

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم اجتماع و الديمغرافيا



الموضوع:

ثقافة المؤسسة و أثرها على الإنتماء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم و عمل

إشراف الأستاذ:

* أ/ بن عيسى الأزهاري

إعداد الطالبتين:

❖ صي فائزة

❖ بن علي مسعودة

السنة الجامعية 2021/2020 ة

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الافتاء

الحمد لله علي نعمة المهداة ورحمته المسراة الذي يسر لنا ماكان عسيراً ووقفني في إنجاز هذا

العمل والسلام علي سيدنا محمد خير الانام صلي الله عليه وسلم أما بعد:

أولاً إهدي ثمرة جهدي إلي العلي القدير إلي من ميزا عباده بنعمة العقل والتدبير، كما إهدي أجر

هذا العمل لمن قال فيهما الرحمان " وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيراً " والديا الكريمن،

نبح الحنان أُمي الغالية التي أنجبتني والتي تحملت من أجل أن ترى ثمرة جهدي ولا أنسي أُمي

الثانية التي ربنتني علي العطاء وفعل الخير، وإلي الذي لم يبخل عليا بشيء ووفرا لي ما أحتاحه

منذ بداية الدراسة وشجعني علي التفوق أبي العزيز ولا أنسي (عمي) الذي اعتبره بمنابة أبي

الثاني الذي رباني حيث دعمني وساندي لاحقق حلمي وطموحي واتمني لهما من أعماق قلبي

داوم الصحة والعافية وأن يطبلا الله في عمرهما وإلي إخواتي وإلي العائلة الكريمة والأقارب

من قريب ومن بعيد وإلي كل زملاء والزميلات في العمل وفي الدراسة وبالخاص شريكتي

وصديقتي فايذة صبي ولا انسي كافة الاساتذة والدكاترة في الجامعة وإلي كل من ذكرهم قلبي

ونسيتهم قلبي

وايضا الي طلبة سنة ثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل و دفعة مساري

الدراسي في الجامعة 2021/2020

بن علي مسعودة

الإهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطاءك وجودك،
الحمد لله ربي ومهما حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على
من لا نبي بعده

إلى نبع الحب والحنان ومن علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف أُمِّي
الغالية

إلى من أحمل اسمه بكل فخر أبي العزيز

إلى قرة عيني وسندي في الحياة نافع وعبد القادر

إلى توأم روحي ورفيقة دربي.....إلى صاحبة القلب الطيب أختي الغالية

جميلة وزمبليتي في الدراسة مسعودة بن علي إلى كل من لم يدركهم قلومي

أقول لهمة بعدتم ولم تبعدو عن القلب حبكم وأنتم في الفؤاد حضور

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

صي فائزة

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام علي سيد المرسلين مولنا ورسولنا وخير الخلق اجمعين المصطفى الامين
وصحبه اجمعين

اشكر الله عزوجل واحمده علي توفيقه لنا لانجاز هذا العمل المتواضع

كما اتقدم بخالص الشكر الي الاستاذ المشرف الدكتور " بن عيسي لزهوري " علي كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثناء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة،

كما اتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام للسادة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة

الموقرة كما نتقدم بزجيل الشكر الي جميع عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الاجراء

وفي الاخير اشكر كل من ساهم من قريب او من بعيد في انجاز هذه المذكرة.....

ووفقهم الله جميعا لخدمة العلم.....

ملخص:

تعد الثقافة المؤسسة من الاسس المهمة للمنظمة وعلي اختلاف اعمالها،الاهتمام بها يساهم ويدعم في تحقيق اهدافها الفرعية والرئيسية،وكلما سعت ادارة المنظمة علي ترسيخها بين العاملين زاد الانتماء التنظيمي وبالتالي انعكس هذا علي نجاح المؤسسة.

وجاءت هذه الدراسة للتعرف علي اثر متغيري الدراسة في تحقيق موقع الدراسة (مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء) اهدافها التنظيمية.

وكانت مشكلة الدراسة هو عدم وجود تصور واضح لعينة الدراسة عن ثقافة المؤسسة واثرها علي الانتماء التنظيمي.

وكانت اهم المقترحات والاستنتاجات هو ضرورة اخذ منظمة الدراسة بعين الاعتبار متغيرات الدراسة بمزيد من الاهتمام وكذلك الاطلاع من خلال الدورات التدريبية علي ذلك

Organization culture and its impact on organizational affiliation.

Abstract:

The organizational culture of foundations task the and the organization difference their work,the more sought management organization to strengthen the working has increased loyalty organizational thus was reflected this on the success of the organization.

This study was conducted to investigate the effect of the study variable on the study site (the National social security fund for Employed workers in laghouat) organizational objectives.

The problem of the study was the absence a clear perception of the study sample on the organization culture and its impact on organizational affiliation.

The most important suggestion and conclusions were the need for the study organization to consider the variable of the study with more attention and to learn through the through the training courses on this

| | |
|--------------------------------------|--|
| الصفحة | الفهرس : |
| أ | مقدمة |
| الفصل الاول : الاطار المنهجي للدراسة | |
| 4 | الاول : اسباب اختيار الموضوع |
| 5 | ثانيا: اهمية الدراسة |
| 5 | ثالثا: اهداف الدراسة |
| 6 | رابعا: الاشكالية |
| 7 | خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة |
| 9 | سادسا: الدراسات السابقة |
| 17 | خلاصة |
| الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة | |
| 19 | تمهيد |
| 20 | اولا: ماهية ثقافة المؤسسة |
| 24 | ثانيا: اهمية ثقافة المؤسسة |
| 25 | ثالثا: ابعاد وعناصر ثقافة المؤسسة |
| 30 | رابعا: نظريات ثقافة المؤسسة |
| 31 | خامسا: اليات خلق الثقافة في المؤسسة وكيفية تأثيرها عليها |
| 34 | سادسا: طرق تقوية الثقافة في المؤسسة وكيفية تغييرها |
| 32 | سابعا: قفافة المؤسسة في الواقع العملي الأجنبي والعربي |
| 45 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي | |
| 47 | تمهيد |
| 48 | اولا: اهمية . و مراحل الإنتماء التنظيمي |
| 55 | ثانيا: اسس وخصائص وانواع الانتماء |
| 60 | ثالثا: ابعاد الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه |
| 66 | رابعا: طرق بناء الانتماء التنظيمي ووسائل قياسه |
| 78 | خلاصة الفصل |

| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية | |
|---------------------------------|---|
| 80 | تمهيد |
| 81 | اولا: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 86 | ثانيا: عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية |
| 108 | نتائج الدراسة حسب الفرضيات |
| 109 | النتائج العامة للدراسة |
| 110 | التوصيات المقترحة |
| 111 | خلاصة |
| 114 | الخاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

مقدمة

جذبت فكرة ثقافة المؤسسة إهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة وسلوك القيادة وسلوك الإدارة والمديرين والعاملين والمتعاملين كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية؛ فهي بمثابة القاسم المشترك القادر علي تحقيق الربط بينها تفاعلا وإنسجاما وتنوعا وتكاملا فالفكرة قائمة علي إثارة عناية المتخصصين التفكير مليا بأسلوب إدارة ثقافة المؤسسة وهو ما يجسد جوهر دورها في الحياة المنظمة ومواردها البشرية والذي يقود ضمنا إلي إحراز التفوق الداخلي والخارجي؛ ويكسبها خاصة الإستمرارية والحيوية والتجدد. وإنسجاما مع هذا التوجه يتضمن الفصل معرفة الجوانب الرئيسية الأتية: معني ثقافة المؤسسة وأنواعها وخصائص وأبعادها ودور ثقافة المؤسسة في تحقيق النجاح والتميز .

وبالرغم من هذه الإسهامات التي وضعت في الدراسات التنظيمية إلا أنها أغلقت إلي حد كبير إثر المتغيرات البيئة ومع بداية السبعينات ظهرت العديد من المفاهيم التي ادخلت ثورة هائلة في الدراسات التنظيمية بأحداثها لتغير ملحوظ في طرق أداء العمل وأساليب التعامل مع العنصر البشري ومن هذه المفاهيم مفهوم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة ومع ظهوره برزت أهمية البعد الثقافي في الدراسات الخاصة بالمؤسسة.

وقد تساءل بعض الباحثين عند بداية الحديث عن ظاهرة ثقافة المؤسسة هل هي فكرة أو نمط تنظيمي يستحق الدراسة أم هي بدعة إدارية سرعان ماتنتهي خلال فترة وجيزة لكن الدراسات وعلي مدي ثلاثة عقود من الزمن أثبتت أن الموضوع ثقافة المؤسسة هو من الموضوعات الهادفة والحيوية حيث تؤكد إلي الآن والمواقف العلمية أن هناك فروقا جوهرية من حيث القيم والمعتقدات والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات الأخرى.

أما الهدف الرئيسي للبحث فكان يسعى للتواصل ولمعرفة ثقافة المؤسسة وأثرها علي الأنتماء التنظيمي

ومن أهم الأستنتاجات كانت تشير إلي وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية أو المؤسسة علي الأنتماء التنظيمي أما أهم التوصيات التي قدمت ضرورة إعداد برنامج متكامل يساعد وينمي ويحفز الثقافة التنظيمية لدي عين البحث تشارك به الإدارات المختلفة لإعداده متضمنا الدورات التدريبية وتقديم الحوافز لتفعيل هذا البرنامج

مقدمة

ولدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى أربع فصول :

حيث تطرقنا في الفصل الأول الأطار المنهجي للدراسة بداية بأسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة وكذا إبراز الأهداف العامة للدراسة إلى جانب تحديد مفاهيم متغيري الدراسة والتطرق إلى الدراسات السابقة في هذا الموضوع وتحديد صعوبات الدراسة

أما بالنسبة للفصل الثاني فقد تناولنا فيه ثقافة المؤسسة وتطرقنا إلى مفهومها وأنواعها وأهميتها وخصائصها ومكوناتها وأبعادها ووظائفها وتأثيرها علي المؤسسة إلى آليات خلقها ونشرها في المؤسسة وكذا طرق تقويتها وكيفية تغييرها كما تطرقنا أيضا إلى ثقافة المؤسسة في الواقع العلمي والعربي والأجنبي وإلى إشكالية الثقافة وأنحننا هذا الفصل بخلاصة

أما بالنسبة الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الأنتماء التنظيمي وتطرقنا أهمية الأنتماء وأسس وخصائص وأنواعها والأبعاد وطرق بناء الأنتماء وتطرقنا إلى بعض النظريات العامة التي تناولت الأنتماء.

أما في الفصل الرابع فقد تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل بيانات الدراسة وأخيرا النتائج التي توصلت إليها الدراسة

وفي الأخير تطرقنا إلى أهم العناصر في بحثنا هذا رغبة منا في إثراء الموضوع خدمة لتطور المؤسسة والأفراد.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع:

لقد وضع إختيارنا لهذا الموضوع لأسباب:

• ذاتية

- الرغبة الشخصية والميل لدراسة موضوع ثقافة المؤسسة، لمحاولة إعطاء طابع سوسيولوجي لهذا النوع من المواضيع.
- الرغبة في تطوير البحث العلمي ومعارفنا الخاصة
- رغبتنا في البحث عن كل ما يساعد علي خلق منظمة تتبني أرقى وأعلى درجات التسيير والانتاج.

• موضوعية

- علاقة الموضوع بمجال التخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.
- قلة الدراسات السوسيولوجية والعلمية التي تناولت موضوع الأتماء علي مستوي المحلي.
- طالما ان العنصر البشري يعد العنصر الأساسي وحجر زاوية المؤسسات وعامل من العوامل تطورها، فإنه من الضروري معرفة إنتماء التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- المساهمة بإثراء البحث في هذا الموضوع نظرا لأهمية البليغة في نجاح المؤسسات وإستمراريتها.
- إعطاء نظرة وصورة واضحة لمعالم الثقافة وبعض المصطلحات الخاصة بها كالقيم والأخلاق وغيرها.
- خدمة المنظمة الوطنية بجعلها تستفيد من هذه الدراسة والدراسات السابقة لتحقيق أهدافها وضمان إستمراريتها

ثانيا: أهمية الدراسة

-محاولة إثراء المكتبة بدراسة حول موضوع ثقافة المؤسسة بعد توضيح أهم العوامل التي تساهم في رفع مستوي الانتماء التنظيمي للعاملين لتمكين المؤسسات أن تعمل علي تجسيد ثقافة المؤسسة تقوم علي مشاركة الأفراد في تحديد أهداف وأساليب العمل وترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل.

-محاولة إبراز الأثر التي تمارسه القيم التنظيمية كمشاركة والعدل والمساواة في إرساء الانتماء داخل المؤسسات الجزائرية.

-محاولة الوقوف علي تأثير الاستراتيجية المؤسسة في تنمية روح الانتماء لدي العمال.

-دراسة مدي العلاقة ثقافة المؤسسة في تحقيق الانتماء.

-تحقيق الاستقرار في العمل من خلال التعاون والاندماج والانتماء في المؤسسة.

ثالثا : أهداف الدراسة

-محاولة معرفة أثر ثقافة المؤسسة علي الانتماء التنظيمي.

-معرفة ما مستوي إشترك العمال في عملية إتخاذ القرار.

-الوقوف علي مدي توفر العدالة المهنية بين العمال داخل المؤسسة.

رابعاً: الإشكالية

تسعي المؤسسات دوماً لتحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف وتولي إهتماماً بالغاً بتنمية وتطوير الأداء

من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المنظمات هو الأهتمام بثقافة المؤسسة . حيث تفيد الدراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة في الأطلاع علي هويتهم الثقافية والإحاطة بقيمتهم الإجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءاً جوهرياً من الثقافة المؤسسة التي يمكن للمسيرين توظيفها في نجاح المؤسسة وتفعيل ثقافتها وذلك بإعتبارها أن ثقافة المؤسسة هي إمتداد لثقافة المجتمع.

وبما أن الأفراد هم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي توجد به المؤسسة فإنهم يجلبون إلي مؤسسة قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم التي تساهم في التأثير بنحو إيجابي أو سلبي علي ثقافة المؤسسة كما تؤثر في طرق التي يعمل بها هؤلاء الأفراد.

ويعتبر الأنتماء أحد أهداف الإنسانية الذي تسعي جميع المؤسسات إلي تحقيقه لما له من أثار إيجابية لدي الأفراد والمؤسسة في الوقت نفسه حيث يحدث إرتباط قوي وتطابق شبه تام بين أهدافها وقيمتها ويقدم الفرد عن رغبة أكيدة ببذل أقصى طاقة من جهد وعطاء وإخلاص لصالح مؤسسته مع إستعداد تام من جانبه للبقاء في هذه المؤسسة لشدة إنغماسه فيها ونظراً لأهمية دور ثقافة المؤسسة في تحديد الأنتماء العمال نطرح

التساؤلات التالية

السؤال الرئيسي:

- هل تؤثر ثقافة المؤسسة علي الإلتماء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟ وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية تساؤلات فرعية
- هل لقيم العدل في مؤسسة أثر علي الإلتماء العمال للمؤسسة؟
- هل للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الإلتماء لدي العمال؟

الفرضيات

الفرضية الجزئية:

- كلما إتسمت الممارسات التنظيمية بالعدل زاد إنتماء العاملين للمؤسسة

-لمشاركة العمال في إتخاذ القرار أثر في تحقيق الإنتماء لدى العمال

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة المؤسسة

-تعريف المشاركة في إتخاذ القرار :

أولا: إتخاذ القرار

لغة: جاء في اللغة " بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر، رضي عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت

(وإستقر، و القرار هو ما إنتهى إليه الأمر).¹

إصطلاحا: إتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الأختبار الرشيد من بين مجموعة البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.²

ويعرف أيضا: أنه الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر.³ ويعرف بأنه عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والإختيار. ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن إتخاذ القرار هو عملية طرح البدائل الممكنة، وإختبار البديل الأفضل بطريقة عقلانية ورشيدة بهدف تحقيق هدف معين.⁴

التعريف الإجرائي: تعاون الموظفين والمسؤولين في عملية إتخاذ القرار حيث يتم الأخذ بالإقتراحات والآراء كلا الطرفين مما يمكن الوصول لقرارات صائبة ومضمونة وسهلة التنفيذ.

