريبط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عنابة، الجزائر، 2009، ص 69، عنابة، الجزائر، 2009، ص 69.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

## أولا الدراسات الوطنية:

1/ دراسة بعنوان: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية للباحث، رحمانى محمد<sup>1</sup>.

أجريت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية تيميمون 2011 / 2012، لقد تم اختيار عينة البحث وفق المسار الذي يخدم البحث بشكل مباشر، لذا اعتمد البحث على عينة طبقية عمدية فاقترحت على الإداريين والأطباء والشبه طبيين بحث أن هذه الفئة لها تأثير كبير على سير المؤسسة وتحقيق أهدافها لذا اقتصر الباحث عليها دون إدخال الفئات الأخرى التي تتكون منهم المؤسسة الاستشفائية وقد قدر العدد الإجمالي للفئة المأخوذة من المجتمع الأصلي ب 275 عاملا حيث سحبت عينة قدرت ب 40% من مجموع 275 عاملا ومن خلال مجموع العاملين الممثلين لكل طبقة وزعت 110 استمارة على عينة الدراسة حيث احتوت الاستمارة على 46 سؤال مغلق استعملت طريقة الإجابة على الأسئلة من خلال مقياس ليكرت الخماسي، حيث عدد الاستمارات التي استرجعت بلغت 105 استمارة، أستخدم المنهج الوصفي للبحث.

- أشارت نتائج الدراسة ان مستوى الانتماء التنظيمي العام قد كان بمستوى متوسط وهو متوافق على سلم ليكرت بموافق إلى حد ما أي أن الانتماء للمؤسسة لم تتضح معالمه بعد، وبالتالي رفض الفرضية المطروحة القائلة أن مستوى الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية بتيميمون منخفض.

- أما نتائج الفرضية الثانية التي أشارت إلى أن معظم عينة الدراسة لم تكن راضية على أسلوب القيادة المتبع بالمؤسسة، فقد جاءت متوسط الفقرات منخفض ومن خلال هذه الفقرات تبين أن المدير لا يهتم بالقدر الكافي للعاملين بقدر ما هو مهتم بإنجاز وتأدية العمل، وهذا يطلق عليه في علم الإدارة بأسلوب الإدارة العلمية، إذا فالفرضية القائلة يمارس المدير أسلوب الإدارة الجماعية في تسيير المؤسسة لم تتحقق

أما نتائج الفرضية القائلة لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، العمر، مدة الخدمة في المؤسسة، واسم الوظيفة) والانتماء التنظيمي، أشارت نتائج هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة بين المتغيرات الشخصية والانتماء التنظيمي وهذا باستخدام معامل الارتباط سيرمان.

<sup>1</sup> - رحمانى محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2011 / 2012.

2/ دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية للباحثة: أسماء جلولي<sup>1</sup>.

- أجريت الدراسة بجامعة محمد خيضر بسكرة عام 2012 / 2013 على عينة من 230 عامل وعاملة واستخدمت العينة العشوائية البسيطة حيث تم توزيع استمارة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واستندت منها 160 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وتم الاعتماد على أساليب إحصائية لتحليل البيانات

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في جامعة بسكرة نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين.

#### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة بسكرة مرتفعا، كما أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بنفس الجامعة بمستوى مرتفع وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الإبداع الإداري لدى العاملين، حيث فسرت الثقافة التنظيمية (30، 2%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التجديد.

- كذلك بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائد في جامعة بسكرة لمتغير الجنس وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين تعزى للمتغيرات التالية: العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة.

#### ثانيا: الدراسات العربية:

1/- دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للباحث محمد غالب العوفي<sup>2</sup>.

أجريت الدراسة على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض عام (2005) وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

<sup>1</sup> - أسماء جلولي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012 / 2013.

<sup>2</sup> - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، الرياض، 2005.

- التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق.
  - التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
  - الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوبي هيئة الرقابة والتدريب.
- وقد استخدم الباحث الحصر الشامل في هذه الدراسة ووزعت (209) استبانة لجميع أفراد الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة والذي يقوم على جمع البيانات من المنشأة.
- ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن جميع قيم الثقافة التنظيمية تسود هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة.
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي.
  - تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق.
  - أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام بشكل عام هي (العدل والكفاءة وطرق العمل).
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية.
  - عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.
- 2/: دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للباحث محمد بن فرحان الشلوي<sup>1</sup>.

أجريت الدراسة على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، المدنيين والعسكريين عام (2005) على عينة مكونة من (112) موظف مدني شملت الموظفين من الرتبة الخامسة والثانية عشر وأعضاء هيئة التدريس من معيد إلى درجة أستاذ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية.

<sup>1</sup> - محمد بن فرحان الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، 2005.

- تحديد مستوى الانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين.
- تحديد مدى اختلاف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية والشخصية لمنسوبيها من المدنيين والعسكريين.
- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لمستوى كلية الملك خالد العسكرية من المدنيين والعسكريين.

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- \* أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة نسبياً.
  - \* أن منسوبي الانتماء التنظيمي لمنسوبي الكلية مرتفع بمختلف أبعاده.
  - \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
  - \* لا توجد علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين.
- 3/ دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة مديري مدارس التعليم الابتدائي، للباحث، محمد بن علي بن حسن الليثي<sup>1</sup>.

أجريت الدراسة على عينة من مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس وعددهم 115 مديراً، استخدمت المعالجة الإحصائية لتحليل وتفسير بيانات الدراسة، استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة والاختبار لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً لتغيير طبيعة المؤهل.

هدفت الدراسة إلى:

- \* توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.

<sup>1</sup> - محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة القدس، 2008.



\* التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.

\* التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

\* أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة القدس.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمديري المدرسة وفقا لمتغير عدد السنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 12 سنة فأكثر.

\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمديري المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال.

\* أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة في الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

4/: دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظف المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية للباحث، "هاني يوسف خليل حجارة"<sup>1</sup>.

أجريت هذه الدراسة بمعهد التنمية المستدامة بجامعة القدس عام 2010، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الحكومية في وزارات ومديريات السلطة الوطنية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددها 14 مؤسسة، حيث بلغت عينة الدراسة من موظفي المؤسسات نسبة (12%)

<sup>1</sup> - هاني يوسف خليل حجارة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القدس، 2010.

والمؤلفة من (132) مستجيب، ولتحقيق هذه الدراسة تم استخدام الاستمارة، تكونت من (76) فقرة وزعت في ثلاث محاور وتمت المعالجة الإحصائية استخدام برنامج الرمز (SPSS).

### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي المؤسسات الحكومية كانت بدرجة متوسطة والانتماء التنظيمي بدرجة مرتفعة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ومرتفعة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، التخصص المسمى الوظيفي، الدخل الشهري، سنوات الخبرة، مكان السكن، مكان العمل).

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1/ دراسة بعنوان: ثقافة المنظمة المفتاح الآمن (Corporité culture: The Key to safety performance)

للباحث Frickson<sup>1</sup>.

أجريت هذه الدراسة عام 2000 في كاليفورنيا على 200 شركة صناعية في الولايات المتحدة، اهتمت هذه الدراسة بتغيير الإدارات القديمة والإدارات المتسلطة، حيث احتل مكانها إدارات ذات رؤية واضحة خلاقة ومسؤولة، واهتمت بدراسة ثقافة المنظمة كونها المفتاح الرئيسي للأداء المتميز، وهذا يعد في فلسفة الإدارة سيمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تستطيع المنافسة وهذا التغيير جاء استجابة لعدة أسباب منها: المنافسة العالمية، تطور التكنولوجيا زيادة وغزارة الإنتاج، كثرة التعقيدات الحالية، جاءت الإدارات الجديدة بفكر جديد يدعو إلى زيادة الإنتاجية عن طريق التركيز على عوامل الأمان في المنظمة، حيث أن توفر الأمان ينعكس إيجاباً على سلوك الموظفين ويعزز من درجة رضاهم وهذا الأمر يرجع إلى ثقافة المنظمة التي تشتمل على مجموعة من القيم والمعتقدات.

<sup>1</sup> - سمير يوسف عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى الطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، 2006 ص 10.

## ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن الشركات الأقل خسارة في معدلات الوقت والإصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة، وأبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الإبداعات وإبداء الرأي وفتح قنوات التغذية العكسية، وقد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات المستقلة مثل: الهيكل التنظيمي، أهمية الأمن التنظيمي، المساواة، وتخصص الموارد، السلوك الإداري، مشاركة الموظفين وبناء على ذلك فقد خلصت الدراسة إلى وجود نوعين من المنظمات، الأولى ذات أداء آمن مرتفع والثانية ذات أداء آمن منخفض.

2/: دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية في القطاع العام دليل من ست منظمات (Organisationnel culture in the public sector: frome Parker & Bradly)<sup>1</sup>

أجريت الدراسة عام 2000، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام وأثرها على قبول تلك المنظمات للتغيير التنظيمي والانتقال من تطبيق المفاهيم البيروقراطية إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة مثل التركيز على الكفاءة والإنتاجية والاهتمام بالنتائج، وقد بلغ حجم العينة 530 مدير تنفيذ يعملون في ست منظمات عامة تعمل في مجال الخدمات العامة والبنى التحتية في أستراليا، حيث تم تشجيع تلك المنظمات على تبني سمات الإدارة الجديدة التي تهتم بالنتائج والكفاءة والإنتاجية بدلا من النهج البيروقراطي السائدة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الثقافة السائدة هي ثقافة النظم والأدوار وأن المنظمات مازالت تؤكد على البيروقراطية ولم تتقبل الانتقال إلى المفاهيم الإدارية الجديدة.

3/: دراسة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: (The effet Of Organisationnel culture and leadership style On job satisfaction and Organisationnel commitement) للباحثان Tok & Gawford<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سمير يوسف عبد الإله: المرجع السابق، ص 11.

<sup>2</sup> - سمير يوسف عبد الإله: نفس المرجع، ص 12.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، لدى عينة من المدراء في "هونغ كونغ وأستراليا"، عام 2004، وقد بلغ حجم العينة 337 مديرا، 219 من هونغ كونغ و118 من أستراليا، من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك.

#### من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### 4/: دراسة بعنوان: الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي: (Organisationnel culture And Job Satisfaction) للباحث Lund.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية وقد بلغ حجم العينة 1800 موظفا.

#### ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أنواع القيم الثقافية السائدة كانت على التالي:

التعاطف الإنساني، الإنجاز، القوة، النظم والأدوار كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، فقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتى النظم والقوة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

أجريت هذه الدراسات خلال الفترة الممتدة من 2000 وحتى عام 2012، وفي بيئات مختلفة، إضافة إلى أن البعض منها في قطاعات أمنية والبعض في قطاعات عامة وأخرى خاصة. واعتمدت هذه الدراسات على أداة الاستبيان لقياس الثقافة وكذلك الانتماء التنظيمي.

وتنوعت الأساليب المنهجية ما بين المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي (التحليل الإحصائي)، وكذلك الدراسات الوثائقية.

كما أن بعض هذه الدراسات التي تناولت ثقافة المنظمة من خلال أثرها أو علاقتها بمتغيرات عديدة منها الالتزام والرضا الوظيفي، أما الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، كانت في المؤسسات الحكومية والقطاع العسكري.

لذا فإن دراستنا تتفق مع الدراسات السابقة، في دراستها للقيم المكونة للثقافة التنظيمية، ولكنها تختلف في الوقت نفسه مع هذه الدراسات في كون هذه الدراسة طبقت في مؤسسة اقتصادية خاصة، وهي ذات بيئة لها خصوصية تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها وطريقة عملها عن المنظمات العامة أو المؤسسات الأمنية والعسكرية.

- وفي كون هذه الدراسة تبحث في الانتماء التنظيمي ومعرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة عليه.

- وقد ساعدت الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري وإعداد أدوات القياس المناسبة للدراسة من خلال دمج عدد من المقاييس التي استخدمها باحثون آخرون في الدراسات السابقة المختلفة المتعلقة بثقافة المنظمة وكذلك الانتماء التنظيمي.

## المبحث الرابع: المقاربات النظرية:

### 1- النظرية الكلاسيكية:

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر وهنري فايول وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات ولقد ركز مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني، واعتبر فيه التنظيم نظاماً مغلقاً يعتمد على العقلانية وعلى هذا الأساس فموضوع ثقافة المنظمة يبرز في هذا المدخل في التنظيم الرسمي، ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية وكذا انتماء الأفراد إلى التنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - برونوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل، عمان، 2001، ص 42.

(2) - نظرية العلاقات الإنسانية:

قد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في بلورت مفاهيم جديدة، واهتمت بالجوانب الإنسانية في التنظيم، كما أثرت المتغيرات التي أظهرها " مايو " في الفكر الإداري، وقد أدت إلى توسيع نطاق البحث في ميادين تطوير المنظمات وأكد " مايو " بهذا الخصوص:

- أثر الحوافز المادية والمعنوية في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

- الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي في العلاقات غير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن التجارب التي أجراها "التون مايو" في مصانع " هوثورن " تعد نقطة الانطلاق الحقيقية لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها على أهمية دراسة سلوك الأفراد في العمل، كما أوضحت أهمية العناصر المتعلقة بالمتغيرات النفسية ودرجة تأثيرها على السلوك الإنساني ومنها عملية الانتماء، ومن أكثر العلماء إسهاما في دراسة التنظيمات الإنسانية نجد " رنسيس ليكرت " وقد أكد ليكرت أن النظام القائم على الصداقة بين القائد والمرؤوسين والثقة المتبادلة، والعمل بروح الفريق، بالإضافة إلى مشاركة أعضاء في اتخاذ القرار وإدماجهم في وضع الأهداف هو من أفضل النظم لتحقيق الأهداف المرجوة.

- ومن هنا يعمل الأفراد على تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته، مما يدفع إلى الانصهار في بوتقة الائتلاف الذاتي مع جماعة العمل وبالتالي خلق انتماء وولاء للأفراد من أجل تحقيق أهدافهم من خلال التنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن: أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 64.

<sup>2</sup> - صالح نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 192.

## (3) - التبادلية المحدثة في دراسة الانتماء التنظيمي:

تتعلق الافتراضات النظرية التبادلية المحدثة Neo-Exchange Approches في دراسة الانتماء التنظيمي، من إسهامات نظرية التبادل عند كل من "هومانز" « Homans » "هيرتسيمون" « H. Simon » و "بيتريلو" « P. blau » ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة "مورتيمر" « Moritmor »، 1979، "بيكر" « Becker »، « فاريل » « Farrell »، « روزيلت » « Rusbult »، 1981، « أوكونر » « O'connor »، 1981، "شوينهر، جريلي" « Schoenherr & Greely »، 1974.

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

ورغم اتفاق كل علماء الاقتصاد وعلماء اجتماع العمل على الفكرة المحورية للتبادلية بين الانتماء التنظيمي والمصلحة، نجد تباينا واضحا في أسلوب المعالجة والأدوات المنهجية التي يستخدمها كل فريق منهما في دراسة الانتماء التنظيمي.

فعلى سبيل المثال -لا الحصر- تنهض مناقشات كل من "مورتيمر" و "بيكر" حول الانتماء التنظيمي على العلاقة بين متغيرات ثلاثة مرتبطة هي التكلفة والعائد، و الاستثمار، فمن بنود التكلفة عند "بيكر" الحالة التعليمية والحالة الزوجية، ومن بنود الاستثمار عنده مدة خدمة الفرد في التنظيم الرسمي الذي يعمل به<sup>1</sup>، بينما يركز علماء الاجتماع مثل "ريتشارد هال" « R. hall » و"دوبن" « Dubin » و"لور" « Lawler » و"كيدرون" « Kidron »، في دراستهم للانتماء التنظيمي وعلاقته بالمكاسب التنظيمية، على محصلة ارتباط تلك العلاقة بمتغيرات أخرى مثل الرضا عن العمل، وقيم العمل.

ويعتبر هذا المدخل أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدها إذا ترك المنظمة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي يكونها وبموجب ذلك فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي لهيرت سايمون التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 262.

للعوائد المترتبة له، ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتماؤهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية.

ما يؤخذ على هذا الاتجاه هو أنه يقيس درجة انتماء الفرد ويرجع سبب بقائه بالمنظمة إلى ما توفره له هذه الأخيرة من مزايا، فإذا وجد مزايا أفضل من منه في منظمة أخرى فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل بها للالتحاق بالأخرى، وبالتالي فإن هذا الاتجاه لا يعطي كل الجوانب المؤثرة على الانتماء التنظيمي<sup>1</sup>.

#### 4- البنائية المحدثة:

تتعلق مداخل البنائية المحدثة في دراستها للانتماء التنظيمي من الإسهامات الرائدة لكل من البنائية الوظيفية الراديكالية حول عدد من القضايا مثل سوق العمل، (الهيكلية) التنظيمية، الطبقة، وبناءات القوة والعمل، ولو تفحصنا مناقشات المداخل البنائية المحدثة، سوف نجد أن الافتراضات المحورية التي تدور حولها المناقشات تماثل إلى حد ما للافتراضات التي تقوم عليها نظريات إنجاز المكانة، رأس المال البشري، ونظريات المساواة في سوق العمل.

من أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة، "مورجان Morgan" "فرنانديز Fernandes"، "هدسون Hodson" و"كانتر Kanter" وأيضا "توسكي Tosky".

يستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناقشتهم حول المحددات البنائية للانتماء التنظيمي، يبدأ 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 بالعلاقة بالدينامية العالية<sup>2</sup>.

وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل للاستفادة 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 الميكانيكي الأساسي للتحكم في السلوك التنظيمي الذي تحدده -افتراضا- ثلاثة أبعاد هي، بناءات الفرصة، التوزيع النسبي للعمالة داخل سوق العمل الداخلي وبناءات

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام: المرجع السابق، ص 262.

<sup>2</sup> - اعتماد محمد علام: نفس المرجع، ص 264.



القوة، ويرى علماء البنائية التنظيمية المحدثه أن تلك الأبعاد الثلاثة تعتبر كافية لتفسير انتمائية الفرد نحو التنظيم ومدى استجاباته وعلاقته داخل محيط العمل.

فيما يختص بالفرضية الأولى، يرى علماء البنائية المحدثه، أن تفهم عمل التنظيمات الرسمية وطبيعة علاقتها بالأفراد تستوجب ضرورة تفهم مماثل لكيفية إدارة هؤلاء الأفراد لخبرات العمل الذي يقومون به مع التسليم بأن تلك العلاقة تتصف بالدينامية العالية، فنوعية الأسلوب الذي يدبر به الأفراد خبرات العمل تعتمد على متغيرات مثل طول فترة ممارسة العمل (مدة العمل بالتنظيم) ومستوى المهارات المكتسبة، والمكاسب التي يخيبها الفرد من جراء عمله داخل التنظيم، ومدى ما يتمتع به هذا الفرد من طموحات وتوقعات بالنسبة له ولزملائه في العمل، إضافة إلى متغيرات أخرى ديمغرافية مثل السن والنوع.

وتلعب بناءات الفرصة دورا حيويا في تحديد السلوك التنظيمي للأفراد، وذلك من خلال العلاقة بين المتغيرات التي أشرنا إليها والمتغيرات المرتبطة 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 أو القوة التي تحقق للفرد امتيازات خاصة يتفوق بها على قدراته في العمل.

انطلاقا من الفرضية الأولى، وتأسيسا عليها نرى أنه بقدر ما تتباين بناءات التنظيمات الرسمية المركبة تكون ردود أفعال الأفراد داخل تلك التنظيمات بصورة موجزة نقول ان بناءات الفرصة وسلوك الفرد يتفاعلان معا بطريقة أو بأخرى مالم يرتبط الانتماء التنظيمي ارتباطا قويا ببناءات الفرصة<sup>1</sup>.

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

انطلاقا من إسهامات "روبرت بريثز R.Prethus" حول التكيف كأداة جيدة لدراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي وكل بناءات الفرصة والقوة يستخدم علماء البنائية المحدثه النمط الأول من التكيف في تفسير علاقة الفرد و استجاباته لبناءات الفرصة وبناءات القوة، إذ يحدث من التكيف عندما تتيح بناءات الفرصة أمام الأفراد حراكا وظيفيا رأسيا، يجعلهم أفضل من غيرهم اتصافا بدرجة عالية من الانتماء التنظيمي، وينطبق هذا القول

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام: المرجع السابق، ص 265.

على فئة من المديرين داخل تنظيمات العمل الرسمية، كما تكشف عن ذلك مناقشات "بريثرز" عدد غير يسير من الدراسات الميدانية، كالأتي قام بها كل من " بونجين Benjean"، "ميلز Mills"، "ميلروفورم ودالتون Miller form & Dalton" "أوليفر Oliver"، "روتشالدو وايت Rothshid&white" إذ أشارت تلك الدراسات إلى ما تتمتع به فئة المديرين أكثر من غيرها درجة عالية من الانتماء التنظيمي نظرا لتعدد الفرص أمامهم لاختيار أكثر من خيارات أخرى غيرهم داخل التنظيم الرسمي.

ويتطرق علماء البنائية المحدثة بالمناقشة لعدد من القضايا المرتبطة بالانتماء التنظيمي مثل المكاسب الصريحة والضمنية، والرضا عن العمل، وتأثير المتغيرات التنظيمية، والمتغيرات الديمغرافية على الانتماء التنظيمي وقيم العمل<sup>1</sup>.

لقد تناولت الوظيفية البنائية موضوع الانتماء من هذه الزاوية فما الانتماء بالنسبة لها إلا " حاجة يحركها دافع لإشباعها تتخذ في النهاية شكل سلوك ذا أبعاد نفسية، واجتماعية وبيئية، ويتأثر بالظروف المحيطة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية، والمسمى الحقيقي هو الفرد الذي:

- له درجة عالية من التكيف والانسجام مع قيم المجتمع.

- يستجيب لقيم ومعايير ولنمط الثقافة السائدة.

- يتخلى عن فرديته وأنايته في إشباع حاجاته ويسعى لإشباع حاجات المجتمع أولا.

- يكون قادر على ضبط سلوكه ويتكيف مع الوضع القائم ويدعمه.

- وبناء على ذلك فإن هذه النظرية قد جعلت المجتمع ذا وجود حقيقي مستقل عن الفرد ويمارس ضغوطه عليه لضبط سلوكه بهدف استمراره وبقائه مما يفسر اعترافها بالطبقية وتبريرها للاستغلال الرأسمالي للعامل.

ف نجد الوظيفية ترفع الصراع الاجتماعي وعلى العكس تعترف بالقهر، فهي بذلك لا ترى أن تحقيق الانتماء يكون بتوفير عوامله ومؤثراته كالحب والصدقة والاتحاد، بل ترى وجوب فرصة عن طريق السيطرة والقهر الاجتماعي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام: المرجع السابق، ص 266.

<sup>2</sup> - رحمانى محمد: مرجع سابق، ص 52.

- أما مفهوم الثقافة فنجدّه عند "تالكوت بارسونز" الذي أعطى أهمية كبيرة له خلافاً عن الاتجاهات الأخرى التي عجزت عن معالجة المشكلات الثقافية المطروحة في وحدات العمل.

### (5) - نظرية ماكلاوند « McClelland » في الحاجات:

- يعتقد "ماكلاوند" أن لكل فرد مجموعة من الدوافع كجزء من شخصيته، وهذه الدوافع تمثل حقولاً من الحاجات التي تم تعلمها أو اكتسابها من الخبرات المفضلة لدى ذلك الفرد.

- ولقد حدد ما كلاوند ثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية لفهم الدوافع وتفسيرها لدى الأفراد وهي الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى السلطة والحاجة إلى الانتماء وفيما يلي تلخيص لهذه الحاجات:

➤ **الحاجة إلى الإنجاز:** وتعني الرغبة في الأداء العالي وإظهار المقدرة على العمل، وأن الفرد الذي

يسعى باستمرار إلى ممارسة المهام الصعبة والتي تتصف بالتحدي تكون حاجة الإنجاز لديه عالية.

➤ **حاجة السلطة / القوة:** وتعني الحاجة إلى السيطرة على الآخرين، والتأثير فيهم، فالأفراد الذين لديهم

حاجة عالية للسلطة يفضلون أن يكونوا مسؤولين ويناضلون من أجل الهيمنة على الآخرين.

➤ **الحاجة إلى الانتماء:** وهي رغبة الفرد في بناء علاقات صداقة وتفاعل مع الآخرين ويتم إشباع هذه

الحاجة من خلال تأسيس علاقات الصداقة والحب وسائر أنواع العلاقات الاجتماعية مع الآخرين،

والأفراد الذين لديهم حاجة الانتماء عالية يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الغير، والبحث عن الدعم

النفسي، ويحصلون على الرضا والإشباع من خلال تنمية وتعزيز التقاهم وإقامة أو نصر الود مع

غيرهم.

حضي موضوع الدافعية والانتماء التنظيمي باهتمامات الباحثين وعلماء الإدارة وذلك انطلاقاً من اعتقادهم

بأهمية وجود أفراد عاملين منتمين ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية والانتماء التنظيمي والدافعية

وكلاهما قوى داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم وبالرغم من

أن أدبيات دراسة موضوعي الدافعية والانتماء نعتبرهما حقلين مستقلين عن بعضهما، فإن هناك محاولات

لدمجهما معا وبيان التشابه بينهما، وتوضيح العلاقة التي تربطهما، أي أن بيان كيفية ربط الدافعية والانتماء

والتأثير على سلوك الأفراد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 237.

## (6) - النظرية اليابانية:

لاحظ "وليام أوشي William Ouchi" أن الشركات اليابانية حققت أرباحا قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وأرجع أوشي هذه الزيادة في كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا وبكفاءة وتعاون أكثر.

عمد أوشي (Ouchi) إلى إيجاد نظرية يمكن تعميمها في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسماها نظرية "Z" ومن سمات هذه النظرية:

## ✓ الصفة العشائرية:

يسعى أسلوب الإدارة اليابانية إلى غرس حب الانتماء والولاء في نفوس العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها من خلال العمل الجماعي والتعاوني والاحترام وإشباع الحاجات المادية والمعنوية، ولذلك وجد أن المنظمة اليابانية عبارة عن عشيرة تمثل تجمعا بشريا متألفا يمارس نشاطا اقتصاديا معين، ويربط بين أفراد هذا التجمع العديد من الصلات والمصالح المشتركة والولاء لمنظمتهم وحبها والخوف عليها وعلى مصالحها.

## ✓ الألفة والمودة:

إن مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل يجعل العمال يتعاملون مع المنظمة على أساس أنهم أعضاء أسرة مالكة للمنظمة، ففي ظل هذه الظروف تترعرع مشاعر الثقة المتبادلة والعلاقة الوثيقة التي تعزز أوامر الألفة والمودة وتوجد الانضباط والتعاون ويخلق شعور بالانتماء للمنظمة.

## ✓ الثقة:

إن الإنتاجية والثقة في المنظمة اليابانية أمران متلازمان، والثقة لا بد لها أن تنمو بين جميع المستويات بما فيها الإدارة والنقابات العمالية والحكومة، وهذه الثقة تولد المصارحة والمشاركة والتعاون والتضحية.

## ✓ العدالة:

العدالة والمساواة تغطي على المنظمة اليابانية، فالمعاملة والثقة والمكافآت أسس مصدرها واحد أيضا، وتقوم على الجهد الجماعي المبذول في العمل بما يحقق النجاح والإنتاجية للمنظمة.

- ما يميز النظرية اليابانية أنها نابعة من قيم وعادات المجتمع الياباني، حيث تعد المنظمة كمجتمع مصغر يهتم بالقيم الجماعية والشعور الجماعي بالمسؤولية وهذا ما يزيد من تعميق الشعور بالانتماء للمنظمة وإذابة شخصية الفرد في المنظمة وهذا سر نجاح المنظمات اليابانية<sup>1</sup>.

### (7) - نظرية التنظيم الاجتماعي:

ينظر "باك" إلى المؤسسة على أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم الموارد المادية والفكرية والطبيعية في نظام لحل المشكلات، ولقد أظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في إشارته إلى أن التنظيم يتكون من عناصر رئيسية أهمها ميثاق التنظيم الذي يضم كل من الأهداف، القيم الرموز والشعارات والأفكار وغيرها<sup>2</sup>. وهذا ما يمثل أهم مكونات ثقافة المنظمة.

### (8) - نظرية الثقافة التنظيمية:

أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة، وقيم وافترضات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئاتهم الخارجية، وقد ظهرت ظواهر خاصة بالثقافة أو تماثلها وهي مفاهيم طرحت تقترب من فكرة الثقافة، وهي التنظيم الغير الرسمي، المناخ التنظيمي البناء، أسلوب إدارة الأعمال وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي.

- وهناك من يقسم هذه النظرية إلى ثلاثة رؤى كما يلي:

#### أ- نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تتعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن: المرجع السابق، ص 66.

<sup>2</sup> - السيد الحسيني: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، 1985، ص 130.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية<sup>1</sup>.

### ب- نظرية التوافق:

تشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات وبين أهدافها وسياساتها واستراتيجيتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها:

- بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الاجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

### ج- نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية، يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية، وتخلق الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها:

- زيادة التزام العاملين بالعمل، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع ولقد كان لهذه النظريات مساهمات فعالة في تفسير بعض الظواهر التنظيمية وأهمها الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>.

- بعد الاطلاع على مجمل هذه النظريات سوف يتم الاعتماد على نظرية البنائية الوظيفية في دراستنا هذه، نظرا لاتفاقها مع الوجه العام لموضوع الدراسة مما يتيح لنا تحقيق الأهداف التي نسعى للوصول إليها على ضوء الأفكار والمبادئ التي جاءت بها هذه النظرية، والتي تفسر الإطار المرجعي للأفعال الفردية إضافة إلى ما جاءت به باقي النظريات المعتمدة في هذه الدراسة.

<sup>1</sup>- Aubert Michel et autre, le management (aspects humaines et organisationnelle, PNF, 6<sup>ème</sup> édition, France, Paris, P,556)

<sup>2</sup>- Aubert Michel et Autre : Ibid, P, 557.

**خلاصة الفصل:**

نظرا لما تطرقنا إليه في هذا الفصل والذي تناولنا فيه طرح الإشكالية الذي يوضح لنا الخطوط العريضة لموضوع الدراسة، إضافة إلى أسباب وأهمية وأهداف الدراسة التي ترسم الطريق الذي يسير عليه الباحث في دراسة وتوضيح المبتغى الذي يسعى إلى تحقيقه وتحديد أهم المفاهيم التي تعرف بموضوع الدراسة وتوضحه لغويا واصطلاحا وإجرائيا وكذلك الاطلاع على الدراسات السابقة التي تعتبر بمثابة الممهّد للدراسة، حيث تساعد في أخذ نظرة قبلية عن موضوع الدراسة والجوانب التي تم تناولها فيه والجوانب التي لم تتناول بعد، إضافة إلى المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة واختيار المقاربة الأكثر ميلا لدراسة هذا الموضوع.

## الفصل الثاني: ثقافة المنظمة

تمهيد:

المبحث الأول: ماهية الثقافة

المبحث الثاني: مدخل إلى ثقافة المنظمة

المبحث الثالث: مستويات، تصنيف وأنواع ثقافة المنظمة والأبعاد المحددة لها.

المبحث الرابع: وظائف، خصائص ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

المبحث الخامس: آليات خلق ثقافة المنظمة وطرق التعبير عنها وأثارها على المنظمة

خلاصة.



تمهيد:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فموضوع ثقافة المنظمة من المفاهيم الحديثة التي دخلت كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما وقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الساخنة في الإدارة منذ بداية الثمانينات واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها الإداري.

ولما كانت الثقافة التنظيمية على هذا القدر من الأهمية فإن هذا الفصل بمباحثه سيتناول مفهوم ثقافة المنظمة وعناصرها وأهميتها وخصائصها الرئيسية، كما سيتناول هذا الفصل الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة والثقافة القوية والضعيفة وتكوين الثقافة ومستوياتها ودواعي تغييرها إضافة إلى التصنيفات المختلفة لثقافة المنظمة

## المبحث الأول: ماهية الثقافة.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الثقافة

مما لا خلاف عليه أن الثقافة البشرية نشأت مع ظهور الإنسان على الأرض وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي نبحت عنها في أعماق التاريخ في القدم كلما أصبح من الندرة أن نجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف أسرارها مع هذا فإن القليل الذي أمكن العثور عليه من مخلفات الإنسان والأدوات التي كان يستخدمها والتي تعبر عن ثقافته فقد سجل هذا التطور والنمو المذهل والذي بدأ بطيئاً منتقلاً وتسارع نموه حتى وصل في القرن العشرين إلى طفرات مذهلة هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء "حفريات العقل" «حيث أنها تكشف عن تطور العقل البشري خالق تلك الثقافة وبانيها.

وقد استخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف " أوزفالد w.Osfald " ابتداء من عام 1909.

ويشار أن أصل كلمة ثقافة يعود إلى اللغة اللاتينية " cultural " التي كان يقصد بها " culture " و "culturage" و "culture" و "cultuvement" و "culture" والتي انتقلت إلى اللغة الفرنسية في ال قرن 13م، وكل المصطلحات السابقة متقارب، معاني مجازية يقصد منها "الخياطة، النسيج، الدلالة على قطعة أرض محروثة أو طقوس دينية كانت تمارس في العصور الوسطى "وتدل على أن الثقافة عملية تشبه الحرث وخدمة الأرض وفلاحتها لتقدم إنتاجاً وافراً ومحصولاً كبيراً تعم فائدته على الجميع.<sup>1</sup>

لقد اتخذ هذا المفهوم معادن مختلفة جداً حيث عني في فرنسا في القرون الوسطى الشعائر وفي القرن 17 خدمة الأرض وفي القرن 18 تكوين العقل، وكذا التقدم العقلي للفرد أو العمل الضروري لتحقيق التقدم وعرف معنى جديداً بعد انتقاله من ألمانيا إلى إنجلترا على يد تايلور.