-تعريف قيم العدل :

لغة: هو التوسط بين الإفراط والتفريط والإعتدال في الأمور ويقابلها الظلم وأجور ونقيضه الظلم

إصطلاحا: العدل وصفته راسخة اتصف الله سبحانه وتعالى بها لنفسه وهو في الأصل مصدر الشئ ..

¹سريبر عبد الله 2012 ص 22

²بوحوش 1984 ص 157

³أحمد توفيق 1999 ص 104

⁴السلمي 2001 ص 212

تعريف إجرائي: هي معاملة جميع الأفراد بإنصاف عند توزيع المهام الواجبات وحتى عند تسليط العقوبات وفي منح الحوافز والترقيات.

-تعريف الإنتماء التنظيمي :

تعريف الإنتماء التنظيمي:

لغة: معناه الإنتماء، فإنتماء الولد لأبيه أي إنتسابه إليه واعتزازه به، أصل الكلمة من النمو ومعناه: الزيادة و الكثرة والإرتفاع¹

فكل إنسان ينتسب إلى الدين أو إلى بلاد أو إلى فكر معين سواء أكان ديناً أو عقيدة ما، وهذا يعني أن الانتماء أمر واقعي².

إصطلاحاً: يعبر عن إستثمار متبادل بين الفرد و المنظمة بإستمرار 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 إستمرارية المنظمة³

التعريف الإجرائي: هو إرتباط الفرد بالمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وإحساس العامل إنه جزء لا يتجزء من هذه المنظمة.

-ثقافة المؤسسة :

الثقافة لغة: إسم مصدر مشتق من ثقف يثقف أي علم ونقل الأفكار و المعلومات و لقيم و المعتقدات
الثقافة إصطلاحاً: يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي إختلفت فيما بينها و ذلك وفقاً لإختلاف توجهات العلماء و الباحثين الذين انكبوا على دراسة مفهوم و معنى الثقافة ، فالبرغم من شيوع إستعمال لفظ الثقافة في أحاديثنا و ما يحتله من مساحة في وسائل الإعلام عن إستعماله في اللغة الأكاديمية فإنه قد جرت معالجة هذ المفهوم بسطحية شديدة في فهم فمجموعة المعارف و العلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند الذكر كلمة ثقافة كما ساد الإعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يسيرا

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة، ط 1، دار الفجر، القاهرة، 2013 ، ص 113

² السيد محمد عبد المجيد، فاروق عبدة فلية: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص 189

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

من ثقافة الناس و المجتمع ، و حول هذا القصور في فهم الثقافة يشير مالك بن نبي أنه قد جرى العرف إذا ما اريد الحديث حول الثقافة أن تقتصر مشكلتها على قضية الأفكار فقط¹ هي مجموعة من القيم المشتركة وقيم العدل التي توجه سلوك العاملين وتنمي مهاراتهم وتضبط فكركم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن اتخاذ القرار هو عملية طرح البدائل الممكنة، وإختبار البديل الأفضل بطريقة عقلانية ورشيدة بهدف تحقيق هدف معين.

سادسا: الدراسات السابقة

بالإنجليزية:

1-the effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and commitment 2004 .

1-الدراسة الاولي:

هدفة هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات واثر النمط القيادي علي الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدي عينة من مدراء في هونغ كونغ وإستراليا،وقد بلغ حجم هذه العينة 317 مديرا (219 من هونغ كونغ و118 من إستاليا) من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

-تؤثر الثقافة التنظيمية سلبا ويجابا علي الرضا الوظيفي فالثقافة التنظيمية جامدة تؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي، بين ما تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في زيادة معدلات الرضا الوظيفي.

-تساهم القيادة بالمشاركة في زيادة إقبال العاملين علي العمل ومن ثم إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

-للثقافة الوطنية تأثيرات متوسطة علي المتغيرات الديمغرافية ومتغيرات القيادة الثقافة التنظيمية تؤثر علي الرضا الوظيفي والإقبال علي العمل.

¹مالك بن نبي: مشكلة الدراسة ، دار الفكر ، ط 12 دمشق ، 2006 ، ص 12

2-الدراسة الثانية:

ثقافة المنظمة المفتاح الأمن corporeiteit culture:the key to safety performance

للباحث frickson

أجريت هذه الدراسة عام 2000 في كاليفورنيا علي 200 شركة صناعية في الولايات المتحدة، أهتمت هذه الدراسة بتغير الإدارات القديمة والإدارات المتسلطة، حيث احتل مكانها إدرات ذات رؤية واضحة خلاقة ومسؤولة، وإهتمت بدراسة ثقافة المنظمة كونها المفتاح الرئيسي للاداء المتميز، وهذا يعد في فلسفة الإدارة سيمكن المنظمات من الإستجابة السريعة لاي تغيير حتي تستطيع المنافسة وهذا التغيير جاء إستجابة لعدة أسباب منها:

المنافسة العالمية، تطور التكنولوجيا زيادة وغزارة الانتاج، كثرة التعقيدات الحالية، جاءت الإدارات الجديدة بفكر جديد يدعو إلي زيادة الإنتاجية عن طريق التركيز علي عوامل الأمان في المنظمة، حيث أن توفر الأمان ينعكس إيجابا علي سلوك الموظفين ويعزز من درجة رضاهم وهذا الأمر يرجع إلي ثقافة المنظمة التي تشتمل علي مجموعة من القيم والمعتقدات.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن الشركات الأقل خسارة في معدلات الوقت والأصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة، وبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين علي الإبداعات وإبداء الراي وفتح قنوات التغذية العكسية، وقد إعتمدت الدراسة علي بعض المتغيرات المستقلة مثل، الهيكل التنظيمي أهمية الأمن التنظيمي المساواة، وتخصص الموارد السلوك الإداري مشاركة الموظفين وبناء علي ذلك فقد خلصت الدراسة إلي وجود نوعين من المنظمات الأولى ذات أداء أمن مرتفع والثانية ذات أداء أمن منخفض.

3-الدراسة الثالثة: بعنوان (Mr.A.Sengottuvel. Dr.V. Syed akthasha) the influence of 2016 organiz ational aiture on organizational per fformance in information technology sector

تناولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاداء التنظيمي في مجال تكنولوجيا معلومات المنظمات، ولغرض هذه الدراسة تم سحب عينة من 210عامل من اجمالي 1200عامل في مجال تكنولوجيا المعلومات في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات اعتمد اعلي الاستبانة في جمع البيانات وتحليلها بواسطة spss للوصول الي نتائج، وتوصلة هذه الدراسة الي جملة من النتائج اهمها:
-هناك علاقة متبادلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي.

-التركيز الإستراتيجي كان مهما في توقع الأداء التنظيمي

-جمع أبعاد الثقافة التنظيمية تشرح الإختلاف العبيرين في أداء منظمات المختصة في تكنولوجيا المعلومات.

1خير الدين جمعة:دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة EN.ICA.Bرسالة دكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية وتسيير المؤسسة.2015/2014 ص م

2 هاجر قوجيل: أثر المنظمة علي الإنتماء التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإقتصادية عمر بن عمر قالمة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علم إجتماع...سنة 2016/2015 ص 20-21

3بسس حمزة:أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء التنظيمي في المؤسسات الخاصة، دراسة ميدانية في مؤسسة تيسكويانسسيج والغطية والقلاع بالقرارة غرداية 2019/2018 ص11

بالعربية:

1-الدراسة الاولي:

الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي أداء العاملين بالمؤسسة وهي دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالأغواط، من إعداد الطالب سويسي أحمد، وهي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع وتنظيم وعمل،بكلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة زيان عاشور الجلفة السنة الجامعية (2012/2013)

بالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف علي تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين فكلما مجتمع ثقافته الخاصة كذلك لكل منظمة ثقافتها الخاصة ومن خلال هذا تبلورت إشكالية موضوعنا :

إلي أي مدي تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير علي أداء العاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

للقوف علي مدي أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمؤسسة الخدماتية كتنظيم او بالنسبة لمواردها البشرية كمحرك رئيسي لكل عملياتها وإنشطاتها، اشتقت مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل يمكن لروح الفريق والعمل الجماعي أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للعاملين داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

- هل تمكين العاملين من فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات من شأنه أن يزيد من فاعليتهم بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط؟

الفرضيات " لنمط الثقافة التنظيمية السائدة إنعكاس علي سلوك العاملين بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري "

"2 يساهم العمل الجماعي وروح الفريق في تحقيق أداء أفضل داخل المؤسسة".....

"3 كلما زادت فرص مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات بمؤسسة.....زادت فاعليتهم في تحقيق أهدافها "

ومن مميزات الدراسة الحالية يعتبر إستطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف علي الإسهامات حيث تحاول هذه الدراسة إبراز تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء العاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الأغواط بالإضافة أنها تأخذ عدة منابع فكرية وعلمية من مختلف الجوانب والأبعاد

كما نجد الدراسات السابقة منها من ركزت علي المسح الميداني وبعضها علي دراسة الحالة في حين تناول توزيع الإستبانة علي عينة الدراسة كما تعالج جانب هام من البناء التنظيمي وهو جانب لسوسيولوجي والمتعلق بالثقافة التنظيمية ومن حيث المنهج المستخدم لهذه الدراسة منهج كمي حيث قام الباحث بإتباع طريقة للوصول إلي نتائج دقيقة من أجل الكشف عن الحقيقة المجهولة والبرهنة علي صحة حقيقة المعلومة من أجل الوصول إلي أهدافها.

وطريقة إختيار أفراد العينة ثم سحب عينة تقدر ب 50% من المجتمع الدراسة الذي يقدر عامل ب 187

ومن النتائج التي توصل إليها الدراسة أنها تسعى المؤسسة إلى تغيير ثقافتها إستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، أن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة يساهم في تحقيق التماسك والإنسجام والولاء لأعضاء المؤسسة، يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية والعمل الجماعي مما يولد حس المسؤولية لدى الأفراد بالإضافة إلى الإنحياز نحو الفعل والإستعداد لبذل قصاري الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، يساهم روح الفريق والعمل الجماعي في إيجاد الجو الملائم لجعل الأفراد يشعرون بالإنتماء والرضا ويقل شعورهم بالإحباط والفشل، إعتتماد المؤسسة علي العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة مما أدي بشعور العامل بثقة في نفسه وأن محل إهتمام وتقدير من قبل المؤسسة، مشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو أداء أفضل، عملية المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية تمكن من إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد، تمكن المشاركة في إتخاذ القرارات من تدعيم عنصر الإنتماء لدي العامل بالمؤسسة.

2- الدراسة الثانية:

الثقافة التنظيمية والإلتزام الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء بحاسي مسعود- ورقلة- من إعداد الطالبة بوغرارة نادية وهي مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع تخصص تنظيم وعمل بكلية الآداب والعلوم الإجتماعية بجامعة المسيلة السنة الدراسية 2012/2013

وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية كمحدد من المحددات الرئيسية لبناء بيئة عمل تدعم وتفعل مبادئ الإلتزام الوظيفي، حيث ترتبط الثقافة التنظيمية بين نجاح المنظمة والقيم بين المفاهيم التي تدفع أعضائها الي الإلتزام، والعمل الجاد والإبتكار والإبداع ، والمشاركة في إتخاذ القرارات ، وجماعية العمل وتعد العناصر كمكانيزمات ضرورية تنتجها الثقافة التنظيمية ولها علاقة قوية بقييم الفرد كذلك دور بالغ الأهمية في تحقيق نجاح وبقاء المؤسسة ومن ثم تتمثل مشكلة البحث في سؤال الجوهرى التالي: أين تكمن فعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل الألتزام الوظيفي؟

وتتفرغ عنه تساؤلات التالية:-هل لسياسة إشتراك العاملين في إتخاذ القرارات دور في تحقيق الولاء الوظيفي للمنظمة؟

-هل المنظمة التي تشجع عمالها علي الإبداع والإبتكار لها تأثير علي رضاهم الوظيفي ؟

-هل المؤسسة التي تنادي بجماعية العمل تؤثر علي العامل من خلال إحترامه للوقت والإنضباط في العمل؟

فرضية العامة: تعمل ثقافة المنظمة علي تحقيق الإلتزام الوظيفي

فرضية الجزئية: دور جماعية العمل في تحفيز العامل علي إحترام الوقت والإنضباط في العمل

- دور تشجيع الإبتكار والإبداع لدي العامل في تحقيق الرضا الوظيفي

- المشاركة في إتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الولاء الوظيفي

ومعرفة العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية والألتزام الوظيفي إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين محاولة الوصول إلى أسباب والعوامل ونتائج قابلة للتعميم وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل

ومن أجل جمع المعطيات الضرورية لأختبار فرضيات الدراسة إعتمدنا علي العينة العشوائية المنتظمة حتي يكون حجم العينة كافيا لبناء الجداول الأرتباطية وتحسبا للحالات الملغاة فقد قررت أخذ نسبة 6% من مجتمع البحث أي عامل وعدد الإستثمارات النهائي للتوظيف كان 50 إستمارة ولقد اسفرت الدراسة علي النتائج

وبهذه المعتقد الثقافي يدرك الفاعلين مدي إهميتهم وحريرتهم في التعبير عن أفكارهم ومدي إحترامهم لوجودهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإلتزام والولاء لديهم مما ينعكس علي إلتزامهم بأداء الاعمال وزيادة الإيمان بأهداف وقيم المنظمة والشعور بالأمان والإستقرار إتجاه المؤسسة وبإشتراك العمال في إتخاذ القرارات تزول كل عوامل الرفض والمقاومة التي من شأنها أن تخلق صعوبات، ومشاكل في مجال العمل وبهذه أداة تزيد فعالية أداء المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة إلتزام العمال وتحقيق ولائهم لها.

3-الدراسة الثالثة:

دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية الإقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)

من إعداد الطالبة خير الدين جمعة وهي رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية

-تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر السنة

الجامعية 2015/2014

كانت إشكالية تعتبر الموارد البشرية إستراتيجيا يؤدي عند إستمارة بفاعلية للنجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوي أدائها، وهو عنصر ديناميكي يؤدي عند تطويره وتفعيله إلى خلق قيمة للمؤسسة، والإرتقاء بأدائها وتموقعها في السوق، وهو بمثابة طاقة مبدعة تعطي ميزة تنافسية وتحسين أداء المؤسسة عند الإهتمام بها.

وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كمايلي:

- هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN,I,CA,B) ؟

أما الفرعية:

- هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة ؟

- ما مستوي ثقافة المؤسسة لدي العاملين بمؤسسة ؟

- ما مستوي أداء الموارد البشرية بمؤسسة؟

الفرضيات الدراسة:

الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية

اما الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بمؤسسة..

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بمؤسسة...

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية في تحسين جودة العمل بمؤسسة...

-المهارت البشرية وتحسين المواظبة في العمل حيث إستخدم المنهج الإفتراضي الإستنباطي وذلك بداء بجمع

البيانات الأولية لتكوين الإطار النظري للدراسة، ثم صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة وإختبار صحتها

بمواجهته بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة ويتم تأكد أو نفي الفرضيات وصولا

للنتائج الدراسة¹

¹ سويسي احمد:الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي اداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالاغواط مذكرة تخرج شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل السنة الجامعية 2013/2012 ص 19- 20

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد قامت بإختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بنسبة 30% أما حجم عامل حيث إسترجعت 172 إستبيان

-ونلاحظ من نتائج الفرضيات الفرعية الأولى تأثير القيم التنظيمية العينة 227

في كمية العمل جاء ضعيفا وقد يرجع هذا التأثير لتركيز المؤسسة علي الرقابة المباشرة وعدم تحفيزها للعاملين علي القيم التي تنمي روح الولاء -ومن خلال الفرضية الثانية تأثر قواعد السلوك في كمية العمل جاء متوسطا وقد يرجع هذا لتركيز المؤسسة علي إلزام العاملين بقواعد سلوكية معينة دون توجيههم نحو تحسين العمل...
ونلاحظ من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة أن تأثير ثقافة المؤسسة في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة متوسطا وقد يرجع سبب ذلك للتغير التنظيمي عند خوصصة المؤسسة وما انجز عن هذا التغير جاء الذي حدث سنة 2008، من تغيير في الجانب الثقافي، وعدم تقبل العاملين لهذا التغير مما أدي إلي عدم الإستقرار في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالتالي جاء تأثيرها متوسطا¹.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إسترجاع كل الإستبيان من طرف أفراد العينة.
- نقص الواقعية في الإجابة من طرف أفراد العينة مما قد يؤدي استنتاج نتائج لا تتطابق والواقع الذي تعيشه المنظمة.
- قلة الوقت الكافي للبحث والدراسة نتيجة الإرتباط الوظيفي.
- نقص في المراجع الهادفة التي لها علاقة موضوع بحثنا هذا.

¹- مرجع السابق

خلاصة الفصل:

إذا هذه هي أهم العناصر التي تناولنا في الفصل الأول الخاص بالإطار التصوري للدراسة و التي رأينا أنها تخدم موضوع دراستنا ثقافة المؤسسة و أثرها على الإنتماء التنظيمي من خلال إبراز أسباب إختيار الموضوع و أهمية الدراسة و أهدافها و كذا تحديد المفاهيم متغيري الدارسة و التطرق إلى الدراسات السابقة في هذا الموضوع بالإضافة إلى صعوبات الدراسة .

الفصل الثاني

ثقافة المؤسسة

تمهيد :

سنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم و أبعاد ثقافة المؤسسة التطرق إلى مفهوم ثقافة المؤسسة و أنواعها و أهميتها و خصائصها أبعادها و عناصرها و مكوناتها ووظائفها و تأثيرها على المنظمة و آليات خلقها و نشرها و طرق تقويتها و كيفية تغييرها إضافة إلى تناولنا لأمثلة عنه من الواقع العملي الأجنبي و العربي

أولاً: ماهية ثقافة المؤسسة

1- المفهوم العام للثقافة :

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها و ذلك وفقاً لأختلاف توجهات العلماء الباحثين الذين انكبوا على دراسة مفهوم و معنى الثقافة ، فبرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في أحاديثنا وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "ثقافة" كما ساد الاعتقاد بان الثقافة ماهي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يسروا من ثقافة الناس و المجتمع ، وحول هذا القصور في فهم الثقافة يشير مالك بن نبي جري العرف إذا ما أريد الحديث حول الثقافة أن تقتصر مشكلتها على قضية الأفكار فقط¹ .

ومن خلال إطلاع الباحث على تعريفات الثقافة التي تناولها المفكرون العرب و الأجانب يمكن القول أن أبرز المفاهيم الشائعة للثقافة بمعناها العام التي عكستها تلك التعريفات تتمثل في:

- تراث الأمة المنقول جيلاً بعد جيل
- أفكار الأمة ومفاهيمها ولغتها وعاداتها وتقاليدها
- نظرية في السلوك أكثر من كونها نظرية في المعرفة
- طريقة الحياة التي يعيشها الناس وفقاً للفكر الذي يدينون به في جوانب الحياة المادية و الفكرية
- ويمكن الجمع بين وجهات النظر بالأخذ بذلك التعريف الذي يتفق معه الباحث في تحديد الثقافة على أنها (المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلي ونمو تراكمي مكون من محصلة المعارف و الأفكار و الفنون والآداب و الأخلاق و القوانين والأعراف و التقاليد والمدركات الذهنية والحسية والمورثات التاريخية واللغوية والبيئة التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه العلوم و المعتقدات و القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة)².

¹ - مالك بن نبي : مرجع سبق ذكره ،ص24

² - يسرى دعيس :الثقافة و الشخصية،الملتقى المصري للإبداع و التنمية ، القاهرة، 1997، ص 36

2- المفهوم العام لثقافة المؤسسة :

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة.¹

- و في تعريف آخر : مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة ، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم .

- و في تعريف آخر : " مجموعة من الخصائص و القيم و الأخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات ."²

- و في تعريف آخر " الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف . - و في تعريف آخر : " مجموع القيم و السلوكيات المشتركة ، الذهنيات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة

- إذن من خلال التعاريف السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل لثقافة المنظمة :

- هي مجموعة من القيم و القواعد و السلوكيات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة وهي تميزها عن باقي المنظمات .

3- خصائص ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة تتصف بالخصائص التالية:

- **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين ، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية ؛ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق

¹ - حسين حريم :إدارة المنظمات -منظور كلي - ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ،2003،ص262

² - نفس المرجع ، ص 263

و المعتقدات والأفكار) ، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة) ، و الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة)¹

- **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ، و من ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .

- الثقافة نظام تراكمي ، متصل و مستمر ، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

- الثقافة نظام مكتسب ، متغير و متطور : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية ؛ بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

- **الثقافة لها خاصية التكيف** : فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد جانب و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغير من جانب آخر

4- أنواع ثقافة المؤسسة:

هناك من يرى أن لثقافة المؤسسة ستة أنواع و هي :

- ثقافة المؤسسة البيروقراطية :

وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات ، حيث يكون العمل منظما و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات ، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه الثقافة على التحكم و الالتزام .

-ثقافة المؤسسة الإبداعية:

¹ - مصطفى محمود ابو بكر : المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ،الدار الجامعية، ط ب،،2004،ص 310 .

و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل ، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات

- ثقافة المؤسسة المساعدة:

و تتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين ، فيسود جو الأسرة المتعاونة ، و توفر المنظمة الثقة والمساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

- ثقافة العمليات:

و يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل ، و ليس على النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر و الحيطه بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم ، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيما و يهتم بالتفاصيل في عمله .

- ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و انجاز العمل و تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف .

-ثقافة الدور:

و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية

وهناك من يعتقد أن ثقافة المؤسسة نوعان هما: الثقافة الضعيفة والثقافة القوية

-الثقافة الضعيفة:

هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالقبول و الثقة منهم و تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم و المعتقدات ، و هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها.

أما الثقافة القوية فهي التي تنتشر عبر المنظمة كلها و تحظى بالقبول من طرف جميع أفراد المنظمة و يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير و الافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

الثقافة القوية:

تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و مطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض و عدم التأكد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها¹.

ثانيا : أهمية ثقافة المؤسسة

تكمن أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي :

- أنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها
- أنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة ، و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم
- بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم فرادي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية ، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها ، مثل مستويات الأداء و منهجيتهم في حل المشكلات و التي تحددها ثقافة المنظمة و تدرجهم عليها و تكافؤهم عليها .
- تعتبر ثقافة المؤسسة من الملامح المميزة للمنظمة ، و مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها ، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة ، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين.
- لقاعه المؤسسة القويه سسلين مهمه الإدارة در تجا إلى الإجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب
- تعتبر ثقافة المؤسسة نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل و خدمة الآخرين ، و لكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام

¹ - يرغش مجّد: الثقافة المهنية في الفكر الحديث ، مذكرة ماجستير ،دراسة ميدانية على منسوبي جامعة مجّد خيضر 2007 ،ص 36

- تعتبر ثقافة المؤسسة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين ، فالمنظمات الرائدة تجذب الحرفي بالرسميات العاملين الطموحين ، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و تكافئ التطوير و التميز ، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات

- تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها ، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و أحرص على الإفادة منه ، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير .

وتتلخص وظائف ثقافة المؤسسة في أربع وظائف رئيسية هي :

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتحديد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .

- تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.¹

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، فتقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ماذا تسير .

و بتحقيق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المؤسسة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل²

ثالثا: الأبعاد و العناصر المكونة لثقافة المؤسسة :³

1- أبعاد ثقافة المؤسسة :

لقد ذكر الكثير من الكتاب أبعاد ثقافة المؤسسة ؛ و يمكن تلخيصها كما يلي :

¹ - مصطفى محمود ابو بكر :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية ،2005، ص 87 .

² - فلاح حسين عداوي الحسيني :الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر عمان ،2006، 103.

³ - مصطفى محمود ابو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره ،ص94.

- المبادرة الفردية : درجة الحرية و المسؤولية و الاستقلالية لدى الأفراد .
 - التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين و مبدعين و يسعون للمخاطرة
 - التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا و توقعات أدائية واضحة.
 - التكامل : ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة و المساعدة للعاملين.
 - الرقابة : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة و التعليمات و مقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة و ضبط سلوك العاملين.
 - الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
 - نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات ، العلاوات و الترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية و المحاباة و غيرها.
 - التسامح مع النزاع : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات و الانتقادات بصورة مكشوفة.
 - أنماط الإتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي و غيره .
- 2- عناصر و مكونات ثقافة المؤسسة :**

تعددت وجهات نظر الباحثين والدارسين حول مكونات وعناصر ثقافة المؤسسة ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الاتفاق حول طبيعة المفهوم وإلى تعدد الأوجه والأبعاد والعناصر التي يمكن من خلالها وصف ثقافة المؤسسة، ونتيجة لذلك نشأ كثير من الخلط عند عرض مكونات الثقافة التنظيمية بين العناصر الأساسية التي تعد بمثابة المكون الأساسي والمادة الخام للثقافة وبين الأشكال الثقافية التي تعكس طبيعة ثقافة المؤسسة ويمكن من خلالها فهم بعض جوانب الثقافة.

و على الرغم من تعدد العناصر التي وردت في التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية فإنه يمكن إشتقاق مجموعة من العناصر الأساسية، التي تعد بمثابة قواسم مشتركة بين تلك التعريفات، ويمكن القول إن تلك القواسم المشتركة تتمثل في القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والأعراف والمعايير التنظيمية كما يلي:¹

-2-1 القيم :

تمثل القيم بما تحويه من قيم القادة والمديرين وقيم الأفراد قلب الثقافة التنظيمية وجوهرها الأساسي، حيث تعمل على تعزيز الثقافة وذلك من خلال انتقالها من جيل إلى جيل ومن العاملين القدامى إلى العاملين الجدد ومن قيادة المنظمة إلى أفرادها، فهي بمثابة المعيار الملائم لتوجيه سلوك الأفراد نحو أو ضد أمر ما، ولا يمكن بأي حال من الأحوال دراسة ثقافة المنظمة بمعزل عن القيم التنظيمية، وقيم الأفراد، حيث تعد القيم البوابة الرئيسة التي يمكن من خلالها النفاذ إلى قلب الثقافة التنظيمية ونظرا لأهمية عنصر القيم كمكون رئيسي للثقافة التنظيمية فسوف يتم تناوله بشئ من التفصيل وذلك من خلال المفهوم العام للقيم وأهميتها ومنظومة القيم التنظيمية كمايلي :

- المفهوم العام للقيم :

القيم من حيث المصطلح اللغوي هي جمع قيمة وهي مأخوذة من قيم الشيء تقييما أي قيمته كما أنها تأتي في اللغة بمعنى قدر الشيء أو قد ومكانة الفرد والشيء القيم.هو الشيء الغالي النفيس أما من حيث المعنى العام للمفهوم فإنه من الصعوبة بمكان القول بأن هناك تعريفا موحدا ومقبولا لمفهوم القيم، وذلك لارتباطها بالتكوين النفسي للفرد وصعوبة فصل المفاهيم بينها وبين المعتقدات والاتجاهات .

حيث يعرف (المكاوي) القيم بأنها "الاهتمام والطموح الذي يملأ على الفرد قلبه وعقله وتمثل المصدر الأساسي والحرك الأول لكل ما يصدر عن الفرد من سلوكيات وأقوال وأعمال وتوفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات وهي المنظم الأساسي لطريقة حياته وتفاعله مع مجتمعه ، ويتحدد مصير الفرد على مقدار ما يحمل ويعمل به من القيم وكذا طبيعة ما يعتقد من الطرق والأساليب التي

¹ - ليلي حسام الدين شكري : نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الأزهر ، فرع البنات ، 2001، ص289.

تشبع له هذه القيم " يمكن القول أن أهم ما يميز التعريف السابق عن التعريفات للقيم هو تمييزه الواضح بين القيم والمعتقدات ¹ .

كما يعرفها (الديباني)² بأنها "مجموعة من المعايير والأحكام، تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، وتسهم بشكل كبير في تحديد القرارات المختلفة التي يتخذها الفرد، ويقيس من خلالها ويحدد المرغوب فيه والمرغوب عنه".

ومما سبق يمكن القول إن القيم هي غايات أو طموحات ومعايير شبه ثابتة كما أنها تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء، مما يبعد عنها الاختلاف حول مدى صوابها أو خطأها، أما المعتقدات فتتمثل في الطرق والأساليب التي يؤمن الفرد أنه من خلالها سيشتبع القيم التي يحملها، والمعتقدات في الغالب متغيرة فالكيفية التي يؤمن الفرد أنه من خلالها سيشتبع قيمة معينة قد تتغير ما بين حين

وآخر، كما أنه قد تتشابه قيم الأفراد في حين تختلف معتقداتهم في الكيفية التي تحقق تلك القيم .

- أهمية القيم :

تتمثل أهمية القيم في الآتي :

- تعطي الفرد إمكانية ودافعية لأداء ما هو مطلوب منه وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الإيجابيين، وتحقق له الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها وعقائدها الصحيحة.
- تساعد في تقويم وتحريك وتنظيم مختلف أنواع السلوك والتصرفات الفردية
- تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه كي لا يتغلب على عقله ووجدانه لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف على هداها.
- تلعب دورا مؤثرا في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم
- منظومة قيم المنظمة :

¹ - محمد محمود المكاوي : دور القيم والأخلاق لرجال الأعمال في البنوك الإسلامية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2009، ص75

² - محمود بن عودة الديباني: الصراع القيمي في السعودية ودور وسائط التربية في علاجه، مستقبل التربية العربي، الإسكندرية، العدد52، المجلد الرابع عشر، 2008، ص317 .

هناك مستويان من القيم التي تسود أي منظمة يتمثل هذين المستويين في القيم التنظيمية وقيم العاملين كما يلي

القيم التنظيمية :

هي مجموعة القيم السائدة في مكان العمل التي إعتاد العاملون على تطبيقها في المنظمة وتعد هذه القيم بمثابة الدليل الذي ويوجه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ،وهذه القيم غير ظاهرة وغير ملموسة لكنها تظهر أوضح ما يكون الغالب تتشكل القيم من خلال ما يؤمن به القادة والمؤسسون.