أما في اللغة العربية فإن ثقافة من ثقاف أي حذف وفهم وضبط ما يحويه وما قام به أظفر به وتعني تهذيب وتقويم وتسوية بعد إعوجاج، فتضم كلمة ثقافة معاني الحدق والفتنة فنقول ثقاف الرجل أي أصبح حدقا وفتنا.

<sup>1</sup>- عبد الحميد خروف، الربيع جصاص: مرجع سابق: ص30.

**المطلب الثاني: خصائص الثقافة:**

بالرغم من الاختلاف والتباين الموجود بين الثقافات، إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة والعامّة لجميع الثقافات نذكر منها:

**\* أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما:**

ويظهر هذا جلياً في أفعال أعضائه التي تتأثر بها بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات والشعوب والأمم.

**\* تنظم الثقافة وتوجه المطالب الأساسية:**

وتشجع الحاجات البيولوجية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها، فهي وسائل لإشباع الدوافع الانسانية في تفاعل الانسان بعالمه الخارجي وهي بذلك خاصية إنسانية، غير متوفرة لدى المخلوقات الأخرى.

**\* الثقافة سلوك:**

يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز، إذ أن كل المجتمعات الانسانية لها أنساق من الرموز منها: الايماءة، الاشارة وعليه يعتبر الرمز الذي يقارب ما يبين إتباعه.

**\* الوجدانية:**

تختلف الثقافة من فرد إلى آخر، وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة وبهذا تتميز الثقافة بانها مصنع الاختلاف.

**\* الاكتساب والتعلم:**

إن الانسان قادر على نقل ما اكتسبه من عادات لأقرانه والثقافة ليست غريزية، أو عضوية أو تنتقل بيولوجياً لكنها نتاج التفاعل الاجتماعي وهي ذلك الجزء المكتسب بالتعلم من سلوك الانسان ومنه تشكل الثقافة التراث المشترك للإنسانية.

**\* خاصية التراكم:**

فالأفكار والمهارات وغير ذلك من سمات الثقافة تتراكم عبر الوقت.<sup>1</sup>

**\* الثقافة متكاملة:**

فهي تتحدد لتكون كلا متكاملًا، متجانسًا ومتسقًا، لا يمكن فهم أي ثقافة إلا إذا نظرنا إليها على أنها متكاملة، ويشير التكامل إلى فكرة الشمول والكلية وأنه لا يوجد صراع بين العناصر الثقافية المختلفة، وأنها تخلو من تناقضات بين معتقدات أفرادها وبين تصرفاتهم أو أفعالهم.

**\* الثقافة معقدة:**

تتسم الثقافة بأنها كل معقد ويرجع تعقدها إلى ترابط سماتها، وتجمع الموضوعات ومهارات والاتجاهات والمواقف وتراكمها خلال عصور طويلة من الزمن، وكذلك إلى إنتشار واستعارة كثيرة من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه.

**\* استقلالية الثقافة:**

تتميز بأنها مستقلة عن الأفراد الذين يحملونها ويمارسونها في حياتهم اليومية، لأنها عبارة عن أمور يكتسبها الانسان بالتعلم من مجتمعه، وهي تمثل التراث الاجتماعي الذي يتراكم على مر العصور مما يمنحها خاصية المرجعية.

**\* استمرارية الثقافة:**

فالأنساق الثقافية والملاح خاصة العادات والتقاليد والخرافات والأساطير تتمتع بالقدرة على الانتقال عبر الزمن.

**\* الثقافة متغيرة:** تمتاز القافة بأنها ثابتة في عناصرها العامة، ومع ذلك فهي عرضة للتغيير وطالما أن الثقافة جزء من ظواهر الكون، ويخضع الكون بجميع ظواهره للتغيير فما ينطبق على الكل ينطبق على جزءه ويصيب التغيير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية وغير المادية.

<sup>1</sup>-حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص5.

\* الثقافة متناسقة:

بمعنى تتوازن توازنا متحركا خلال الزمن بإستمرار، فإذا حدث تغيير في عنصر من عناصر الثقافة أدى هذا التغيير في العناصر الأخرى.

القابلية للتناقل والانتشار:

فالإنسان يستطيع أن ينقل ما اكتسبه أو تعلمه من عادات أو طرق للفكر والسلوك إلى غيره.

الخاصية الاجتماعية:

عناصر الثقافة عامة ومشاركة بين الانسان الذي يعيش داخل تجمعات منظمة أو جماعات تمثل بالامتثال والتطبيق النسبي في وطأ الضغوط الاجتماعية كالعادات، فهذه الجمعية تنبثق من التفاعل الانساني والاجتماعي ويشارك فيها أعضاء جماعة اجتماعية، وتشكل ثقافة هذه الجماعة، وعليه تتميز الثقافة بالخصوصية ويكونها آخر ما ينتزع من الانسان.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: وظائف الثقافة:

لا شك أن الثقافة تلعب دورا كبيرا في تكيف الانسان لبيئته الطبيعية فضلا عن أنها تساعد على إشباع حاجاته الجسمية، وتعيينه على التوافق مع الجماعة التي يعيش فيها، ويقول آخر فإن الثقافة تشكل شخصية الانسان وفي هذا الصدد يمكن أن نلخص وظائف الثقافة فيما يلي:

1- الوظيفة الاجتماعية للثقافة:

إن الوظيفة الأساسية للثقافة هي جمع أعداد من الناس في بوتقة جماعة مميزة وخاصة بالرغم من وجود عوامل أخرى تساهم في الوصول إلى هذه النتيجة:

- رابط الدم.
- القرب الجغرافي.
- السكن في المكان نفسه.
- تقييم العمل.

<sup>1</sup>-حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: المرجع السابق، ص ص6، 7.

ولكن هذه العوامل نفسها المسماة بالعوامل الموضوعية تتبدل وتتغير من جديد في الثقافة وبالثقافة ومن هذا المنطلق تبدو الثقافة كأنها عبارة عن عالم عقلي وأخلاقي ورمزي مشترك بين أعداد من الناس وبفضل هذا العالم ومن خلاله يستطيع هؤلاء أن يتصلوا فيما بينهم ويقروا بالروابط التي تشد بعضهم إلى بعض وبالمصالح المشتركة، وبالاختلاف أو التعارض فيما بينهم ويشعروا أخيرا - كل فرد على حدى وجميعهم كجماعة كذلك إنهم أعضاء في كيان واحد يتجاوزهم ويشملهم جميعا والذي نسميه تجمع أو جمعية أو جماعة أو مجتمع.

ويندرج تحت هذه الوظيفة الكبرى جملة من الوظائف الأخرى:

- ✓ الثقافة تكفل وحدة المجتمع واستمراره.
- ✓ الثقافة تزود الأفراد بالأهداف والآمال.
- ✓ تقدم الثقافة للأفراد تفسيرات مسلم بها.<sup>1</sup>

## 2- الوظيفة النفسية للثقافة:

تؤدي الثقافة على الصعيد النفسي وظيفة قولبت الشخصيات، وتجدر الإشارة هنا أن هذا القلب ليس جامدا بصورة مطلقة، فهو طيع نوعا ما لدرجة أنه يسمح للتكيفات الفردية أن تبرز.

- تزود الانسان بأنماط من السلوك.

- تمكن الانسان من طرق التعبير عن عواطفه وانفعالاته.

إن وظيفة الوظيفة المزدوجة للثقافة الاجتماعية والسيكولوجية لا تفهم حقيقة ولا تفسر إلا في سياق وظيفة أخرى أكثر شمولاً وأكثر أهمية ألا وهي الوظيفة التي تسمح وتساعد تكيف الانسان والمجتمع بالبيئة التي تحيط بهما وبمجموع الحقائق الواقعية التي يجب عليهما أن يعيشا فيها.

وهناك مجموعة من الوظائف التي تقوم بها الثقافة والتي يتفق عليها العلماء وهي:

<sup>1</sup>- عبد الحميد خروف، الربيع جصاص: مرجع سابق: ص36.

أ- الثقافة تحدد المواقف:

وهنا وعناهُ الثقافة تزود الفرد بمعاني الأشياء والأحداث بحيث تمكنه دائما من أن يستمد منها مفهوماته فيستطيع من خلالها أن يحدد ما هو طبيعي وغير طبيعي وما هو منطقي أو غير منطقي أو ما هو أخلاقي ولا أخلاقي، ليتزود في النهاية بالقيم والأهداف.

ب- الثقافة تحدد الاتجاهات والقيم والأهداف:

فالفرد يتعلم من ثقافته حدود الحق والخير والجمال، لذلك تتحدد لديه الاتجاهات والقيم والأهداف عن طريق الثقافة لأنه يتعلمها في العادة بطريقة لاشعورية تماما كما يتعلم اللغة، أما الاتجاهات فهي ميول الشعور أو الاحساس والفعل أو السلوك بطرق مختلفة، أما القيم فهي كما قدمنا مقاييس لكل ما هو حسن أو مفضل أو مرغوب فيه بينما تمثل الأهداف الإنجازات التي تحججها القيم على أنها أمور مشروعة ويعتبر التساند الوظيفي بين الإتجاهات والقيم والأهداف من أكثر مقومات التكامل الثقافي أهمية<sup>1</sup>.

ج- الثقافة تزود الفرد والمجتمع بأنماط السلوك:

يجد الفرد في انتظاره منذ لحظة الميلاد مجموعة من أنماط السلوك تنظم له حياته، عليه فقط أن يتعلمها ويتبعها ولولاها لما استطاع إلا أن يحيا أقرب بحياة الحيوان وعلى ذلك فإن الفرد من مهده إلى لحدده سجين ثقافة مجتمعه، فهي تحدد له أنماط سلوكه وأهدافه وهي التي تقيم تصرفاته وتجاربه عليها ثوبا أو عقابا<sup>2</sup>.

المطلب الرابع: تصنيف الثقافة:

حل العلماء الثقافة إلى عناصر جزئية، وأشاروا إلى العلاقات الوظيفية بين هذه العناصر، وكان أول ما اتجه إليه نظريتهم تقسيمها إلى عنصرين متميزين هما الثقافة المادية وهي الملموسة والمنظورة والثقافة اللامادية وهي الثقافة المعنوية.

<sup>1</sup>-محمد أحمد بيومي وآخرون: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005، ص182.

<sup>2</sup>-محمد أحمد بيومي وآخرون: نفس المرجع، ص183.

1- الثقافة المادية:

تعتبر الماديات إحدى الجوانب الهامة في مكونات الثقافة، وهي المنتجات الإنسانية التي يمكن أن نختبرها بالحواس، وحياتنا مليئة بألوان شتى من الجوانب البسيطة والمعقدة في الثقافة المادية، وتتمثل الثقافة المادية في الرمح، الآثاث، أواني الطهي، قلم الرصاص، السيارات الأديوية، وتنتج هذه الماديات عن العقل الانساني.

2- الثقافة اللامادية:

تعتبر من أهم أركان الثقافة ويقصد بالضمنية المظهر التجريدي، كالأفكار والمعايير والتقاليد والمعتقدات<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف الثقافة إلى ثلاثة أصناف هي:

- ❖ ثقافة المجتمع العامة: وتتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.
- ❖ الثقافة السياسية: وتتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساواة، الثقة.
- ❖ الثقافة التنظيمية: تتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، نظام الاتصال والتقويم والمكافآت وما إلى غير ذلك.

المبحث الثاني: مدخل إلى ثقافة المنظمة

المطلب الأول: مراحل تطور ثقافة المنظمة:

مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل أثناء تطورها من أبرزها:

1- المرحلة العقلانية: تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث أعتبر العامل آلة وتجاهل تأثير العلاقات الإنسانية.

2- مرحلة المواجهة: بدأت مع ظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الانساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.

<sup>1</sup>-حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: مرجع سابق، ص6.



3-مرحلة الإجماع في الرأي: اتسمت هذه المرحلة بتنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، تضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الادارية، حيث تطرقت المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لتسريح مجموعة من القيم في كل فرضية.

4-المرحلة العاطفية: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس.

5-مرحلة الادارة بالأهداف: ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الادارة والعاملين في عمليات إتخاذ القرار، التخطيط، التنسيق والإشراف، وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

6-مرحلة التطوير التنظيمي: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية بإستخدام منهجية التطوير التنظيمي بوضع الخطط الآتية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالإهتمام بالعلاقات الانسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل والاجهاد وحالات التوتر والإنفعال.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدوارا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والادارة حيال مختلف القضايا المطروحة، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية والاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفز للأداء والعمل، وتلعب دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي.

وللتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية بشير الباحثان (Yaakov & Nana) على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها، أما Narayanax nath فيشيران إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون مصدر لتحقيق ميزة تنافسية، ويبينان أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفاعلية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، أما Pettigrew، فيشير إلى ان الثقافة التنظيمية سواء كمفهوم تعتبر العنصر الرئيسي لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تعتبر الغراء الذي يربط الهيكل الاجتماعي لأي منظمة سوية،

<sup>1</sup>-عاشوري إبتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة

الجلفة،الجزائر،2015،ص115.

أما Hofstede أشار إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "برمجة ذهنية" في البيئة التنافسية وعليه يتعين تغييرها كما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

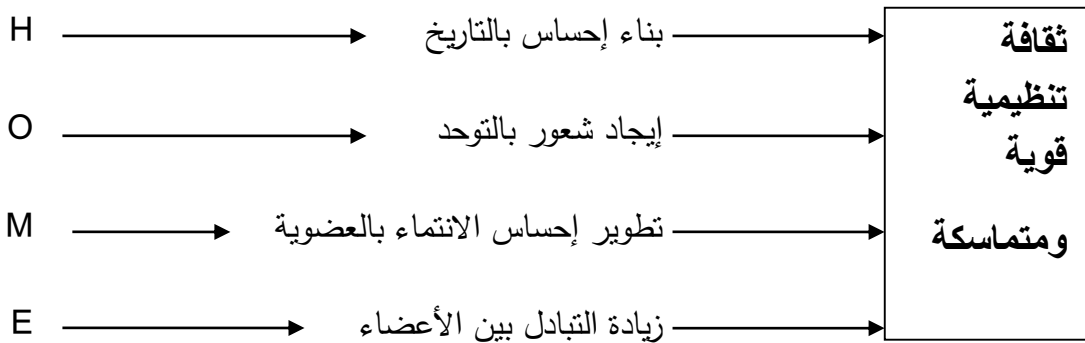
1- **بناء الاحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهاجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2- **إيجاد شعور بالتوحد:** حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3- **تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء:** وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم<sup>2</sup>.

زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد

- ويمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل رقم (1) التالي: <sup>3</sup>4



- كما أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء ونجاح واستمرار المنظمات من خلال الوظائف التالية:

<sup>1</sup>- حريم حسين، رشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، الأردن 2006، ص 225.

<sup>2</sup>- طاهر العالي، الصالح منصور: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار وائل، الأردن ب تاريخ، ص 183.

<sup>3</sup>- الحفاجي نعمة، منصور الغالبي: قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، مصر، 2008، ص 342.

أ- الثقافة التنظيمية قوة دافعة وحركة توحد الطاقات الإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.

ب- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

ج- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

د- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات وقد تسبب الثقافة السلبية تراجع المنظمة وخروجها من السوق.

هـ- تعتبر الثقافة التنظيمية سبب عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد فتثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية التنظيمية والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

و- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم.

ي- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم، المعتقدات والأعراف والتوقعات، بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذ لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيم موحدة تزيد من فاعلية التنظيم<sup>1</sup>.

من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية نجد:

1- الاتجاه نحو العولمة: تزامنا مع الثورات التكنولوجية ووجود الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في ظل ثقافات مختلفة، انتهت الحدود بين الدول وقد يترتب على ذلك ظهور أهمية الثقافات القومية وأثرها على

<sup>1</sup>- عبد الرحمن العبادلة: مرجع سابق، ص37.

الممارسات الإدارية ويأخذ أثر الثقافات القومية اتجاهاً: أثرها على الشركات الوطنية سواء التي تعمل بالدولة الأم أو التي تعمل خارجها وأثرها على المنظمات الأجنبية التي تعمل داخل الدولة الأم.

(2) - أثر اختلاف الثقافات على أداء المنظمات: أدى نجاح الشركات اليابانية مع السبعينات وتفوقها على مثلتها الغربية وتهديدها لها ولأسواقها إلى ضرورة البحث في سبب هذا النجاح وكان من نتائج البحوث في هذا المجال أن اختلاف الثقافة اليابانية عن الثقافات الغربية كان سبباً في هذا النجاح<sup>1</sup>.

(3) - فشل بعض مشروعات الاندماج: كان من المعتقد أن سر نجاح المشروعات المدمجة هو توافر الموارد المالية والنجاح المالي ولكن بعض المشروعات المدمجة لم ينجح منها إلا عدد قليل، مما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة أسباب هذا الفشل، وقد أرجع الباحثين هذا الفشل إلى ما سمي بصدام الثقافات، أي عدم اتفاق القيم التي يحملها العاملون والمديرون الذين أتوا من منطقتين مختلفتين في كثير من النواحي التي تتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم وهذا يوضح أهمية دراسة ثقافة المنظمات قبل الاندماج، بمعنى التعرف على كيفية إحداث التوافق الثقافي بين تلك المنظمات وخاصة بعد فشل عمليات الاندماج نتيجة لعدم توافق قيم ومعتقدات العاملين<sup>2</sup>.

(4) - الاهتمام بدراسة البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي: مع بداية الثمانينات ظهرت عدة مفاهيم تنظيمية كانت تعد بداية للثورة الإدارية الحالية من هذه المفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية، ونظراً لتقارب هذه المفاهيم اتجه الباحثون إلى محاولة تحديد المقصود بكل مفهوم منها وكذلك الفروق بينها، وظهرت كتابات تحدد مجالات استخدام كل منها في الممارسات الإدارية مما يحقق الفعالية للمنظمات<sup>3</sup>.

(5) - خلق سمات تنافسية للمنظمة: فوجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة يخلق سمة تنافسية للمنظمة كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الابتكار وثقافة التسويق وثقافة المبيعات كفيلة بخلق سمة للمنظمة تنافسية في هذه المجالات.

<sup>1</sup> - محمود علي، محمد فرج: تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة مصر، 2005، ص 05-06.

<sup>2</sup> - Eide, S « Exploring organizational culture ». journal of psychology, new York: vol, 15, no, 1, pp1-34.

<sup>3</sup> - الماضي، محمد المحمدي، والهوراري، مبروك عبد المولى: السلوك التنظيمي، ط2، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 391.

(6)-التعامل مع التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير التنظيمي في المنظمات غالبا ما يقابلها مقاومة من جانب العاملين بهذه المنظمات ويرجع ذلك لأن القائمين بالتغيير غالبا ما يهملون العنصر الخاص بالثقافة التنظيمية، فلا بد أن يدرس القائمون بالتغيير ثقافة المنظمات التي يعملون بها<sup>1</sup>.

المطلب الرابع: مصادر ثقافة المنظمة.

### 1-خصائص العاملين:

إن لخصائص العاملين أثر في تكوين ثقافة المنظمة، إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيم المنظمة يتركون العمل، وبذلك فإن الذين يستمرون في العمل هم الذين يتفقون مع الثقافة التنظيمية السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

### 2-أخلاقيات المنظمة:

معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم والإدارة العليا، وتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد سلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم والأطراف المعنية بالمنظمة.

### 3-نظام حقوق الملكية:

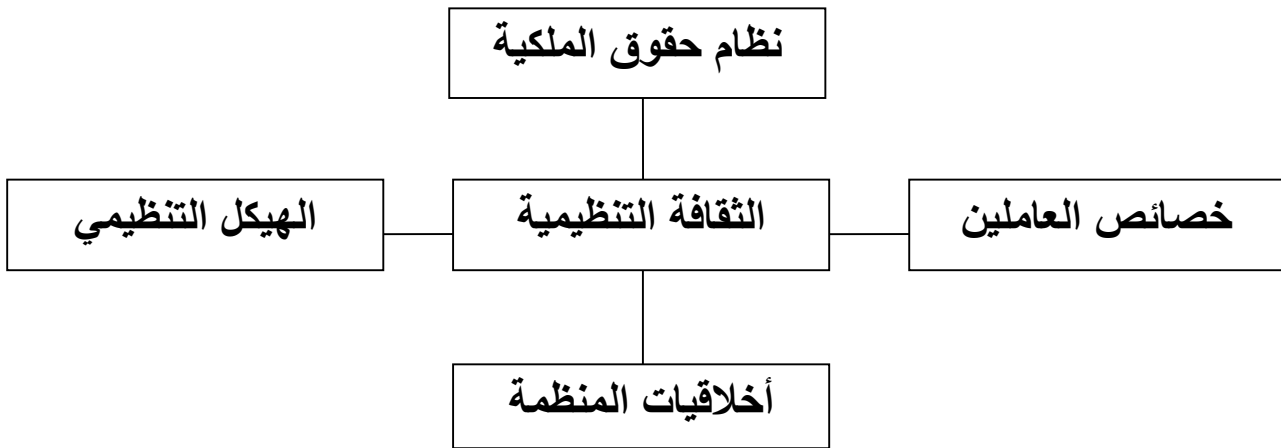
تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب، والإمتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ومقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-محمود علي، محمد فرج: مرجع سابق، ص06.

<sup>2</sup>-Jones-Gareth-Organizational theory, Design, and change , 5th.New Jersey, person , prentice, Hall Ine, figure,2007,2-7.

4-الهيكل التنظيمي:

يمكن للهيكل التنظيمي أن يحرز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهنا كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.



شكل رقم(2) يوضح: مصادر الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

المطلب الخامس: مكونات ثقافة المنظمة.

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

1-المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الاستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة المؤسسة.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

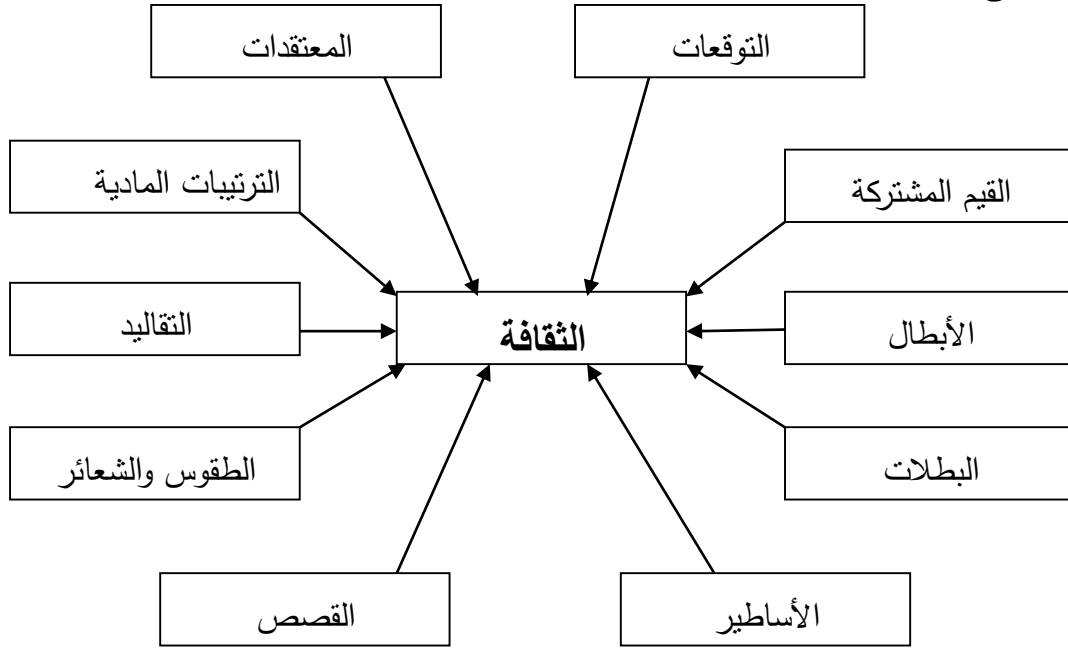
<sup>1</sup>-Jones-Gareth-Organizational theory, Ibid, p 7.

- رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وماهي عقيدتها التي تؤمن بها؟
- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟ زمن تخدم؟
- أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.
- استراتيجية المنظمة: أي البرنامج والمنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة الأطراف العينة، قد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة، هي تحسين تكاليف المنتج عن طريق الابتكار في التكنولوجيا والجودة والتكاليف.
- 2- الأسطورة: هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل خلق المؤسسة أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط قوتها وتفوقها ونهوضها خلال مسيرتها<sup>1</sup>.
- 3- الأبطال: سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة. وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية الانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.
- 4- الشعائر والطقوس والتقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تصنعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.
- 5- اللغة: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد والعاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.
- 6- الترتيبات المادية: إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية، وطريقة توزيعها وترتيبها والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.

<sup>1</sup>-نعيم إبراهيم: "الإدارة الاستراتيجية، المفهوم- أهمية التحديات " جدار للكتاب العلمي، النشر والتوزيع، عمان، 2009، ص167.

7- الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

8- الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نقع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل<sup>1</sup>.



شكل رقم (3) يوضح: المكونات الأساسية لثقافة المنظمة<sup>2</sup>.

المطلب السادس: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع
- 2- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- التنظيم الإداري، حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup>-نعيم إبراهيم الطاهر: المرجع السابق، ص168.

<sup>2</sup>-نعيم إبراهيم الطاهر: نفس المرجع، ص169.



(4)- المنافع التي يحصل عليها عضو من المؤسسة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.

(5)- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

\* أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والمجتمع.

\* أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.

\* أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: مستويات، تصنيف وانواع ثقافة المنظمة والأبعاد المحددة لها.**

**المطلب الأول: مستويات ثقافة المنظمة:**

إن الثقافة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في مستويات أساسية، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافات بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو المجتمع مع خصائص المنظمة وفيما يلي توضيح هذه المستويات.

**(1)- ثقافة المجتمع:**

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها واهدافها ومعاييرها، ويجب أن تكون

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

مصر، 2002، ص352.

استراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حيث تكتسب القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها.

## (2) - ثقافة الصناعة أو النشاط التي تنتمي إليها المنظمة:

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها، حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها<sup>1</sup>.

## (3) - الثقافات الفرعية:

إن المنظمات العامة والكبيرة يكون لديها ثقافات مختلفة في موقع وأماكن العمل داخل المنظمة، حيث تتكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة في المنظمة أو تتكون داخل أقسام أو إدارات المنظمة، ويلاحظ على مستوى المنظمة أن ثقافة المنظمة في التسويق تختلف عن ثقافتها في الإنتاج<sup>2</sup>.

-وهناك من يميز ثلاث مستويات لثقافة المنظمة هي:

**المستوى الأول** ← يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

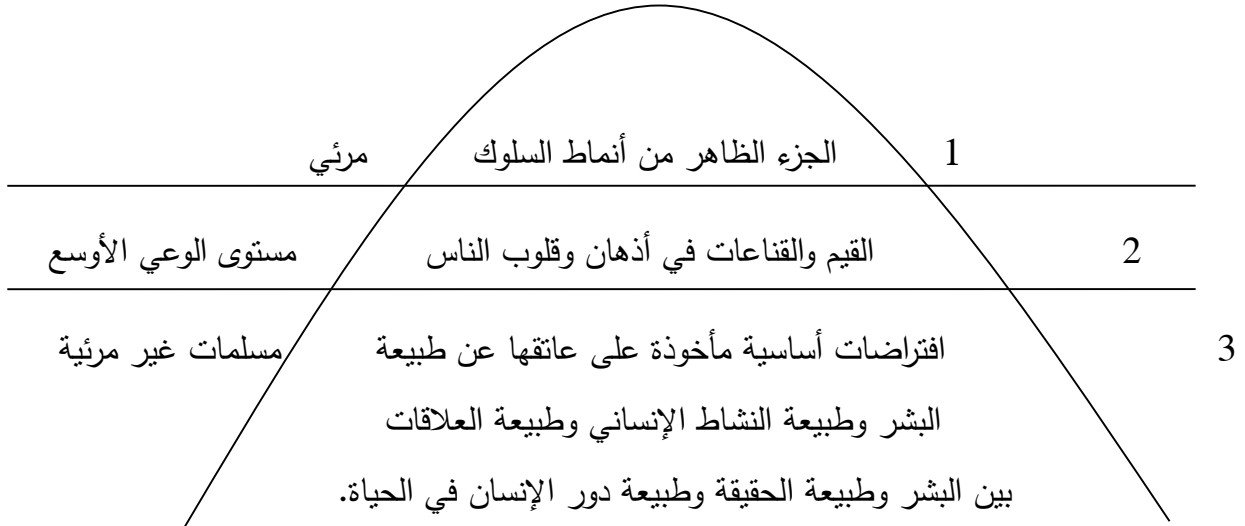
**المستوى الثاني** ← يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

<sup>1</sup>-أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص417.

<sup>2</sup>-“ The Issues in organizational culture: A case study “.journal of organizational , vol,10 , no,1,2006 , p28-46.

المستوى الثالث ← يشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحديد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

- ويوضح الشكل رقم (4) هذه المستويات الثلاثة:



### المطلب الثاني: تصنيف ثقافة المنظمة:

قامت العديد من الدراسات بتصنيف المنظمات وفقا لعدد من المداخل هي:

#### (1) - التصنيف البيئي لثقافة المنظمة:

يرى هوفستد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، وبالتالي فهناك خمس خصائص للثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات والتي ترتبط بخصائص مجتمعاها.

وقد توصل إلى مجموعة من الخصائص بعد إجراء استقصاء على 116 ألف موظف لشركة IBN على 41 فرع للشركة بدول مختلفة، هذه الخصائص تتمثل في:

**قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة:** قوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة أو المكانة التي ينتسبون إليها، معناه أن سلوك الأفراد داخل المنظمات يكون موجها للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب.

تجنب مخاطر عدم التأكد: كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود والثبات والنمطية وعدم التطور وانعدام الرؤية المستقبلية ساد داخل هذه المجتمعات الخوف من المجهول وغير المتوقع والرضا بالواقع الحالي والخوف من التطوير أو التغيير والذي ينعكس دوره على المنظمات فتتسم بنفس سمات مجتمعتها.

**الفردية مقابل الجماعية:** كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور والتقدير الفردي للمواقف والقرارات الفردية، اتسمت المنظمات بنفس السمات.

**الذكورية مقابل الأنثوية:** المجتمعات الذكورية تنسب الكثير من القيم الإيجابية للرجل مثل قيم التنافس الحزم، الطموح، القدرة على تكوين الثورات والتقييم الموضوعي للأمور وبالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية<sup>1</sup>.

**التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل:** حيث تهتم المجتمعات التي تتوجه بخطتها واستراتيجياتها وطرق التفكير طويل الأجل لإعطاء أهمية قصوى لمفهوم الزمن ودوره، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار بعكس المجتمعات التي تهتم بالواقع الحالي أو التي تحاول أن تكون امتداد الماضيها.

## (2) - الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

قام (Deal et Kennedy) بقياس ثقافة المنظمات من توفر العنصرين التاليين:

أ- **التغذية المرتدة:** كلما استطاعت المنظمة أن تجمع المعلومات عن التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقا لتغيرات البيئة المحيطة.

ب- **المخاطر:** حيث يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطر والتي تحاول دائما الإبقاء على نظمها وسياستها كما هي خوفا من مخاطر عدم التأكد بين المنظمات التي

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص90.

تصنع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية لهذين العنصرين، قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط هي كالتالي:

\***ثقافة سريعة الاستجابة:** هي المنظمات التي تعمل في بيئات سريعة التغير وتتميز بسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وهي تهتم أيضا بمكافأة الأداء المتميز والاستعداد لتحمل المخاطر.

من أمثلة هذا النوع المنظمات الجماهيرية مثل: أقسام الشرطة والمستشفيات ومنظمات إدارة الأوراق المالية والأصول والمنظمات الموجهة تكنولوجيا.

\***ثقافة العمل الجاد:** المنظمات في هذا النمط تتميز بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطر مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية.

نجد هذه المنظمات كبيرة الحجم والتي تحاول تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة والتي تهتم بتكوين وتشجيع العمل الجماعي<sup>1</sup>.

\***ثقافة البناء:** وهي المنظمات التي تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية، لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، والمنظمات التي تتبنى هذه الثقافة تكون موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية (مشروعات الكشف عن البترول أو الثورات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية).

\***ثقافة البقاء:** هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغيرات البيئية والاهتمام بجمع المعلومات عن المتغيرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، أما في هذا النمط نجد المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

### (3)-الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي:

وفي تصنيف آخر أشار (Handy,1985) إلى أن الثقافة مرتبطة بالبيان التنظيمي، وبالتالي فقد صنّفها

إلى:

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق، ص91.

\***الثقافة الديناميكية:** المنظمات في هذا النوع تتميز بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد مع اعتماد أقل على النظم البيروقراطية والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة، هذه السمات تكسب المنظمة قدرات تنافسية في بيئة العمل.

\***الثقافة النظامية:** حيث يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، فهي تتبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم وقدراتهم، هذه المنظمات تعطي احتراماً وتقديراً أقل للمهارات والأفكار الابتكارية.

\***الثقافة الوظيفية:** حيث تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة، كما أنها تحدد الأعمال والمهام التي تقوم بها ثم تعمل على تنفيذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها والتي يستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي ينتمي إليه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع ثقافة المنظمة:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

#### أولاً: الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الإنسانية قوية ويشترك فيها العاملون.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-**الثقة:** تشير إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر: المرجع السابق: ص91.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen.p. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

-عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

-عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافأة وحوافز جراء التزامهم<sup>1</sup>.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:

- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

#### ثانياً: الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي، وفيها تنخفض الإنتاجية يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة

<sup>1</sup>-العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص316.

الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر بالعزلة والإحباط<sup>1</sup>.

### ثالثا: الثقافة المثالية:

يرى كل من **Watman , Ouchi & Drucker** ضرورة وجود ثقافة منظمية مثالية ووحيدة، والتي تميز حسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي "فريدريك تايلور"، حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض، فكل شيء مضبوط وفق (**Onebestway**)، وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

### رابعا: الثقافة التكيفية:

يقترح بعض الباحثين أمثال **كالوري (Calori)** و **دراكر (Drucker)** مدخل موقفي للثقافة، أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية وذلك أي اختيار ثقافة جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (**Fit way**) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة

تختلف الآراء حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- (1) - مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- (2) - طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- (3) - التركيز على الإنجاز: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- (4) - أهمية التنمية الإدارية والتدريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع

<sup>1</sup>-العميان محمود سليمان: المرجع السابق، ص317.

<sup>2</sup>-العميان محمود سليمان: نفس المرجع: ص317.



الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل الدوران للعاملين في المشروع.

(5)- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(6)- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص، وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع وذلك يعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

(7)- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز، ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب<sup>1</sup>.

ويرى "روبينز" أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي:

- (1) - المبادرة الفردية: درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد.
- (2) - التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- (3) - التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.
- (4) - التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- (5) - دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم مؤازرة لمرؤوسيه.

<sup>1</sup> - طه بركات، منال: واقع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص51.

- (6) - الرقابة: ما مدى استخدام القواعد والانظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر الإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- (7) - الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- (8) - نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- (9) - التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- (10) - أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: وظائف خصائص ثقافة المنظمة والمحافظة عليها:

#### المطلب الأول: وظائف ثقافة المنظمة:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها اداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح الغير رسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي إلى عدة وظائف مهمة منها:

\* توحد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.

\* تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

\* تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.

<sup>1</sup> - طه بركات، منال: نفس المرجع، ص52.

\* تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية نوي العلاقة مع المنظمة.

\* تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.

\* تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

اضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب الجماعية على المصلحة الشخصية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: خصائص ثقافة المنظمة:

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات بالآتي:

(1) - الإبداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

(2) - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتهيين للتفاصيل.

(3) - التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

(4) - التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

(5) - العدوانية: درجة عدوانية الافراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.

(6) - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.<sup>2</sup>

وهناك رأي آخر يرى بأن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> - عيدان وحيد: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، دمشق، 2009، ص8.

<sup>2</sup> - العطية ماجدة: سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص326.

- (1) - **ثقافة إنسانية:** فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها المتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المؤسسة، أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.
- (2) - **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين تشمل العناصر التالية:
- **الجانب المعنوي:** ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.
  - **الجانب السلوكي:** ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.
  - **الجانب المادي:** وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.
- (3) - **الثقافة نظام متكامل:** فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى إلى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها فأى تغيير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.
- (4) - **الثقافة نظام تراكمي ومستمر:** يتصف بالاتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- (5) - **الثقافة التنظيمية نظام متغير ومتطور:** فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.
- (6) - **الثقافة خاصية التكيف:** فالثقافة التنظيمية تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان، فهي ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما حدث فيها تغيير من جانب آخر.
- (7) - **الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Al-swidia & Rosli,M « how does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance of bases ? "Europen journal of social sciences vol , 20 N,1?2011? 2011? Pp 24,48.

المطلب الثالث: المحافظة على ثقافة المنظمة:

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

(1) - الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل، فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

(2) - اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحاليين.

(3) - المخالطة الاجتماعية:

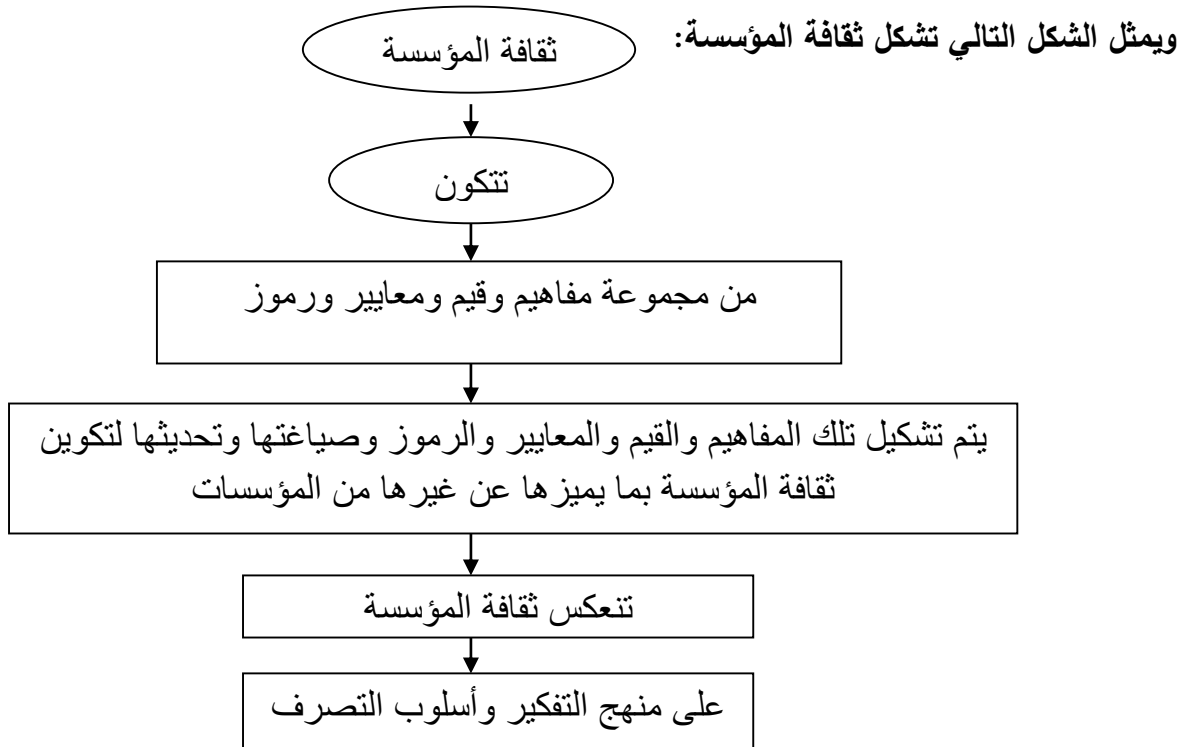
عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - العميان محمود: مرجع السابق، ص 320.

## المبحث الخامس: آليات خلق وطرق التعبير عنها وآثارها على المنظمة.

### المطلب الأول: آليات خلق ثقافة المنظمة:

إن عملية خلق ثقافة المنظمة أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع<sup>1</sup>.



- شكل رقم(5) يوضح تشكل ثقافة المنظمة -

<sup>1</sup> - أحمد الكردي: الثقافة التنظيمية، مقال بالموقع:

[http://kenanaonline.com/users/Ahmed\\_kordy/topics/67893/posts/277410](http://kenanaonline.com/users/Ahmed_kordy/topics/67893/posts/277410) بتاريخ 03/02/2015

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية هي:

- ✓ إجراءات اختيار الموظفين.
- ✓ الممارسات الإدارية.
- ✓ طرق التنشئة المتبعة.

### (1) - اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.<sup>1</sup>

### (2) - الممارسات الإدارية:

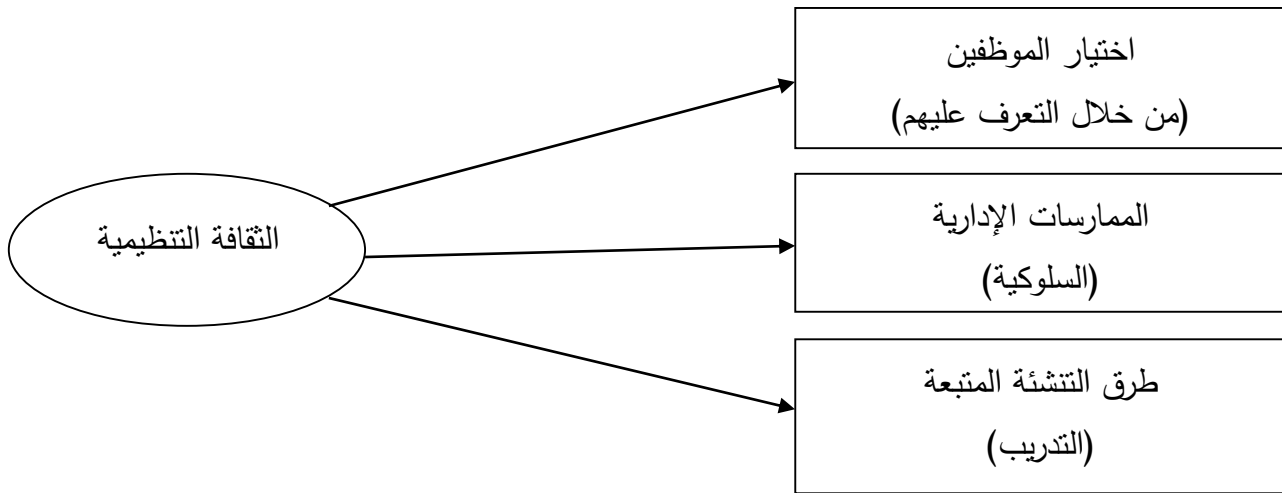
إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتهها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ومعوقون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ولو لم يكن ذلك بشكل واضح، ويجري التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزوير المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلا.

### (3) - التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين التلقين بعملية التدريب.

<sup>1</sup> - أحمد الكردي: المرجع السابق.

فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.<sup>1</sup>



- شكل رقم (6) يوضح آليات تشكيل الثقافة المنظمة

المصدر من إعداد الطالبة (بالتصرف).

المطلب الثاني: طرق التعبير عن ثقافة المنظمة:

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:

(1)- الطرق النظامية في عمل الأشياء:

توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الإيجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

<sup>1</sup> - أحمد الكردي: المرجع السابق.



(2) - المعاني المشتركة:

تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل، تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

(3) - القيم الجوهرية الكاشفة:

يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضية العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة أو التميز والانفراد كل شيء، الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين المستفيدين والمنافسين.

كل هذه الأبعاد الأنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة المنظمة " ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: وسائل انتقال ثقافة المنظمة:

تنتقل ثقافة المنظمة بين العاملين بواسطة الوسائل التالية:

(1) - الرموز Symbols:

وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة لها مكانها في السوق.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص238.

(2) - القصص Stories:

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة.

(3) - اللغة language:

هي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.<sup>1</sup>

(3) - الاحتفالات Célébrations:

إن المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة حيث تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، وينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفال بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة.

(5) - الطقوس Rites:

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل: استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، مثل الاجتماع السنوي للمساهمين.<sup>2</sup>

المطلب الرابع: تغيير ثقافة المنظمة:

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً، وأنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:

(1) - توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

<sup>1</sup> - جرينبر، جيرالدبارون، روبرت: إدارة السلوك في المنظمات: ترجمة: رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص640.

<sup>2</sup> - حريم حسين: مرجع سابق، ص332.

(2)- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

(3)- إعادة التنظيم: يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

(4)- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز والتشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

(5)- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديمة.<sup>1</sup>

وذكر **Trise&beyer** أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج إلى إشراك الجهود وتوحيدها، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي:

(1)- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه.

(2)- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.

(3)- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول الرغبة في لفت الانتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة، كتهديد قوي النفوذ، وافتقاد الأهداف وانعدام الثقة وقلة الموارد وغيرها.

(4)- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.

(5)- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.

<sup>1</sup> - القريوبي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص385،386.

(6) - تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة.

(7) - وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.

إلى أن هناك من يقر بأن هناك عوامل موقفية واجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي:

أ- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

ب- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو / التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبر أن مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

ج - **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

د- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

هـ - **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

و - **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية.

**المطلب الخامس: تأثير الثقافة على المنظمة:**

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

**(1) - ثقافة المنظمة والفعالية:**

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Waterman , Peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء، إذ أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة

أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية.

فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتبان (joybarney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

أما فيما يتعلق بالعلاقة الاستراتيجية فمن الضروري أن تكون مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية الفشل.<sup>1</sup>

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

### (2) - الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات الممارسة الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها...)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ونتيجة

<sup>1</sup> - حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص339.

لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمات والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

### (3) - الثقافة والانتماء:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها<sup>1</sup>.

#### المطلب السادس: معايير قياس ثقافة المنظمة:

لقد طور كل من هاريسون وستوكر ( R.Harrison - H.Stoker ) أداة لقياس الثقافة التنظيمية مكونة من خمسة عشر سؤالاً يتفرع كل منها إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية وذلك لمعرفة مستوى الثقافة السائدة وأهم تلك التساؤلات ما يلي:

\*لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟

\*من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟

\*كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟

\*كيف يتم التعامل مع الصراعات داخل المنظمة؟

\*كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المنظمة؟

\*كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟

\*كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة والقيم في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟

\*على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد وداخل المنظمة؟

\*ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

<sup>1</sup> - حريم حسين: المرجع السابق، ص 340.

- نماذج قياس ثقافة المنظمة:

(1) - النموذج المعرفي:

لا يوجد نموذج واحد لقياس ثقافة المنظمة، لهذا سنعرض عدة نماذج:

❖ نموذج Ochi:

والذي وضع سبعة أبعاد لقياس ثقافة المنظمة وهي الالتزام تجاه العاملين / تقييم العاملين / المسار الوظيفي / الرقابة / صناعة القرار / المسؤولية والاهتمام بالأفراد<sup>1</sup>.

❖ نموذج Daft:

أ- الثقافة التكيفية: هي الثقافة التي تتسم بقدرة المؤسسة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.

ب- ثقافة الإنجاز: هي ثقافة موجهة بالنتائج وتتميز بالمنافسة والمبادرة الشخصية والإنتاج.

ج- ثقافة الإتساق: وهي التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الأعمال.

❖ نموذج Peter And Waterman: ويقوم على ثمانية أبعاد:

- التركيز على العمل.

- القرب من العميل.

- الاستقلالية.

- الإنتاجية.

- الإدارة عبر التجوال وليس غلق الأبواب.

- عدم التنوع في الصناعات المختلفة.

- توزيع الكفاءات يتم على أساس الأقدمية أو المحاباة.

- ثقافة التنظيم المحكم والمبسط في آن واحد.

<sup>1</sup>- محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دارين حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص52.

## خلاصة:

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، ولهذا الصدد قمت في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال عرض أسباب الإهتمام بها وتطورها التاريخي، خصائصها أهميتها ومكوناتها أنواعها، مصادرها ووظائفها وأثرها على المنظمة، وبما أن الثقافة التنظيمية بمثابة الإسمنت الذي يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل،<sup>22</sup> تطرقت إلى أثرها على فاعلية المنظمة من خلال علاقتها بالهيكل التنظيمي وفاعلية المنظمة والانتماء، وتناولت إلى جانب ذلك آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وكيفية انتقالها وكذا مقاييس الثقافة التنظيمية.



## الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

تمهيد.

المبحث الأول: أهمية ومراحل الانتماء التنظيمي.

المبحث الثاني: أسس، خصائص وأنواع الانتماء

التنظيمي.

المبحث الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي والعوامل

المؤثرة عليه.

المبحث الرابع: طرق بناء الانتماء التنظيمي ووسائل

قياسه

خلاصة.

## تمهيد:

إن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى في المنظمة، فالاهتمام بالعنصر البشري يعتبر من أولويات أي منظمة تسعى إلى التطوير وتحقيق الاستقرار والتوصل إلى الأهداف المرجوة، فالفرد له اتجاهات فكرية وعواطف ودوافع التي توجه سلوكه وبالتالي هناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، وفي نفس الوقت لا يمكن استخدام معايير نمطية تسمح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين كون لكل فرد هامش من الاختلاف يميزه عن الآخرين، هنا يمكن القول بأن ضمان الفرد هو ضمان المنظمة، ولأن نجاح المنظمة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف، لذا فشعور العامل بالانتماء للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق أهدافها.

وسنحاول في هذا الفصل عرض الإطار النظري للانتماء التنظيمي بشيء من التفصيل

## المبحث الأول: أهمية ومراحل الانتماء التنظيمي.

## المطلب الأول: أهمية الشعور بالانتماء:

الشعور بالانتماء يعتبر من الحاجات الضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، والصحة النفسية، كذلك يعتبر من الحاجات الضرورية للمجتمع، فهو يدعم بناء وصياغة المجتمع ليكون مجتمعا ناهضا متماسكا منتجا، وبدونه لا يمكن للفرد ان يدافع عن وطنه أو يحميه، ويساهم بإخلاص في بنائه وبدونه أيضا لا يمكن لأمة أن تنهض، أو يرفع نجمها أو يعتز بها أبنائها أو يفتخرون بمجدها أو يشعرون بالأمان والاستقرار على أراضيها كما أن الإحساس بالانتماء يؤدي إلى القضاء على أسباب التوتر والفرقة بين أفراد المجتمع، فهو يقضي على الطبيعة الاجتماعية، ويشيع العدالة بين أفراد المجتمع الواحد محققا بذلك التماسك الاجتماعي الذي من خلاله يمكن لأي مجتمع أن يواجه مشكلاته الداخلية والخارجية، وهو كل واحد متحد ويؤكد كثير من العلماء على أن ضعف الشعور بالانتماء لدى الأفراد في المجتمع يتسبب في مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية، ويظهر ذلك جليا من خلال سلوكيات الأفراد في المجتمع، ويعتبر تعميق الانتماء مصدرا هاما لراحة الفرد وأمانه وسعادته ونجاحه وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر والضيق وضعف العزيمة وضعف الدافع للعمل البناء وضعف الذل والتضحية<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: أهمية الانتماء التنظيمي:

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين ويعزى هذا الاهتمام لما للانتماء من تأثيرات هامة على كثير من السلوكيات التنظيمية، وقد أكدت الدراسات أن ارتفاع الانتماء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب والهرب من أداء العمل والشعور بالإحباط فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار ويكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، وأن تحقيق هذا الانتماء التنظيمي يقتضي من المنظمات أن تركز على العلاقات الإنسانية والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف وتوفير منح مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع<sup>2</sup>.

ومن الأسباب التي تجعل أهمية بالغة للانتماء التنظيمي والاهتمام المتزايد حوله هي:

<sup>1</sup> - هاني يوسف خليل جحارة: مرجع سابق، ص28.

<sup>2</sup> - الهاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، ط1، عمان 1996، ص96.

(1)- إن الانتماء التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الأكثر انتماء سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

(2)- أن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف الحياة.

(3)- إن الانتماء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات كونه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة ويجعلها في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيز الفرد وزيادة درجة انتمائه بأهدافها وقيمتها.

(4)- أن انتماء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

وبتعبير آخر نقول: تتمثل أهميته أيضا في انعكاساته الإيجابية على الفرد والمنظمة إذ أنه:

(أ)- يزيد من إنتاجية الفرد وفاعليته وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها.

(ب)- كما يعد عاملا أساسيا في استمرارية المنظمة.

(ج)- يمنع التسرب الوظيفي.

(د)- يعزز علاقات الزمالة والتوقعات المشتركة بين العاملين.

(هـ)- زيادة الرضا الوظيفي والإحساس بالدافعية للعمل والإنجاز.

وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الانتماء التنظيمي لأنه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المنظمة لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الانتماء للمنظمة هي المحافظة على العمل واستمراره والتفاني فيه من أجل استمرار الحياة في المنظمة بغض النظر عن المكاسب الضرورية، لذا كان على المنظمات أن توجد هذا الانتماء.

<sup>1</sup>-موسى اللوزي: مرجع سابق، ص118.

ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الانتماء التنظيمي يمكن رصد بعض المؤشرات منها:

- ✓ درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- ✓ درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- ✓ درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- ✓ درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- ✓ الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- ✓ عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ✓ ارتفاع معنويات العاملين.
- ✓ التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- ✓ تفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للانتماء التنظيمي فإنه يجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الانتماء وتمميته لدى الأفراد العاملين لديها، فالأفراد ذوي الانتماء التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل وأكثر رغبة في الاستمرار بالمنظمة وأكثر تضحية من أجل بقاء المنظمة واستمراريتها، وعليه أن تسعى كل منظمة بتوفير جميع الأدوات والآليات للقدرة على التفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الانتماء وتمميته لدى أفرادها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل الانتماء التنظيمي:

لقد بين بوشنان (Bouchnan) في بحثه الخاص بتطور انتماء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974

أن الانتماء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

#### 1- مرحلة التجربة:

تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار ويكون توجهه الأساسي لتأمين قبوله في التنظيم، والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو نصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ص51.

بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبرته ومهاراته في أدائه، ويرى " بوشنان " أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل.
- تضارب الانتماء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة.

### (2)- مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح مدتها بين سنتين إلى أربعة سنوات تلي التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:<sup>1</sup>

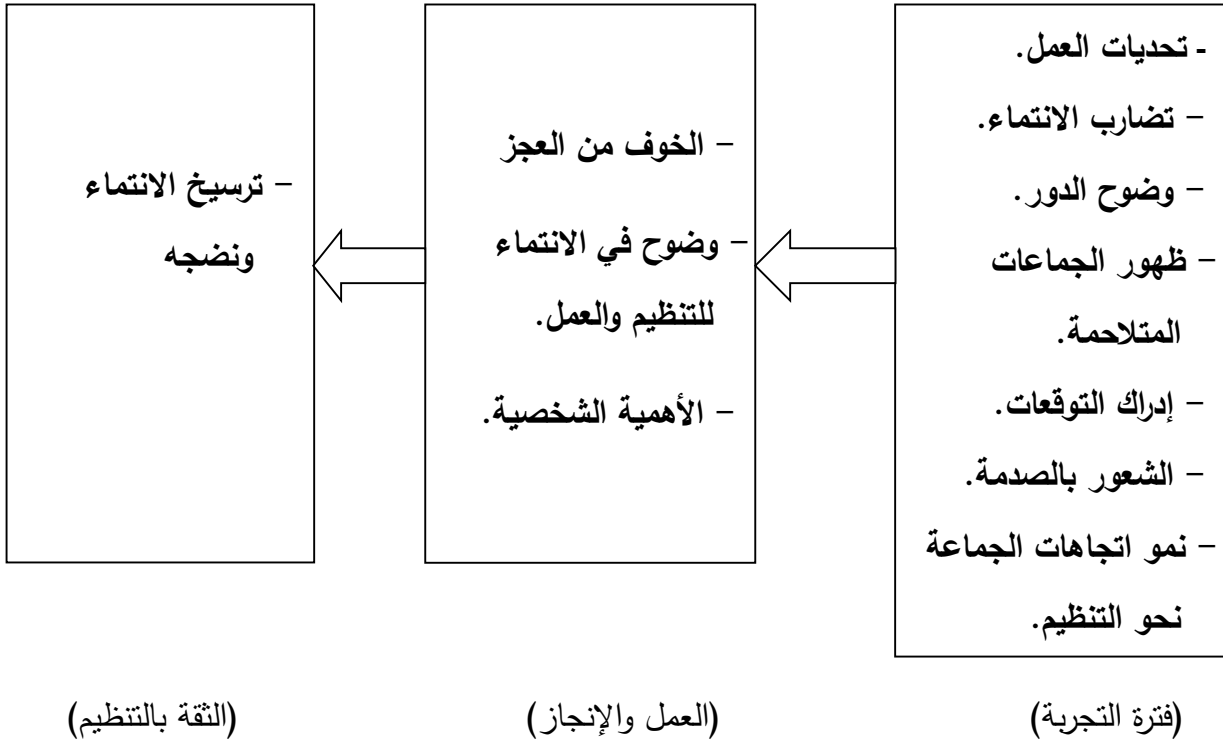
- ❖ الأهمية الشخصية.
- ❖ التخوف من العجز.
- ❖ وضوح الانتماء للتنظيم والعمل.

### (3)- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات انتمائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف الأمنية، الرياض، 1998، ص39.

شكل رقم (7) يوضح مراحل الانتماء عند بوشنان: <sup>1</sup>



وقد بين كل من مودي (Mowdy) وبوتر (Potter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الانتماء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة:

#### 1- مرحلة ما قبل العمل:

تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

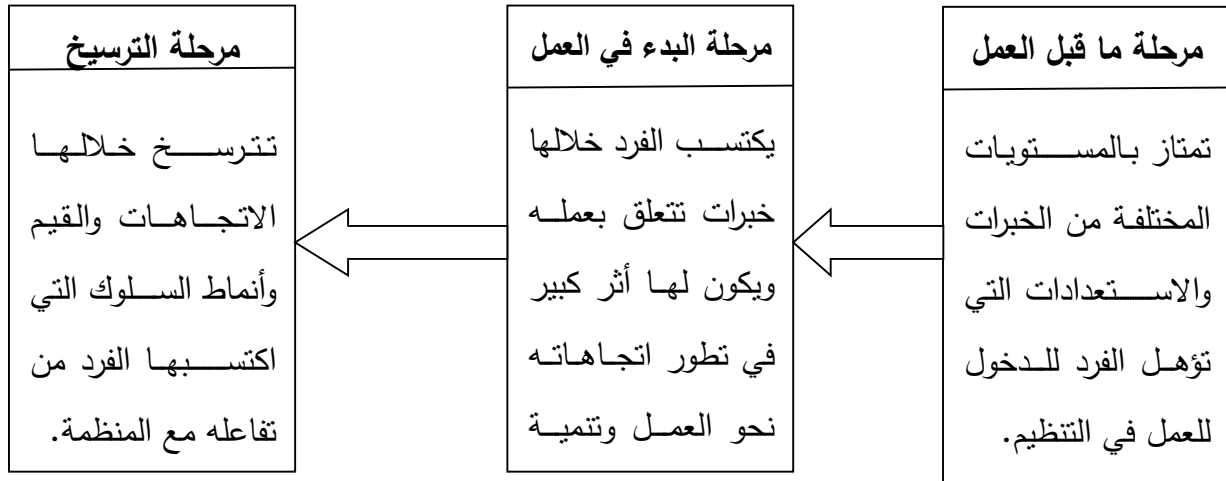
#### 2- مرحلة البدء في العمل:

وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية انتمائه له والانخراط عضوا في التنظيم.

<sup>1</sup> - حمادات محمد، حسين محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص69.

3- مرحلة الترسخ:

تتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحمة تدعم انتمائه وانخراطه الاجتماعي وتتميز فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.



شكل رقم(8) يوضح مراحل الانتماء التنظيمي عند مودي وبوتر.<sup>1</sup>

وأشار "ولش لا فان" إلى ان ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وانتماءه لها يمر بمرحلتين:

1- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل فيها:

وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحاته.

2- مرحلة الانتماء التنظيمي:

وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريص على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بانتماء الحقيقي للمنظمة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

إن الانتماء التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد بالسيكولوجي مع المنظمة وولائه وإيمانه بقيمه مع إحساسه باندماجه في عمله، ويترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته، وينبغي للإداري التعرف إليها كي تعينه على تطوير الانتماء التنظيمي للعاملين وهي:

<sup>1</sup>-زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص209، 210.



(أ) - **مرحلة الطاعة:** ويعني قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

(ب) - **مرحلة الاندماج مع الذات:** ويعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

(ج) - **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

وأما " أورلي وجانمان " فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الانتماء التنظيمي للفرد وهي:

### 1- مرحلة الإذعان والالتزام:

ويكون في بداية انضمام الفرد للمنظمة بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بها، يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة في المنظمة.

### 2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة هي السبب في تقبله سلطة الآخرين وتأثيرهم، ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجاته للانتماء مما يؤدي إلى شعوره بالفخر وكونه عضو في المنظمة.

### 3- مرحلة التبني:

وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمته مع أهداف وقيم المنظمة فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة شعوره بأن تحقيق أهداف المنظمة يعد تحقيقاً لأهدافه وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع قيمه شخصياً.

إن الإحساس بالانتماء للمنظمة لا يكون منذ الوهلة الأولى عند الانضمام للمنظمة، بل هناك مراحل يتشكل فيها هذا الانتماء، قد تطول أو تقصر إلا أن تشكله يكون متأثر بعوامل تنظيمية كنوع القيادة والإشراف

والحوافز المقدمة للإدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات وما إلى ذلك من عوامل وظواهر إيجابية قد تزيد من الإحساس بالانتماء<sup>1</sup>.

## المبحث الثاني: أسس، خصائص وأنواع الانتماء التنظيمي.

### المطلب الأول: أسس تحقيق الانتماء:

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وتتمثل هذه الأسس فيما يلي:

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

(2)- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تتحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمها، ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

(3)- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتناسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساسا قويا بالانتماء إليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- حمادات محمد، حسين محمد: مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup>- أسعد، يوسف بن ميخائيل: الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1996، ص247.

### المطلب الثاني: خصائص الانتماء التنظيمي:

يمتاز الانتماء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

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

(2)- يؤثر الانتماء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للتنظيم.

يتصف الأفراد الذين لديهم انتماء بالصفات التالية:

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

✓ وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

✓ وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

(3)- إن الانتماء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

(4)- إن الانتماء التنظيمي لن يصل إلى مستويات الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

مجمل القول أن الانتماء التنظيمي هو إحساس وشعور، أي هو حالة نفسية تستقر في نفس العامل وهو لا يظهر جلي وواضح إلا من خلال تصرفات العمال داخل التنظيم سواء بصفة جماعية أو فردية، وبالتالي أن الانتماء يجعل أفراد التنظيم يقبلون أهداف وقيم التنظيم ويعملون من أجل رفع أدائهم ويشعرون بأنهم جزء منه، وذا رغبتهم القوية في البقاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمادات محمد، حسين محمد: مرجع سابق، ص 68.

### المطلب الثالث: أنواع الانتماء التنظيمي:

للانتماء التنظيمي أنماط عديدة وجوانب مختلفة يمكن أن نشير إلى البعض منها فيما يلي:

ترى **كانتور (kantor)** أن للانتماء التنظيمي ثلاث أنماط إذا توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

(1) - **الانتماء المستمر:** ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

(2) - **الانتماء التلاحمي:** ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي<sup>1</sup>.

(3) - **الانتماء الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.

ويمكن تلخيص ما جاءت به "كانتور" في ثلاث نقاط أساسية:

- ✓ على الفرد أن يضحى من أجل تماسك الجماعة التي ينتمي إليها.
- ✓ ترك الفرد للسلوكيات السلبية المؤدية إلى التباغض والتناحر لمصلحة الجماعة.
- ✓ على الفرد أن تكون قيمه ومبادئه متطابقة مع قيم ومبادئ الجماعة التي ينتمي إليها بل عليه الامتثال بها<sup>2</sup>.

كما يرى ماير (**Mayer**) أن الانتماء التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا، وإنما يكون مستمرا ومتواصلا، حيث أكد على أن الانتماء التنظيمي يتكون من ثلاث أنماط:

(أ) - **الانتماء التأثيري أو العاطفي:** ويعبر عن درجة الانتماء العاطفي والتأثر بأهداف وقيم التنظيم وقد يكون هذا الانتماء ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا ولمدة محدودة.

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 206.

<sup>2</sup> - سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 210.

(ب) - **الانتماء المعياري الأدبي:** وهو نوع من الانتماء ويعبر عن الانتماء الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتجا عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

(ج) - **الانتماء المتواصل أو المستمر:** هو أرقى وأكثر أنواع الانتماء ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.

\* **نموذج ستاووسلاتيك:** يرى هذا النموذج بأن أنماط الانتماء التنظيمي تتمثل بنمطين أساسيين هما:

1- **الانتماء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار للعمل بالمنظمة.

2- **الانتماء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها.

\* **نموذج إتزيوني Etsioni:** يعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم، حيث تتأصل سلطة التنظيم في كل من درجة وطبيعة استغراق الفرد من العمل.

ويشير هذا النموذج أن الانتماء التنظيمي يأخذ الأشكال التالية:

أ) - **انتماء أخلاقي:** ويمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الانتماء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرتد في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي، وقد وصف "رو" هذا التوجه إلى كونه تأثير إيجابي نحو الأداء المهني وإيمان بقيم العمل الجاد والسعي نحو تحقيق مكانة مرموقة والإيمان بجوانب وطبيعة العمل وارتباطهم بالقيم الدينية.<sup>1</sup>

2- **انتماء حسابي:**

ويستند بصورة أساسية على العلاقة المتبادلة التي تنمو بين الفرد والتنظيم، فنقدير العائد مع العلاقة بين كم وكيف والمثيرات التنظيمية وبين إسهام الفرد في العمل يعمل على إيجاد توازن بين مستوى الانتماء لدى الأفراد على المثير التنظيمي وإسهام الفرد بارتفاع مستوى الرضا.

<sup>1</sup> - رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، 2004، ص ص، 13، 14.

### (3) انتماء اغترابي:

ويمثل توجهها سلبيا نحو التنظيم، وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد وقد حدد "ولسنكي" السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إبطائها، وعلاقتها بالدور ومنها الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية الطموح، وقد أشار "ولسنكي" إلى درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدد الاغتراب الاجتماعي<sup>1</sup>.