ويمكن تقسيم القيم التنظيمية إلى مستويين من القيم كما يلي:

-القيم الجوهرية:

تعرف القيم الجوهرية بأنها المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة فهي بمثابة الأساس الذي تبنى عليه المنظمة كما يمكن تشبيهها بالغراء الذي يربط ويوجد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ،كما أن للقيم الجوهرية الغلبة على معظم القيم الأخرى في نظام القيم السائد في المنظمة فهي الجذع الذي تنفرع منه القيم الملازمة لأداء العمل وتنفيذ الاستراتيجيات وتنظيم السياسات والإجراءات التنظيمية وقد تتغير وتتبدل الإستراتيجية المنظمة وسياساتها تكيفا مع التغيرات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية لكن هذا التغير يكون في إطار قيمها الجوهرية الثابتة .

-2-2 فرق العمل:

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق العمل بصورة أكثر فاعلية من فرد له موهبة أو مجموعة من الأفراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة (قيمة فرق العمل) إنطلاقا من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق ،وبناء الإجماع والالتزام وإثارة الدافعية للعمل وجذب إنتباه شاردي الذهن من الأعضاء المشاركين وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب اختيار فرق العمل بعناية وتبصر وترو من اجل الصالح العام للمنظمة ،ومن أجل إيجاد توازن أفضل بين المهارات

الشخصية والأنظمة المهنية، ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات الأساسية للعمل الجماعي¹

-2-3 القانون والنظم :

تطور كل جماعة إطار من القوانين التي تنظم تصرفاتها، وتوفر القواعد الأساسية للسلوك المقبول وتمارس المنظمات نفوذا كبيرا على سلوك موظفيها من خلال تلك القوانين، لذا فالمنظمة الناجحة التي تبتكر نظاما مناسباً من قواعد سلوك التي تتناسق بدورها فمنظومة من القوانين، لذا فإن معظم المديرين يدركون الأهمية الأساسية للقانون في تنظيم سلوك العاملين بالمنظمة².

وهذه القيم التنظيمية التي تمت مناقشتها تؤثر تأثيرها بالغا على أداء العاملين حيث إن قيم القوة والصفوة والمكافأة تؤثر في ممارسة المديرين للصلاحيات والسلطات، أما قيم الفاعلية والكفاءة والكفاية فتؤثر بوضوح في أداء المهام والواجبات، بينما تؤثر قيم العدالة وفرق العمل والقانون والنظام في سلوك الأفراد وعلاقاتهم الإنسانية داخل المنظمة

رابعا- نظريات ثقافة المؤسسة:

لثقافة المؤسسة عدة نظريات تنجت عن دراسة قام بها العلماء لتفسير العلاقة بين الثقافة و الأفراد في المؤسسة وهي على النحو التالي:

-نظرية سجية الثقافة :

تتمركز أفكار هذه النظرية على الاهتمام بالخبرة المكتسبة التي تمد أعضاء المؤسسة بقيم مشتركة يعملون لصالحها. بحيث تنمو هذه الخبرة من خلال التدريب و الممارسات مما يؤدي إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد مما يصيل مهارته و معرفته و التي وفقها يحدد سلوكه و تؤثر فيه للاتجاه نحو 9 الانسجام و التوافق بين قيمه و قيم المؤسسة .

- نظرية روح الثقافة:

¹ - رفعت مُجَّد الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (2005)، ص154.

² - جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 307.

و الصفات تعتمد على أن ثقافة المؤسسة تتميز بروح معينة تتجلى في مجموعة من الخصائص المجردة و التي تشير إلى مجموعة من القيم بحيث ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد المؤسسة لضمان استمرار و تطور المؤسسة.

- نظرية القيم:

تعتمد على مبدأ أن الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين و أن لكل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد نوع نمطهم الثقافي لتأدية ادوار مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه القيم و القوى درجة تماسكهم داخل المؤسسة¹.

خامسا : آليات خلق الثقافة في المؤسسة و كيفية تأثيرها عليها :

1- آليات خلق ثقافة المؤسسة و نشرها:

يمكن تشبيه عملية خلق ثقافة المؤسسة بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البداية ، و يتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى ، و كذلك الأمر في المنظمات ، فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤية و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسون ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤية و غرس القيم في الجماعة ، إذ أن الثقافة تنشأ ، بفعل التفاعلات و الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون و التي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريق لاكتساب المزيد من المزايا

و يمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل ثقافة المؤسسة هي:

¹ - الشلوي محمد بن فرحات: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ،دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية ،رسالة ماجستير نسخة الكترونية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض السعودية ، 2001 ، ص ص 38 - 40.

1-1 - اختيار الموظفين :

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل ثقافة المؤسسة ، ذلك أنه و من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية ، و الخلفيات الثقافية ، و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأفراد الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ، و التي يستطيعون الاعتذار عن التعيين إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم و قيمهم و لعل من الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين ، و الجهات الموظفة ، هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية إذ بإمكان المرشحين للتعين ، أن يقرروا العمل أو عدم العمل فيها حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها ، و بين القيم المعمول بها في هذه البنوك و لذلك و بسبب أهمية وجود التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين ، و لدى البنوك المختلفة ، و الزبائن المحتملين ، تم إنشاء بنوك إسلامية ، لأنها لا تتعامل بالفائدة ، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين و العملاء الذين رأوا فيها مكانا مناسباً للعمل و التعامل .

و تحرص المنظمات المختلفة على أن تضع موظفيها تحت فترة تجريبية تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين ، و ذلك أسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته ، و على قدرته على التطبع و تشرب القيم الثقافية السائدة كما أنه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاته و بين الواقع العملي ، و الذي هو في جزء هام منه هو طبيعة القيم الثقافية السائدة فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين ؛ فإن ذلك سيعني ضرورة الافتراق ، و بحث كل منهما عن الطرف الأنسب له ¹ .

1-2 - الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة ، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ، إذ يتضح و من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكات التي يتم استنكارها و معاقبة ممارستها ، و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة و الإنجاز تتبنى قيم المساءلة و الشفافية ، و لكن ومن خبرة و واقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق تلك الشعارات ، حيث تتم الترقيات الحوافز لمن لهم وساطات و علاقات مع الرؤساء ، و أن كثيرا من الممارسات الخاطئة : للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها ؛ بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين

¹ - القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان الأردن ، 2000 ، ص 292.

و التعليمات و لا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون ؛ و بالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم ، و لو لم يكن ذلك بشكل واضح و كذلك فإن شعار الشفافية قد لا يكون في المنظمة منه إلا الشعار ؛ إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها ، و يجري التكتم على الممارسات الخاطئة ، و يتم تزويق و تلوين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام ، بهدف رسم صورة جيدة و لكن مغايرة لما هو موجود في الواقع إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية و ليس الشعارات¹.

1-3- التنشئة و التطبيع :

يلزم لتثبيت ثقافة المؤسسة المطلوبة لدى العاملين، أن تهتم المؤسسات وبعدها اختيارنا للمرشحين المناسبين للتعين بعملية التدريب ، فالتدريب؛ هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهدافها وقيمتها و ما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية حيث تتم هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم و مزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل و التماشي مع القيم الثقافية السائدة².

1-4- القصص و الطقوس و الرموز:

و نعني بالقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر التمسك بالثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية أما بالنسبة للرموز فإن المنظمة و المواطن بما يعزز صورة المنظمة و يميزها عن غيرها ، و يوجد شعورا خاصا بهوية الموظف³.

2- تأثير الثقافة على المؤسسة:

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير ثقافة المؤسسة على جوانب و أبعاد عديدة من المنظمة نذكر منها:

¹ - على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص 97 39.

² - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - ، مرجع سبق ذكره، ص 265 .

³ - نفس المرجع ، ص 266.

-تأثير ثقافة المؤسسة على الفعالية :و تتطلب فعالية المنظمة توافق الثقافة مع الإستراتيجية ، البيئة و التكنولوجيا ؛ أما فيما يخص علاقة الثقافة بالإستراتيجية ؛ فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لإستراتيجية المنظمة ؛ إذ لا بد على المنظمة أن تبني إستراتيجية محكمة

تكون ملائمة لما تتبناه م قيم و معتقدات أما فيما يخص علاقة الثقافة با لتكنولوجيا المستخدم فيجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فال تقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

يتفق الباحثون على أن التقنية لا تقتصر على المعدات و الأجهزة و لكنها تتضمن أيضا الجوانب المعرفية و الفكرية و الفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات.

فالتقنية الروتينية تستخدم في الأعمال التي لا تتسم بالتنوع و لها قابلية تحليل عالية (أي تحليل العمل إلى إجراءات و قواعد محددة) مثل قسم الخزينة في البنوك ، أما التقنية غير الروتينية الأعمال التي تتسم بالتنوع لكن قابلية تحليل منخفضة ، مثل التخطيط الإستراتيجي

أما فيما يخص علاقة الثقافة بالبيئة (الخارجية) فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة ؛ و إلا لن تستطيع البقاء

-ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي : إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة ، اتخاذ القرارات ، الإتصالات) و إن مواءمة الهيكل و العمليات لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الأرباح و التميز

و هنا لا بد الإشارة أن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ماهو السلوك المطلوب و المقبول ، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، و نتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة ، و الرقابة التي تحققها الثقافة العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة هي التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد¹.

-الثقافة و الانتماء (الولاء التنظيمي) : يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام و الإلتفاء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل

¹ - فلاح حسين عداوي الحسيني : مرجع سبق ذكره ، ص165

الجميع يزيد من إصرار العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها .

سادسا : طرق تقوية الثقافة في المؤسسة و كيفية تغييرها :

1- طرق تقوية ثقافة المؤسسة:

بعد أن يتم إنشاء و خلق ثقافة المؤسسة و نشرها ، يمكن للمنظمة تعزيز و تقوية ثقافة المؤسسة الحالية ذلك أنه و بمرور الزمن و مع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما و معايير سلوكية تعبر عن ثقافة المؤسسة ، و كي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك و كي لا تضع هذه القيم و المعايير تميل المنظمات إلى إستخدام طرق لتقوية ثقافة المؤسسة ، و فيما يلي هذه الطرق :

- إختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم و معايير الثقافة التنظيمية ، و تكون صفاتهم مؤهلة لذلك .

- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير و قيم المنظمة و على نشرها في صفوف من حولهم.

- تقديم أدلة و إرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة و كيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية ؛ فالتدريب على الشعارات و القصص ...هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة و المعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة .

- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة و عن القيم الواجب تعزيزها أو إضعافها

- استخدام المؤسسين القدامي و دعوتهم ؛ حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يكون قصصا عن ثقافة المؤسسة كنماذج للاحتذاء بها ¹.

2 - تغيير ثقافة المؤسسة :

¹ - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - مرجع سبق ذكره ، ص 270

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المؤسسة غير قابلة للتغيير ، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير ثقافة المؤسسة و تعديلها ، و السؤال الذي يبرز هنا ماهي الظروف الضرورية لتغيير ثقافة المؤسسة و التي تسهل عملية تغيير المؤسسة ؟

و من بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المؤسسة هي:

- تغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

-مرحلة حياة المؤسسة : مرحلة انتقال المؤسسة إلى النمو (التوسع) ، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الإنحدار ، تعتبران مرحلتين مشجعتين على تغيير ثقافة المنظمة .

- عمر المؤسسة : تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر ، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

- حجم المؤسسة : من الأسهل تغيير ثقافة المؤسسة في المنظمات صغيرة الحجم.

-قوة الثقافة الحالية : كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة ؛ زادت صعوبة تغيير الثقافة

- ثقافات فرعية : (نقصد بالثقافات الفرعية تلك السائدة - الأنظمة الفرعية أو الوحدات) إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية ، و هذا الأمر مرتبط بالحجم ، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة ثقافات فرعية ، فإذا كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة ؛ فإنه وضع إستراتيجية شاملة و منسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح ، و البداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية بأبعادها العشرة و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة الحالية و مقارنتها بالوضع المنشود و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد

الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ، و من ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة و من بين الإجراءات المقترحة في هذا المجال :

- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية و أن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها و وجودها و يمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة ، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات

جوهرية ستتم في المنظمة و بإمكان هذا الرئيس الجديد أن يقدم دورا نموذجيا و معايير سلوكية جديدة و هذا يتطلب إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة و تعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية .

إن من مسؤوليات الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين ، و هذا يتضمن ثلاثة عناصر هي - :

الوضع الحالي للمنظمة و النشاط (الصناعة التي تعمل فيها و نظرة مستقبلية و أية معلومات أخرى ذات الصلة .

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليه المنظمة و كيفية الوصول إلى ذلك .

- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية¹ .

و بإمكان الإدارة العليا تغيير و تعديل القيم و المعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل و تغيير العناصر الظاهرية لثقافة المؤسسة التي يستخدمها أفراد المنظمة للتعبير عن المعاني و المفاهيم و نقلها ، مثل : الاحتفالات ، الحكايات .

- و من الوسائل الأخرى لنقل و توصيل القيم و المعايير الجديدة هو التطوير التنظيمي الذي يقترح الخطوات التالية لتغيير و إدارة ثقافة المنظمة :

- التعرف على القيم و المعايير الحالية .

- رسم توجهات جديدة .

- تحديد القيم و المعايير الجديدة

- تحديد الفجوات الثقافية .

- تحديد العمل على الفجوات الثقافية .

- إعادة تنظيم المنظمة بدمج وحدات معينة أو إنشاء وحدات جديدة أو إلغاء وحدات معينة ، فهذا يعني أن الإدارة مصممة على التغيير .

- إعادة النظر في نظم و إجراءات إدارة الموارد البشرية ؛ من تعيين و تطبيع و تقييم و نظم عوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة .

¹ - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - مرجع سبق ذكره ص 271

لقد أكد الكاتبان (إدجار ، شين) على الدور الحيوي الذي تقوم به قيادة المؤسسة في مجال تغيير الثقافة ، و هذا الدور يتطلب قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ، و لديها القدرات و المهارات لتحقيق هذه الرؤية . و يصنف شين الوسائل التي تستطيع القيادة من خلالها تغيير ثقافة المؤسسة إلى مجموعتين:

-وسائل أساسية .

- وسائل ثانوية تعزز الوسائل الأساسية.

أما الوسائل الأساسية التي تستطيع القيادة استخدامها لتغيير ثقافة المنظمة هي¹:

-إعطاء اهتمام منتظم لمجالات و قضايا معينة في المنظمة ، من خلال القياس و الرقابة و التعليقات و التساؤلات بشأن تلك القضايا و المجالات.

-ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة و الأزمات التنظيمية.

-القيام بدور نموذجي و كمعلم و مدرب ، فإلى سلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني و افتراضات معينة للأفراد .

-وضع معايير و أسس لمنح العوائد و توزيع المراكز.

-وضع المعايير و الأسس للتعيين و الإختيار و الترقية و التقاعد

أما الوسائل الثانوية المساعدة التي تعزز الوسائل الأساسية فهي :

-تصميم المنظمة و هيكلها التنظيمي .

-نظم و إجراءات العمل في المنظمة .

-تصميم المباني و المكاتب القصص و الحكايات حول و أشخاص مهمين.

-البيانات الرسمية حول فلسفة المنظمة و قانونها

و هكذا ينبغي التنبيه إلى أنه لا يجب أن نتوقع الانتقال إلى الثقافة الجديدة بسرعة ، حتى لو كانت كل الظروف مواتية و اتخذت الإجراءات السابقة بنجاح ، ذلك لأن تغيير الثقافة عملية طويلة مستمرة

¹ - حسين حريم ، إدارة المنظمات - منظور كلي - مرجع سبق ذكره ص 272

سابعا : ثقافة المؤسسة في الواقع العملي الأجنبي و العربي

1- ثقافة المؤسسة في الواقع العملي الأجنبي :

نقدم فيما يلي أربعة نماذج لدور و تحديات ثقافة المؤسسة و ذلك لاعتبارات مختلفة ، حيث يمثل الموقف الأول نموذجا للثقافة التنظيمية القوية ، في حين يقدم الموقف الثاني عرض الثقافة غير التقليدية ، أما الموقف الثالث فهو يوضح الآثار المترتبة على تباين الثقافة أما النموذج الرابع فيخص ثقافة المؤسسة في الشركات المتعددة الجنسيات .

1-1- مؤسسة والت ديزني :

تتكون والت ديزني من ثلاثة أقسام رئيسية هي : قسم إنتاج الأفلام ، و قسم لإنتاج السلع الاستهلاكية ، و قسم للخدمات الترفيهية ؛ و يساهم القسم الأخير بنحو 65 بالمئة من نشاط و أرباح مؤسسة والت ديزني.

تكمن أهم معالم ثقافة المؤسسة في النشاط الترفيهي فيما يلي :

- يتم تعيين العاملين الجدد عن طريق توصيات العاملين الحاليين ، حيث هذا المدخل في الحصول على أفضل العاملين بأقل تكلفة للاستقطاب و الاختيار.

- يتم تعريض المرشحين الجدد لمقابلتين شخصيتين على الأقل يتم فيها التعرف على مدى ملائمة المتقدمين للوظائف للمعايير الخاصة بوالد ديزني من حيث المظهر و الطول و الوزن و الملامح على سبيل المثال فإن غالبية العاملين هم من الرجال غير المتزوجين ذوي البشرة البيضاء وتتراوح أعمارهم بين 22-27 سنة ، و ذوي طول فوق المتوسط و وزن دون المتوسط ، و يتمتعون بالقبول الاجتماعي¹ .

- بمجرد التعيين يتم إلحاق الأفراد ببرنامج مكثف للتأقلم الاجتماعي ، حيث يتم تعريفهم بالمنظمة و تاريخها و إنجازاتها و قيمها الرئيسية و مجالات التركيز في السلوك و رسالتها و غاياتها و ذلك لمدة 8 ساعات.

¹ - جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006، ص56

- بعد الانتهاء من الكتاب التوجيهي ؛ يتم إلحاق المعنيين الجدد ببرنامج تدريبي لمدة 40 ساعة منها نحو 25 ساعة تدريب على رأس العمل في الحدائق و المدن الترفيهية لوالث ديزني.

- من مجالات التركيز في برنامج التوجيه محاولة تعليم الموظفين الجدد اللغة الخاصة بوالث ديزني مثل مفهوم الفريق بدلا من العاملين ، الأدوار بدلا من الوظائف ، أدوات الجذب بدلا من اللعبات ، الضيوف بدلا من العملاء .

- بالمثل أيضا يتم تكريس القيم الرئيسية لدى العاملين الجدد من خلال الشعارات المكتوبة في كل مكان و على الحوائط و في المكاتب لتحقيق الإنسجام بين العاملين و توحيد القيم و أنماط السلوك ، فإن واث ديزني تشجع العاملين لديها على قضاء أوقات الراحة و الإجازات مع بعضهم البعض من خلال تنظيم المسابقات الرياضية و الرحلات الترفيهية و إقامة الحفلات.....

يتم مكافأة العاملين على أنماط السلوك التي تعكس القيم الرئيسية لوالث ديزني ، كما يتم تشجيع العاملين على المبادرة و تعزيز أدوار التعاون و العمل الجماعي ، و تحمل المخاطرة من أجل ترسيخ الصورة الذهنية لوالث ديزني كمكان مميز لاستضافة العملاء و العاملين معا¹.

1-2- مؤسسة (أم سي أي):

تأسست مؤسسة (أم سي أي) للاتصالات في عام 1968 و في عام 1989 بلغت قيمة مبيعاتها نحو 6.5 مليار دولار ، بينما حققت أرباحا قدرها 619 مليون دولار ، و خلافا للعديد من المنظمات الأخرى ؛ فإن ثقافة أم سي أي استندت إلى مايلي:

- إن المكانة الوظيفية و الولاء للمنظمة ليست عوامل هامة لتحقيق النجاح ، و إنه بدلا من الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرة الطويلة يجب الإعتماد على الشباب من صغار السن و الذين يتسمون بالأفكار الجريئة و المتطورة و يسهل عليهم تقبل التغيير في نفس الوقت.

- استنادا لهذه النوعية من القيم فإن المنظمة تعمل على شغل معظم الوظائف الخالية بها من الخارج

و ليس من الداخل.

¹ - جمال الدين المرسي: الثقافة التنظيمية و التغيير، مرجع سبق ذكره، ص 61

- لا يتم النظر إلى الأفراد الذين يتكون خدمة أم سي أي على أنهم خونة أو غير أمناء ، و لكن يتم الإحتفال بهم و تكريمهم و الإعلان على الترحيب بهم إذا رغبوا في العودة¹.

- تقوم بوضع معايير للأداء المتميز في كافة المجالات و تمنح العاملين الحرية و الصلاحيات الكافية و المرونة المطلوبة لقبول أو تجاوز هذه المعايير.

- يتم مكافأة الأفراد و ترقيتهم وفقا لمعايير الأداء الاستثنائية و ليس العادية و مدى ترسيخهم للقيم الرئيسية للمنظمة.

- من المقولات الشائعة ل أم سي أي أنه دائما ما يكرر في لقاءاته السنوية من العاملين العبارة التالية : " أعرف أن هناك شخصا ما يحاول إعداد دليل لإجراءات العمل ،....و قد أنجح في يوم ما في التعرف عليه ، و عندها سوف لا أتردد في إنهاء خدمته

1-3 - المؤسسة الأمريكية (بنك):

- عندما تنجح أو تفشل حالات شراء المنظمات أو اندماجها، فإنه من السهل التعرف على الأسباب و التي سوف يكون في مقدمتها الثقافة التنظيمية.

- في عام 1983 قامت المؤسسة الأمريكية بشراء مؤسسة (شواب) كجزء من إستراتيجيته في تويج الخدمات المالية ، و في كإحدى المنظمات الناجحة في مجال السمسرة و تداول الأوراق المالية.

- لقد كان لكل منظمة ثقافتها الخاصة و التي تتعارض تماما مع الأخرى ، ففي حين اتسمت ثقافة المنظمة الأمريكية بالتحفظ و عدم الميل للمخاطرة ؛ فإن ثقافة (شواب) كانت تتسم بالهجوم و التحرر .

-انعكست الثقافة على نوعية العاملين و سلوكياتهم الوظيفية في المنطمتين ؛ ففي حين كانت تجتذب (شواب) العاملين ذوي الميول الإبتكاري و الفكر المتحرر ، كانت المنظمة الأمريكية تجتذب الأفراد المؤهلين فنيا و ذوي الخبرات المتخصصة في العمل المصري.

¹ - نفس المرجع ، ص 62 .

-على الرغم من أن (شواب) كانت ناجحة بكل المقاييس و تمثل إضافة حقيقية لخدمات المنظمة الأمريكية إلا أن العاملين بها لم يستطيعوا تحقيق التوافق مع ثقافة المنظمة الأمريكية مما يساهم في وجود العديد من المشكلات لإدارة المنظمة الأمر الذي جعلها تقوم ببيع هذه المنظمة التخلص منها¹.

1-4- الشركات المتعددة الجنسيات:

إن ثقافة الشركة أصبحت جزء لا يتجزأ من العولمة ، فهناك عدد كبير من العاملين الذين يعملون بعيدا عن أوطانهم و نجد الكثير من المديرين التنفيذيين يساعدون في إقامة فروع جديدة لشركاتهم في دول نائية.

و معظم الشركات تتأثر بهذا الواقع العالمي و النتيجة هي حدوث مزيد من التفاعل بين الموظفين العاملين في دول مختلفة و ما يلاحظ أن عدد الشركات المتعددة الجنسية يتزايد إذ بلغ 60000 شركة ما بين سنة 1990 و 2003 و يستخدم أكثر من 90 مليون شخص منهم 20 مليون في بلدان نامية.

و بطبيعة الحال هي شركات ناجحة بكل المقاييس و ذلك لأسباب عدة منها استخدام شبكة الانترنت التي أدت إلى التقليل من الحواجز التجارية الجمركية إلى غير ذلك.

و الملاحظ أن العمال الذين تستخدمهم هذه الشركات لابد لهم من برامج عالمية و هذا ما تقوم به فعلا (و كمثال على ذلك الشركات الأمريكية)

فتعمل على وضع برامج تقدير الأداء لتحفيز العمال و تعزيزهم و يقول أحد الخبراء الموارد البشرية في الو.م.أ. أنهم أدركوا عندما بدأوا البحث عن تقدير الأداء ليصلح للتطبيق العالمي إن العامل الأكثر أهمية هو فهم أهداف العمل في كل منطقة بحيث يمكن وضع إستراتيجية تدعم العمل و تحفز العاملين في الوقت نفسه

و أخيرا فإنه بغض النظر عن صعوبات الثقافة اللغة العادات فإن الشيء المؤكد أن كل الناس يشتركون في حاجاتهم للقبول و الإلتواء و الثناء و معظم الناس لديهم الرغبة في الأداء الجيد في عملهم و يحتاجون إلى من يشجعهم و يشعروهم بأنهم يؤدون عملا جيدا ، و التقدير يساعد على تلبية هذه الاحتياجات و يعزز في الوقت

¹ - جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

نفسه إستراتيجية الشركة و أهدافها هذا من جهة و من جهة أخرى فالعاملون سوف يكتفون ثقافتهم مع ثقافة المنظمة التي يعملون بها¹ .

2-ثقافة المؤسسة في الواقع العملي العربي :

إن الكلام عن المؤسسات العربية لا يشبه الكلام عن المؤسسات في الدول المتقدمة؛ إذ سأتناول إشكالية الثقافة فيها .

فمن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية و نحوض في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة و بالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بعين الاعتبار مصلحة المنظمة و المجتمع . و إذا ما أردنا أن نعطي تصورا عن مظاهر الأزمة الأخلاقية و السلوكية و الخدار الثقافة في منظماتنا فيمكن أن نشير إلى ما يلي :

-تشوش الفكر الإستراتيجي أو غيابه في المنظمة، الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة و تحديد رؤية و رسالة وأهداف المنظمة و بالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها .

-تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشاكل متعددة لا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها و التمييز بين الأهم و المهم في تحديد الأولويات.

-تكاد تكون معظم المنظمات نظاما مغلقة على نفسها بحيث أن تواصلها مع محيطها يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة و غير القائمة على دراسات علمية و منهجية منتظمة. و يتبع هذا تكرار نفس المشاكل و قصور الأساليب في معالجتها و الانتقال إلى حالات متميزة أفضل.

- شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولا بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل و عل هذا الأساس فان منظماتنا و خصوصا الحكومية منها تبذل جهودا لإرضاء المسؤولين و إهمال المتعاملين.

- تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المؤسسات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب متخذين قرارات فيها جانب من اللااخلاقية حيث أن بقائهم لا يرتبط بالأداء و النتائج التي حققوها.

¹ - محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط2، 2006، ص289.

- الاهتمام بالمناسبات المظهرية و السياسية و تكريس الاحتفالات لهذه الأمور و نادرا ما تحتفل بالأداء المتميز و الاهتمام بالمبدعين و إنجازاتهم و ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- التركيز في العمل على المدخلات و ممارسة السلطة و الرقابة بعيدا عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات و متابعة النتائج و تقييمها و حتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزا على الجانب الكمي و ليس النوعي¹.

- عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان و التركيز على الإشكالات و الأزمات القائمة و تحويلها و عدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم. يضاف إلى ذلك ، التردد و التخوف من حالات التغيير و التجديد و النظر للقضايا و المشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات . و قد يفسر جانب من هذا الأمر باعتبارات ثقافية و سياسية و اجتماعية فنثقافة الخوف و التردد و الحنين للماضي و عدم المرونة في التفكير و التغيير السياسي البطيء و عدم وجود الديمقراطية و الحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد و بالتالي المنظمات.

- تفضيل الحلول الجاهزة و الابتعاد عن تشجيع المبادرة و الإبداع. و يتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص و الإجراءات و اللوائح و يصل البعض منها إلى صفة التقديس ، و تظهر في منظمات الأعمال لدينا مزاجية غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أنه يقوم على أساس الرشد التنظيمي و بين تداعيات تراثية محلية متمثلة بقيم قبلية سلبية ، و نرى كذلك عدم الحرص على الوقت و الاهتمام بالمصالح الشخصية بعيدا عن الحس الأخلاقي و القيمي و هكذا يبدو على العاملين شعور بالاغتراب في منظماتهم و لا يتولد لديهم الاعتزاز الفخر بالانتماء إليها .

- تكمن قوة منظمات الأعمال لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال ضخمة و موجودات عديدة و هي بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها . من جهة أخرى لم يسجل أي اهتمام برأس المال المعرفي في منظماتنا ، و بالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث و التطوير و التدريب قليلة

¹ - حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 309.

- في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال لدينا تتسابق على اقتناء التكنولوجيا و التفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتنائها استيعابها و التعامل معها ، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئا ماليا ثقيلا لا يحقق المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية و الهياكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخلى الجديد.

- في ضوء العديد من الإشكالات السابقة الذكر فإنه يمكن القول بأنه يصعب بناء ثقافة تنظيمية قوية و بالتالي يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج¹

خلاصة الفصل :

من خلال هذا العرض يمكن القول أن ثقافة المؤسسة تعبر على مختلف الاعتقادات و الذهنيات و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة و هذه المعايير تميز منظمة على أخرى وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد و من ثمة تحقيق الأهداف الموضوعة و لكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)

فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المؤسسة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمؤسسة و حتى لو لم يحملوها فهي تلقنها لهم تلقينا من خلال التنشئة و التطبيع و أيضا الطقوس.....

و توصلنا أيضا و من خلال عدة مراجع إلى أن إتباع أي ثقافة لا يكون عشوائيا بل يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها.

¹ - محمد سلمان العميان : مرجع سبق ذكره ، ص 290

و هكذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية و أيضا تحقيق الجودة الشاملة فهي يمكن أن تكون أداة بناء أو هدم.

الفصل الثالث

الإتماء

التنظيمي

تمهيد:

إن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى في المنظمة، فإهتمام 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 اتجاه 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

أولاً: أهمية ومراحل الانتماء التنظيمي.

1_ 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 مجتمعاً ناهضاً متماسكاً منتجاً، وبدونه لا يمكن للفرد ان يدافع عن وطنه أو يحميه، ويساهم بإخلاص في بنائه وبدونه أيضاً لا يمكن لأمة أن تنهض، أو يرفع نجمها أو يعتز بها أبنائها أو يفتخرون بمجدها أو يشعرون بالأمان والاستقرار على أراضيتها 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 محققاً 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 جلياً من خلال سلوكيات الأفراد في المجتمع، ويعتبر تعميق الانتماء مصداقاً هاماً لراحة الفرد وأمانه وسعادته ونجاحه وبدون ذلك فإن الفرد يشعر بالتوتر والضييق وضعف العزيمة وضعف الدافع للعمل البناء وضعف الذل والتضحية¹.

2_ 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

¹ هاني يوسف خليل جحارة: مرجع سابق، ص 82

وقد أشار العديد من الباحثين على أهمية الإلتناء التنظيمي لأنه عامل رئيسي في استمرار وفعالية المنظمة لأن المسؤولية الأساسية لمن لديهم هذا الإلتناء 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 الإلتناء.¹ ومن خلال الدراسات التي أجريت عن الإلتناء 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 للإلتناء التنظيمي فإنه وجب على المنظمات أن تسعى لخلق هذا الإلتناء وتنميته لدى الأفراد العاملين لديها، فالأفراد ذوي الإلتناء 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 للقادرة على التفعيل والمساهمة في تكوين وترسيخ الإلتناء وتنميته لدى أفرادها.²

3_ مراحل الإلتناء التنظيمي:

¹ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص112.