ويرى "ستيرز" « Steers » أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتماده القوي بأهدافها وقيمها ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين "ستيرز" في نموذجه العوامل المؤثرة على تكوين الانتماء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الانتماء التنظيمي ومخرجاته هما:

#### (أ) - مدخلات الانتماء التنظيمي:

- ❖ الخصائص الشخصية: (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- ❖ خصائص العمل: (التحدي في العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة)<sup>2</sup>.
- ❖ خبرات العمل: (طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين، أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم).

#### (ب) - مخرجات الانتماء التنظيمي:

- ❖ الرغبة والميل للبقاء في التنظيم.
- ❖ انخفاض نسبة دوران العمل.
- ❖ الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

يتضح من خلال هذا التقسيم أن الانتماء التنظيمي أنواع عديدة يمكن أن ينبع من الشخص ذاته عن إحساس وعاطفة اتجاه المنظمة، وقد يكون بصفة مؤقتة ومحدودة أو صفة دائمة برغبة قوية يتمسك الفرد من

<sup>1</sup> - رسمي محمد حسين: نفس المرجع، ص 15.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص 39.

خلالها بأهداف وقيم المنظمة والتضحية من أجلها، وقد يكون الانتماء ناتجا من البيئة الاجتماعية للفرد بحيث يتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أبعاد الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه.

#### المطلب الأول: أبعاد الانتماء التنظيمي:

**1- الهوية:** يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده ومن ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية وبالتالي الانتماء.

**2- الجماعة:** تؤكد الروابط الإنمائية على الميل نحو الجماعية، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعة على كل من التعاون والتكافل والتماسك والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد، وتعزز الجماعة كل من الميل إلى المحبة والتفاعل والاجتماعية وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

**3- الولاء:** يعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعية ويركز على المسابرة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها، وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة المسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية<sup>2</sup>.

**4- الالتزام:** يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير والنظم الاجتماعية، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعية على الانسجام، والإجماع لذا فإنها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.

**5- التواد:** يعني الحاجة إلى الانضمام، أو العشرة، وهو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات والروابط والصدقات.

<sup>1</sup> - أحمد عبد الرحمن هيجان: نفس المرجع، ص40.

<sup>2</sup> - خضر، لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000، ص38.

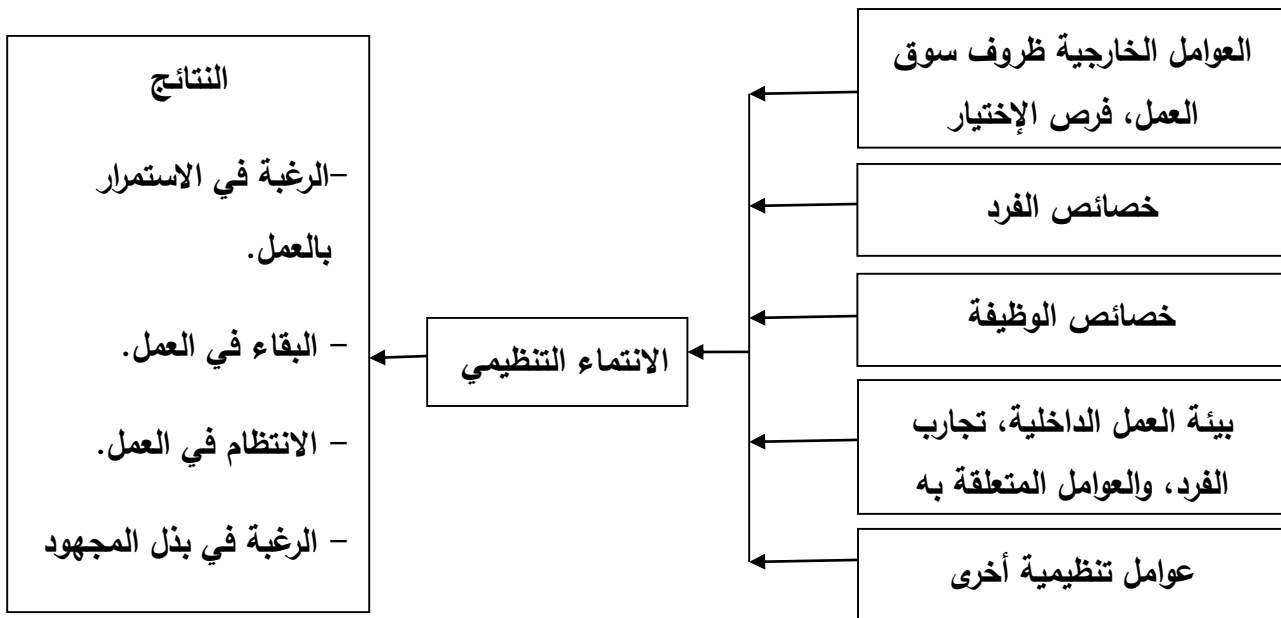
ويشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة والعطاء والإيثار والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته، وإدراكه لمكانته، كذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى.<sup>1</sup>

ويدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها وتطورها كما يشعر بفخر للانتماء إليها.

**6-** الديمقراطية: هي أحد أساليب التفكير والقيادة، وتشير إلى الممارسة والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بتقديرات الفرد وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وأن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير واتباع الأسلوب العلمي في التفكير.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد الوظيفية، وتجارية وإدراكه لظروف بيئة العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى كما في الشكل التالي:



شكل رقم (09) يوضح العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي

<sup>1</sup> - منصور طلعت وآخرون: أسس علم النفس العام، الأنجلومصرية، القاهرة، 1984، ص135.

<sup>2</sup> - سليمان، شاكر عبد الحميد وآخرون: علم النفس العام، ط2، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989، ص453.



### أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة فالأيام والشهور الأولى لبدء العمل. وقد سمي هذا بالمسابقات في عملية الانتماء التنظيمي.

وقد تبين في بحث قامت به الدكتورة " خطاب عايده " على اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعاً وقد كان أحد الأسباب في ذلك إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلاً عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة وانخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص الفرد:

تناولت العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالانتماء التنظيمي.

❖ **السن وطول مدة الخدمة:** كلما زاد السن وطول مدة الخدمة تزداد العلاقات الاجتماعية، وبالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.

❖ **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي.

❖ **الجنس:** تبين من بعض الاتجاهات أن النساء أكثر انتماء للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والانتماء.

❖ **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد، يكون انتماءه التنظيمي أكثر والأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل، يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعاً.

### ثالثاً: خصائص الوظيفة:<sup>2</sup>

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي، فتتعدد مجالات الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الرجعية... إلخ، تؤثر إيجابياً، والوتر وعدم وضوح الدور والصراعات تؤثر سلباً.

<sup>1</sup> - خطاب عايده: اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991، ص 119.

<sup>2</sup> - خطاب عايده: نفس المرجع، ص 120.

#### رابعاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

**الأجور:** كلما كانت الأجور عادلة متناسبة مع عبئ العمل أزداد الشعور بالانتماء التنظيمي.  
**جماعة العمل:** كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة زاد مستوى الانتماء التنظيمي.  
**الإشراف والقيادة:** تؤثر نوعية الإشراف والقيادة على مستوى الانتماء التنظيمي والإشراف الديمقراطي والمشاركة، يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي والعكس صحيح.

#### العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية وتنظيم إجراءات العمل، لها تأثير إيجابي على الانتماء التنظيمي<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: عوامل الانتماء التنظيمي:

لتنمية الانتماء التنظيمي يشترط توفر عدة عوامل أهمها:

##### 1- وضوح الأهداف وتحديد الأطوار:

حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن الانتماء التنظيمي يزيد كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة لكي يسهل على كل عضو فهمها وتمثلها، فيعمل على تحقيقها دون تباطؤ وكذلك كلما كانت الأدوار واضحة ومحددة، حيث أن وضوح الدور يجعل الفرد يؤدي المهام الموكلة إليه بكل سهولة ودقة ودون غموض مما يحول دون حدوث صراع داخل التنظيم.

##### 2- تسيير وتخطيط المسار الوظيفي:

وهي عملية ضرورية وأساسية تهتم بها المنظمة لتحسين مستوى أداء الفرد من جهة ولتحقيق طموحاته وتطويره من جهة أخرى، وذلك بتقييم طاقة العمال وكفاءتهم المهنية ومعرفة وتخطيط إمكانية عملهم في المناصب المختلفة على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - خطاب عابدة نفس المرجع، ص121.

إن لهذه العملية أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل في المنظمة، فالعامل لديه طموحات، احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم وإرادتهم وقدراتهم يتطلب دراسة عميقة ومدققة لتوجيههم بصورة ملائمة إلى مناصب أكثر فأكثر إستراتيجية وتحفيزهم في حياتهم المهنية وتحسين فعاليتهم وكفاءاتهم مما يرفع من حماسهم ويزيد من رضاهم وتمسكهم بمؤسستهم.<sup>1</sup>

### (3) - المشاركة:

يشارك الفرد في أمر ما حين يقوم جزء أو جانب من ذلك الأمر، وفي المؤسسة يشارك المرؤوسون في إنتاج البضائع أو الخدمات وفي الحصول على الأجور والمرتبات ولكن أهم نوع من المشاركة في التنظيم هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار، وذلك باجتماع الرؤساء بالمرؤوسين ومناقشتهم لهم وأخذ رأيهم بعين الاعتبار، ذلك أن تلك القرارات تمس بشكل مباشر المرؤوسين، وبالتالي فإن لهم مصلحة كبيرة في أن يكونوا طرفا في اتخاذها، وتكمن أهمية المشاركة في أنها تخدم مصالح الطرفين، فمن خلالها يتحول المرء الذي كان يدفع في السابق إلى المساهمة بجهوده من أجل الامان والمكافآت المالية إلى تقييم خدماته من أجل سبب إضافي هو إدراكه أن نجاح المؤسسة سيؤدي بدوره إلى تحسين قدرته على إشباع حاجاته، ومن هنا يحدث التوافق بين الأهداف الرسمية للتنظيم والأهداف الشخصية لأعضائه، كما أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم تجعلهم أكثر إحساسا، والمسؤولية في بيئة عمل بناءة تسودها الثقة والإخلاص، وهذا يساهم بشكل كبير في زيادة الانتماء التنظيمي للأفراد وجعلهم أكثر ارتباطا بمؤسستهم.<sup>2</sup>

### (4) - تكثيف الاتصالات داخل التنظيم:

إن إنشاء أي منظمة وتحديد أهدافها ثم تنظيمها وتقسيمها إلى وحدات تسلسل في مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملء هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها. فالتشغيل يتطلب نقلها من الحاجة الستاتيكية إلى الحالة 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 وتماسك المنظمة وفعاليتها.

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، 2004، ص 113.

<sup>2</sup> - وسيلة حمداوي: نفس المرجع، ص 114.

**(5) - الاهتمام بقيم العاملين:**

القيم هي معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) شخصيا أو اجتماعيا مقارنة بسلوك آخر مناقض، وهي 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.<sup>1</sup>

إن هذه الأخيرة تختلف من شخص إلى آخر حسب اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي نشأوا فيها، كما يختلف ترتيبها لديهم حسب الأهمية التي يخصصها كل فرد منهم لكل قيمة لتأخذ بذلك شكلا هرميا يمثل نظام الفرد.<sup>2</sup>

وعندما يكتشف رئيس العمل هذا النظام أو النسق القيمي لدى كل واحد من مرؤوسيه ويتمكن من معرفة القيمة العليا لديه فإنه يتمكن من كسب ولائهم وزيادة انتمائهم، ولكن فقط إذا تعامل مع كل واحد على أساس القيمة العليا لديه.<sup>3</sup>

**المبحث الرابع: طرق بناء الانتماء التنظيمي ووسائل قياسه.****المطلب الأول: طرق بناء وتدعيم الانتماء التنظيمي**

هناك طرق عديدة يمكن أن تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها:

**(1) - إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:**

للفرد مجموعة من الحاجات والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت فإنه يتولد لذلك العامل الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، والحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق غاية داخلية أو خارجية، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفيزيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد.

<sup>1</sup> - كمال نور الله: مهارات القائد الإداري، دار طلائع، دمشق، 1992، ص 48.

<sup>2</sup> - كمال نور الله: نفس المرجع، ص 48.

<sup>3</sup> - العطية ماجدة: مرجع سابق، ص 96.

يستنتج أن الشعور بالانتماء تجاه المنظمة يتولد من خلال أن المنظمة حققت للفرد أهدافه وحاجاته الأساسية، وإذا كانت المنظمة لا تولي للحاجات أهمية ولا تعمل على إشباعها فالنتيجة هي ترك التنظيم والبحث عن تنظيم آخر يلبي رغبات وحاجات الأفراد.

## (2) - إيجاد نظام مناسب للحوافز :

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثير من الباحثين حيث كانت أغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في بحثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية وكذا كيفية تحقيق انتمائه للتنظيم، ومن ذلك نجد أن الحوافز تسهم في تحقيق مصلحتين هما:

(أ) - حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

(ب) - إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

إذ أن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم، ويعزز من استمرارهم في العمل، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل والتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

وتوجد تصنيفات متعددة للحوافز لكن الباحث قسمها إلى قسمين رئيسيين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية.<sup>2</sup>

## (1) - الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً وبعضها الآخر يشبع معنوياً، إذ هناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

<sup>1</sup> - موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 126.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 126.

الحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وانتمائه وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه، كما تزيد من الروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه خطاب شكر أو اختيار العامل المعنى كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك.

## (2) - الحوافز المادية:

\* تكون ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي. الحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

ومجمل القول أن جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات للعاملين وتؤدي دور مهم في إثارة دوافع الفرد كما أنها توجه سلوكهم وتدعم الصلة بين الفرد وعمله وبيئته وبين إدارته وبشكل عام إلى منظمته ككل.<sup>1</sup>

## (3) - المناخ التنظيمي:

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

إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والمساواة والعدالة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة.<sup>2</sup>

## (4) - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين:

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة، ويرى "هيرزبورغ" « Herzberg » أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار بالمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا

<sup>1</sup> - عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 99.

<sup>2</sup> - محمد كامل المغربي: مرجع سابق، ص 303.

الوظيفي يمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

ويعرف بأنه " قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها"، وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه وما يتمنى الحصول عليه.

ومما تقدم أن الرضا الوظيفي هو قبول الفرد وظيفته وقيامه بالاستفادة من كل سبل الرضا المتاحة، وعلى التنظيم أن يهتم بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق وضع يرضى به الفرد من أجل تعزيز انتمائه لوظيفة وبيئة عمله.<sup>1</sup>

#### (5) - وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين، وغموض الدور " هو الافتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى.

#### (6) - أسلوب الإشراف والقيادة:

ذكر "ليكرت" أن الإدارة وعلى رأسها القيادة (القائد) هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم، إن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا إيجابيا في انتماء العامل للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المختلفة.

فالقائد يجب أن يكون منفتحا مع العمال ويكون زميلا لهم ويبيدي اهتماما كبيرا بعلاقته معهم من أجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم.

<sup>1</sup> - محمد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص 189.

## (7) - بناء ثقافة المنظمة:

يعرف "كيرت لوين" « kurtlewin » الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.<sup>1</sup>

## 8 - التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وانتمائه وتمسكه بالمنظمة.

ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

## (أ) - المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة:

حيث يلتحق الفرد وهو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات وأنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، وتعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه وعن المنظمة التي يرغب انتمائه إليها.

## (ب) - مرحلة المواجهة:

وهي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة وفيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تتميز به شخصيته وتكون عليها اتجاهاته وقيمه وطموحاته وتصورات المسبقة عن المنظمة وبين تصورات المنظمة ومتطلباتها منه، وفي هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف والتوتر والقلق ويحاول أن يتغلب عليها فيعمد إلى إثبات وجوده ويسعى ليصبح عضوا ناشطا ومشاركا في التنظيم يتمتع بسمعة وكفاءة عالية.

<sup>1</sup> - حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 245.



### ج- مرحلة التحول:

وفيها تترسخ الاتجاهات والقيم الجديدة وأنماط السلوك التي أكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر لديه تصور جديد عن ذاته، أما إذا فشلت عملية التطبيع الاجتماعي التنظيمي ولم يستطع الفرد التكيف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج سلبية.<sup>1</sup>

وبالنسبة للتنظيم فتتخفص الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل انتمائهم التنظيمي ويشعرون بالغرابة وغير ذلك.

### 9- تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة:

مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل، ومشاركة العاملين شكل من أشكال الشورى ودليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم وحتى يمكن تطبيقها يجب تحقيق العوامل التالية:

\* تقبل المرؤوسين للقدرات التي شاركوا في صنعها.

\* تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحاته.

\* نجاح البرامج والمشروعات التي شاركوا في تخطيطها المرؤوسين.

\* تكوين وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين تجاه المنظمة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه

وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل وكأن المنظمة هي ملكهم وليس ملك للآخرين.

وقد ذكر كل من "ستيرز بوتز" (steers&poter) بعض العوامل التي تعزز من الانتماء التنظيمي

وهي:

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو بكر: مرجع سابق، ص75.

### أ- عوامل شخصية (Personalfactors)

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو التوقعات الفرد الوظيفية أو الارتباط النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.<sup>1</sup>

### ب- عوامل تنظيمية (Organizationalfactors)

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

### ج- عوامل غير تنظيمية (Non Organizationalfactors)

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

إن وضوح أهداف المنظمة وتحديد أدوار العاملين فيها والمكانة داخل المنظمة والاستقلالية في العمل والرضا الوظيفي ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسبب والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع، ووجود الرغبة لدى الأفراد في تحقيق أهدافهم ووجود نظام جيد للحوافز وفرص الترقية المتاحة والتدريب الفعال وثقافة تنظيمية فعالة إذا توفرت كل هاته النقاط تجعل العاملين عندهم اتجاه إيجابي نحو مؤسستهم، وهذا هو جوهر عملية الانتماء التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: المرجع سابق، ص76.

<sup>2</sup> - حمادات محمد، حسن محمد: مرجع سابق، ص70.

### المطلب الثاني: السلوكيات الناتجة عن الانتماء التنظيمي:

إن الانتماء التنظيمي يؤدي إلى نتائج إيجابية على سلوكيات مختلفة في التنظيم ونذكر منها:

#### (1) - شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

والروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ✓ ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- ✓ الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- ✓ الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للانتماء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، إن الروح المعنوية تحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.<sup>1</sup>

#### (2) - الحد من تسرب الموظفين:

يعد تسرب الموظفين -أي تركهم لمنظماتهم- ظاهرة تنظيمية خطيرة ويعني التسرب الوظيفي " ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية، أو الانتقال إلى القطاع الخاص " ولهذا التسرب نتائج عديدة منها:

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص218.

**\*زيادة التكاليف:**

فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان والاختبار والتدريب، والأعداد وغيرها من المصروفات العالية.

**\*تعطيل الأداء:**

ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم وبالتالي عن كلفة شغور الوظيفة، وتعطيل العمل وكلفة البحث عن البديل.

**\*انخفاض المعنويات:**

عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية، فتتخف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيرا سلبيا في المنظمة.

**\*زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم:**

كثير من التنظيمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديل لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل وضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات الموظفين الحقيقية، فيتولد لدى الموظفين في المنظمة النفور والاستياء ويوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاد واستنزاف الطاقة، فيدفعهم إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.<sup>1</sup>

**(3) - الإنجاز المبدع:**

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الانتماء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذات الانتماء التنظيمي العالي يكون أكثر حماس للعمل وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عبوي: المرجع السابق، ص 219.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي: نفس المرجع، ص 220.

يوضح مدحت النصر أن زيادة الانتماء التنظيمي ينتج عنه نتائج إيجابية عديدة أهمها:

- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية.
- ✓ قلة نسبة الغياب.
- ✓ قلة نسبة حوادث العمل.
- ✓ معدل أعلى في الاستمرار في العمل.
- ✓ احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.
- ✓ احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.

مما سبق يمكن القول أن الانتماء التنظيمي يحد الكثير من الظواهر التنظيمية السلبية التي تعيق العمل بكفاءة وفاعلية وأداء مرتفع، وبالتالي فإن الحرص على تنمية الانتماء التنظيمي لدى أفراد التنظيم حاجة ملحة للتنظيم أن يراعيها ويضع خطة لتنميتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: وسائل قياس الانتماء التنظيمي:

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين، ومستويات انتمائهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة، وأن وسائل قياس الانتماء قد تختلف في بعض الأحيان اختلافا بسيطا باختلاف مداخل دراسته، كما أن حجم المجتمع المراد دراسته قد يتحكم بالوسيلة المستخدمة، أخذ رأي العاملين بسياسات العمل، التعرف عن مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مشاعرهم أو بالرجوع إلى رؤسائهم المباشرين في ذلك، إلا أن هذه الأساليب تفيد أحيانا في التحسس السريع إلى مشاعر العاملين، لكن تبقى مسألة استخلاص بيانات دقيقة وشاملة عن مشاعرهم وانتمائهم قابلة للنقاش، فالانطباعات صادقة عن الانتماء، وبذلك فإنه يمكن تصنيف وسائل قياس الانتماء التنظيمي كما يلي:

#### 1- المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الانتماء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة انتماء

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص71.

العاملين، مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين الغيابات عن العمل، دوران العمل تسببه في عطل الآلات والمعدات، والتخريب المتعمد في المواد المستخدمة، كثرة حوادث العمل... إخ ومن خلال هذه الظواهر تستطيع التعرف على درجة الانتماء الموجود في المنظمة من عدمه.

هذا المقياس يفيد في التنبيه للمشكلات الخاصة بالانتماء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب هذه المشكلات أو سبل معالجتها.<sup>1</sup>

## (2) - المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس انتماء العاملين بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة انتمائهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الانتماء سلبي أو إيجابا، وخير وسيلة لتطبيق هذا النوع هي قائمة الاستبيان.

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الانتماء التنظيمي وتحليله عددا من المقاييس بهدف رصد حركة انتماء الأفراد بالمنظمة، وقد تباينت ذلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

### (أ) - مقاييس بورتر وزملائه (Porter et al) 1969:

وقد أطلق عليه إستبانة الانتماء التنظيمي، وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس انتماء الأفراد وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقياسها استعان بمقياس "ليكرت" لتحديد درجة الاستجابة، ويستخدم هذا المقياس لوصف الانتماء بشكل عام.

### (ب) - مقياس مارش وماناري (Marsh & Mannari) 1977:

الذي يقدم مقياسا للانتماء مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الانتماء مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل والانتماء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيرا إبراز نية وقصد الفرد للبقاء في المنظمة.

<sup>1</sup> - رحمانى محمد: مرجع سابق، ص 59.

**ج) - مقياس جوش وزملائه (Jauchat al) 1978:**

وهو محاولة لقياس الانتماء القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.<sup>1</sup>

المساهمة بأفكار جيدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

**د) - مقياس كوردين وزملائه (Gordonet & al) 1980:**

ساهمت في بناء المقاييس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الإستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الانتماء والخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على انتماء الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (45) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و(23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

**هـ) - مقياس ثورنتن (Thornton) 1981:**

تضمن المقياس (8) فقرات سداسية الإستجابة لقياس الإنتماء التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الإستجابة تقيس الإنتماء التنظيمي رغم تعدد كل هذه المقاييس إلا أن هدفها المشترك هو محاولة تحديد درجة الإنتماء التنظيمي للعاملين من خلال صياغة فقرات يمكن أن تكون مؤشر إيجابي لانتماء الأفراد لمنظماتهم أو سلبي، وهذا ما يدل أن موضوع الإنتماء موضوع مهم في فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها، إلا أننا نشير هنا إلى محاولة إيجاد مقياس يتناسب والبيئة العربية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رحمانى محمد: مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> - رحمانى محمد: نفس المرجع، ص 61.

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى كل من أهمية ومراحل الانتماء التنظيمي، إضافة إلى الأسس التي يعتمد عليها وخصائصه إضافة إلى مختلف أنواع الانتماء التنظيمي، كما تم التعرف على الأبعاد والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى العوامل التي تعمل على تنميته، إضافة إلى التعرف على طرق بناء الانتماء وتدعيمه داخل المؤسسات والسلوكيات التي تنتج عنه، ووسائل قياس الانتماء التنظيمي، حيث يساعد هذا الكم النظري في الإحاطة بكل جوانب الانتماء التنظيمي مما يساعد في عملية التحليل في الجانب الميداني للدراسة.



# الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي للدراصة

تمهيد:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراصة

المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراصة

خلاصة

**تمهيد**

يكون باستطاعة البحث من خلال الإطار الميداني للدراسة التوصل إلى تحقيق ثبات الفرضيات أو نفيها وذلك من خلال الاستعانة بالبيانات الميدانية التي تم جمعها وفق خطوات البحث العلمي بشكل منهجي، متبعاً بذلك المنهج الملائم والذي يتفق مع موضوع الدراسة، مع مراعاة التكامل بين الجانب النظري والميداني قصد الوصول إلى نتائج تتصف بالمصداقية وأقرب ما تكون إلى الدقة العلمية حتى يمكن الانطلاق والاستفادة منها في دراسات لاحقة تكون مكملة للموضوع.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة (مؤسسة عمر بن عمر للعجائن).

- هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مبصرات الطماطم CAB) ببلدية بوعاتي محمود، بعدها تم تأسيس مطاحن عمر بن عمر سنة 1994، بتجهيزات ومعدات ألمانية وإيطالية المنشأ، في سنة 2000 أنشأت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup>، يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر، ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراضي زراعية ملكا للخواص.

- انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمرودود 300 طن يوميا إلى وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا، وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 و FSSC 22000 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014.

- فروع المؤسسة وطبيعة نشاطها

## (1) - فروع المؤسسة:

- تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

\* وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لنتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كنموذج نهائي.

\* وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع الاستهلاك المباشر.

## (2) - طبيعة نشاط المؤسسة:

\* يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن، وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة.

\* يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا.

## المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة:

تعتمد أي دراسة أو بحث علمي على منهج معين، باعتباره الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة والتوصل إلى نتائج موثوق فيها، فالمنهج هو " الطريق الواضح البين المستقيم المنبسط أو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائجه أو غايته. وبما أن هدف الدراسة هو الكشف عن مدى تأثير ثقافة المنظمة على انتماء العاملين لمؤسستهم، فإن المنهج الذي اتبع في هذه الدراسة هو منهج المسح الاجتماعي الذي يساعدنا في معرفة واقع المشكلة موضوع الدراسة، ويعد المسح الاجتماعي محاولة علمية منظمة لوصف وتحليل وتفسير الوضع الراهن لجماعة أو نظام ما أو بيئة معينة<sup>1</sup>، وتعتبر الدراسات المسحية الاجتماعية ذات فائدة كبيرة فعن طريق الحقائق التي يجمعها الباحث عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها يمكن الوصول إلى تعليمات بشأنها، كما أنه يستفاد منها في عمليات التخطيط القومي ودراسة المشكلات الاجتماعية القائمة وتحديد مدى تأثيرها على المجتمع وكذلك تقدير الموارد والإمكانيات المتوافرة والتي يمكن استخدامها لعلاج المشكلات ثم وضع الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى ذلك فإنه يستفاد من المسح الاجتماعي في قياس اتجاهات الرأي العام نحو مختلف الموضوعات المتعلقة بالمجالات الثقافية والاجتماعية وغيرها، كما تدرس العادات والتقاليد وتدرس فئات المجتمع وطبقاته.

ويمكن أن نعرف المسح الاجتماعي بأنه " هو طريقة لجمع بيانات من أعداد كبيرة من المبحوثين عن طريق الاتصال بمفردات البحث سواء كان الاتصال مباشراً وجهاً لوجه أو عبر الهاتف أو بريدياً من خلال استمارة تحتوي على أسئلة مقننة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص129.

<sup>2</sup> - ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ص 207 ، [http://factory.com/dsflkj\\_dfsj.PDF](http://factory.com/dsflkj_dfsj.PDF)

يعتبر المسح الاجتماعي أحد أنماط المنهج الوصفي، وأن تطوره وتنوع استخداماته أدى إلى اعتباره أحد أهم الطرق المنهجية في البحث الاجتماعي، إذ يعد طريقة جادة في التعرف على طبيعة الظواهر والعلاقة التي تربطها بغيرها من الظواهر الأخرى، أي بمعنى أنه يحاول الربط بين متغير معين وغيره من المتغيرات الأخرى<sup>1</sup>. تم الاعتماد على هذا المنهج في دراسة أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي من أجل توضيح واقع العوامل المؤثرة على درجة انتماء العاملين من عوامل شخصية وقيمية، واجتماعية، وثقافية ونفسية وتنظيمية ومن ثم إعطاء تفسيرات وتوضيحات لهذه الحقائق وذلك ببعض البيانات والمعطيات المتعلقة بالموضوع.

### المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع دراسته، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها، ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عوامل كثيرة شرط أن يؤدي هذا الاختيار إلى تحقيق أهداف الدراسة:

ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه بمجموعة من الأدوات التي تتناسب مع المشكلة المبحوثة وتمثلت في:

### أولاً: الملاحظة:

وهي إحدى أدوات البحث العلمي التي يمكن الاعتماد عليها مادامت تخدم أغراض البحث العلمي وتعرف بأنها: توجيه الحواس لمشاهدة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه<sup>2</sup>.

- وهناك من يعرفها بأنها: المشاهدة الحسية المقصودة المنظمة والدقيقة للبحوث والأمور والأشياء والظواهر والوقائع بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها، ولقد أجمع المختصون على أن الملاحظة تعتمد أساساً على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ومعاني ودلالات، فهي مصدر أساس للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - الجبلي حمزة علي: أهمية دراسة مناهج الدراسة، معهد علوم الزكاة، الخرطوم السودان، ص 10.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعدادها، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 10.

<sup>3</sup> - أحمد بن مرسى: مناهج البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2003، ص 303، 304.

ولقد استخدمنا الملاحظة من خلال دراستنا لأثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي ووظفناها لاستخلاص البيانات المتعلقة بهذا الموضوع محل الدراسة، لتتكون لدينا نظرة واضحة حول سلوكيات العاملين.

### ثانياً: المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة من أدوات البحث تستخدم لجمع البيانات، فهي "تبادل لفظي بين طرفي الحديث الباحث والمبحوث حول موضوع البحث"، ولهذا تعتبر المقابلة من أهم الوسائل البحثية لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة في الميدان، أي أن جمع المعلومات والبيانات والتعرف على الآراء والمواقف والميول والاتجاهات والاطلاع على الظروف الاجتماعية والبيئية للأشخاص الذين يقع عليهم البحث<sup>1</sup>.

تمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يتطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها وجها لوجه، بين الباحث والشخص المعني بالبحث<sup>2</sup>.

لقد تم استخدام المقابلة الغير مقننة في بحثنا نتيجة ما يميز بحثنا من تعقيد وعمق، كما أنها تهدف لمراجعة ميولات واتجاهات ومصالح المبحوثين وقيمهم، إذ تم طرح مواضيع عامة حول موضوع البحث وأغراضه، إذ تم التركيز أولاً على كسب ثقة المبحوث بشرح أغراض البحث وأهمية المقابلة معه ودوره شخصياً، ومن ثم طرح أسئلة عامة تفرعت عنها أثناء الحديث أسئلة فرعية ثم أسئلة جديدة وهكذا حتى استطعنا الإلمام بجوانب الموضوع قيد الدراسة، ونتيجة هذا تم تدوين إجابات المبحوثين جميعها بعد انتهاء المقابلة.

- وقد تمت المقابلة مع كل من:

- ✓ مدير وحدة إنتاج العجائن.
- ✓ رئيس مصلحة الإنتاج
- ✓ رئيس مصلحة التغليف
- ✓ رئيس مصلحة الصيانة
- ✓ مدير صناعي (خبير في التنظيم) أجنبي.
- ✓ مساعدة المدير الصناعي.
- ✓ مقابلة مع عامل على خط التغليف

<sup>1</sup> - جمال زكي: أسس البحث الاجتماعي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986، ص، 209-210.

<sup>2</sup> - عامر قنديلجي: مرجع سابق، ص، 213.

✓ مقابلة مع سائق خط الإنتاج

-وقد ساعد ذلك في الكشف عن بعض الحقائق التي كانت ذات دلالة كبيرة أفادت موضوع بحثنا.

**ثالثا: الاستثمار**

وهي من أكثر الوسائل شيوعا لدى معظم الباحثين الاجتماعيين لأنها تتيح إمكانية الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات ولها دور هام ورئيسي بإعطاء بعد أكبر ومراقبة المعلومات والفرضيات، مراقبة إحصائية إلى حد تعميمها<sup>1</sup>.

وتعد إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية إلى جانب الملاحظة، وتعرف بكونها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بهدف الحصول على البيانات المعينة<sup>2</sup>.

ولقد اعتمدنا على استمارة مكونة من 31 سؤال منها أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة تحصلنا من خلالها على البيانات الأساسية للعينة وكذلك عن آراءهم حول جوانب موضوع دراستنا المتعددة.

- تكونت الاستثمار من 4 محاور موزعة كما يلي:

**المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، إضافة إلى عدد سنوات العمل في المؤسسة والذي يشمل 5 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتمثل في مجموع الأسئلة التي تكشف نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة والذي يشتمل على 8 أسئلة.

**المحور الثالث:** يتمثل في البيانات الخاصة بمدى تقبل العاملين لثقافة المنظمة من خلال 6 أسئلة.

**المحور الرابع:** يوضح الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة ويضم 12 سؤالا.

<sup>1</sup>- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2002، ص 148.  
<sup>2</sup>- micolaberthier: les teshiques j'enquête social armand , paris , 2001 , p67.