² - مدحت محمد أبو نصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، دار إيت ارك للطباعة والنشر، القاهرة، 8002، ص21.

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 بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبرته ومهارته 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.

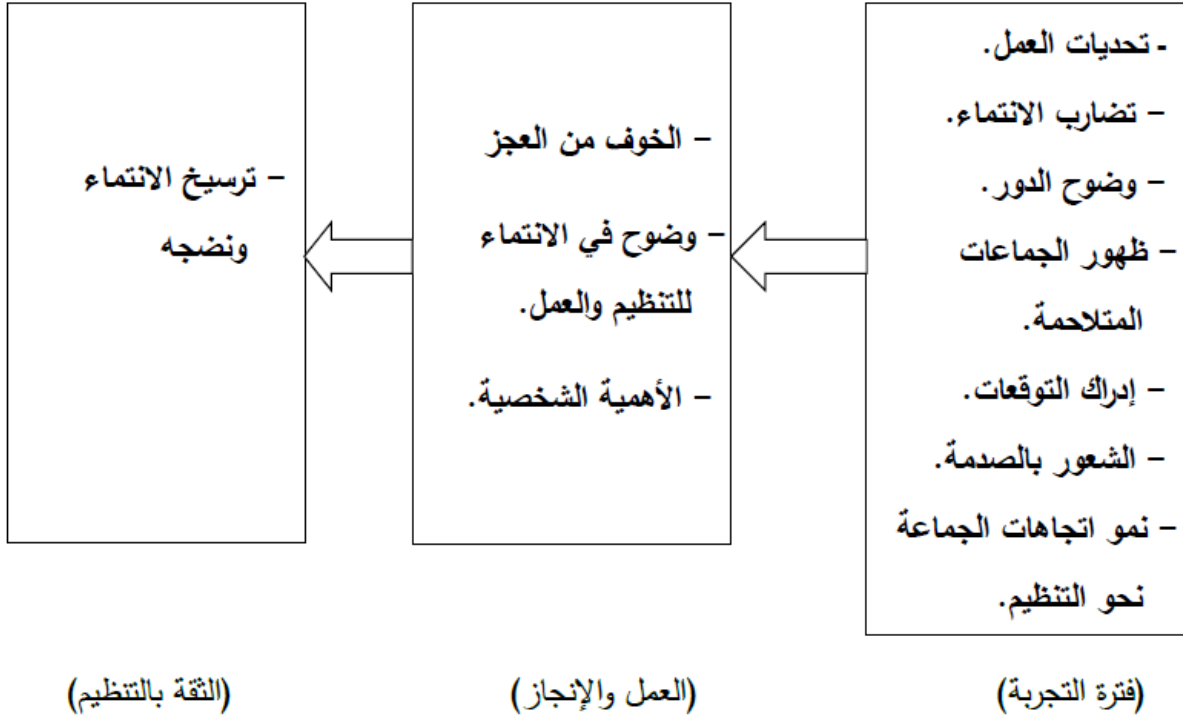
2- مرحلة العمل والإنجاز:

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

- ❖ 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.¹



شكل رقم (7) يوضح مراحل الانتماء عند بوشنان²

وقد بين كل من مودي (Mowdy) وبوتر (Potter) في دارستهما عام 4792 أن تكوين الانتماء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة:

1- مرحلة ما قبل العمل:

¹ أحمد عبد الرحمن هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف الأمنية، الرياض، 1992، ص39.
² حمادات مجّد، حسين مجّد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص69.

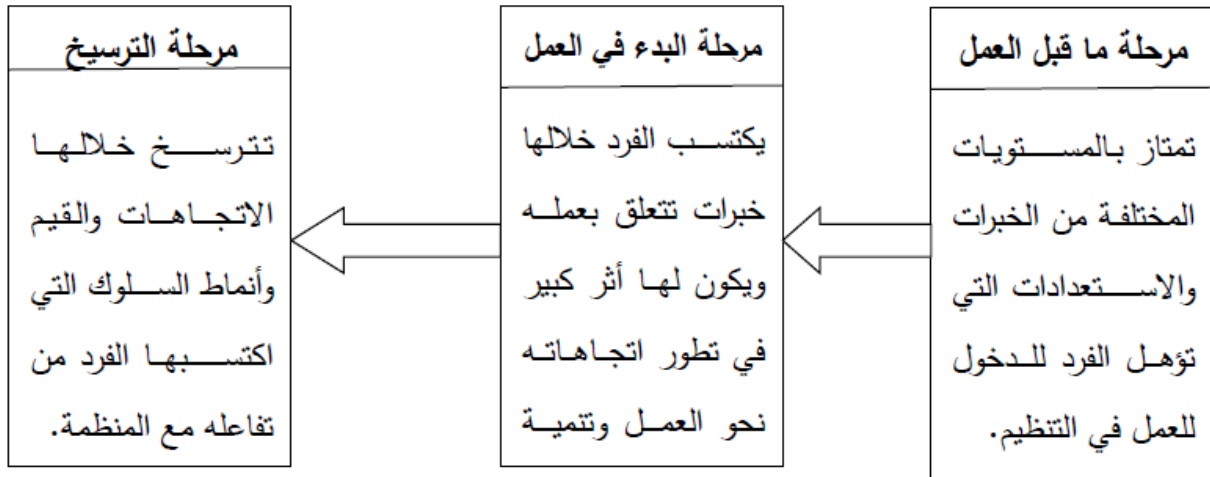
تتميز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

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 عضواً في التنظيم.

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.¹

وأشار "ولش لا فان" إلى ان ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وانتمائه 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، وتلي طموحاته.

¹ . -زيد منير عبوي: التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 209، 210

2- مرحلة الإلتواء التنظيمي:

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

إن الإلتواء التنظيمي يتضمن معنى ارتباط الفرد البسيكولوجي 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 الإلتواء التنظيمي للعاملين وهي:

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 الإلتواء 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 ولكونه عضو في المنظمة.

3- مرحلة التبني:

وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه 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 مرحل 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 بالانتماء¹.

ثانياً: أسس، خصائص وأنواع الانتماء التنظيمي.

1- أسس تحقيق الانتماء:

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء، وتمثل 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 أنواعاً 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 وقيمتها، ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة وتكيفه معها والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها

¹ حمادات محمد ، حسين محمد: مرجع سابق، ص70.

وتكاملها، ومن نتائج الإلتواء 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 الإلتواء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، والجماعة المتناسقة المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها إحساساً قوياً بالإلتواء إليها.¹

2- خصائص الإلتواء التنظيمي:

يمتاز الإلتواء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

1- أن الإلتواء 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 الإلتواء 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 عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

✓ وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.

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

4- إن الإلتواء 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.

¹أسعد، يوسف بن ميخائيل: الإلتواء وتكامل الشخصية، مكتبة غريب، القاهرة، 1996، ص 247.

مجل القول أن الائنء 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 الائنء يجعل افراد التنظيم يقبلون أهداف وقيم التنظيم ويعملون من أجل رفع أدائهم ويشعرون بأنهم جزء منه، وذا رغبتهم القوية في البقاء.¹

3- أنواع الائنء التنظيمي:

للإئنء التنظيمي أنماط عديدة وجوانب مختلفة يمكن أن نشير إلى البعض منها فيما يلي:
 ترى كانتور (kantor) أن للائنء التنظيمي ثلاث أنماط إذا توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

1- الائنء 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- الائنء التلاحي: 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.²

3- الائنء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتنال 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 الامتنال

بها¹

¹ حمادات مَّجْد، حسين مَّجْد: مرجع سابق، ص 68.

² زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 206.

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

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

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

ج- الإلتواء المتواصل أو المستمر: هو أرقى وأكثر أنواع الإلتواء 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 الإلتواء التنظيمي تتمثل بنمطين أساسيين هما:

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

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

* نموذج إيتزيوني 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 الإلتواء التنظيمي يأخذ الأشكال التالية:

أ- إلتواء أخلاقي: ويمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو التنظيم استنادا إلى توحيد الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة، ويرتبط هذا النوع من الإلتواء بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يتردد في أصوله إلى عملية

¹ سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 210.

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.¹

2- انتماء حسائي:

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

3- انتماء اغترابي:

ويمثل توجهها سلبيا نحو التنظيم، وينجم عن مواقف وسلوكيات الفرد وقد حدد "ولسنكي" السمات المحددة لصورة الذات والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها، وعلاقتها بالدور ومنها الذكاء، الاجتماعية، الاستقلالية الطموح، وقد أشار "ولسنكي" إلى درجة التجانس بين صورة الذات لدى الفرد وطبيعة دوره يحدد الاغتراب الاجتماعي.² 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 نموذج العوامل المؤثرة على تكوين الإلتماء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الإلتماء التنظيمي ومخرجاته هما:

أ_ مدخلات الإلتماء التنظيمي:

- ❖ الخصائص الشخصية: (الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور).
- ❖ خصائص العمل: (التحدي في العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية، التغذية المرتدة).³

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

² رسمي محمد حسين: نفس المرجع، ص 15.

³ أحمد عبد الرحمن هيجان: مرجع سابق، ص 39.

❖ 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 خلالها بأهداف وقيم المنظمة والتضحية من أجلها، وقد يكون الانتماء ناتجا من البيئة الاجتماعية للفرد بحيث يتأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية¹.

ثالثا: أبعاد الانتماء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه.

أولا- 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 الجماعة، 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.

¹ أحمد عبد الرحمن هيجان: نفس المرجع، ص40.

3- الولاء: يعد الولاء جوهر الالتزام ، ويدعم الهوية الذاتية ويقوي الجماعية ويركز على المسيرة 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.¹

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.

ويشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة والعطاء والإيثار و التراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته، واد اركه لمكانته، كذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى.²

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 وامكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وأن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير واتباع الأسلوب العلمي في التفكير.³

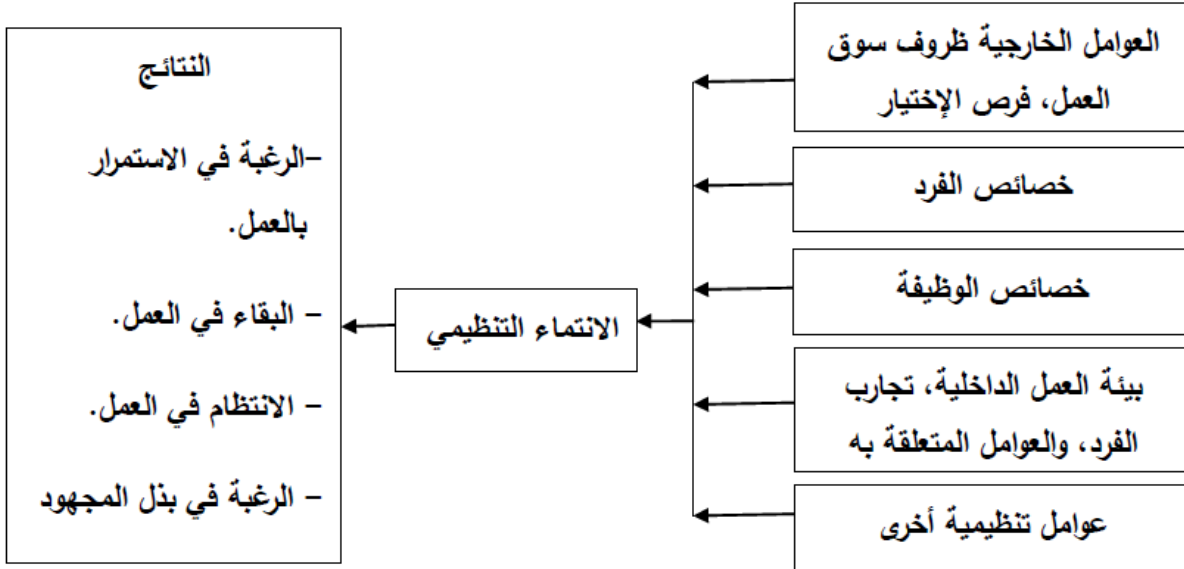
ثانيا- العوامل التي تؤثر على الإنتماء التنظيمي:

¹ خضر، لطيفة إبراهيم: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، مصر، 2000، ص38.

² منصور طلعت وآخرون: أسس علم النفس العام، الأنجلو مصرية، القاهرة، 1984، ص135.

³ سليمان، شاكر عبد الحميد وآخرون: علم النفس العام، ط2، دار أتون للنشر، القاهرة، 1989، ص453.

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 (9) يوضح العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي

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 تبينت 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 بالارتفاع¹.

ثانياً: خصائص الفرد:

¹ خطاب عايده: اتجاهات العاملين والمناخ التنظيمي، وإيد سيرفس الإستشارات والتطوير، مصر، 1991، ص 119.

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:¹

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة... إلخ، تؤثر إيجابياً، والوتر وعدم وضوح الدور والصراعات تؤثر سلباً.

رابعاً: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:

❖ **الأجور:** كلما كانت الأجور عادلة متناسبة مع عبء 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:

¹ خطاب عابدة: نفس المرجع، ص 120.

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 التنظيمي¹.

ثالثاً- 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 الدول 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.

إن لهذه العملية أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل في المنظمة، فالعامل لديه طموحات، احتياجات ورغبات لتحقيق ذاته واشباع حاجاته المادية والمعنوية، كما أن اختلاف الأفراد في قيمهم وارادتهم وقد راقهم يتطلب دراسة عميقة ومدققة لتوجيههم بصورة ملائمة إلى مناصب أكثر فأكثر استراتيجية وتحفيزهم في حياتهم المهنية وتحسين فعاليتهم وكفاءتهم مما يرفع من حماسهم ويزيد من رضاهم وتمسكهم بمؤسستهم.²

3- المشاركة:

¹ خطاب عابدة: نفس المرجع، ص121

² وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، 2004، ص113.

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 والمرتببات ولكن أهم نوع من المشاركة في التنظيم هو مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار، وذلك باجتماع الرؤساء بالمرؤوسين ومنافستهم لهم وأخذ آرائهم 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.¹

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.

5- الاهتمام بقيم العاملين:

القيم هي معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) لشخصيا أو اجتماعيا مقارنة بسلوك آخر مناقض، وهي أفكار الفرد حول ما هو صحيح، جيد أو مرغوب به، ولأن الأفراد يدخلون إلى المنظمة وهم

¹ - وسيلة حمداوي: نفس المرجع، ص 114.

حاملين لهذه القيم والتصورات التي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكاتهم، فقد وجب على المنظمة العمل على معرفة قيم العمال واتجاهاتهم وأخذها بعين الاعتبار، ولكن ليس كل الأفراد يحملون نفس القيم.¹

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

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.³

رابعا: طرق بناء الإلتواء التنظيمي ووسائل قياسه.

أولا- طرق بناء وتدعيم الإلتواء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن أن تدعم وتبني الإلتواء 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 والإلتواء، 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.

يستنتج أن الشعور بالإلتواء 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.

¹ كمال نور الله: مها ارت القائد الإداري، دار طلاش، دمشق، 1992، ص 48.

² - كمال نور الله: نفس المرجع، ص 48.

³ - العطية ماجدة: مرجع سابق، ص 96.

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.¹

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.²

1- الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا وبعضها الآخر يشبع معنويا، إذ هناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية. 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 المعني كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك.

2- الحوافز المادية:

¹ عساف عبد المعطي مُجدد: السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 99.