## رابعاً: الوثائق والسجلات

بعد استطلاع المؤسسة محل الدراسة الميدانية، أدركنا ضرورة الاستفادة من الوثائق والسجلات إلى جانب الاستمارة والمقابلة والملاحظة، باعتبارها أداة هامة لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وخصوصاً حول العطل المرضية والغيابات إضافة إلى حوادث العمل والتي يمكن الاطلاع عليها من خلال الملاحق وسجلات الحضور والغياب والإجازات.

قد يحصل الباحث على معلومات شاملة خاصة ما إذا توفرت مصادر عديدة، ولكنها لن تكون بعمق أو المقابلة في التحري عن أصول مشكلة البحث وجذورها وجوانبها المختلفة.

- وهناك مرونة كبير في الوثائق المجمعة في تتبع آخر المعلومات عن موضوع البحث ومشكلته، وخاصة ما إذا اعتمد الباحث عن أحد التقارير والإحصائيات وسجلات الأنشطة الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: مجالات الدراسة:

## أولاً: المجال المكاني للدراسة

- أجريت هذه الدراسة بمطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمه، على وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر.

## ثانياً: المجال الزمني للدراسة:

- لقد تم إنجاز الدراسة الميدانية في المدة من 16 فيفري 2016 إلى غاية 24 مارس 2016، بحيث كانت الزيارة الاستطلاعية الأولى والهادفة إلى استطلاع الجو العام للمؤسسة من حيث طبيعة النشاط وأخذ نظرة عامة عن مجتمع الدراسة وبعدها قامت الباحثة بجمع بيانات الدراسة.

## ثالثاً: المجال البشري للدراسة:

- لقد تم التركيز على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة في جميع الفئات والمصالح من مدير ورؤساء المصالح وعمال المستويات الدنيا بالمؤسسة والذي قدر عددهم بـ 203 عامل وموظف.

<sup>1</sup> - عامر قنديلجي: مرجع سابق، ص، 223.



رابعاً: عينة الدراسة:

- بما أن الدراسة مسحية فقد تم أخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة، أي أن المجتمع الكلي والذي يقدر بـ 203 عامل أ بما فيهم المدير ورؤساء المصالح، و2003 عامل في المستويات الدنيا موزعة على أربعة فرق تعمل بنظام التناوب في المطاحن مع اختلاف التوقيت، حيث وزعت الاستمارة على 200 عامل، وأجريت المقابلة مع المدير ورئيسا المصالح، حيث توزع الفرق كالتالي:

- الفرقة (أ) من الساعة 04 صباحاً إلى الساعة 12 زوالاً.

- الفرقة (ب) من الساعة 12 زوالاً إلى الساعة 08 مساءً.

- الفرقة (ج) من الساعة 08 مساءً إلى الساعة 04 صباحاً.

الفرقة (د) في حالة راحة.

- إضافة إلى العمال الذين يمارسون عملهم في شكل دوام من الساعة 08 إلى 16 مساءً.

المبحث الثاني: الإطار التحليلي للدراسة.

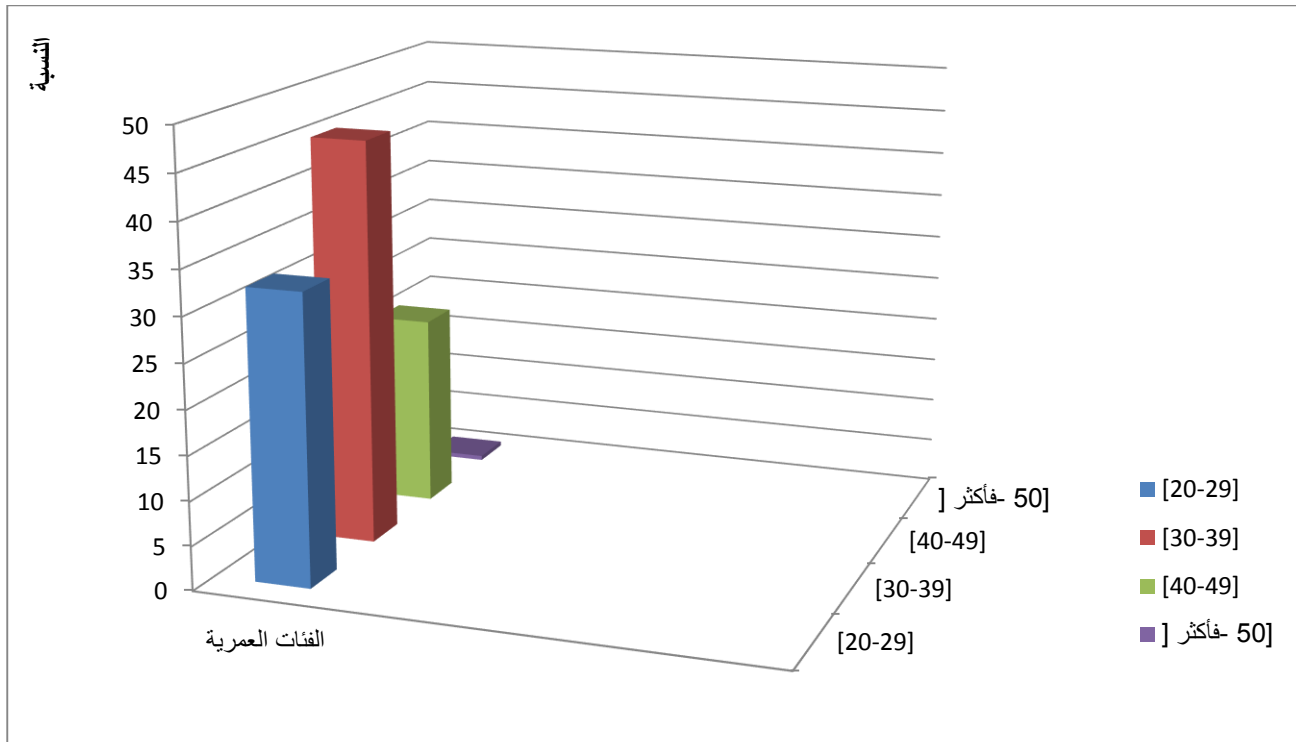
المطلب الأول: البيانات الأساسية:

الجدول رقم "1": يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

النسبة	التكرارات	الفئات العمرية
32.5 %	65	[29-20]
45.5 %	91	[39-30]
21.5 %	43	[49-40]
0.5 %	01	[50-فأكثر]
100 %	200	المجموع

- لقد تراوحت أعمار أفراد مجتمع الدراسة بين 20 سنة و51 سنة فما فوق، كون هذه الأعمار هي من تشغل مناصب العمل وتصنف ضمن فئة المنتجين، وكونها تمتلك طاقات تؤهلها لتكون فاعلة ونشيطة، سواء

كان هدفها شخصي أو هدف يخدم المؤسسة غير أن الملاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة يتمركزون ضمن الفئة العمرية الثانية، أي أن ما بين السن [ 30 – 39 ] والتي تمثل نسبة 45.5 % وهي الفئة ذات الخبرة والمهارة التي يمكن للمؤسسة استغلالها من أجل تحقيق إنتاجية أكبر، تليها الفئة الأولى [ 20 – 29 ] والتي تمثل نسبتها 32.5 % وهي الفئة الشابة التي يمكن أن تطورها المؤسسة وتعمل على ترسيخ القيم والمبادئ التي تخدم المؤسسة كونها الفئة الشابة والجديدة في المؤسسة أي أنها في أوج عطائها، حيث يلاحظ من هاتين الفئتين أنهما تمثلان مرحلة الشباب والذي يمتاز بالحيوية والنشاط والحركة والقابلية للعمل أكثر، أما الفئة الثالثة التي تتراوح ما بين [ 40 – 49 ] سنة والتي تمثل 21.5 % فهي تمثل الأشخاص ذوي الخبرة الطويلة الذين رافقوا المؤسسة من نشأتها والتي يمكن الاعتماد عليها في تلقين هذه الخبرة للفئتين السابقتين بحكم الأقدمية في العمل والخبرة المكتسبة عن طريق الممارسة، إضافة إلى عمليات التكوين والتدريب التي تحصلوا عليها سابقا، أما الفئة التي تصل إلى سن 50 فأكثر والتي تمثل نسبة 0.5 % فهي الفئة التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها بصفة كبيرة كونها تمثل جهة فعالة من حيث الأقدمية والمهارة والخبرة والدقة في العمل والتي يمكن للفئات الأخرى الاستفادة منها وجعلها قدوة لهم في العمل.



شكل (10): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات العمرية

الجدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة	التكرارات	الجنس
99.5 %	199	ذكر
0.5 %	1	أنثى
100 %	200	المجموع

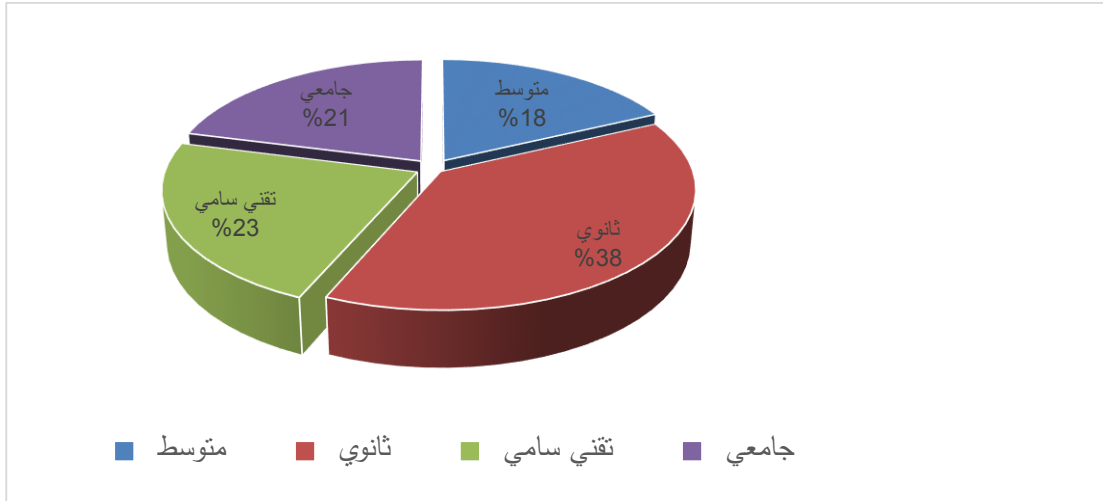
- كما هو موضح في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد المجتمع المدروس هم ذكور والذين حددت نسبتهم بـ 99.5 % من مجموع أفراد مجتمع البحث، وذلك لطبيعة العمل وطبيعة المؤسسة، كونها مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى وطبيعة هذا العمل تتطلب اليد العاملة الذكورية لتحملها عبئ العمل وكذلك أوقات العمل تتناسب مع جنس الذكر أكثر من الإناث الذين تقدر نسبتهم بـ 0.5 % وهي نسبة ضئيلة جدا تكاد تتعدم مقارنة بسابقتها، وهي نسبة تعبر عن طبيعة العمل أي أنها عاملة نظافة وهذا ما يبرر وجود نسبة الذكور أكثر من الإناث فالعمل يركز على الجهد العضلي أكثر من الفكري، كذلك وجود أوقات عمل في الليل وهذا ما يناسب الذكور أكثر من الإناث الذين نجدهم عادة بشكل كبير في الجانب الإداري.

الجدول (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
18 %	36	متوسط
38.5 %	77	ثانوي
22.5 %	45	تقني سامي
21 %	42	جامعي
100 %	200	المجموع

- يلعب المؤهل العلمي دور كبير في فهم طبيعة العمل والمناخ السائد وثقافة المنظمة وتكوين نظرة عن طبيعة الواقع الذي ينتمي إليه الفرد وعلى التكيف والاندماج داخل هذا المجتمع، وقد أشارت البيانات في الجدول أعلاه إلى تقارب واضح بين فئتي المستوى التعليمي الجامعي وفئة تقني سامي، حيث قدرت النسبة الأولى بـ 21 % والثانية بـ 22.5 %، وهذا يدل على أهمية المستوى التعليمي خاصة للذين يشغلون وظائف حساسة في المؤسسة خاصة في مصلحة الإنتاج ومصلحة الصيانة لما لهاتين المصلحتين من أهمية كبيرة في المؤسسة

لتليها الفئة ذات المستوى التعليمي الثانوي وتقدر نسبتها بـ 38.5 % وهي الفئة الغالبة في مصلحة التعليل والنظافة، أما الفئة التي تمثل المستوى التعليمي المتوسط فهي الفئة التي تمثل نسبة 18 % من مجتمع البحث وهي أيضا تمثل نسبة أفراد مجتمع الدراسة في كل من مصلحتي التعليل والنظافة كون هاتين المصلحتين لا تتطلبان مستوى تعليمي عالي مقارنة بالمصلحتين الأوليتين واعتمادها على الجهد العضلي أكثر منها الجهد الفكري.



شكل (11): يوضح المؤهل العلمي لمجتمع الدراسة

الجدول (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

النسبة	التكرارات	المسمى الوظيفي
0%5	10	رئيس فوج
% 10.5	21	مدير وحدة إنتاجية
% 10	20	عامل نظافة
%02	04	مسؤول صيانة
% 9.5	19	عامل صيانة
% 43.5	87	سائق خط تعليل
% 19.5	39	عامل شحن وتفريغ
% 100	200	المجموع

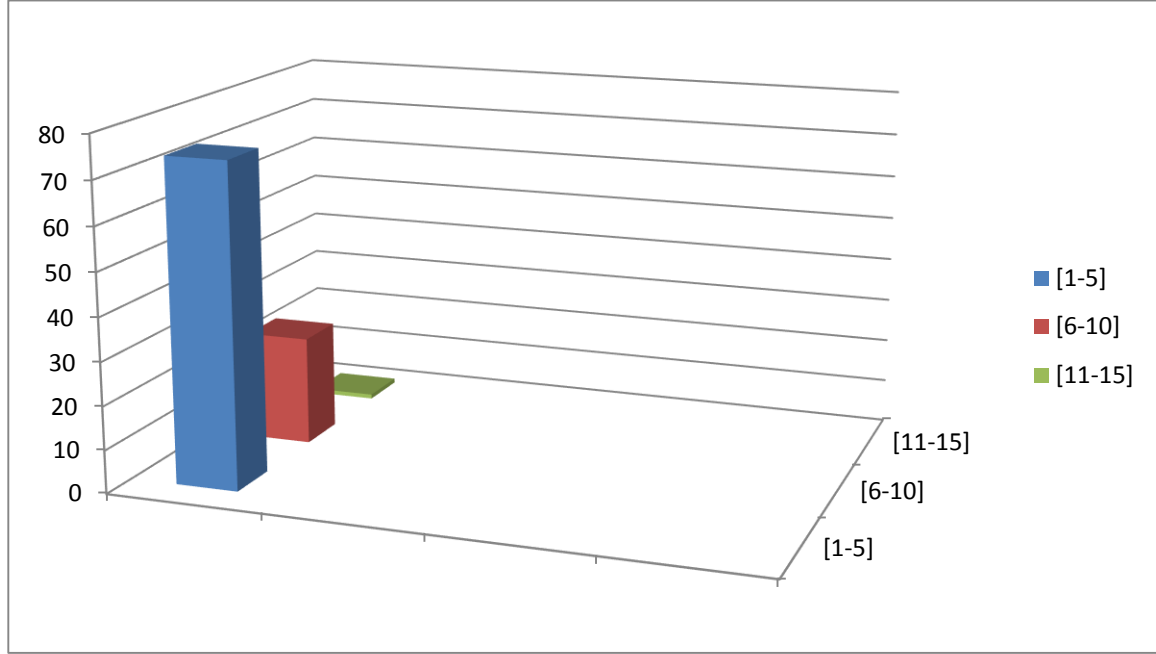
- يبين الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين في وظيفة سائق خط تعليب تمثل أكبر نسبة حيث تمثل 43.5 % لتليها فئة عامل الشحن والتفريغ بنسبة 19.5 % وذلك لطبيعة عمل هؤلاء التي تتطلب يد عاملة كبيرة لتليها نسبة الأفراد العاملين مسيري خط الإنتاج وعمال النظافة وعمال الصيانة بنسب متقاربة حيث تمثل الأولى 10.5 % في حين الثانية 10 % أما الثالثة 9.5 %، ثم رؤساء الأفواج بنسبة تقدر بـ 5 % ومسؤولو الصيانة بنسبة 02 %، ويرجع هذا التقارب في نسب الوظائف إلى طبيعة كل وظيفة، كذلك إلى طبيعة التسلسل الهرمي للوظائف التي يشغلها الموظفين فهناك وظائف تتطلب جهد عضلي ويد عاملة كبيرة مثل سائقي خط التعليب والشحن والتفريغ وهناك وظائف تتطلب جهد عضلي أقل لكن ذات مسؤولية كبيرة، أي تمثل الوظائف الحساسة في المؤسسة كموظفي الصيانة وسائقي وحدات الإنتاج، لذا فهذا الاختلاف في النسب يرجع إلى طبيعة اختلاف كل وظيفة وإلى طبيعة العمل التي تتطلب هذا العدد من العمال والموظفين.

**الجدول (5): يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة:**

عدد سنوات العمل	التكرارات	النسبة
[5-1]	148	74 %
[10-6]	50	25 %
[15-11]	02	01 %
المجموع	200	100 %

- يوضح الجدول أن أكبر نسبة من العمال هم الذين لديهم مدة من سنة إلى 5 سنوات بالمؤسسة والذين قدرت نسبتهم بـ 74 % تليها نسبة 25 % والتي تمثل العمال الذين لديهم مدة عمل تتراوح بين 6 سنوات و 10 سنوات وهذا راجع إلى طبيعة توظيف المؤسسة التي تعتمد على التوظيف عن طريق عقود العمل بداية من 6 أشهر ثم يجدد العقد بسنة وهكذا، وهذه السياسة المتبعة من طرف المؤسسة من أجل تقييم عمل العمال ومدى جدبتهم في العمل وانضباطهم، وكذلك تقييم قدرتهم على الإنتاجية والعطاء، كذلك تمثل النسبة الأولى الأفراد المتقاعدين والذين لجؤوا للعمل بالمؤسسة للحصول على الضمان الاجتماعي، أما النسبة الثانية والتي تمثل 25 % فهي الفئة التي تحصلت على تمديد في عقود العمل لتتجاوز مرحلة الاختيار وثبت عنهم الكفاءة والقدرة على العمل والجدية، أما النسبة الثالثة وهي نسبة قليلة جدا مقارنة مع سابقتها والتي قدرت بـ 1 % فهم الأفراد المؤسسين الأوائل للمؤسسة.

لهذا فإن مدة العمل التي يقضيها العمال داخل المؤسسة لها تأثير كبير على درجة التزامهم بقواعدها وإجراءاتها نظرا لما لها من دور في تحديد درجة ولاء الموظفين للمؤسسة وتحديد درجة انتمائهم لها ووعيهم بثقافتها وسياساتها المتبعة، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهدافها من خلال سلوكيات إيجابية تعبر عن مدى وعي الأفراد بأهمية مؤسستهم.



شكل (13): يوضح عدد سنوات العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني: نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة

الجدول رقم (6): يبين إجابات العينة حول عدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
% 34.5	69	نعم
% 46	92	إلى حد ما
% 19.5	39	لا
% 100	200	المجموع

- يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع البحث تقر بأن الإجراءات والقواعد التنظيمية

في المؤسسة عادلة إلى حد ما، وهذا ما يتضح بنسبة 46 % من لأفراد مجتمع الدراسة لتليها نسبة 35.5%

من المبحوثين الذين يقرون بعدالة الإجراءات والقواعد التنظيمية، وهماك نسبة 19.5 % من المبحوثين الذين يقرون بأن الإجراءات والقواعد التنظيمية في المؤسسة غير عادلة إطلاقاً، وهذا راجع حسب هذه الأخيرة إلى التحيز إلى بعض العمال الذين يقطنون في نفس المنطقة المتواجدة بها المؤسسة (الفجوج)، وهذا ما يولد حساسية لدى بعض العمال من المناطق الأخرى ويولد لديهم الشعور بالنقص وعدم الاهتمام مثل بقية العمال، لكن النسبتين الأولى والثانية تؤكد عكس ذلك، أي أن الإجراءات والقواعد التنظيمية عادلة وتطبق على جميع العاملين بعدل وإنصاف.

الجدول (7): يبين إجابات أفراد العينة حول تطبيق المؤسسة لمعايير محددة في مكافأة الأداء المتميز.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
17.5 %	35	نعم
08 %	16	إلى حد ما
74.5 %	149	لا
100 %	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.5 % من أفراد مجتمع البحث تقر بأن الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة لا يكافأ بشكل ملائم ووفق معايير محددة مبررين، بأن العمل الذي يقدمه العامل هو واجبه ويتقاضى عليه أجر مهما كانت طبيعة هذا العمل أو الأداء، فإن كان الأداء متميزاً فهذا ما يجب على العامل أن يقدمه، وهي نسبة كبيرة مقارنة بنظيرتها التي تقدر بـ 17.5 % والتي تقر بأن الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة يكافأ بشكل ملائم ووفق معايير محددة في حين هناك من يقر بأنه إلى حد ما يكافأ الأداء المتميز للعاملين وذلك بنسبة 08 %، وما يلاحظ أن النسبة الغالبة هي نسبة الأفراد الذين يقرون بأن الأداء لا يكافأ بشكل متميز وملائم ووفق المعايير المحددة لأنه لا مجال للتميز داخل المؤسسة، أي العامل المتميز لا يفسح له المجال للقيام بأداء قد يأهله إلى الالتحاق بمنصب أعلى من منصبه.

الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين الأداء المتميز والمؤهل العلمي.

المجموع	لا		إلى حد ما		نعم		مكافأة الأداء المتميز المؤهل العلمي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 19	%15.5	31	%00	00	%3.5	7	متوسط
% 38	% 29	58	% 3	06	%6	12	ثانوي
% 21	%15	30	% 1.5	03	%4.5	9	تقني سامي
% 22	%13.5	27	% 4	08	%4.5	9	جامعي
% 100	%73	146	% 8.5	17	%18.5	37	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات عينة الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 29 % ومؤهلم العلمي ثانوي، تقر بأن الأداء لا يكافأ وفق المعايير المحددة في حين هناك من يوافقهم الرأي في ذلك بنسب تكاد تتساوى، حيث تقدر بـ 15.5 % و 15 % و 13.5 % وذات المؤهلات العلمية على التوالي متوسط، تقني سامي وجامعي والذي وصل مجموع هاته النسب إلى 73 % والتي تمثل أفراد العينة في جميع المؤهلات والذين يؤكدون بأن أداء العمال المتميز لا يكافأ وفقاً للمعايير المحددة.

في حين تتساوى نسبة أفراد العينة ذات المؤهل العلمي الجامعي وتقني سامي والذين يقرون بأن الأداء المتميز يكافأ وفقاً للمعايير المحدد وبنسبة مقاربة ممن توافقهم الرأي والتي تقدر بـ 3.5 % ذات المؤهل المتوسط، في حين أن نسبة 6 % ذات المؤهل الثانوي التي تؤكد ذلك، أي أن نسبة 18.5 % من أفراد العينة ذات المؤهلات العلمية المختلفة تقر بأن الأداء المتميز يكافأ وفقاً للمعايير المحددة، إلا أن هناك نسب تكاد تتساوى تصل إلى 3 % و 4 % وذات المؤهلات العلمية ثانوي وجامعي تقر بأنه إلى حد ما يكافأ الأداء وفقاً للمعايير المحددة، وهناك نسبة 1.5 % من توافقهم الرأي وذات المؤهل العلمي تقني سامي، أي أن نسبة أفراد العينة التي تؤكد بأنه إلى حد ما يكافأ الأداء وفقاً للمعايير المحددة وذات المؤهلات ثانوي وجامعي وتقني سامي تقدر بـ 8.5 %.



- تؤكد النتائج أن هناك تأثير واضح للمؤهل العلمي على مكافأة أداء العامل المتميز، إذ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يكافؤون على أدائهم المتميز خاصة ذوي المؤهل العلمي الثانوي، وهناك نسب معتبرة تؤكد ذلك في المستويات الأخرى.

- يمكن استنتاج أن مكافأة الأداء المتميز للعامل يتأثر بمؤهلهم العلمي خاصة بالنسبة للعمال الذين لديهم مؤهلات علمية عالية كالجامعي والتقني سامي والذين يشغلون وظائف حساسة في المؤسسة وتؤثر على السير الحسن للعملية الإنتاجية على عكس العمال ذوي المؤهلات العلمية الأقل مستوى كالمتوسط والثانوي والتي تعتبر الوظائف التي يشغلها هؤلاء أقل أهمية من سابقتها.

الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين مكافأة الأداء المتميز للعاملين وعدد سنوات العمل.

المجموع الكلي	لا		إلى حد ما		نعم		مكافأة الأداء المتميز سنوات العمل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 74.5	% 51.5	103	% 6.5	13	% 16.5	33	[1-5]
% 24.5	% 18.5	37	% 2	04	% 4	8	[6-10]
%1	% 1	02	% 0	0	%0	0	[11-15]
% 100	% 71	142	% 8.5	17	% 20.5	41	المجموع

- يتضح من خلال أعلاه الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تعود للعاملين الذين يقرون بأن الأداء المتميز لا يكافأ إطلاقاً والذين تصل عدد سنوات عملهم في المؤسسة ما بين 1 إلى 5 سنوات وتقدر بـ 51.5% في حين هناك نسبة 18.5% الذين يتوافقون مع الرأي السابق والذين بلغت عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 6 إلى 10 سنوات، إضافة إلى نسبة 1% من يؤيدون ذلك والذين وصلت عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 11 إلى 15 سنة أي أن هناك نسبة 71% من أفراد العينة الذين يؤكدون بأن الأداء المتميز لا يكافأ بشكل ملائم موزعة على عدد سنوات عمل من 1 إلى 15 سنة.

في حين هناك نسبة 16.5% تقر بأن الأداء المتميز للعاملين يكافأ بشكل جيد ووفق معايير محددة حيث تصل عدد سنوات عملهم ما بين 1 إلى 5 سنوات في حين هناك من يرافقهم الرأي في ذلك بنسبة 4% والذين وصلت عدد سنوات عملهم من 6 إلى 10 سنوات، إلا أن هناك أفراد عينة تقر بأنه إلى حد ما يكافأ

الأداء المتميز للعاملين وفقاً للمعايير المحددة والذين وصلت نسبتهم إلى 6.5% وبلغت عدد سنوات عملهم من 1 إلى 5 سنوات في حين هناك نسبة 2% ممن توافقهم الرأي والذين بلغت سنوات عملهم في المؤسسة من 6 إلى 10 سنوات.

- نلاحظ من خلال النسب في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تؤكد بأن الأداء المتميز للعاملين لا يكافئ بشكل جيد وهذا ما توضحه النسب الأكبر في الجدول والذين وصلت عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 1 إلى 15 سنة وأن نسبة قليلة جداً مقارنة بالنسبة الأولى تقر بأن الأداء المتميز للعامل يكافئ بشكل ملائم في حين نسبة ضئيلة جداً تقع بين النسبتين الأولى والثانية أي أنه إلى حد ما يكافئ الأداء المتميز للعامل وفقاً للمعايير المحددة.

- ومنه فإن عدد سنوات عمل العامل في المؤسسة لها دور في توضيح الآراء المتعلقة بالإجراءات المتخذة في المؤسسة والثقافة السائدة فيها، وأنه كلما كانت عدد سنوات العمل أكبر كلما كان العامل ملماً بالقواعد والإجراءات المتعلقة بالمؤسسة، وأصبح على إطلاع بكل الظروف والعوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على جودة أدائهم وتميزهم في العمل.

#### الجدول (10): يبين إجابات أفراد العينة حول مرونة التعامل بين الإدارة والموظفين

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
13.5%	27	نعم
25.5%	51	إلى حد ما
61%	122	لا
100%	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تقر بأن التعامل بين الإدارة والموظفين لا يتصف بالمرونة بنسبة 61% في حين هناك من يقر بأن التعامل بين الإدارة والموظفين يتصف إلى حد ما بالمرونة، وهذا ما يتضح بنسبة 25.5%. في حين هناك من يؤكد بأن التعامل بين الإدارة والموظفين يتصف بالمرونة وهذا بنسبة 13.5%.

- فمن الملاحظ أن طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين تكون حسب التسلسل الهرمي للوظائف في المؤسسة حيث بلغت المشرفين ومسؤولي المصالح دور الوسيط بين الموظفين والإدارة، وقليل ما يتعامل

الموظفين مع الإدارة بصفة مباشرة كون طلبات واحتياجات العمال تصل في شكل تقارير إلى الإدارة، أي أن الإدارة بعيدة كل البعد عن الموظفين ولا توجد علاقة مباشرة أو غير رسمية تربط العاملين بالإدارة.

**الجدول رقم (11):** يبين إجابات أفراد العينة حول مدى تقبلهم للتجديد في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
56.5 %	113	نعم
38 %	76	إلى حد ما
5.5 %	11	لا
100 %	200	المجموع

- يبين الجدول في الأعلى أن نسبة 56.5 % من أفراد العينة مجتمع الدراسة يقرون بأن هناك تشجيعاً للتجديد في المؤسسة من طرف العمال مبررين ذلك بأن كل جديد يكون لصالح العمال أو يخدمهم فهو مرحب به وهذا ما أكده خبير التنظيم أثناء مقابلته حيث قال بأن نسبة استجابة العمال لعمليات التنظيم التي قدمها للمؤسسة تقدر بـ 20 % وهي نسبة مقبولة مقارنة مع بداية تطبيق برنامج التنظيم، في حين يؤكد البعض بأن التجديد يلقي تشجيعاً إلى حد ما وتقدر نسبتهم بـ 38 %، في حين هناك من يؤكد بأنه لا يوجد تشجيع للتجديد داخل المؤسسة وهذا ما يتضح بنسبة 5.5 %.

فمن الملاحظ من خلال الاختلاف في هذه النسب أن العمال داخل المؤسسة يشجعون كل جديد يروونه يخدم مصالحهم وأهدافهم ويخفف عبئ العمل وضغوطه، فكلما أحس العامل أن عملية التجديد ستؤخذ مسار العمل إلى الأحسن كلما تقبلها وشجعها والعكس من ذلك.

**الجدول رقم (12):** يبين أفراد العينة حول دفاع المسؤولين عن مصالح المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
86 %	172	نعم
8.5 %	17	إلى حد ما
5.5 %	11	لا
100 %	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى بأن نسبة 86 % من أفراد مجتمع البحث تؤكد بأن المسؤولين يدافعون بقوة عن مصالح المؤسسة في حين أن النسبة الثانية والثالثة متقاربتين التي تقران بأن المسؤولين لا يدافعون عن مصالحها بقوة بنسبة 5.5 % والذين يضعون احتمالية إلى حد ما بنسبة 8.5 %.

- ومن الملاحظ أن فإن الأفراد الذين يؤكدون أن المسؤولين يدافعون بقوة عن مصالح المؤسسة يرجعون ذلك إلى حرص المسؤولين على تحقيق مصالحهم بتحقيق مصالح المؤسسة، أي أن هناك إهمال لمصالح العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا لدى العمال وما ينتج عنه سلوكيات سلبية قد تؤثر على عملهم داخل المؤسسة كالغيابات والتمارض تعبيراً على عدم رضاهم، كذلك إلحاق الضرر بمعدات المؤسسة وعدم التقيد باللوائح والأنظمة داخل المؤسسة ما يحدث صراع بين العمال والمسؤولين.

الجدول رقم (13): يبين إجابات أفراد العينة عن مدى توفر فرص لإظهار الإبداعات والمهارات.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
5%	10	نعم
5.5%	11	إلى حد ما
89.5%	179	لا
100 %	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة والتي تقدر نسبتهم بـ 89.5% تقر بأنها لم تتحصل على فرص لإظهار مهارتها وإبداعاتها داخل المؤسسة، في حين هناك نسبة 5.5% تقر بأنها تحصلت على هذه الفرصة إلى حد ما، أما الأفراد الذين يؤكدون على أنهم تحصلوا على فرص لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم فتقدر نسبتهم بـ 5 %.

- فمن الملاحظ أن الفرص التي تقدم للعمال لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم ضئيلة جداً إذ تقدر بنسبة 5 % مقارنة مع الأفراد الذين تحصلوا على هذه الفرص، وهذا راجع إلى طبيعة كل فرد داخل المؤسسة، فهناك وظائف لا تتطلب مهارة أو إبداع وهذا ما نلاحظه في كل من مصلحتي النظافة والتعليب مقارنة مع مصلحة الإنتاج ومصلحة الصيانة التي يمكن للعمال إظهار مهارات وإبداعات في عملهم لكن عموماً هذه فرص ضعيفة وضئيلة.

الجدول رقم (14): يبين إجابات أفراد العينة حول الأخذ بالأفكار الجديدة في المؤسسة بشكل سريع.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
10%	20	نعم
89%	178	إلى حد ما
01%	02	لا
100%	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث والتي تقدر نسبتهم بـ 89 % يقرون بأن الأفكار الجديدة في المؤسسة تأخذ إلى حد ما بشكل سريع، وهذا راجع إلى طبيعة الفكرة والمدة التي تستغرقها في التطبيق، ومدى تقبل العمال لهذه الفكرة.

أما نسبة 10 % من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن الأفكار الجديدة تأخذ بشكل سريع وهم الأفراد وهم الأفراد المؤيدين لفكر التجديد والتغيير التي تقلل من الروتين لدى العمال.