² - مدحت مُجدد أبو النصر: مرجع سابق، ص 126.

* 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.¹

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.²

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 تنطوي الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار بالمسؤولية وامكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا 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.

¹ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 126

² - محمد كامل المغربي: مرجع سابق، ص 303.

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.¹

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 ويؤدي اهتماما كبيرا علاقته معهم من أجل الرفع من معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم وبالتالي مستوى ودرجة انتمائهم للتنظيم.

7- بناء ثقافة المنظمة:

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

كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والإنجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.²

8- التطبيع التنظيمي:

¹ مُجَّد ناصر العديلي: مرجع سابق، ص 189.

² حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 245.

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 الراجب 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 وتتكون 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.

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.¹

¹ مدحت محمد أبو بكر: مرجع سابق، ص 75.

وبالنسبة للتنظيم فتتخفف الروح المعنوية للعاملين ويسودهم عدم الرضا الوظيفي ويقل انتمائهم التنظيمي ويشعرون بالغبرة 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 شارك في تخطيطها المرؤوسين.

* تكوين وتدعيم الانتماء المؤسسي للمرؤوسين اتجاه المنظمة التي تحرض 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 بوتير" (steers&poter) بعض العوامل التي تعزز من الانتماء التنظيمي وهي:

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.¹

ب- عوامل تنظيمية (Organizationalfactors)

¹ مدحت مُجَّد أبو النصر: المرجع سابق، ص75.

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 Organizational factors)

وهي عوامل تتركز 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 مطلقا 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.¹

ثانيا- 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:

¹ - حمادات مُجَد، حسن مُجَد: مرجع سابق، ص76.

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيب للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.¹

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 للإلتزام 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.

2- الحد من تسرب الموظفين:

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

*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.

¹ زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 218.

*انخفاض المعنويات:

عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيرا من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية، فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثير 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 فرصة¹.

3- الإنجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الإلتواء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذات الإلتواء التنظيمي العالي يكون أكثر حماس للعمل وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه².

يوضح مدحت النصر أن زيادة الإلتواء 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.

¹ زيد منير عبوي: المرجع السابق، ص 218.

² - زيد منير عبوي: نفس المرجع، ص 219.

مما سبق يمكن القول أن الإلتئاء التنظيمي يجد الكثير من الظواهر التنظيمية السلبية التي تعيق العمل بكفاءة وفعالية وأداء مرتفع، وبالتالي فإن الحرص على تنمية الإلتئاء التنظيمي لدى أفراد التنظيم حاجة ملحة للتنظيم أن يراعيها ويضع خطة لتنميتها.¹

ثالثاً- وسائل قياس الإلتئاء التنظيمي:

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

1- المقاييس الموضوعية:

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

العاملين، مثلاً 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... إلخ ومن خلال هذه الظواهر تستطيع التعرف على درجة الإلتئاء الموجود في المنظمة من عدمه.

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

¹ مدحت مُجَّد أبو النصر: المرجع سابق، ص71.

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.

ج- مقياس جوش وزملائه (Jauchat al) 1978:

¹ رحمانى نُجْد: مرجع سابق، ص 59

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.¹

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

د- مقياس كوردن 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 الاستجابة مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الانتماء والخروج منها — (20) فقرة استهدفت الاستدلال على انتماء الأف ارد 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 الاستجابة لقياس الإلتماء التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الإلتماء التنظيمي رغم تعدد كل هذه المقاييس إلا أن هدفها المشترك هو محاولة تحديد درجة الإلتماء التنظيمي للعاملين من خلال صياغة فقرات يمكن أن تكون مؤشر إيجابي لانتماء الأفراد لمنظمتهم أو سلبي، وهذا ما يدل أن موضوع الإلتماء موضوع مهم في فاعلية المنظمة لتحقيق أهدافها، إلا أننا نشير هنا إلى محاولة إيجاد مقياس يتناسب والبيئة العربية.²

خلاصة الفصل:

¹ رحمانى مُجَّد: نفس المرجع، ص 60.

² - رحمانى مُجَّد: نفس المرجع، ص 61.

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

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية

تمهيد:

يكون باستطاعة البحث من خلال الإطار الميداني للدراسة التوصل إلى تحقيق ثبات الفرضيات أو نفيها وذلك من خلال الإستعانة بالبيانات الميدانية التي تم جمعها وفق خطوات البحث العلمي بشكل منهجي متبع بذلك المنهج الملائم والذي يتفق مع الموضوع الدراسي مع مراعاة التكامل بين الجانب النظري والميداني قصد الوصول إلى نتائج تتصف بالمصداقية وأقرب ما تكون إلى دقة العلمية الانطلاق والإستفادة منها في دراسات لاحقة تكون مكتملة للموضوع .

أولاً : إجراءات المنهجية للدراسة:

1 مجالات وتقنيات الدراسة :

1-1 تعريف بالمؤسسة:

الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسير خاص طبقا للمادة 49 من قانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير المتضمن قانون التوجيه للمؤسسة العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية.

- مهام الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء :

- تسير أداء تأمينات الاجتماعية (المرض , الاموة ' العجز ' الوفات) وكذا حوادث العمل والامراض المهنية .
- تسير المنح العائلية للحساب الدول .
- تحصيل اشتراكات الرقابة والمنزاعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات ,
- منح تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعية كذا أصحاب العمل .
- المساهمة في الترقية سياسية الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والامراض المهنية تسير الاداءات المتعلقة بلاشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية لضمان الاجتماعي .
- اجراء الرقابة الطبية للفائدة المستفيدين.
- القيام بنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي .
- تسير صندوق المساعدة .
- ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج .
- اعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم¹

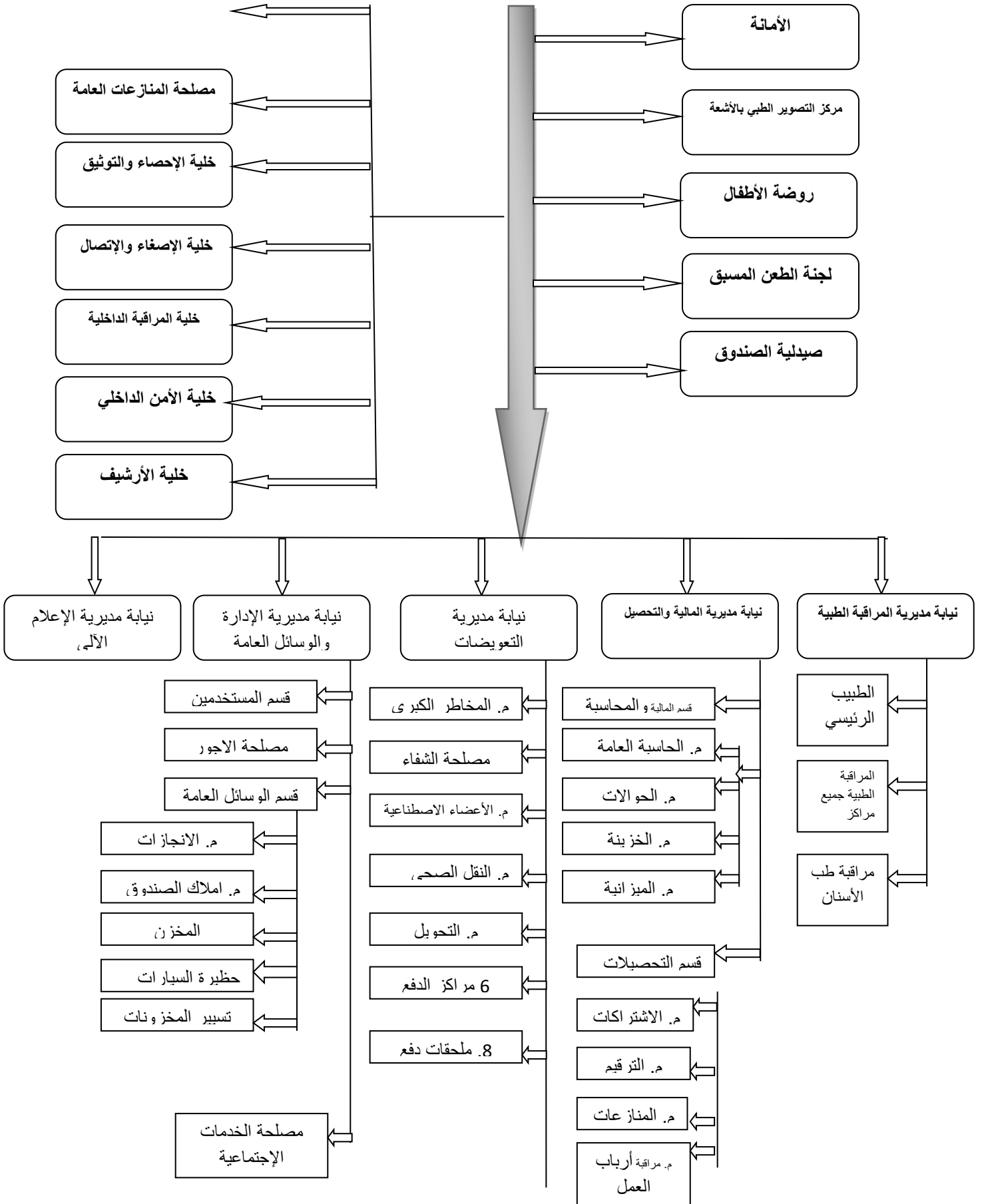
- تحتوي وكالة الاغواط لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء على 476 عامل اداريين وتقنيين وطبين

- ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعية من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير , أي متقاعدین ومرضى مزمنين وغيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 هيكل ومرفق موزعين على النحو التالي :

¹اتفاقية الجماعية للهينات الضمان 2013 , كتاب صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء , نظام التحفيز وتدريب

سنة مراكز للدفع وتخليص: من بينها ثلاث مراكز بمدينة الاغواط - مركز رقم واحد ومركز رقم اثنان ومركز رقم ثلاثة بالأغواط - ومركزين بمدينة أفلو مركز واحد واثنان افلوا - مركز واحد بحاسي الرمل .
تسعة ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق - منها 07 ملحقات بلدية - قصر الحيران - تاجموت - عين ماضي - سبدي مخلوف - حاسي دلاعة - بريدة - قلعة سيدي ساعد, وملحقتين تابعين من مؤسستين - سوناطراك مديرية الإنتاج حاسي الرمل وسونلغاز -

- مركز 01 واحد متخصص في تصوير الطبي بالأغواط-
- مركز 01 واحد لمعالجة الاعلام الألي-
- روضة للأطفال 01 .
- صيدلية الوكالة.



1-2 مجال مكاني :

أجريت هذه دراسة لصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء.

1-3 مجال الزماني :

تم أنجاز الدراسة الميدانية في المدة من 2021_2_16 الى غاية 2021_3_23 حيث كانت الزيارة استطلاعية الأولى والمهادفة الى استطلاع الجو العام للمؤسسة من حيث طبيعة النشاط واخذ نظرة عامة عن مجتمع الدراسة وبعدها قمنا بجمع بيانات الدراسة .

1-4 مجال البشري :

لقد تم تركيز على جميع العاملين في المؤسسة محل الدراسة في جميع الفئات من إطارات واعوان تحكم واعوان تنفيذ بالمؤسسة والذي يقدر عددهم بي 90 موظف .

2_ منهج وتقنيات الدراسة :

1-2 المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخدمها في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث ان المنهج الوصفي التحليلي يركز على وصف دقيق لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية او كمية رقمية بهدف فهم مضمونها وبشكل عام يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن موضوع محدد من خلال فترات زمنية محددة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية بم ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة وفي هذه الدراسة يتم استخدام هذا المنهج لدراسة (ثقافة المؤسسة واثرا على الانتماء التنظيمي)

ومن خصائص المنهج الوصفي التحليل أنه لا يتوقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه ينصب الى ابعاد من ذلك فيحلل، ويفسر، ويقارن، ويقيم، أملا في التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة، وتسهم في تطوير وقائع الظاهرة المقصودة والوقوف على أهم إيجاباتها وسلبياتها ومحالة تحسين السلبيات وتطوير الإيجابيات المتعلقة بالظاهرة قيد الدراسة.

2-2 تقنيات المستخدمة في جمع البيانات الدراسة .

- يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع المعلومات والبيانات التي تخص موضع الدراسة فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها ويتوقف اختبار الباحث للأداة المناسبة

على عوامل كثيرة بشرط أن يؤدي هذا الاختيار إلى تحقيق أهداف الدراسة ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات التي تتناسب مع مشكلة المبعوثه وتمثلت في :

-ملاحظة :

وهي إحدى أدوات البحث العلمي التي يمكن الاعتماد عليها ما دامت تخدم أغراض البحث العلمي وتعرف بأنها : " توجيه الحواس لمشاهدة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه " ¹ 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 أساسا على حدس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته إلى عبارات ومعاني ودلالات فهي مصدر أساسي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع دراسة ولقد استخدمنا الملاحظة من خلال دراستنا لثقافة المؤسسة وأثرها على الانتماء التنظيمي ووظفناها لاستخلاص البيانات المتعلقة بهذا الموضوع ، لتكون لدينا نظرة واضحة حول سلوكيات العاملين.

- استبيان :

وهي من أكثر الوسائل شيوعا لدى معظم الباحثين الإجماعيين 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 .

وتعد إحدى أدوات جمع البيانات الميدانية إلى جانب الملاحظة وتعرف بكونها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بهدف الحصول على البيانات المعنية .