أما نسبة 1 % من أفراد المجتمع المدروس، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها تقر بأن الأفكار الجديدة لا يرحب بها ولا تؤخذ بشكل سريع.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد المجتمع العاملين بالمؤسسة يقرون بأن الأفكار الجديدة تسير بشكل بطيء وهذا من أجل معرفة ما مدى نجاح هذه الفكرة وما إذا كانت هذه الفكرة ستؤدي إلى نتائج جيدة أم لا، ويجب دراسة الفكرة بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة ومدى تقبل العاملين لها، من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من وراء هذه الأفكار الجديدة التي تصاحبها عملية تغيير، هذه العملية يكون من السهل على العاملين الجدد استيعابها لكن العاملين القدامى يصعب عليه إستيعاب هذه الأفكار الجديدة التي تكون مبنية على قيم جديدة، حيث أكد مسؤول مصلحة الإنتاج أثناء مقابلته أنه من السهل البناء لأول مرة، لكن من الصعب التهديم ثم البناء من جديد، أي أنه من الصعب محو الأفكار القديمة من أذهان العاملين واستبدالها بأفكار جديدة يكون من الصعب استيعابها من طرفهم، لذا يجب معرفة مدى قابلية وتناسب هذه الأفكار من طرف العمال من أجل إنجاحها، باعتبارهم هم من سيسهرون على تطبيق هذه الأفكار.

الجدول رقم (15): يبين إجابات أفراد العينة المتعلق ببذل المسؤولين جهدهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جزء من فريق العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	42	21%
إلى حد ما	42	21%
لا	116	58%
المجموع	200	100%

- يبين الجدول أن نسبة الأفراد الذين يقرون بأن المسؤولين يبذلون جهدهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جزء من فريق العمل تتساوى مع نسبة الأفراد الذين يؤكدون ذلك إلى حد ما، وتقدر نسبة كل واحدة فيهما بـ 21 % في حين أن الأفراد الذين يؤكدون بعدم شعورهم أنهم جزء من فرق العمل من طرف المسؤولين، وقدرت نسبتهم بـ 58 %، وهي نسبة تفوق النسبتين الأولى والثانية والفارق ملحوظ، وهذا راجع إلى موقع كل فرد في عمله، فهناك عمال يمثلون أهمية كبيرة وغيابهم قد يحدث خلل في المؤسسة، وهذا ما نلاحظه في كل من مصلحة الصيانة ومصلحة الإنتاج، لذا فإن الأفراد العاملين في هذه المصلحة يشعرون بأهميتهم كجزء من فريق العمل، أما الأفراد الذين يشعرون إلى حد ما بأهميتهم كجزء من فريق العمل فهم عمال النظافة حيث يلعب تنظيف المصنع دور كبير في تسهيل سير العمل على المصالح الأخرى، وكذلك التقليل من وقوع حوادث العمل، لكن غياب فرد أو عدة أفراد لا يؤثر بشكل كبير لأن هؤلاء طبيعة عملهم بالدوام وليست بالفرق، ويمكن لبقية العمال تغطية العجز الناجم عن تغيب بقية العمال، أما العمال الذين يقرون بأنهم لا يشعرون بأنهم جزء من فريق العمل فنجد أغلبيتهم في مصلحة التعليب نظرا لأن فريق العمل يتكون من 32 عامل، وأي تغيب أو عجز في العمال يمكن تداركه من طرف بقية العمال، وكذلك لطبيعة العمل دور في ذلك حيث أنه بإمكان أي عامل أن يغطي غياب عامل آخر فهو متمكن من العمل وكذلك طبيعة العقد مع المؤسسة تؤكد ذلك، أي أن العامل في هذه المصلحة متعاقد على أنه عامل متعدد الخدمات، أي أن أي غياب قد ينتج في هذه المصلحة مفروض على عامل آخر أن يغطي هذا الغياب.

- فمن الملاحظ هنا أنه لا يوجد تحديد للدور والوظائف مما يؤدي إلى التداخل في الوظائف

## المطلب الثالث: مدى تقبل العاملين لثقافة المنظمة.

الجدول رقم (16): يبين ما إذا كانت الإجراءات في المؤسسة مفهومة لدى الجميع.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
67.5%	135	نعم
22%	44	إلى حد ما
10.5%	21	لا
100%	200	المجموع

- يبين الجدول أعلاه أن الإجراءات في المؤسسة مفهومة عند أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة، وهذا ما يتضح بنسبة 67.5 %، أما الأفراد الذين لديهم بعض الغموض وعدم الوضوح إلى حد ما في الإجراءات داخل المؤسسة فقد قدرت نسبتهم بـ 22 %، أما الأفراد الذين يقرون بأن الإجراءات داخل المؤسسة غير واضحة وغامضة تماما فقد قدرت نسبتهم بـ 10.5 %.

- فمن الملاحظ أن الإجراءات في المؤسسة واضحة إلى حد بعيد جدا وهذا ما تؤكدته النسبة الأولى من أفراد مجتمع الدراسة، وهم الأفراد الذين لديهم أقدمية في العمل ويطلعون على جميع التعليمات واللوائح التنظيمية الموجودة في المؤسسة، أما الأفراد الذين تمثل الإجراءات بالنسبة لهم غموض وعدم وضوح فهم الأفراد الذين التحقوا بالمؤسسة مؤخرا ولم يطلعوا على القانون الداخلي للمؤسسة ولم يتعاملوا مع الجانب الإداري بعد، هذا ما يمثل لبس في الإجراءات المتبعة داخل المؤسسة.

- فعلى العموم يمكن القول بأن الإجراءات في المؤسسة مفهومة لدى الجميع بنسبة معتبرة لكنها غير مفهومة ومفهومة إلى حد ما عند نسبة ليست قليلة.

الجدول رقم (17): يبين المشاركة الفعلية بين أفراد المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	187	93.5%
إلى حد ما	9	4.5%
لا	04	2%
المجموع	200	100%

- يتبين من خلال الجدول في الأعلى أن هناك مشاركة فعلية بين الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما يتضح بنسبة 93.5% في حين هناك من يقر بأن هناك مشاركة إلى حد ما وهذا بنسبة 4.5% أما الأفراد الذين يؤكدون على أن المشاركة غائبة قدرت نسبتهم بـ 2%.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد المؤسسة يتشاركون بشكل فعلي وهذا ما توضحه النسبة الأولى، ولكن هذه المشاركة تكون داخل فريق العمل أو المصلحة الواحدة، أي أن العمال يتشاركون بشكل فعال في الفريق الواحد أو المشاركة الفعالة مع العمال الذين يعملون في نفس المصلحة، أما الأفراد الذين يؤكدون أنه لا توجد مشاركة، فهم الأفراد الذين يحبون العمل بشكل منفرد، فلا يطلبون المساعدة ولا يقدمونها وهذا لتجنب حسب أقوالهم الوقوع في نزاع مع الآخر أي العمل على التقيد بالعمل الموكل له فقط والسهر على تأديته في الوقت المحدد دون انتظار الآخر مساعدته، وهذا ما يجعل العمال يتقيدون بوظائفهم وتأديتها بشكل جيد.

- لهذا فإنه من خلال تحليل بيانات الجدول إتضح أنه هناك مشاركة فعلية بين العمال في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يبين اعتبار العمال عملهم ممتع ومريح.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	9	4.5%
إلى حد ما	43	21.5%
لا	148	74%
المجموع	200	100%



- يتبين من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن عملهم لا توجد فيه متعة ولا راحة، وهذا يتضح بنسبة 74 % وعلى خلاف ذلك هناك نسبة 4.5 % التي تقر بأن العمال يحسون بمتعة وراحة أثناء عملهم في حين هناك نسبة 21 % من أفراد مجتمع الدراسة الذين يقرون بأنهم يحسون أو يعتبرون إلى حد ما أن عملهم فيه متعة وراحة.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون أن عملهم ليس به متعة وراحة وهذا ما يلاحظ خاصة عند الأفراد الذين يعملون في غير تخصصاتهم وكذلك طبيعة العمل التي تتطلب جهد وظروف فيزيقية غير ملائمة إلى حد ما خاصة في فصل الصيف حيث تكون درجة الحرارة عالية حسب ما يؤكد العمال الذين تم إجراء مقابلة معهم، إضافة إلى الحرارة المرتفعة، هناك الضجيج الصادر عن الآلات، وعلى عكس ذلك نجد بعض الأفراد الذين يقرون بأنهم يحسون بمتعة وراحة نفسية، وهذا ما نجده عند الأفراد الذين يعملون ضمن تخصصاتهم وكذلك حبهم للعمل الذي يعملون به، مؤكدين أنه في بعض الأحيان لا يحسون بالراحة إلا أثناء العمل، أي أن العمل يجعلهم يرتاحون نفسيا وهذا ما يساعدهم بدنيا في مواصلة العمل والاستمتاع به.

الجدول رقم (15): المتعلق بتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
36.5%	73	نعم
44.5%	89	إلى حد ما
19%	38	لا
100 %	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين تتناسب مع حجم مسؤولياتهم إلى حد ما بنسبة 44.5 % وهذا ما تؤكد نسبة الأفراد الذين يؤكدون ذلك، أما بنسبة 36.5 % جاءت لتؤكد هذا التناسب في حين أن نسبة 19 % من المبحوثين يقرون أن الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين لا تتناسب مع حجم مسؤولياتهم.

فمن الملاحظ من خلال هذه النسب أن الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين هي صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهم إلى حد ما، بغض النظر عن بعض المسؤولين الذين لا تتناسب صلاحياتهم مع مسؤولياتهم، وهذا ما عبر عنه بعض المبحوثين حيث أن مستويات بعض المسؤولين ومؤهلاتهم العلمية تكون أدنى من مستويات

العمال، وهذا ما يشكل عدم الرضا لدى العمال الذين يقرون بذلك بشكل واضح، لكن الخبرة التي يكتسبها هؤلاء المسؤولين قد تكون سببا في منحهم هذه الصلاحيات بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وهذا ما صرح به بعض المسؤولين عند مقابلتهم في المؤسسة، وأنه لا دخل للمؤهل في ذلك، وهذا ما نجده خاصة في مصلحتي التنظيف ومصلحة التعليب كون هتان المصلحتان لا تتطلبان مؤهلات علمية عليا في العمل وهذا على خلاف المصالح الأخرى التي تتطلب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (20): المتعلق بحظي الجميع بفرص متساوية للتقية في المؤسسة حسب الأنظمة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	14.5%
إلى حد ما	63	31.5%
لا	108	54%
المجموع	200	100%

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تقر بأن الجميع لا يحظى بفرص متساوية للترقية وهذا بنسبة 54 % في حين هناك من يقر بأنه إلى حد ما يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية ويبين ذلك بنسبة تقدر بـ 31.5 %، في حين أن هناك من يؤكد أن الجميع يحظى بفرص للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة وهذا ما يتضح بنسبة 14.5 %.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع البحث لا تحظى بفرص للترقية ويرجعون ذلك إلى الجهوية أي أن الأفراد الذين يقطنون في نفس البيئة الجغرافية للمؤسسة يحصلون على ترقية والعكس، إضافة إلى علاقة العامل مع المشرف، لكن من خلال الاطلاع على التقارير وأنظمة الترقية فإن المسؤولين يرجعون ذلك إلى السيرة الذاتية للعامل في المؤسسة أي أن الترقية تدخل فيها الخبرة لكن إذا كان الفرد له خبرة حتى لو كانت 5 سنوات أو تفوق ذلك وهو كثير الغيابات ويحدث مشاكل في العمل وكثير الأخطاء في العمل ويتسبب في تعطيل وكسر الآلات قد تكون هذه أسباب تؤدي إلى عدم ترقيته ولا تدخل في ذلك الجهوية.

فمن خلال المقابلة مع أفراد يقطنون في نفس منطقة المؤسسة وجد بأنهم لم يتحصلوا على ترقية وكانت لديهم خبرة ما بين 2 سنتين إلى 6 سنوات وهذا ما يؤكد ما قاله مسؤولو المصالح والمشرفين أثناء مقابلتهم، كذلك من الملاحظ أن المؤهل العلمي نادرا ما يدخل في عملية الترقية، فقد يترقى فرد يكون مؤهله العلمي

ومستواه أدنى من مستوى عامل آخر، وهذا راجع إلى خبرة العامل وسيرته الذاتية، إضافة إلى الجدية في العمل، أما النسبة الثانية والثالثة التي تقر بأن الترقية تكون حسب الأنظمة داخل المؤسسة فهم فئة الأفراد الذين تحصلوا على ترقية من مرة إلى ثلاث مرات، أي أن العامل يترقى من عامل دون المستوى إلى عامل من مستوى أول ثم عامل من مستوى ثالث وعملية الترقية كذلك تختلف من مصلحة إلى أخرى أي حسب طبيعة عمل كل عامل في مصلحته.

- من خلال تحليل النسب الموجودة في الجدول والاعتماد على الملاحظة والمقابلة التي أجريت مع العمال وبعض المسؤولين على المصالح ومشرفي الفرق فإن الترقية في المؤسسة تكون حسب الأنظمة المتبعة فيها.

**الجدول رقم (21): يبين إجابات أفراد العينة حول تعرضهم للمشاكل في العمل.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	112	56%
لا	88	44%
المجموع	200	100%

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن نسبة 56 % من أفراد مجتمع الدراسة تقر بأنها تواجه مشاكل في العمل مقارنة مع نسبة 44 % من أفراد مجتمع الدراسة التي تقر بأنها لا توجد مشاكل في العمل وهي نسب متفاوتة إلى حد ما.

- فمن الملاحظ أن الأفراد الذين لا يواجهون مشاكل في العمل هم الأفراد الذين لديهم أقدمية في العمل بالمؤسسة، والأفراد الذين ليست لديهم الرغبة في الترقية نتيجة مستوياتهم خاصة ذوي المستوى المتوسط وكذلك الافراد الذين ليست لديهم علاقات عمل واسعة مع فرق العمل الأخرى، والذين يحرصون على القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، وتكاد تتعدم نسبة غياباتهم وتكون مبررة، وهذا حسب ما يؤكدونه، ما يجنبهم الوقوع في مشاكل داخل العمل، كذلك العمال الذين يتحصلون على امتيازات، كالنقل، وهذا ما يتمتع به كل من عمال مصلحة الصيانة ومصلحة الإنتاج، أما الأفراد الذين يقرون بأنهم يواجهون مشاكل في العمل فغالبا ما تكون مع المشرف والزملاء أو الاثنين معا، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (22): يبين إجابات العينة عن طرف المشكلة في العمل.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
48.21%	54	المشرف
13.39%	15	الزملاء
38.39%	43	الاثنين معا
100 %	200	المجموع

- يوضح الجدول أن أغلبية الأفراد الذين لديهم مشاكل في العمل، تكون مشاكلهم مع المشرف وقدرت نسبتهم بـ 48.21 %، أما الأفراد الذين تواجههم مشاكل مع الزملاء فقدرت نسبتهم بـ 13.39 %، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها، أما الأفراد الذين تواجههم مشاكل مع المشرف والزملاء معا فقدرت نسبتهم بـ 38.39 % وهي النسبة الثانية بعد النسبة الأولى.

- فمن الملاحظ أن أي مؤسسة لا تخلو من مشاكل عمل، لكن من الملاحظ من خلال النسبة الأولى والثالثة أن العمال يعانون من مشاكل مع المشرف وهذا يعود إلى طريقة تعامل المشرفين مع العمال، وكذلك طبيعة العامل في حد ذاته.

فمن خلال الملاحظة الميدانية تبين أن هناك إهمال من طرف بعض العمال يؤدي إلى التأثير على العملية الإنتاجية ما يستدعي تدخل المشرف الذي يكون هذا التدخل في بعض الأحيان بشكل قد يؤدي إلى صراع مع العمال، أما مشاكل العامل مع بقية العمال زملائه فنجدها عادة خارج فريق العمل الواحد أي بين عمال المصالح الأخرى كمصلحة الصيانة ومصلحة التنظيف، أو مصلحة التعليب، مما تتجر عنها مناقشات كلامية ونادرا ما تصل إلى حد الضرب، وكذلك عدم تقيد بعض العمال بالتعليمات التي يصدرها المشرف تؤدي إلى التأخير في العمل وتعطيله ما ينجر عنه معاملة حادة من طرف المشرف، إضافة إلى المشاكل مع المشرف والزملاء، يواجه العمال مشاكل أخرى منها النقل وخاصة في الليل، وهذا ما يؤدي إلى استياء العمال، ففي بعض الأحيان تكون سبب في كثرة غيابات العامل الواحد وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تجاوزه، حيث أكد رئيس مصلحة الإنتاج أن المؤسسة وضعت ضمن استراتيجيتها توفير النقل لباقي المصالح الأخرى من خلال تحديد ثلاث نقاط يجتمع فيها العمال، كل عامل في النقطة القريبة من مقر مسكنه، ويتم تجميع العمال من النقاط الثلاث إلى مقر العمل، إضافة إلى مشكلة النقل، كذلك انعدام الحوافز وعدم توفر لباس العمل ومعدات الوقاية،

ومن خلال مقابلة رئيس المصلحة صرح بأنه حريص على توفر لباس العمل وبعد الاطلاع على التقارير التي تم إرسالها والتي تحتوي مقاسات كل عامل من العمال ثبت ما صرح به، وأن الخلل يرجع في الجهة التي تسهر على توفير اللباس وأنه في كل شهر يتم إرسال تقرير من أجل التذكير بذلك وهذا ما يجهله العمال أو مالا يصدقه العمال نتيجة عدم الثقة بالمسؤولين وهذا ما يزيد من المشاكل أحيانا.

- فمن الملاحظ أن كل هذه المشاكل ناتجة عن عدم توفر الثقة بين العامل والمشرف والعامل في حد ذاتها.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين وجود مشاكل في العمل وسنوات العمل.

المجموع الكلي	لا		نعم		وجود مشاكل سنوات العمل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%75.5	% 34	68	% 41.5	83	[1-5]
% 23.5	% 9.5	19	% 14	28	[6-10]
%1	% 00	00	% 1	02	[11-15]
% 100	% 43.5	87	% 56.5	113	المجموع

- تتمثل أعلى نسبة في الجدول أفراد عينة الدراسة التي تفر بأنها تواجه مشاكل في العمل والتي تقدر نسبتهم بـ 41.5% والذين بلغت عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 1 إلى 5 سنوات في حين أن هناك نسبة لا يستهان بها والتي وصلت عدد سنوات عملهم كذلك من 1 إلى 5 سنوات والتي تقدر بـ 34% بأنها تواجه مشاكل في العمل بالمؤسسة، في حين أن هناك نسبة 14% من أفراد العينة التي تفر كذلك بأنها تواجه مشاكل في العمل وذات سنوات العمل المقدر بـ 6 إلى 10 سنوات وتقابلها نسبة 9.5% ولها نفس عدد سنوات العمل تفر بأنها لا تواجه مشاكل في العمل، في حين أن هناك نسبة 1% تفر بأنها تواجه مشاكل وتصل عدد سنوات عملها من 11 إلى 15 سنة، أي أن هناك نسبة 56.5% من أفراد عينة الدراسة والتي تمثل الغالبية تفر بأنها تواجه مشاكل في العمل موزعة على عدد سنوات عمل من 1 إلى 15 سنة، في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 43.5% وهي نسبة لا يستهان بها مقارنة مع سابقتها والتي تفر بأنها لا تواجه مشاكل في العمل.

- نستنتج من خلال النسب في الأعلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تواجه مشاكل في العمل تقابلها نسبة لا تقل عنها كثيرا تقر بأنها لا تواجه مشاكل في العمل وهذا في سنوات عمل من 1 إلى 5 سنوات، ونلاحظ أن نسبة أفراد العينة التي تقر بأنها تواجه مشاكل في العمل تقل خلال سنوات العمل من 6 إلى 10 سنوات في حين تكاد تتعدم هذه الأخيرة خلال سنوات العمل من 11 إلى 15 سنة.

- فمن الملاحظ أنه كلما كانت سنوات العمل في المؤسسة أكبر كلما أدى ذلك إلى تناقص المشاكل في العمل، أي أن الأفراد في بداية سنوات العمل يواجهون مشاكل في العمل مع الزملاء والمشرفين وهذا بسبب عدم توفر الخبرة في العمل وكذلك عدم تعود العامل على طريقة العمل وصعوبة تقبل ثقافة المنظمة، حيث تكون درجة انتمائهم في السنوات الأولى أقل في المؤسسة، إلا أنه كلما زادت عدد سنوات عملهم في المؤسسة كلما كان العامل أكثر إطلاع على ثقافة المنظمة وبالتالي زيادة ولائه وانتمائه لها وتكوين جماعات عمل يصعب الاستغناء عنها أو استبدالها لاحقا، حيث تكون مبنية على درجة كبيرة من المشاركة والتعاون فيما بينهم.

#### المطلب الرابع: انتماء العاملين للمؤسسة.

الجدول رقم (24): المتعلق بافتخار العاملين في جميع المستويات بالعمل في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
63%	126	نعم
16.5%	33	إلى حد ما
20.5%	41	لا
100%	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد المؤسسة يفتخرون بالعمل فيها وهذا ما يتضح بنسبة 63 %، ويرجعون ذلك إلى أن نجاح المؤسسة وما وصلت إليه بفضل عمالها الذين يسهرون على أداء العمل بشكل جيد وأن جودة المنتج ناجمة عن حرص العمال وإخلاصهم في العمل، وهذا ما يزيد من درجة فخرهم بالعمل في المؤسسة، فهناك نسبة 16.5 % من المبحوثين يقرّون أنهم يفتخرون إلى حد ما بالعمل في المؤسسة، في المقابل هناك نسبة 20.5 % من العمال يؤكدون عدم افتخارهم بالعمل في المؤسسة مبررين ذلك أن النجاح الذي تحقّقه المؤسسة والذي يكون للعامل يد في تحقيق هذا النجاح فلا يحصل العامل على نصيب من هذا النجاح، بل يستفاد المسؤولين من ذلك فقط، فالعامل لا يحصل إلا على أجره العادي الذي هو

بالأساس ليس راض عنه، خاصة مع تأخير المؤسسة تسديد الأجور للعاملين في وقتها المحدد ما يجعل العمال مستائين من ذلك بشكل كبير ويزيد من حاجاتهم المتزايدة خاصة مع المشاكل التي تعاني منها هذه الفئة وهذا ما يعبر عنه العامل بسلوكيات لا ترضي المسؤولين، كتعطيل الآلات أو إحداث خلل فيها، كذلك الغيابات المتكررة.

الجدول رقم (25): يبين رغبة العاملين في الاستمرار بالمؤسسة والاستقرار بها.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	90	45%
إلى حد ما	50	25%
لا	60	30%
المجموع	200	100%

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع البحث تؤكد رغبتها في الاستمرار بالمؤسسة والاستقرار بها وهذا ما تبينه النسبة المقدرة بـ 45% مبررين ذلك بحاجاتهم للعمل، وكذلك لتعودهم على العمل بالمؤسسة، كذلك أن أغليبيتهم يعملون في مجال تخصصهم، في حين هناك نسبة 25% من المبحوثين التي لديها شك في الاستمرار والاستقرار بالمؤسسة، أي أنها إلى حد ما ترغب في ذلك مبررين ذلك بأنه في حال تحسن ظروف العمل والأجور فإن هذا سيزيد في رغبتهم بالاستمرار والاستقرار بالمؤسسة، في حين هناك نسبة 30% وهي نسبة متقاربة مع سابقتها، ليس لديها استعداد بالاستمرار والاستقرار بالعمل في هذه المؤسسة، مبررين ذلك بأنهم يعملون خارج مجال تخصصهم، وكذلك محكومين بعقود عمل مؤقتة وأن لديهم تطلعات أخرى، وأن هذا العمل هو عمل مؤقت وليس من طموحاتهم التي يرغبون في تحقيقها.

- فمن الملاحظ أن هناك نسبة كبيرة تريد البقاء والاستمرار بالمؤسسة مقابل نسبة أخرى كبيرة أيضا لا تزال غير مستقرة أو ترفض الاستمرار في هذه المؤسسة، والجدول الموالي يوضح مبررات أفراد مجتمع الدراسة المجيبين بنعم والذين سمح لهم اختيار أكثر من اقتراح من الاقتراحات المقدمة.

الجدول رقم (26): يبين مبررات العمال الذين يريدون الاستمرار والاستقرار في العمل بهذه المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
% 24.24	32	تنتظر ترقية
% 3.78	05	يعجبك أسلوب العمل
% 3.03	04	أوقات العمل جيدة
% 35.60	47	مكان العمل مناسب
% 29.54	39	الأجر مرضي
% 3.78	05	جماعة العمل لا تعوض
99.97 ≈ 100	132	المجموع

- يوضح الجدول في الأعلى أن أفراد مجتمع البحث الذين لديهم رغبة في الاستقرار والاستمرار في العمل بالمؤسسة غالبيتهم يناسبهم مكان العمل، وهذا ما يتضح بنسبة 35.60 %، في حين هناك من يرضيه الأجر المقدم وهذا ما توضحه النسبة المقدرة بـ 29.54 %، وهذه الفئة هي الفئة التي تمتلك دخل آخر من غير الأجر الذي تقدمه المؤسسة، وهذا ما يجعلهم راضين عن الأجر، في حين هناك من ينتظر ترقية وهذا ما يقدمه بنسبة 24.24 %، أي أنهم يعملون بجد للحصول على ترقية في هذه المؤسسة التي قدمت لهم فرصة العمل، أما النسب المتقاربة إلى حد كبير وتقدر بـ 3.78 %، و 3.03 % و 3.78 % هي نسب تعبر عن الأفراد الذين هم راضين عن أوقات العمل التي تسمح لهم بالعمل في مكان آخر، كذلك تعبر عن الأفراد الذين لديهم علاقات جيدة مع جماعات عمل لا تعوض، وهناك من يعجبه أسلوب العمل مما يولد أو يزيد من رغبتهم في العمل والاستمرار والاستقرار بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك رغبة الأفراد في الحصول على الضمان الاجتماعي، وهذا ما نجده عند الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين السن [41-50] الذين هم في سن قريب من سن التقاعد.

- فمن الملاحظ أن غالبية أفراد المجتمع التي كانت مبرراتهم تعبر عن قريب من الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة هم الأفراد الذين يناسبهم مكان العمل ويرضيه الأجر والذين ينتظرون ترقية في المستقبل.



الجدول رقم (27): يوضح العلاقة بين الاستمرار بالعمل في المؤسسة والمؤهل العلمي.

المجموع الكلي	لا		إلى حد ما		نعم		الإستمرار في العمل بالمؤسسة المؤهل العلمي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 20	% 7	14	% 2	04	% 11.5	23	متوسط
% 38	% 11	22	% 10.5	21	% 16.5	33	ثانوي
% 21	% 5.5	11	% 5	10	% 10.5	21	تقني سامي
% 20.5	% 8	16	% 6.5	13	% 6	12	جامعي
% 100	% 31.5	63	% 24	48	% 44.5	89	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة تقر بأنها ترغب في الاستمرار والاستقرار بالعمل ولها مؤهل علمي ثانوي، حيث تقدر بـ 16.5 %، لتليها نسبة 11.5 % ذات المؤهل المتوسط ونسبة 10.5 % ذات المؤهل التقني سامي ونسبة أقل من سابقتها تقدر بـ 6 % ذات المؤهل الجامعي. أي أن نسبة الأفراد الراغبين في الاستمرار والاستقرار بالعمل تقدر بـ 44 % موزعة على جميع المؤهلات العلمية، في حين أن هناك نسبة تقدر بـ 10.5 % تقر بأنها إلى حد ما ترغب في الاستمرار والاستقرار بالعمل وذات المؤهل الثانوي لتليها نسبة 6.5 % ذات المؤهل الجامعي، بعدها نسبة 5 % ذات مؤهل تقني سامي في حين أن هناك نسبة 2 % ذات المؤهل المتوسط، أي أن نسبة الأفراد الذين يرغبون إلى حد ما بالاستمرار والاستقرار بالعمل تقدر بـ 24 % موزعة على جميع المؤهلات العلمية.

- إلا أن هناك نسبة 11 % ذات المؤهل الثانوي ترفض الاستمرار والاستقرار بالعمل لتليها نسبة 8 % من ذوي المؤهل المتوسط ونسبة 5.5 % من ذوي المؤهل تقني سامي، أي أن نسبة أفراد العينة الذين لا يرغبون في الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة تقدر بـ 31.5 % موزعة على جميع المؤهلات العلمية.

- من الملاحظ أن النسبة الغالبة هي نسبة الأفراد الذين يرغبون في الاستمرار بالعمل إلا أن نسبة الأفراد الذين لا يرغبون في ذلك هي نسبة لا يستهان بها، إضافة إلى نسبة الأفراد الذين يرغبون إلى حد ما في ذلك.

- نستنتج أن المؤهل العلمي للعامل لا يؤثر على رغبة العامل في الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة حيث أنه كلما مان المؤهل العلمي عالي أي جامعي يكون العامل في منصب عمل جيد يجعله يرغب

في الاستمرار بالعمل خاصة من يعملون ضمن تخصصهم، وكلما كان المؤهل العلمي أدنى كالمتوسط كذلك يزيد من رغبة الفرد في استمراره بالعمل لأن مؤهله العلمي لا يؤهله للعمل في مؤسسة أخرى أي أن فرصة حصوله على وظيفة في مؤسسة أخرى نادرا جدا خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الحاصلة في البيئة الخارجية، وعمل المؤسسات على الاستثمار في الرأسمال البشري واستقطاب الكفاءات، ومنه فالمؤهل العلمي قد يدفع العامل إلى الاستمرار والاستقرار بالعمل أو تركه، وذلك حسب قدرات الفرد والفرص التي تكون متوفرة له خاصة ضمن البيئة الخارجية.

الجدول رقم (28): يوضح العلاقة بين استمرار العامل بالعمل في المؤسسة وعدد سنوات العمل فيها.

المجموع الكلي	لا		إلى حد ما		نعم		الاستمرار في العمل بالمؤسسة سنوات العمل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 72	% 25	50	% 19.5	39	% 27.5	55	[1-5]
% 27	% 6	12	% 5	10	% 16	32	[6-10]
% 1	% 0	00	% 0.5	01	% 0.5	01	[11-15]
% 100	% 31	62	% 25	50	% 44	88	المجموع

- تمثل أعلى نسبة في الجدول أعلاه أفراد عينة الدراسة الذين لهم رغبة في الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة والتي تقدر بـ 27.5% والذين وصلت عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 1 إلى 15 سنة في حين أن هناك نسبة 19.5% ولها نفس سنوات العمل بالمؤسسة تقر بأنه إلى حد ما تريد الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة، في حين هناك نسبة متقاربة جدا مع النسبة الأولى والتي تقدر بـ 25% ولها نفس سنوات العمل في المؤسسة تقر بأنها لا ترغب في الاستمرار والاستقرار بالعمل في المؤسسة، في حين هناك نسبة 16% والتي تمثل العمال الذين يرغبون في الاستمرار بالعمل وعدد سنوات عمل ما بين 6 إلى 10 سنوات، إلا أن هناك نسبة تقدر بـ 5% ولها نفس سنوات عمل النسبة السابقة، تقر أنه إلى حد ما لها رغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة في حين هناك نسبة تكاد تتساوى مع سابقتها تقدر بـ 6% ولها نفس سنوات العمل التي تقر بأنها لا ترغب في الاستمرار بالعمل، إلا أن هناك نسبة 0.5% ترغب في الاستمرار والاستقرار بالعمل وتصل عدد سنوات عملها في المؤسسة من 11 إلى 15 سنة، تتساوى مع نسبة الأفراد من نفس سنوات العمل ترغب إلى حد ما بالاستمرار بالعمل في المؤسسة.

- من الملاحظ أن نسبة 44 % من أفراد العينة المدروسة ترغب في الاستمرار بالعمل في المؤسسة موزعة على عدد سنوات عمل من 1 إلى 15 سنة، في حين أن هناك نسبة 25 % أنها إلى حد ما ترغب في الاستمرار بالعمل موزعة على نفس سنوات عمل النسبة السابقة، إلا أن هناك نسبة 31 % من أفراد العينة لا ترغب إطلاقاً في الاستمرار بالعمل وهذه النسبة موزعة على عدد سنوات عمل من 1 إلى 10 سنوات.

- نستنتج أن عدد سنوات العمل لها تأثير على رغبة العامل في استمراره واستقراره بالعمل حيث أنه كلما قضى العامل سنوات عمل أكثر في عمله كلما اتضحت له الرؤية عن رغبته في الاستمرار والاستقرار بالعمل وما إذا كان العامل يحس بأنه جزء من فريق العمل أم لا، وهذا ما يحدد درجة انتمائه للمؤسسة ومدى ارتباطه بها.

**الجدول رقم (29): يبين قبول أو رفض العامل للعمل المعروض عليه في مؤسسة أخرى بأجر أعلى.**

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
91 %	182	تقبل
09 %	18	ترفض
100 %	200	المجموع

- يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية الأفراد المبحوثين والتي تصل نسبتهم إلى 91 % يقبلون إذا عرض عليهم عمل في مؤسسة أخرى بأجر عالي، بل عبروا عن ذلك بأنهم لو عرض عليهم عمل بظروف حسنة حتى ولو كان الأجر من أجر المؤسسة الحالية سيقبلون ذلك العرض، مبررين ذلك بأن ظروف العمل غير مناسبة حيث أن درجة الحرارة عالية خاصة في فصل الصيف، وهناك ضغط في العمل كذلك نقص التهوية إضافة إلى معاملة المسؤولين التي يعبر عليها أغلبية العمال أنها ليست بالجيدة، في حين هناك نسبة 9 % من أفراد مجتمع الدراسة الذين يرفضون عرض العمل المقدم حتى وإن كان الأجر عالي مبررين ذلك بأن مكان العمل قريب من سكنهم، كذلك أنهم يعملون مع فرق عمل جيدة لا يتوقعوا أنهم سيجدونهم في مؤسسة أخرى وكذلك تعودهم على طريقة عمل معينة لا يرغبون في تغييرها، كما أن أوقات العمل مناسبة لهم خاصة وأنهم يعملون في جهات أخرى غير العمل في المؤسسة، وهناك من يبرر ذلك بوفائه وإخلاصه للمؤسسة التي قدمت له فرصة العمل وقت الحاجة وهناك من ينتظر تحسين في الوضعية الحالية، وهناك من يتعامل معه معاملة

خاصة قد يفقدها بمجرد تركه للمؤسسة والتي تعنيه عن الأجر العالي، وهذا ما يدفع بهم للبقاء بهذه المؤسسة رغم الأجر العالية التي تقدمها مؤسسة أخرى وتدني الأجور في مؤسستهم الحالية.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لها استعداد بقبول عروض مؤسسات أخرى حتى وإن كان الأجر زهيد ولكن شرط أن تكون ظروف العمل حسنة وكذلك معاملة المرؤوس جيدة.

**الجدول رقم (30): يبين تقيد العاملين بالأنظمة المعمول بها وتلتزم بتنفيذها:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	194	97 %
إلى حد ما	05	2.5 %
لا	01	0.5 %
المجموع	200	100 %

- يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية المبحوثين التي تقدر نسبتهم بـ 97 % يلتزمون ويتقيدون بالأنظمة المعمول بها، في حين هناك نسبة 2.5 % التي لا تتقيد إلى حد ما بهذه المنظمة في حين أن هناك نسبة 0.5 % من المبحوثين لا تتقيد إطلاقاً بالأنظمة والالتزام بها.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تلتزم بشكل كلي بالأنظمة والقوانين وهذا ما توضحه النسبة الأولى لأن العمال تحكّمهم عقود عمل والالتزام بالأنظمة والتقيد بها يكون ضمن شروط العقد وأي خلل بهذه الأنظمة تنجر عنه عقوبات تكون درجتها حسب ما ينص عليه قانون العقوبات الخاص بالمؤسسة والتي تؤدي إلى الفصل المؤقت أو الفصل المطلق من العمل أو عقوبات أخرى كالفصل من الأجر، وكل ذلك يدخل ضمن السيرة الذاتية للعامل الذي يسعى إلى أن تكون سيرته حسنة خاصة في حالة تقدمه للعمل في مؤسسة أخرى هذا سيؤثر على قبوله إلى حد ما، في حين أن نسبة قليلة لا تتقيد إلى حد ما وهذا كتعبير عن عدم رضا العامل عن العمل أو عن بعض الأنظمة المعمول بها، في حين هناك نسبة لا تتقيد إطلاقاً بالأنظمة ولا تلتزم بها وهذه نسبة تكاد تتعدم حيث تصل إلى 0.5 %، وهذه النسبة تعبر عن الأفراد المقربين من صاحب المؤسسة بشكل شخصي ولها نفوذ داخل المؤسسة حسب ما صرح به هذا العامل أثناء المقابلة.

- فعلى العموم أن غالبية الأفراد العاملين بالمؤسسة يتقيدون بالأنظمة المعمول بها ويلتزمون بتنفيذها.

الجدول رقم (31): يبين رضا العامل عن منصبه الحالي:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	86	43%
إلى حد ما	46	23%
لا	46	34%
المجموع	200	100%

- يوضح الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة راضين عن منصبهم الحالي وهذا ما تبينه النسبة المقدرة بـ 43% في حين أن هناك عمال راضين إلى حد ما وهذا ما تعبر عنه النسبة المقدرة بـ 23%، في حين أن هناك عمال غير راضين تماما عن منصبهم الحالي، وهي النسبة المقدرة بـ 34% وهي تعتبر نسبة متقاربة إلى حد كبير مع النسبة الأولى التي تعبر عن الرضا.

- فمن الملاحظ أن العمال الذين هم راضين عن مناصبهم الحالية هم العمال ذوي المؤهلات العلمية الدنيا وعبروا عن ذلك من خلال أن المنصب الذي يشغلونه الآن هو منصب يتناسب مع مؤهلهم العلمي في حين أن العمال الذين يعبرون عن الرضا إلى حد ما هم العمال الذين تحصلوا على ترقية تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم أما العمال الذين يعبرون عن عدم الرضا فهم العمال الذين لم يتحصلوا إطلاقا على ترقية ويحملون شهادات قد تؤهلهم للالتحاق بمناصب أعلى وهذا ما يجعلهم غير راضين عن منصبهم الحالي.

الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل والمؤهل العلمي للعمال.

المجموع الكلي	لا		إلى حد ما		نعم		الرضا عن العمل المؤهل العلمي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
17.5%	3%	6	3.5%	7	11%	22	متوسط
39.5%	12%	24	11.5%	23	16%	32	ثانوي
21%	11%	22	4%	08	6%	12	تقني سامي
22%	10%	20	4.5%	09	7.5%	15	جامعي
100%	36%	72	23.5%	47	40.5%	81	المجموع

- تمثل السبة الغالبة في الجدول أفراد العينة الراضين عن عملهم وهم الأفراد ذوي المؤهل العلمي الثانوي والتي تقدر نسبتهم بـ 16 % في حين أن هناك نسبة الأفراد الغير راضين عن مناصبهم الحالية في العمل ومن نفس المؤهل العلمي تقدر نسبتهم بـ 12 %، وتصل نسبة الأفراد الذين هم راضين إلى حد ما عن عملهم وذوي المؤهل العلمي السابق الذكر 11.5 %، في حين أن نسبة الأفراد ذوي المؤهل المتوسط والذين تصل نسبتهم 11 % يؤكدون رضاهم عن العمل، ومن نفس المؤهل هناك نسبة 3.5 % راضية إلى حد ما في حين أن نسبة 3 % من نفس المؤهل غير راضية تماما، في حين أن هناك نسبة 11 % تمثل العمال ذوي المؤهل تقني سامي والغير راضين تماما عن العمل إلا أن هناك نسبة 6 % من نفس المؤهل العلمي السابق تؤكد رضاها التام عن العمل إلا أن هناك نسبة 4 % راضية إلى حد ما، وهناك نسبة 10 % من أفراد مجتمع الدراسة ذوي المؤهل العلمي الجامعي يؤكدون عدم رضاهم عن مناصبهم الحالي في العمل إلا أن هناك نسبة 7.5 % من نفس المؤهل العلمي تؤكد رضاها التام عن العمل في حين أن هناك نسبة 4.5 % راضية إلى حد ما ومن نفس المؤهل العلمي السابق.

- من الملاحظ أن نسبة الأفراد الراضين عن العمل تقدر بـ 40.5 % موزعة على جميع المؤهلات العلمية، وأن نسبة الأفراد الراضين إلى حد ما تقدر بـ 23.5 %، أما نسبة الأفراد الغير الراضين وهي نسبة لا يستهان بها مقارنة مع النسبة الأولى، والتي تقدر بـ 36 % موزعة على جميع المؤهلات العلمية.

- من الملاحظ أن المؤهل العلمي له دور في تحديد درجة رضا العامل عن عمله، حيث أنه كلما كان العامل ذو مؤهل علمي جامعي كلما زاد ذلك في رغبته في تقلد مناصب عمل تتماشى مع مؤهله العلمي، فالمؤهل العلمي يحدد المنصب الذي ينتقله العامل خاصة إذا كان يعمل ضمن تخصصه وضمن مصلحة هامة في المؤسسة كما هو الشأن في كل من مصلحة الإنتاج التي ينتقل مناصبها عمال جامعيين وذو مؤهلات عالية عكس مصلحة التعليب التي يغلب عليها العمال ذوي المؤهلات العلمية الثانوي والمتوسط أما عمال الصيانة فهم المتحصلين على شهادة تقني سامي أو جامعي.

الجدول رقم (33): يوضح العلاقة بين الرضا عن العمل وسنوات العمل بالمؤسسة.

المجموع الكلي	لا		إلى حد ما		نعم		الرضا عن العمل سنوات العمل
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 70.5	% 26	52	% 19	38	% 22.5	51	[1-5]
% 28.5	% 7	14	% 5.5	11	% 16	32	[6-10]
% 1	% 0	0	% 0.5	01	% 0.5	1	[11-15]
% 100	% 33	66	% 25	50	% 42	84	المجموع

- يوضح الجدول في الأعلى أن النسبة الغالبة لأفراد عينة الدراسة والمقدرة بـ 26 % هي نسبة الأفراد الغير راضين عن عملهم والتي تقدر عدد سنوات عملهم في المؤسسة من 1 إلى 5 سنوات إلا أن هناك نسبة تكاد تتساوى مع النسبة الأولى والتي تقدر بـ 25.5% ولها نفس سنوات العمل بالمؤسسة تؤكد على أنها راضية عن العمل في المؤسسة، إلا أن هناك نسبة 19 % ترى بأنها راضية إلى حد ما عن العمل في المؤسسة ولها نفس عدد سنوات عمل النسب السابقة، في حين هناك نسبة من أفراد عينة الدراسة المقدرة بـ 16 % تؤكد رضاها عن العمل والتي تقدر عدد سنوات عملها في المؤسسة ما بين 6 و 10 سنوات لتقابلها نسبة 7% ولها نفس سنوات العمل تقر بعدم رضاها وهي نسبة متقاربة مع نسبة الأفراد الذين يؤكدون أنهم إلى حد ما راضين عن مناصبهم الحالية والمقدرة نسبتهم بـ 5.5 %، في حين تتساوى النسبتين في سنوات العمل من 11 إلى 15 سنة والمقدرة بـ 0.5 % عند الأفراد الذين يؤكدون عن رضاهم بشكل تام والذين هم راضين إلى حد ما.

- من الملاحظ أنه تكاد تتساوى نسبة الأفراد الذين يقرون بالرضا وعدم الرضا عن العمل خلال السنوات الأولى من العمل في المؤسسة في حين تتناقص درجة العمال كلما زادت سنوات العمل في المؤسسة وهذا ما يرتبط بشكل كبير بالترقية والسياسة التي تتبعها المؤسسة في ذلك، حيث أن العامل كلما قضى سنوات عمل أكثر في المؤسسة كلما زادت خبرته المهنية وهذا ما يؤهله إلى الترقية إلى منصب أعلى من منصبه وهذا يرتبط بالإجراءات التي تتبعها المؤسسة لترقية العاملين بغض النظر عن سنوات العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (34): يبين علاقة العامل مع زملائه.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
79 %	158	جيدة
20.5 %	41	حسنة
0.5 %	01	سيئة
100 %	200	المجموع

- يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة في علاقة جيدة مع زملائهم وهذا ما يتضح من خلال النسبة المقدرة بـ 79 %، في حين يبين البعض أن العلاقة حسنة مع الزملاء وهذا ما يتضح من خلال النسبة المقدرة بـ 20.5 % في حين هناك من يقر بأن علاقته مع الزملاء سيئة وهذا ما توضحه النسبة المقدرة بـ 0.5 %، وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة مع سابقتها.

- فمن الملاحظ أن علاقات العمل بين العمال وزملائهم هي علاقات جيدة وهذا وما توضحه النسبة الأولى حيث أن العمال يتعاونون فيما بينهم خاصة في إطار الفرقة الواحدة حيث نجد درجة التعاون والمشاركة كبيرة فيما بينهم، أما النسبة التي تبين أن العلاقات بين العمال وزملائهم حسنة فهي على العموم تبين العلاقة بين الافراد ضمن الفرقة الواحدة والعلاقات بين الفرق الأخرى أي علاقات عمل على نطاق واسع مع جميع العمال، حيث يؤكدون على وجود مناقشات كلامية لكن سرعان ما يتخطى ذلك وترجع العلاقات إلى سابق عهدها حسنة، أما الفئة التي لها علاقات سيئة فهي الفئة التي غالبا ما تكون لديها مشاكل مع العمال بصفة دائمة نتيجة لعدم تقيدها وتأديتها لعملها على أكمل وجه.

- فعلى العموم وما هو واضح أن علاقة العامل مع زملائه داخل المؤسسة هي علاقات جيدة يحكمها مبدأ التعاون.



الجدول رقم (35): يبين استعداد العمال لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاز عملهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	143	71.5%
إلى حد ما	29	14.5%
لا	28	14%
المجموع	200	100%

- يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يبذلون جهد أكبر يساهم في إنجاز عملهم وهذا ما توضحه النسبة المقدرة بـ 71.5 % حيث يؤكدون أن نجاح عملهم يمثل رضا بالنسبة لهم، وهناك نسبة 14.5 % يقرون بأنهم إلى حد ما يبذلون مجهود أكبر يساهم في إنجاز عملهم، وهي نسبة تكاد تتساوى مع نسبة الأفراد الذين يؤكدون على أن هم غير مستعدين لتقديم جهد أكبر مبررين ذلك بأن الجهد الذي يبذلونه هو جهد كبير وليس لديهم القدرة على بذل جهد أكبر وأن العمل الذي يقومون به هو عمل متعب والساعات الإضافية أو الوقت الإضافي الذي يقدمونه يتقاضون عليه أجر مضاعف أو يؤخذ في شكل أيام تعويضية للراحة.

- فمن الملاحظ من خلال تحليل هذه النسب تبين أن أغلبية الأفراد يعملون على تأدية عمل جيد يساهم في إنجاز عملهم، لأن النجاح في العمل يؤدي إلى نجاح المشرف، ونجاح المشرف يؤدي إلى الرضا على العمال، وهذا ما يجلب الراحة للعمال.

الجدول رقم (36): يبين تعرف العامل على الطريقة التي يحب رئيسه إتباعها في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	143	71.5%
إلى حد ما	43	21.5%
لا	14	7%
المجموع	200	100%

- يبين الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تعرف الطريقة التي يحب رئيس العمل إتباعها في العمل وهذا ما يظهر بنسبة 71.5 % حيث أن المشرف يعمل على توضيح الطريقة التي يكون بها العمل بشكل واضح، وعلى العمال إتباع هذه الطريقة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وبطريقة جيدة، في حين أن هناك من العمال إلى حد ما لا يعرفون الطريقة التي يحب رئيسه العمل إتباعها ويرجعون ذلك إلى تغيير طريقة العمل في كل مرة وأن طريقة العمل غير واضحة فالعمال يتعودون على طريقة ثم يتم تغييرها، وهذا ما يجعل العمال يجهلون الطريقة التي يحب رئيس العمل إتباعها وهذا ما يتبين بنسبة تقدر بـ 7 % من الأفراد الذين يؤكدون أنهم يجهلون طريقة العمل بحكم أنها غير ثابتة.

فمن الملاحظ من خلال تحليل النسب الموجودة في الجدول أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لا يواجهون صعوبة في فهم طريقة العمل وأن قلة منهم من يواجهون صعوبة في فهمها أو يجهلونها وهذا راجع إلى عدم التقيد بطريقة واحدة وتغييرها في كل مرة وهذا راجع إلى ظروف العمل التي تتطلب ذلك في بعض الأحيان من أجل تسهيل سير العمل بشكل جيد حسب ما يؤكد المشرفين خلال مقابلتهم.

#### الجدول رقم (37): يبين اهتمام العامل بتحقيق النجاح لرئيسه.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
40 %	80	نعم
26.5 %	53	إلى حد ما
33.5 %	67	لا
100 %	200	المجموع

- يتبين من خلال الجدول في الأعلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يهتمون بتحقيق النجاح لرئيسهم في العمل، وهذا ما تبين بنسبة تقدر بـ 40 % في حين هناك من يهتم إلى حد ما بذلك وهذا ما يقدر بنسبة 26.5 %، إلا أنه هناك من لا يهتم إطلاقاً بتحقيق النجاح لرئيسه وهذا ما يتضح بنسبة 33.5 %.

- من الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يهتمها تحقيق النجاح للرئيس لأن هذا النجاح حسب مبرراتهم يعود بالفائدة على العمال أي أن الرئيس حقق هذا النجاح من خلال الجهد الذي يبذله العمال في العمل إلا أن هناك نسبة معتبرة لا يهتمها تحقيق النجاح للرئيس مبررين ذلك بأن هذا النجاح يستفد به الرئيس ولا يكون للعامل عائد من خلال تحقيق هذا النجاح، فالعامل ليس مهتماً إذا ما حقق الرئيس نجاحاً أم لا.

الجدول رقم (38): المتعلق بشعور العامل بأن نصيره مرتبط بمصير المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
26 %	52	نعم
18 %	36	إلى حد ما
56 %	112	لا
100 %	200	المجموع

- من خلال الجدول في الأعلى تبين أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن مصيرهم لا يرتبط بمصير المؤسسة وهذا ما يتضح بنسبة 56 % مبررين ذلك بأنهم لا يشعرون بأهميتهم كجزء من فريق العمل رغم مؤهلاتهم لذا فإنهم لا يربطون مصيرهم بمصير المؤسسة وأنهم يمتلكون من الخبرة والمهارة والمؤهلات التي تمكنهم من العمل في أي مؤسسة أخرى في حين أن هناك من يربط مصيره إلى حد ما بمصير المؤسسة، وهذا ما يتضح بنسبة 18 % مبررين ذلك من خلال أنه ليس من السهل الحصول على وظيفة في الوقت الحالي لذا فإن العمل بهذه المؤسسة مرتبط بمصيرها فأي شيء يصيب المؤسسة قد يؤثر سلباً على حياتهم العملية والشخصية، كذلك في حين أن هناك من يربط مصيره بهذه المؤسسة بشكل كلي وهذا يظهر من خلال النسبة المقدرة بـ 26 % ونجد هذه الفئة هي الفئة العمرية ما بين [41-50] سنة أي أن السن الذي وصلت إليه هذه الفئة لا يؤهلها للعمل في مؤسسة أخرى بحكم أن المؤسسات في الوقت الحالي تبحث عن الفئات الشابة التي تكون مصدر للإنتاج بالنسبة للمؤسسة وليس عائقاً عليها.

- فمن الملاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة لا يشعرون بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة.

الجدول رقم (39): المتعلق بمغادرة العامل من المؤسسة إذا طلب منه ذلك.

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
19.5 %	39	ترفض بقوة
80.5 %	161	تقبل بشكل عادي
100 %	200	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تقبل بشكل عادي مغادرة العمل من المؤسسة في حال طلب منهم ذلك وهذا يتضح بنسبة تقدر بـ 80.5 %، في حين أن هناك من يرفض بقوة ذلك وقدرت نسبتهم بـ 19.5 %.

- فمن الملاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة يتقبلون بشكل عادي الطرد ذلك أن معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة يسعون إلى كسب الخبرة بغرض الاستفادة منها عند مغادرة المؤسسة أو في حال توفر ظروف أحسن في مؤسسة أخرى، فالخبرة تمثل الهدف الأساسي عند بعض هؤلاء الأفراد في حين أن هناك من يرفض بشدة مغادرة المؤسسة رغم الطرد أو إذا طلب منه ذلك مرجعين ذلك إلى عدة أسباب ومبررات ذلك يوضحها الجدول التالي.

الجدول رقم (40): المتعلق بمبررات العمال الذين يرفضون مغادرة المؤسسة

النسبة	التكرارات	الاقتراحات
19.29 %	11	لأنك اعتدت على العمل بطريقة معينة
8.77 %	05	لأن أسلوب العمل هنا مريح
15.78 %	09	لأن المنصب الذي تشغله لا يعوض
56.14 %	32	تخشى فقدان المكسب المالي
99.98 ≈ 100	57	المجموع

- يوضح الجدول في الأعلى أن نسبة 56 % من الأفراد الذين يرفضون مغادرة المؤسسة هم الأفراد الذين يخشون فقدان المكسب المالي أي الخوف من عدم الحصول على مصدر أو وظيفة في مؤسسة أخرى هذا ما يجعلهم يرفضون بشدة مغادرة المؤسسة، في حين أن هناك نسبة 19.29 % من الأفراد الراضين بالمغادرة مبررين ذلك بأنهم اعتادوا على العمل بطريقة معينة وليس لديهم استعداد لتغيير هذه الطريقة، في حين أن هناك نسبة 15.78 % من الأفراد الراضين لتترك المؤسسة يشغلون مناصب لا تعوض أي أن المنصب الذي يشغلونه في هذه المؤسسة لا يحصلون عليه في مؤسسة أخرى، في حين أن هناك نسبة 8.77 % الذين يبررون ذلك بأن أسلوب العمل في هذه المؤسسة مريح، وهناك من يرجع ذلك إلى أسباب أخرى منها التعود على العمل في المؤسسة وأن المؤسسة منحت لهم فرصة الاستمرار والتقدم في العمل، وهناك من لديهم صلاحيات في المؤسسة سيفقدونها إن غادرها، وهناك من يعامل بطريقة جيدة تجعله يعمل بشكل مريح في حين

أن هناك من هو مرتبط بجماعة العمل التي عمل معها لعدة سنوات حيث تفهم هذه الأخيرة السلوكيات الصادرة منه، وبالتالي من الصعب تشكيل جماعة عمل في مؤسسة أخرى، في حين أن هناك من يخشى أن تضيع حقوقه من سنوات العمل التي قضاها بالمؤسسة والتي تحسب في سن التقاعد وهذا ما يجعل هؤلاء العمال يرتبطون بشكل قوي بهذه المؤسسة.

المطلب السادس: تحليل بيانات السجلات والتقارير:

الجدول رقم (41): يوضح غيابات العمال خلال شهري جانفي وفيفري لعام 2016.

مصلحة التعليب		مصلحة النظافة		مصلحة الإنتاج		المصلحة البيانات
فيفري	جانفي	فيفري	جانفي	فيفري	جانفي	الأشهر
25	39	10	13	08	05	العمال الغائبين
120	120	19	19	36	36	مجموع العمال
% 20.83	% 32.5	% 52.63	% 68.26	% 22.22	% 13.88	النسبة

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن نسبة العمال الغائبين في مصلحة الإنتاج خلال شهر جانفي تقدر بـ 13.88 % من مجموع العمال، حيث نلاحظ ارتفاع خلال شهر فيفري يقدر بـ 22.22 %، وهي نسب تقل عن النسب التي وصلت إليها عدد الغيابات في مصلحة النظافة حيث وصلت الغيابات في هذه المصلحة خلال شهر جانفي إلى 68.26 % لتصل خلال شهر فيفري إلى نسبة تقدر بـ 52.63% ونلاحظ ارتفاع في عدد العمال الغائبين في مصلحة التعليب حيث وصلت نسبتهم في شهر جانفي إلى 32.5 %، إلا أنها انخفضت لتصل إلى 20.83 % في شهر فيفري.

- من الملاحظ من خلال نسب الغيابات في كل مصلحة أن هناك ارتفاع في عدد العمال الغائبين خاصة في مصلحة النظافة خلال شهر جانفي لنلاحظ انخفاض ملحوظ في عدد غيابات العمال في شهر فيفري كذلك هو الشأن في مصلحة التعليب حيث نلاحظ ارتفاع في عدد الغيابات خلال شهر جانفي لتتخفف خلال شهر فيفري بنسبة ملحوظة، إلا أن عدد الغيابات في مصلحة الإنتاج تقل مقارنة ببقية المصالح الأخرى، حيث يعبر تزايد وانخفاض عدد الغيابات في كل شهر وفي كل مصلحة عن العمال الذين تعرضوا لحوادث في العمل أو العمال الذين لا يلتزمون بأوقات العمل ولأسباب أخرى تحول دون طاقة العامل كعدم توفر

المواصلات وهذا العذر الذي نجده متداول عند غالبية العمال، كذلك تعود أسباب الغياب إلى العمال الذين تم معاقبتهم بالفصل المؤقت الذي يصل من 5 إلى 10 أيام، وهذا ما نلاحظه خاصة في مصلحة التعليب الذين يتم معاقبتهم بالفصل المؤقت بسبب عطل يحدثه العامل في آلة ما بشكل عمدي أو إتلاف أجهزة من المؤسسة ولا يتم الإبلاغ عنها في الوقت المحدد مما يلحق أضرار مادية بالمؤسسة وتعطل العمل.



شكل (13): يوضح معدلات الغيابات في كل مصلحة خلال شهري جانفي وفيفري 2016

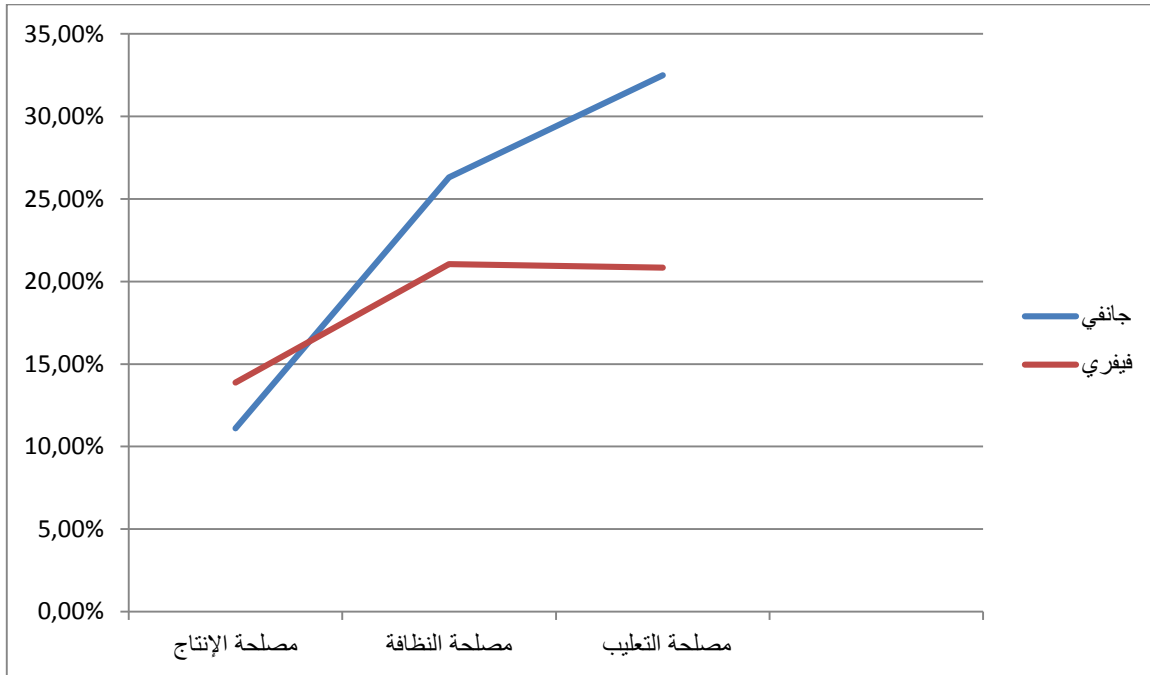
الجدول رقم (42): يوضح العطل المرضية خلال شهري جانفي وفيفري 2016.

مصلحة التعليب		مصلحة النظافة		مصلحة الإنتاج		المصلحة البيانات
فيفري	جانفي	فيفري	جانفي	فيفري	جانفي	الأشهر
25	39	04	05	05	04	عدد العمال الذين في عطلة
120	120	19	19	36	36	مجموع العمال
% 20.83	% 32.5	%21.05	%26.31	%13.88	%11.11	النسبة

- يتضح من خلال الجدول في الأعلى أن نسبة العطل المرضية متقاربة في كل من مصلحتي النظافة والتعليب، حيث وصلت نسبة العطل المرضية لشهر جانفي في مصلحة النظافة إلى 26.31 %، أما في مصلحة التعليب فقدت بـ 32.5 %.

أما في مصلحة الإنتاج فقدرت نسبة العطل بـ 11.11 %، أما خلال شهر فيفري فقدرت نسبة العطل المرضية في مصلحة النظافة بـ 21.05 % وهي نسبة تكاد تتساوى مع مصلحة التعليب التي قدرت بـ 20.83 %، أما مصلحة الإنتاج فقد قدرت نسبتها بـ 13.88 % وهي نسبة منخفضة مقارنةً بسابقتها.

- من خلال ما تبينه النسب في الجدول أن نسبة العطل المرضية تتفاوت من مصلحة إلى أخرى ومن شهر لآخر، وتعتبر هذه النسب عن تهرب العمال من العمل في بعض الأحيان، فغالبا ما يلجأ العامل لطلب عطلة مرضية أو تبرير غيابه بالمرض لقضاء حاجات خاصة إذا كان هناك ضغط في العمل، ففي بعض الأحيان يعمل العامل ساعات إضافية يأخذها على شكل أيام راحة، فغالبا ما تتراكم الساعات ولا تمنح للعامل كراحة، فيلجأ العامل إلى أخذ عطلة مرضية من أجل تعويض تلك الساعات، كذلك تكون العطل المرضية نتيجة حوادث العمل في المؤسسة والتي يتحتم على العامل أخذ عطلة مرضية إلى أن يشفى من الحادث.



شكل رقم (14): يوضح العطل المرضية في كل مصلحة خلال شهري جانفي وفيفري 2016.

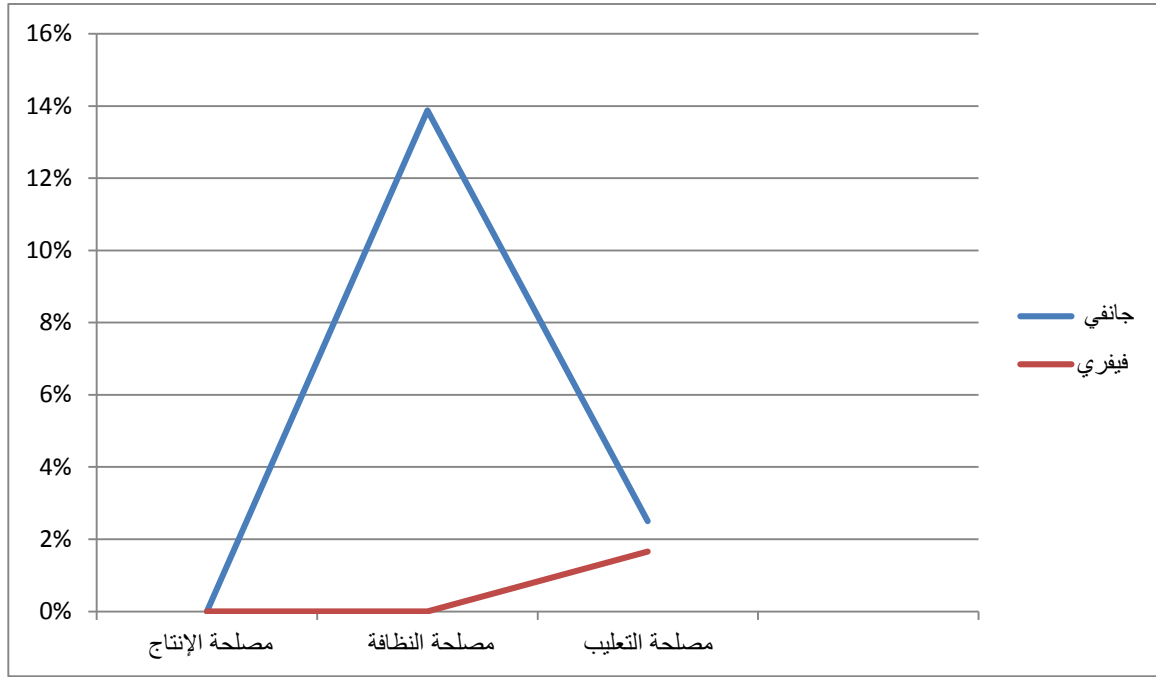
الجدول رقم (43): يوضح عدد حوادث العمل خلال شهري جانفي وفيفري لعام 2016.

مصلحة التعليب		مصلحة النظافة		مصلحة الإنتاج		المصلحة البيانات
فيفري	جانفي	فيفري	جانفي	فيفري	جانفي	الأشهر
02	03	00	05	00	00	عدد الحوادث
120	120	19	19	36	36	مجموع العمال
% 1.66	% 2.5	% 0	%13.88	% 0	% 0	النسبة

- يبين الجدول في الأعلى نسبة وقوع حوادث العمل في المؤسسة في كل مصلحة خلال شهري جانفي وفيفري، حيث نلاحظ انعدام حوادث العمل خلال هذين الشهرين في مصلحة الإنتاج وهذا يعود إلى درجة وعي عمال هذه المصلحة وضرورة تطبيق تعليمات الوقاية على خلاف مصلحة النظافة والتي قدرت نسبة حوادث العمل فيها خلال شهر جانفي بـ 13.88 %، ويلاحظ انعدامها في شهر فيفري، أما في مصلحة التعليب فنلاحظ وقوع حوادث عمل تصل نسبتها إلى 2.5 % خلال شهر جانفي و 1.66 % خلال شهر فيفري.

- تبين هذه النسب درجة وعي العمال بضرورة التقيد بالقواعد والقوانين والتعليمات المتعلقة بالوقاية من حوادث العمل، حيث نجد هذه الأخيرة تتعدم في مصلحة الإنتاج، إلا أنها لا تغيب في مصلحة النظافة وهذا لعدم تقيدهم بتعليمات الوقاية المقدمة في كل اجتماع مع العاملين كل يوم سبت كما وضحه مسؤول مصلحة الإنتاج، كما أننا نلاحظ وجود حوادث متتالية خلال الشهرين في مصلحة التعليب وهي حوادث في بعض الأحيان تكون مفتعلة من طرف العمال وهذا ما يدل على عدم رضا العمال خاصة على الأجر المقدم لهم، فحوادث العمل لها نسبة تضاف إلى الراتب الشهري، وهذا ما يستفاد به العامل في هذه الحالة وكذلك تتسبب مصلحة النظافة في غالب الأحيان بحوادث عمل، حيث يؤدي عدم تنظيف الأرضية إلى انزلاقات تؤدي إلى حوادث، هذا بالإضافة إلى عدم انتباه العمال نتيجة العب، يأخذ العامل عطلة مرضية حسب طبيعة الضرر الذي لحق به جراء الحادث، وتكون مؤسسة الضمان الاجتماعي هي الجهة المسؤولة عن تعويض العامل على الضرر الذي لحق به، بعد التحقيق في طبيعة الحادث بالاتصال بالمؤسسة المعنية أي التي يعمل بها هذا العامل.





شكل رقم (15): يوضح عدد حوادث العمل في كل مصحة خلال شهري جانفي وفيفري 2016.

### نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

(1) - اختبار الفرضية الرئيسية: لثقافة المنظمة دور في تحقيق الانتماء التنظيمي داخل المنظمة.

- يمكن اختبار الفرضية من خلال نتائج الجداول التي جاءت في الحور الرابع من الاستمارة إضافة إلى نتائج الجداول التي جاءت في التقارير والسجلات.

(أ) - غالبية أفراد عينة الدراسة يفتخرون بشكل كبير وفي جميع المستويات بالعمل في المؤسسة، ولهذا لأن النجاح الذي وصلت إليه المؤسسة هو نتيجة ما يقدمه العمال من جهد في العمل.

(ب) - غالبية أفراد عينة الدراسة تريد الاستمرار والاستقرار في العمل بالمؤسسة وتقابلها نسبة كبيرة أيضا لا تريد ذلك، هذه الأخيرة لها استعداد لقبول عروض عمل بمؤسسات أخرى حتى وإن كان الأجر أدنى مما تقدمه المؤسسة الحالية شرط أن تكون ظروف العمل في المؤسسة العارضة للعمل جيدة، حيث أن غالبية أفراد العين لا يشعرون بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة وأن لديهم الخبرة والمؤهلات العلمية التي تمكنهم من الحصول على وظيفة في مؤسسة أخرى وأنهم يتقبلون بشكل عادي مغادرة المؤسسة إذا طلب منهم ذلك.

(ج) - كثرة الغيابات تعبر عن عدم تقيد العمال بمواقيت العمل نتيجة لعدم توفر المواصلات، كذلك تعبر عن العمال الذين تعرضوا لعقوبات بسبب ما يحدثه العامل من أضرار بممتلكات المؤسسة المادية أو ما يلحقه

بأضرار بزملائه في العمل بسبب هذه الأخطاء، حيث أن الفصل المؤقت هو السياسة المتبعة من طرف المؤسسة لمعاقبة هؤلاء حسب الضرر الذي يلحقه العامل بالامتلاكات.

(د) - تعتبر العطل المرضية على حالة العمال وحاجتهم للراحة نتيجة الضغوط التي يواجهونها في العمل، فيبررون غياباتهم بشهادات طبية حتى لا يتم فصلهم من العمل في حالة عدم تبيير الغياب، كذلك تعبر عن حوادث العمل التي غالبا ما تنجر عن اللامبالاة من طرف العمال رغم توفر اللوائح التي تحذر العمال أو قلة أدوات الوقاية من حوادث العمل.

\* اختبار الفرضية الأولى (فرعية): لنوع الثقافة السائدة في المنظمة دور في تحقيق الانتماء التنظيمي.

- لقد اعتمدنا على مجموعة من الأسئلة في المحور الثاني من استمارة البحث قصد التعرف أو الوصول إلى بعض المؤشرات التي تحيب عن الفرضية الأولى وقد تمثلت في مجموعة من الجداول البسيطة والمركبة والتي حصلنا من خلالها على النتائج التالية:

(أ) - أغلبية أفراد عينة الدراسة يعتبرون أن الإجراءات والقواعد التنظيمية في المؤسسة عادلة إلى حد ما في تطبيقها على الجميع.

(ب) - لا يكافأ الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة وفقا للمعايير المحددة حسب ما تقر به غالبية أفراد عينة الدراسة، كل جديد يرونه يخدم مصالحهم وأهدافهم وكل ما يخفف عبئ العمل وضغوطه، فكلما أحس العامل أن عملية التجديد ستأخذ مسار العمل إلى الأحسن كلما تقبلها وشجعها والعكس من ذلك.

(ج) - يدافع المسؤولون بقوة عن مصالح المؤسسة في المقابل هناك إهمال لمصالح العمال وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضا، فينتج عنه سلوكيات سلبية تؤثر على عملهم معبرين عنها بالغيابات والتمارض وإلحاق الضرر بمعدات المؤسسة وعدم التقيد باللوائح والأنظمة داخل المؤسسة مما يحدث صراع بين العمال والمشرفين.

(د) - تقر غالبية أفراد عينة الدراسة بأنهم لم يتحصلوا على فرص لإظهار مهاراتهم وإبداعاتهم، وهذا راجع إلى طبيعة عمل كل فرد داخل المؤسسة، فهناك وظائف لا تتطلب مهارة وإبداع كما هو الحال في كل من مصلحة النظافة والتعليب كما أن الغالبية لا تشعر بأهميتها كجزء من فريق العمل وهذا راجع إلى عدم تحديد الوظائف مما يؤدي إلى التداخل في الوظائف.

- تؤثر نوعية الثقافة السائدة على انتماء العمال لمؤسستهم، حيث تلعب الإجراءات والقواعد التنظيمية التي تكون عادلة في زيادة انتماء وثقة العامل بمؤسسته، كذلك للحوافز دور في تشجيع التجديد داخل المؤسسة والدفاع عن مصالحها، كما أن إعطاء فرصة للعامل من أجل إظهار إبداعاته ومهاراته يشعره بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويجعله يتقبل الأفكار الجديدة كلما تطابقت مع قيم المؤسسة وذهنية العامل.

\* اختبار الفرضية الثانية (فرعية): لتقبل العاملين لثقافة المنظمة دور في تحقيق الانتماء التنظيمي.

- يمكن اختبار الفرضية الثانية من خلال أسئلة المحور الثالث من استمارة البحث والتي تعبر عنها مجموعة من الجداول والتي دلت على ما يلي:

(أ) - غالبية أفراد عينة الدراسة تقر بأن الإجراءات في المؤسسة واضحة، وهذا من خلال اطلاعهم على جميع التعليمات واللوائح التنظيمية الموجودة في المؤسسة.

(ب) - هناك مشاركة فعلية عند غالبية أفراد عينة الدراسة خاصة ضمن الفريق الواحد أو المصلحة الواحدة.

(ج) - غالبية أفراد عينة الدراسة لا يتمتعون بالراحة والمتعة في العمل وهذا ما يلاحظ خاصة عند الأفراد الذين يعملون خارج مجال تخصصهم، هذا إضافة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهد خاصة في ظروف فيزيقية غير ملائمة بغض النظر عن بعض الذين يعتبرون عملهم فيه متعة وراحة نفسية.

(د) - أغلبية أفراد عينة الدراسة تقر بأن الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين تتناسب مع حجم مسؤولياتهم إلى حد بعيد، بغض النظر عن بعض المسؤولين الذين لا تتناسب صلاحياتهم مع حجم مسؤولياتهم.

(هـ) - تكون الرقابة في المؤسسة حسب الأنظمة المعمول بها، وتدخل فيها عدة اعتبارات بغض النظر عن الخبرة والمؤهل العلمي كالسيرة الحسنة للعامل.

- إن لتقبل العمال للثقافة السائدة في منظماتهم دور في تحقيق انتمائهم لها، فكلما كانت الإجراءات واضحة ومفهومة لدى العمال كلما انعكس بالإيجاب على المؤسسة وتقبل ثقافتها، كما أن للمشاركة دور في تعزيز الانتماء خاصة إذا كانت المشاركة فاعلة، فهي تعبر عن مدى تأثير الثقافة في العامل وانعكاساتها على انتمائه للمؤسسة، وكلما أحس العامل بمتعة وراحة في العمل خاصة إذا كانت الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين تعبر عن حجم مسؤولياتهم كلما زادت ثقة العامل بمؤسسته وتخطي المشاكل التي تواجه العامل في المؤسسة.

## النتائج العامة للدراسة:

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

التوصيات المقترحة:

- تتلخص توصيات الدراسة في مجموعة من النقاط التي تخص إدارة المؤسسة وهي كما يلي:
- (1)- على المسؤولين أن يحاولوا توفير مناخ اجتماعي ونفسي وتنظيمي مشجع يقلل من ضغوط العمل على العمال وإحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة ومعاملتهم معاملة جيدة.
  - (2)- مرونة التعامل بين الإدارة والعمالين والتقليل من الرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.
  - (3)- تحسين الظروف المادية في العمل، والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعمالين.
  - (4)- النظر في مشاكل العمال والعمل على تقليلها حتى تتجنب المؤسسة هذه المشكلات التي تنعكس سلباً على مردودية المؤسسة.
  - (5)- العمل على أن تكون الإجراءات والقواعد التنظيمية عادلة في المؤسسة وتطبق بإنصاف لضمان ثقة العامل بها وبالتالي تعزيز انتمائه.
  - (6)- الرقابة على العمال خاصة في المصالح التي يكثر فيها العمال الخطأ بشكل عمدي لكن دون إحساس العامل بأنه تحت ضغط الرقيب ولكن من أجل إحساسه بمسؤوليته اتجاه عمله فقط.
  - (7)- توضيح أنظمة الترقية حتى يكون العمال على علم بها في جميع المستويات حتى لا يشعر العامل بأنه مهمش وأنه لا يحظى بفرص ترقية نتيجة اعتبارات شخصية وتجنب الجهوية.

## خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها التحليل الإحصائي والسوسيولوجي إلى صياغة مجموعة من النتائج التي تم من خلالها اختبار الفرضيات وبالتالي الخروج بالنتائج العامة حول الموضوع، حيث تم التوصل إلى أنه كلما كانت ثقافة المنظمة قوية كان انتماء العامل لمؤسسته قوي وكلما كانت ثقافة المنظمة ضعيفة كلما أثرت سلبا على درجة انتماء العامل لمؤسسته وهذا ما تثبتته نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها والتي توضح الرؤية وتحدها متخذة بعين الاعتبار خصوصية مجتمع الدراسة.

الخاتمة

## خاتمة:

إذا كان تحقيق الانتماء التنظيمي قائم على بناء استراتيجية كاملة ومتكاملة العناصر بحيث لا يغفل أي منها، فإن المؤسسة الجزائرية قد اكتفت بتطبيق بعض الجوانب وأغفلت البعض، إما إهمالا أو تناسيا أو تجاهلا لفعالية بعض العناصر التي قد تكون بطريقة أو أخرى السبب في تحقيق أو عدم تحقيق الهدف المنشود، فذلك الشعور السامي بالانتماء لا يمكن أن يبعث في نفوس العاملين عشوائيا، وغياب تلك العناصر الهامة والتي لها دور كبير في تحقيقه بالمؤسسة الجزائرية أدى في المقابل إلى انخفاضه لدى العاملين بعد أن قضاوا مدة في عملهم بما لمسوا من خلالها غياب الجدية في العمل وغياب القدوة في التطبيق الفعلي لشعارات المؤسسة وقيمها وتقاليدها أو ما يمكن تلخيصه بثقافة المنظمة، فحتى التوظيف مازال مبني على أسس ذاتية بعيدة عن الموضوعية في كثير من الأحيان، كل هذه الأمور وغيرها، كثيرا من النقائص التي لازالت موجودة في المؤسسة الجزائرية ساهما في تثبيط همم أعضائها خاصة فيما يتعلق بحماسهم في تحقيق الهدف الرسمي.

وثقافة المنظمة تعد بمثابة المرشد والموجه لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، والهدف الأسمى في المؤسسة وإقناع الآخرين به هو من مهام القائد، فإن القيادة هي محور الانتماء التنظيمي، تزرعه وتغذيه لينمو ويترعز في نفوس المرؤوسين فيغدو أفراد صالحين يعملون على حماية مؤسستهم ويدافعون عن مصالحها ثم يرتبطون بها ارتباطا وثيقا، ويصبحون جزء لا يتجزأ منها، فإن المرؤوسين هم الذين يحرصون على بقاءه واستمراره، فهم من باستطاعتهم أن يحولوا ويغيروا قادتهم من رؤساء سيئين إلى قادة جيدين، ومن منطلق ذلك فإن الانتماء التنظيمي لا يكتمل نموه إلا بالاتحاد والتكامل بين الأسلوب القيادي المبني على الإهام، توجيه، تحفيز المرؤوسين ومن ثم الربط بين احتياجاتهم واحتياجات العمل، هذا من جهة وبين أسلوب المرؤوسين في إثبات إخلاصهم والتزامهم بنجاح قادتهم، وفي كسب ثقتهم ودعمهم من جهة أخرى، وهنا يتحقق التكامل داخل التنظيم وتتحقق من خلاله الأهداف الجماعية للمؤسسة ككل.

بالنسبة للمؤسسة الجزائرية "عمر بن عمر" والتي وجدنا أن نوع الانتماء الذي يسود بين أعضائها هو الانتماء السلوكي، إنما يدل ذلك على أن قادتها لم ينجحوا في إقناع مرؤوسيهم بهدفها الأسمى، كما لم ينجحوا في زرع الانتماء لديهم، وبدل في نفس الوقت على أن العاملين لا يشعرون بمسؤوليتهم ودورهم في تحفيز قادتهم ليقدموا لهم بدورهم أفضل ما لديهم قد يكون السبب في ذلك هو الرواسب التي لا تزال يحملها الجزائريون من المؤسسات التابعة للدولة تلك الأفكار التي لم تتغير حتى مع تجربتهم في مؤسسة حديثة النشأة، يفترض



أنها تجسد الأساليب الحديثة والمتطورة، قد يعود ذلك أيضا إلى كون المؤسسة الجزائرية لم تعط بعد الأهمية لدور قيم الأفراد وثقافتهم وطموحاتهم في التأثير على سلوكهم داخل التنظيم وبالتالي فهي لم تكيف قيمهم مع قيمها وثقافتها التنظيمية، ولم توفر لهم المكاسب المادية والمعنوية التي كانوا ينتظرونها، ومن ثم فهي لم تتمكن من تحقيق طموحاتهم وذلك يعني أنها لازلت تجهل أو تتجاهل قيمة الرأسمال البشري.

فالثقافة السائدة في هذه المؤسسة "عمر بن عمر" هي ثقافة الدور وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف أكثر من اعتمادها على الشخصيات والمنتج، ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، إضافة إلى أنها ثقافة ضعيفة لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا يحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا ما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العمال يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها وهذا ما يؤثر سلبا على انتماء العامل لمنظمتها.

وهذا ما يتضح من خلال النتائج النظرية، المتمثلة في أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة، أي الدور الفعال لثقافة المنظمة يستمد أهميته من الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها المنظمة، أن المنظمة تسعى لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها إذ تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الانتماء التنظيمي من خلال تأثير الجانب المعنوي (تأثير القيم)، عن الجانب السلوكي (تأثير العادات والتقاليد) وعن الجانب المادي (البيئة المادية للعمل).

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

القواميس:

- (1) - ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، بيروت، 1988.
- (2) - جبور عبد النور: المعجم الأدبي، أجد، دار العلم للملايين، لبنان، 1979.
- (3) - حميد بودشيش: الأسيل، القاموس العربي الوسيط، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1977.
- (4) - علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، معجم ألفبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- (5) - عيسى مومني: قاموس المنار للطلاب، ط1، دار العلوم، الجزائر، 2007.
- (6) - فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، ط3، دار المشرق، لبنان، 1956.
- (7) - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004.
- (8) - معن خليل عمر: معجم علم الاجتماع المعاصر، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- (9) - مؤسس رشاد الدين: الحرام في المعاني والكلام، القاموس الكامل، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000.

الكتب بالعربية:

- (1) - إبراهيم أبو النور الجارحي: الاتجاه الحديث في المنظمات، دار النهضة العربية، مصر، 2011.
- (2) - أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (3) - أبو بكر مصطفى محمود: إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

- (4) - أبو بكر مصطفى محمود: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (5) - أحمد بن مرسي: مناهج البحث العلمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- (6) - أحمد عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف الأمنية، الرياض، 1998.
- (7) - أسعد يوسف بن ميخائيل: الانتماء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1996.
- (8) - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994.
- (9) - برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ط1، دار وائل، عمان 2001.
- (10) - برنوطي سعاد نايف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2004.
- (11) - بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2013.
- (12) - بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2013.
- (13) - جرنينبرج جيلارد، بارون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات: ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- (14) - جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (15) - جمال زكي: أسس البحث الاجتماعي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986.
- (16) - جواد كاظم الفتنة: الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (17) - الجيلي حمزة علي: أهمية دراسة مناهج الدراسة، معهد علوم الزكاة، الخرطوم، السودان، 2013.
- (18) - حسين حريم: تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.

- (19) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- (20) - حسين حريم: السلوك التنظيمي \_ سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- (21) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الثقافة- دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- (22) - حمادات محمد، محمد حسن: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (23) - حميد خروف: الربيع جصاص: علم اجتماع الثقافة، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
- (24) - خالد بن عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- (25) - خضر لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000.
- (26) - خطاب عايذة: اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير، مصر، 1991.
- (27) - خلف سليمان الروائدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد، عمان، 2007.
- (28) - خليل محمد حسن: أساسيات وأصول الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (29) - رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (30) - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2002.
- (31) - زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- (32) - سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (33) - سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (34) - سليمان شاكر عبد الحميد وآخرون: علم النفس العام، ط2، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989.
- (35) - السيد الحسني: نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1985.
- (36) - السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبدة فليبه: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (37) - طاهر العالي، الصالح منصور، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار وائل، الأردن، (ب تاريخ).
- (38) - عامر قندلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- (39) - عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (40) - عبد الحفيظ مقدم: الثقافة والتسيير، لماذا الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992.
- (41) - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2008.
- (42) - العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- (43) - العفاجي نعمة منصور الغالبي: قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، مصر، 2008.
- (44) - علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، ط1، دار الصفاء، الأردن، 2011.
- (45) - عمار بوحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعدادها، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

- (46) - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن.
- (47) - القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (48) - كما نور الله: مهارات القائد الإداري، دار طلائش، دمشق، 1992.
- (49) - الماضي محمد المحمدي، الهواري مبروك عبد المولى، السلوك التنظيمي، ط32، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2008.
- (50) - ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (51) - مبروك عبد الله: إسلاميات الانتماء في ظل التشريع الإسلامي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1988.
- (52) - محمد أحمد بيومي وآخرون: علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- (53) - محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان 2002.
- (54) - محمد زيان: البحث العلمي منهجه وتقنياته، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- (55) - محمد محمود مصطفى: الإدارة العامة، ط1، دار البداية، عمان، 2012.
- (56) - محمود علي محمد فرج: تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
- (57) - محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- (58) - مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، دار إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005.
- (59) - المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، ط1، عمان 1996.
- (60) - منصور طلعت وآخرون: أسس علم النفس العام، الأنجلو مصرية، القاهرة، 1984.
- (61) - منصور عبد الرزاق حسن: الانتماء والاعتزاز: دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

(62) - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

(63) - نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

(64) - نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

(65) - نور الدين حروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2009.

(66) - وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، 2004.

### المجلات والمؤتمرات:

(1) - حريم حسين، رشاد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، الأردن، 2006.

(2) - سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، دمشق، 2011.

(3) - شتالحة عائشة: ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14-15) أبريل - جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2009.

(4) - صالح نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.

(5) - عبد الحميد دليمي: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، الباحث الاجتماعي، العدد 4، أبريل، قسنطينة، الجزائر، 2003.

(6) - عبد الفتاح صالح خليفات، منى الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4، 2009.



(7) - عوينة أونيسة وعبد الجبار البياتي: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 1، 2014.

(8) - محمد قويسم: أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد رقم 7، جوان، الجزائر، 2013.

### المذكرات:

(1) - أسماء جلولي: أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة ماستر (غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 / 2013.

(2) - رحمانى محمد: الانتماء التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة وهران، الجزائر، 2011 / 2012.

(3) - سعيد بن عبد الله ناصر الشقصي: فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، 2011.

(4) - سمير يوسف عبد الإله: واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، فلسطين، 2006.

(5) - شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، عنابة، الجزائر، 2009.

(6) - طه بركات منال: واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في ظل الثقافة السائدة في البنوك العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2007.

(7) - عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة الجلفة، الجزائر، 2015.

(8) - عبد الرحمن لعبادلة: الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة مؤتة الأردن، 2003.

- (9) - عيدان وحيدة: أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الإنتاجية المتبعة في المنظمة رسالة ماجستير (غير منشورة)، دمشق، 2009.
- (10) - العيسى إبراهيم بن محمد بن عبد الله: واقع الانتماء لدى الطلاب في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، السعودية، 2000.
- (11) - محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة القدس، 2008.
- (12) - محمد بن غالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض، 2005.
- (13) - محمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، 2005.
- (14) - محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009.
- (15) - مزوار منوبة: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
- (16) - هاني يوسف خليل حجارة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية، رسالة (غير منشورة) جامعة القدس، 2010.

### المواقع الإلكترونية:

1- Arab British Academy for higher Education /www.abahe.com.uk

2-<http://kenanonline.com/users/ahired/cordy/copics/67893/posts/277410> بتاريخ  
.2015/02/03

3- ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه:

[www.pdf.factory.com](http://www.pdf.factory.com)

### المراجع الأجنبية:

1)- Allen, N. Meyer , J , the measurement and antecedents of journal of effective , continece and normative commitment to the organization occupational psychology , 1990.63-1-18.

2)- Aubert Michel et autre, le management (aspect humaines et organisationnel pvf. 6<sup>ème</sup> Edition, France, paris.

3)- Eide.s “ Exploring organizational culture” journal of psychology New yort: Vol.15.N0.1.2002.

4)- Gille bressey et Christian kankoyt. Economie d’entreprise 4 édition dalloe paris 1998.

5)- « Te Issue in Organizational culture: A case study ». journal of Organizational. Vol.10.N0.1.2006.

6)- Jean Pierre détrie, politique général de l’entreprise dunod paris. 1997.

7)- Jones. Gareth R. Organizational theory ,basing. And change 5Ed.New jersey, person, prentice – Hall Inc. Figure 2007-2-7.

- 8)- Nicola Berthier: les teshique jenquête social armand. paris ,2001.
- 9)- Mowdey, R , and w. Steers the measurement of organization journal of vocational behavior, 1979.
- 10)- Porter, L. Sters, R, and Monday “Organizational commitment job satisfaction and trover among psychiatric technicians “journal of Appied psychology. 1982.
- 11)- Al- suridi A & Roshi. m “How does Organizational culture shape the relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational performance of basics? “European journal of social sciences, Vole, 20No.1.2011.
- 12)- Wilson, A “understanding Organizational culture and the implication for corporate marketing“ European journal of marketing, Vole, 35, No ¾ , 2001.

# قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان لموضوع:

## أثر ثقافة المنظمة على الانتماء التنظيمي

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر -

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

الأستاذ المشرف:

- أ.د/ ماهر فرحان مرعب

إعداد الطالبة:

• هاجر فوجيل

السنة الجامعية

1436-1437هـ / 2015-2016م

ملاحظة: كل المعلومات المقدمة في إطار هذه الاستمارة سرية ولا يتم استغلالها إلا لأغراض البحث العلمي

## المحور الأول: البيانات الأساسية

(1) -العمر: ....

(2) - الجنس : ذكر  أنثى

(3) - المؤهل العلمي : متوسط  ثانوي  تقني سامي  جامعي

(4) - المسمى الوظيفي : .....

(5) - عدد سنوات العمل في المؤسسة : [1-5] سنوات  [6-10]  [11-15]

## المحور الثاني : نوعية الثقافة السائدة في المؤسسة :

(6) - هل تعد القواعد والإجراءات التنظيمية في المؤسسة عادلة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

(7) - هل يكافأ الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة بشكل ملائم وفق معايير محددة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

(8) - هل التعامل بين الإدارة والموظفين يتصف بالمرونة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

(9) - هل يلقي التجديد تشجيعاً في المؤسسة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

(10) - هل يدافع المسؤولون بقوة عن مصالح المؤسسة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

11- هل تحصلت على فرص لإظهار مهاراتك وإبداعاتك؟

نعم  إلى حد ما  لا

12- هل يؤخذ بالأفكار الجديدة في المؤسسة بشكل سريع؟

نعم  إلى حد ما  لا

13- هل يبذل المسؤولون جهودهم ليشعر كل فرد في المؤسسة بأنه جزء من فريق العمل؟

نعم  إلى حد ما  لا

المحور الثالث : مدى تقبل العاملين لتقافة المنظمة؟

14- هل تبلغ قرارات الإدارة العليا في المؤسسة إلى المرؤوسين بشكل واضح؟

نعم  إلى حد ما  لا

15- هل هناك مشاركة فعلية بين أفراد المؤسسة؟

نعم  إلى حد ما  لا

16- هل تعتبر عملك ممتع ومريح؟

نعم  إلى حد ما  لا

17- هل تتناسب الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين في المؤسسة مع حجم مسؤولياتهم؟

نعم  إلى حد ما  لا

18- هل تواجه مشاكل في العمل؟

نعم  لا



19- إذا كان نعم ، فهل هي مع :

المشرف  الزملاء  الإثنيين معا

20- هل يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المؤسسة حسب الأنظمة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

المحور الرابع : الإنتماء التنظيمي

21- هل يفتخر العاملون في جميع المستويات بالعمل في المؤسسة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

22- هل تريد الإستمرار في العمل بهذه المؤسسة والإستقرار بها ؟

نعم  إلى حد ما  لا

23- إذا كان نعم فهل ذلك لأنك :

تنتظر ترقية  يعجبك أسلوب العمل بها  أوقات العمل جيدة

مكان العمل مناسب  الأجر مرضي  جماعة العمل لا تعوض

يمكن إختيار أكثر من إجابة واحدة .

24- هل تشعر بأن مصيرك مرتبط بمصير المؤسسة ؟

نعم  إلى حد ما  لا

25- إذا عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى بأجر أعلى فهل ؟

تقبل  ترفض

لماذا؟.....

26- هل تتقيد بالأنظمة المعمول بها وتلتزم بتنفيذها ؟

نعم  إلى حد ما  لا

27- هل يرضيك منصبك الحالي ؟

نعم  إلى حد ما  لا

28- كيف هي علاقتك مع زملائك ؟

جيدة  حسنة  سيئة

29- هل لديك إستعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاز عملك ؟

نعم  إلى حد ما  لا

30- هل تعرف الطريقة التي يحب رئيسك إتباعها في العمل ؟

نعم  إلى حد ما  لا

31- هل تهتم بتحقيق النجاح لرئيسك ؟

نعم  إلى حد ما  لا

32- إذا طلب منك مغادرة العمل في المؤسسة فهل ؟

ترفض بقوة  تتقبل بشكل عادي

إذا كانت الإجابة بالرفض، فلماذا؟

✓ لأنك إعتدت على العمل بطريقة معينة

✓ لأن أسلوب العمل هنا مريح

✓ لأن المنصب الذي تشغله لا يعوض

✓ تخشى فقدان المكسب المالي

✓ أسباب أخرى .....

يمكن إختيار أكثر من إجابة واحدة.

## دليل المقابلة :

1- كيف يتم التعامل مع حوادث العمل ؟

.....

2- من هي الجهة المسؤولة عن التعويض للعامل ، وكيف يتم ذلك ؟

.....

3- ماهي السياسة المتبعة في نظام الأجور ؟

.....

4- هل تحدث منازعات داخل العمل بين العمال ، وماهي أسبابها برأيك ؟

.....

5- كيف يتم التعامل مع العمال الذين يحدثون هذه المنازعات ؟

.....

6- كيف يتم التعامل مع العمال الذين يلحقون أضرار بمعدات المؤسسة ؟

.....

7- في حالة كان الخطأ متعمد ، ماهي الإجراءات المتخذة في حق العامل ؟

.....

8- هل يتفاعل العمال بشكل جيد مما تقدمه المؤسسة من إجراءات تنظيمية جديدة ؟ وماهو سبب ذلك التفاعل ؟

.....

9- ماهي درجة إستجابة العمال لهذه الإجراءات المقدمة في المؤسسة ؟

.....

10- كيف هي علاقتك مع العمال في هذه المؤسسة ؟ وبماذا تفسر ذلك ؟

.....

11)- هل تجد صعوبة في التواصل مع العمال في هذه المؤسسة ؟ ماهي ؟

.....

12)- ماهي الملاحظات التي يمكن أن تعطىها أثناء الفترة التي قضيتها في هذه المؤسسة ؟

.....

13)- كيف تقارن بين العمال في هذه المؤسسة وعمال المؤسسات الأجنبية التي كنت تعمل معها ؟

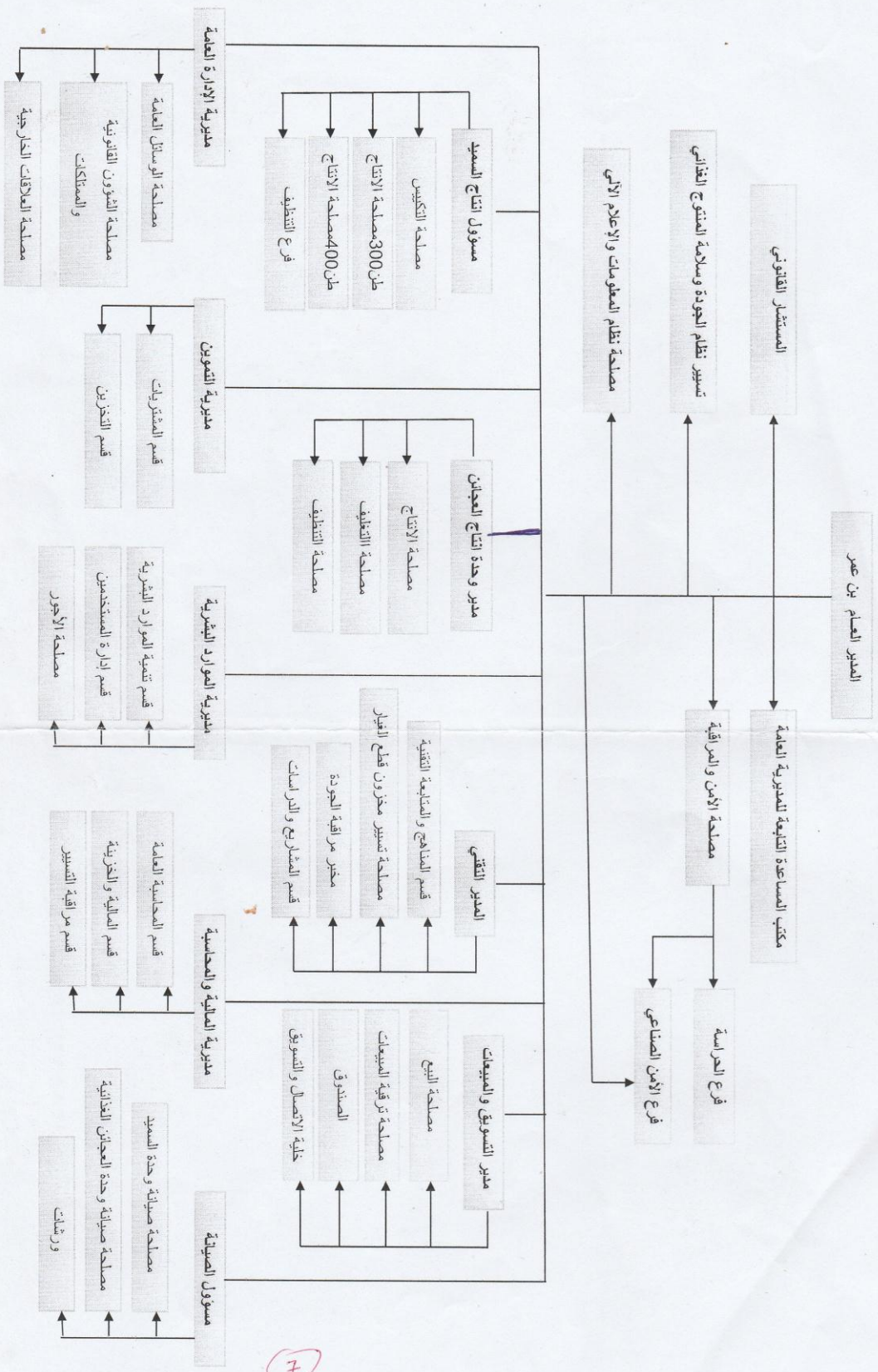
.....

## نموذج وحدة انتاج العجائن



- التكفل بتوفير كل ما هو نفعي لسير عملية الإنتاج.

## الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج العجائن



البيكول (سنة 2015) -  
عمر بن عمر



## برنامج الزيارة الميدانية

1-الأسبوع الأول : استمرارية من 16/02/2016  
-الاطلاع على سجلات وتقارير الغيابات+طلب العطل المرضية  
-جولة لتفقد أماكن العمل دون الحديث مع العمال.

2-الأسبوع الثاني :

أ-مصلحة الانتاج : 4 فرق (28 عامل)

-اليوم الأول : الفريق 1

-اليوم الثاني : الفريق 2

-اليوم الثالث : الفريق 3

-اليوم الرابع : الفريق 4

3-الأسبوع الثالث :

\*مصلحة التنظيف : 20 عامل

-اليوم الأول : إستمارة مقابلة مع 10 عمال

-اليوم الثاني : إستمارة مقابلة مع 10 عمال

\*مصلحة الصيانة : 4 فرق (8 عمال)

-اليوم الثالث : إستمارة مقابلة مع فريقين

-اليوم الرابع : إستمارة مقابلة مع فريقين.

4-الأسبوع الرابع :

\*مصلحة التغليف : 4 فرق (128 عامل)

-اليوم الأول : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الأول

-اليوم الثاني : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الأول

-اليوم الثالث : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الثاني

3



-اليوم الرابع : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الثاني

الأسبوع الخامس :

-اليوم الأول : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الثالث

-اليوم الثاني : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الثالث

-اليوم الثالث : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الرابع

-اليوم الرابع : إستمارة مقابلة مع نصف الفريق الرابع

\*أيام الزيارة :

1- الأحد (صباحا- مساء).

2- الإثنين (صباحا- مساء).

3- الأربعاء (صباحا- مساء).

4- الخميس (صباحا- مساء)