ولقد اعتمدنا على إستبيان مكون من 27سؤال تحصلنا من خلالها على البيانات الأساسية معينة وكذلك عن آرائهم حول جوانب موضوع دراستنا المعتمدة

¹ عمار بوحوش , مناهج البحث العلمي وطرق اعداده , ط1' ديوان المطبوعات الجامعية ' الجزائر ' 1999 ' ص 10

-تكونت الاستمارة من 4 محاور موزعة كما يلي :

***المحور الأول** : يتضمن بيانات الشخصية المتعلقة بالجنس,السن ,المؤهل العلمي ,الفئة المهنية إضافة إلى عدد سنوات العمل والذي يشمل 5 أسئلة

المحور الثاني : يمثل مجموعة الأسئلة الخاصة بقييم العدل فالمؤسسة والذي يشمل 7 أسئلة

المحور الثالث : يتمثل ببيانات الخاصة بمدى المشاركة فيإتخاذ القرار فالمؤسسة والذي يشمل على 8 أسئلة

المحور الرابع : يوضح الإنتماء التنظيمي للعاملين فالمؤسسة ويضم 8 أسئلة

3- عينة الدراسة :

قبل شروع في تحليل محاور استمارة نذكر ات هاته الأخيرة وجهة الى عينة متكونة من 60 فرد تم اختيارهم عشوائي من مجموع موظفين الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء محل الدراسة ويقدر مجموع افراد مجتمع الدراسة بي 90 موظف تمثل نسبة أفراد العينة الى مجتمعها %67 و هي نسبة تجعلنا نقول أن العينة تعتبر ممثلة للمجتمع المعني بشكل كبير :

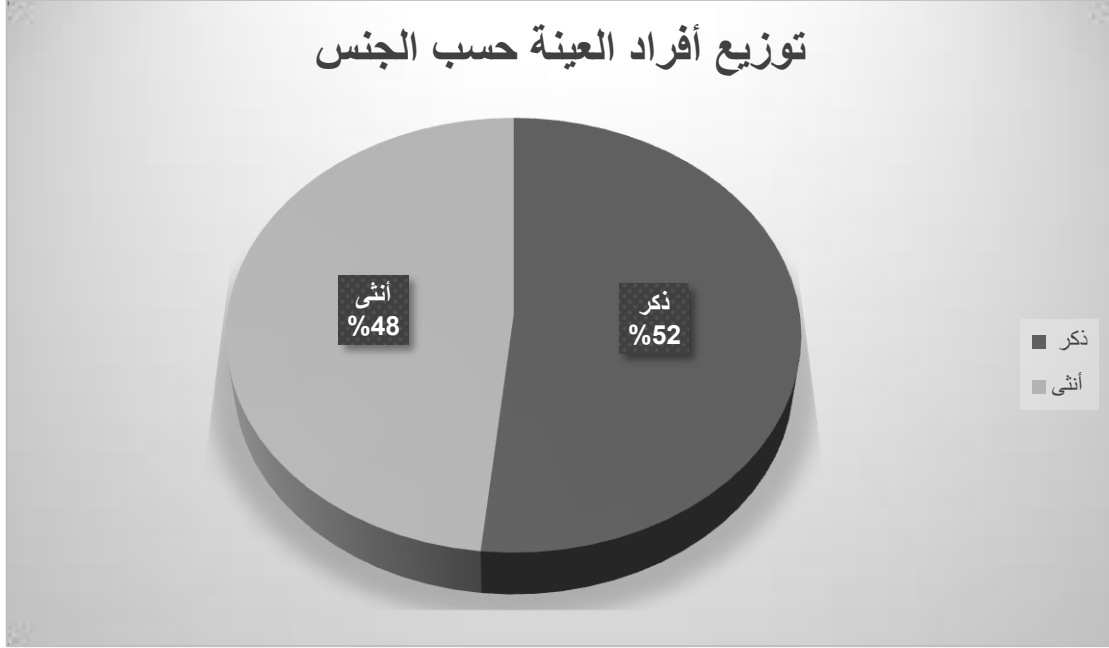
***ثانيا: عرض و تحليل البيانات الشخصية :**

المحور الأول :البيانات الشخصية:

جدول رقم 01: يمثل توزيع جنس العينة

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر | 31 | %52 |
| انثى | 29 | %48 |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



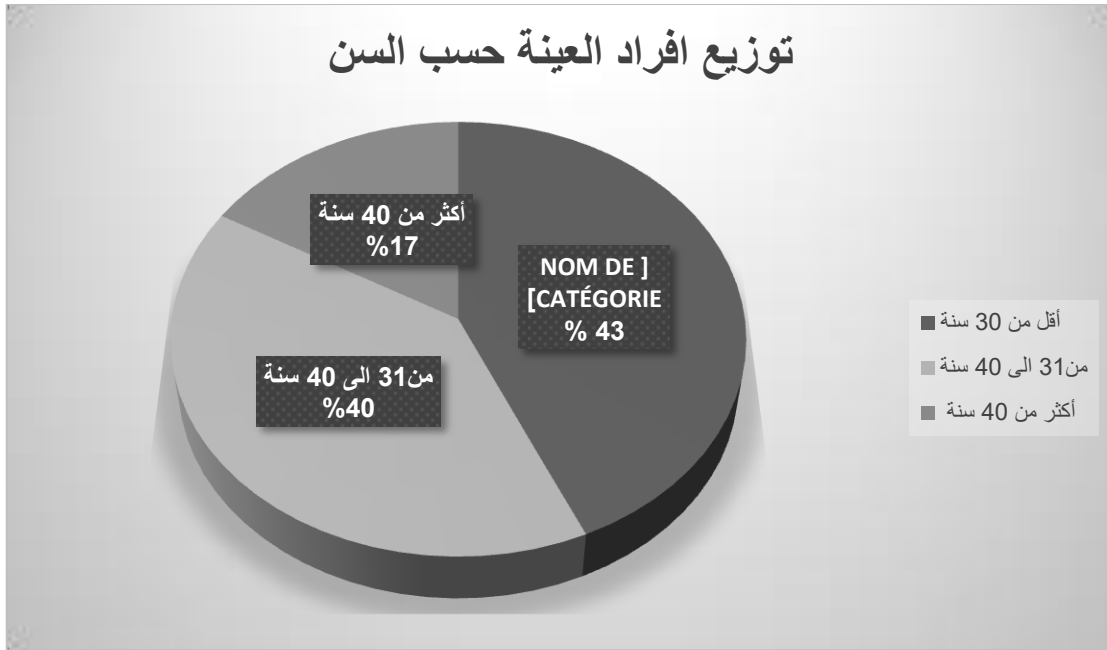
يبين لنا الجدول أعلاه والذي يمثل لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 52% في حين أن نسبة الإناث تقدر ب 48%.

وبالتالي نستنتج أن التركيبة العمالية في المؤسسة هي عبارة عن مزيج بين الجنسين الذي يكون بتقريب متساويان بين الطابع الذكوري والطابع الإناث، وذلك لكون عمل مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء انهم يقدمون تأمينات الى المواطنين وهو عمل يحتاج الى العامل الذكور والعاملة النسوية التي يتواجدان على مستوى الإدارة لي كثرة الإدارة وكثرة اعملهم مع سائر القطاعات وشركات والمواطنين لأنهم تعمل على تأمين التنظيمي للعمال الاجراء في أي قطاع وهذا ما تفسره وتؤكدته النتائج المدونة في الجدول أعلاه.

جدول رقم 02: يمثل توزيع عمر العينة

| الفئة | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة | 26 | 43 % |
| من 31 الى 40 سنة | 24 | 40% |
| أكثر من 40 سنة | 10 | 17% |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (06) : يوضح توزيع افراد العينة حسب السن



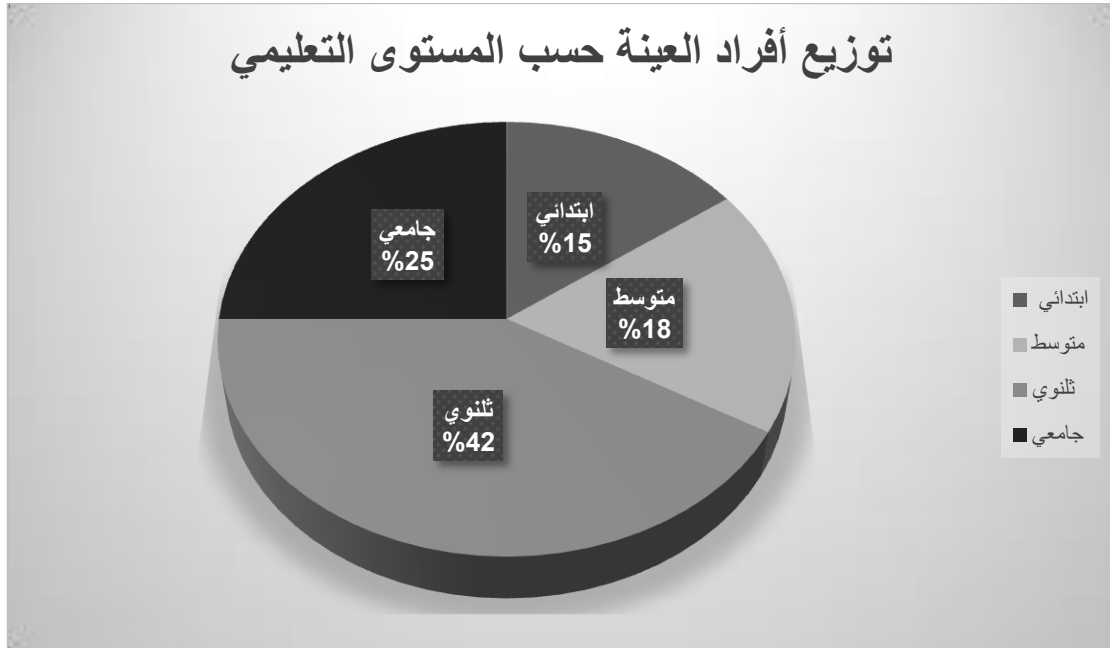
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن النسبة الغالبة والمقدرة بـ 43% تخص الموظفين الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة ثم تليها فئة العمال الذين يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة والتي نسبتهم 40% وبالتالي نجد أن الموظفين الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة نسبتهم منخفضة حيث قمتها 17%. ومنه يتبين لنا أن الفئتين الأولى والثانية في نسبتهم متقاربان ويمثلون الموظفين في سيرورة عملهم وأكبر عمر فيه أكثر جهد وعطاء.

اما ما يخص فئة الثالثة فهي الموظفين التي نسبتهم قليلة وتتراوح أعمارهم أكثر من 40 فهم الموظفين الذين في طريقهم الى التقاعد وحيث تكون نسبتهم في المؤسسة قليلة.

جدول رقم 03: يمثل توزيع المستوى التعليمي للعينة

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| ابتدائي | 09 | %15 |
| متوسط | 11 | %18 |
| ثانوي | 25 | %42 |
| جامعي | 15 | %25 |
| المجموع | 60 | %100 |

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التعليمي:



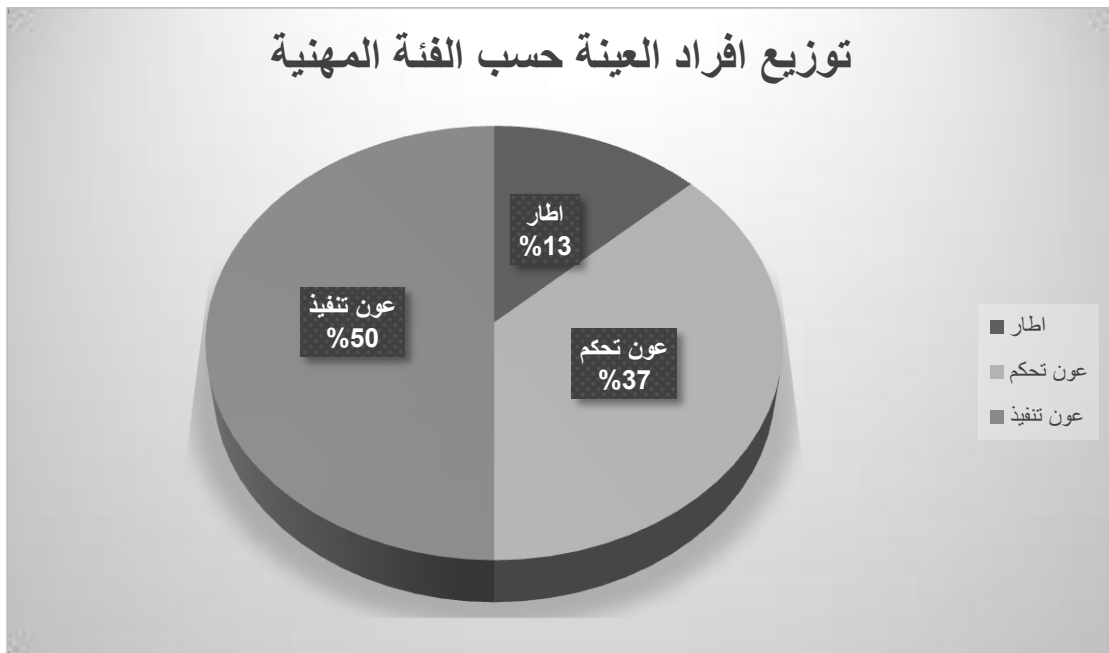
من خلال ما نشاهده من الجدول أعلاه أن نسبة الفئة المستوى التعليمي الثانوي تمثل النسبة الأكبر التي تقدر ب 42 % وتليها فئة العينة مستوى التعليمي الجامعي نسبتها 25% ثم نجد الذين أدني مستوى تعليمي المتوسط ب 18 والابتدائي ب 15% وهما المستويان القليلين جدا.

ومن خلال هذه نتائج يتبين لنا ان المؤسسة يوجد بها الموظفين ذوي مستوى تعليمي لا بأس به والذي يتأرجح ما بين مستوى الثانوي والجامعي ماعد نسبة قليلة جدا تمثل الموظفين أعوان تنفيذ ومما يتضح لنا أن المؤسسة اعتماده على توظيف على أساس المستوى التعليمي الثانوي والجامعي.

جدول رقم 04: يمثل توزيع الفئة المهنية للعيينة

| الوظيفة | التكرار | النسبة |
|-----------|---------|--------|
| إطار | 08 | %13 |
| عون تحكم | 22 | %37 |
| عون تنفيذ | 30 | %50 |
| المجموع | 60 | %50 |

الشكل رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة المهنية:



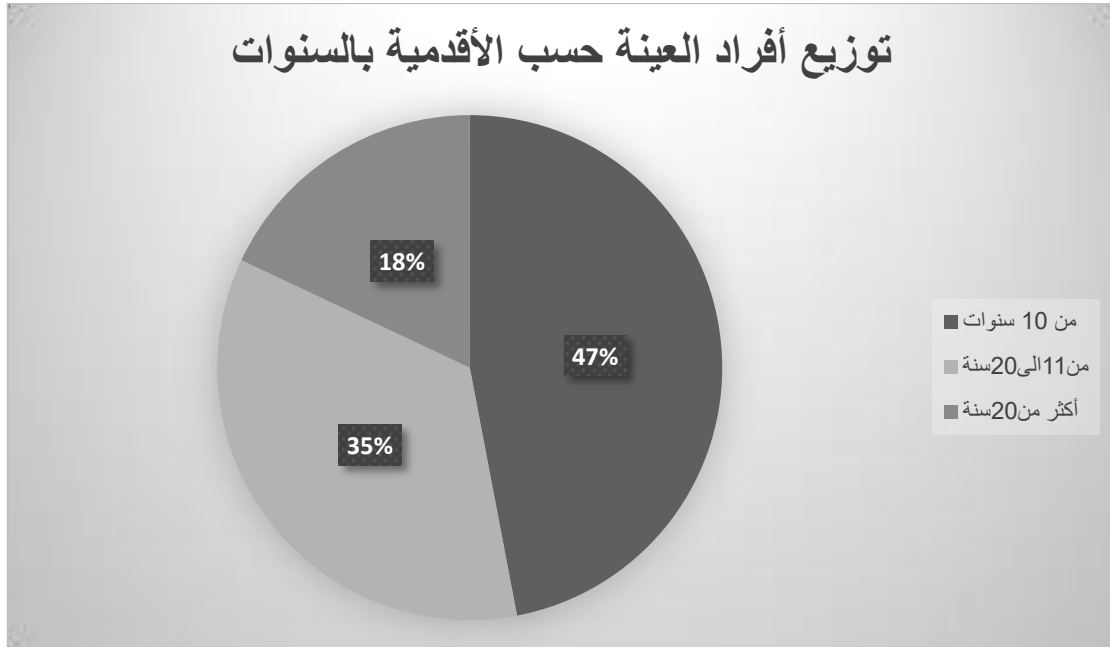
نلاحظ من الجدول أعلاه ان نسبة أعوان التنفيذ بالمؤسسة هي أكبر نسبة حيث قمتها ب %50 من أفراد العينة ثم تليها نسبة أعوان تحكم والمقدرة ب %37 من أفراد العينة ونسبة الأخيرة الإطارات حيث قمتها ب %13 من أفراد العينة.

ومنه نستنتج أن اغلبية العمال الموجودين بالمؤسسة هم من أعوان التنفيذ وهي نتيجة طبيعية لأن مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء لكثرة تعاملهم مع مؤمنين اجتماعيا ومسؤولة على تأمينات العمال الاجراء في كل القطاعات وتليها فئة أعوان تحكم وهم لهم المهام الموكلة إليهم وبعدها فئة الإطارات التي يقومون بتسيير المصالح والقيام بالإشراف على الموظفين.

جدول رقم 05: يمثل توزيع الاقدمية للعينة

| الأقدمية من سنوات | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| اقل من 10 سنوات | 28 | 47% |
| من 11 الى 20 سنة | 21 | 35% |
| أكثر من 20 سنة | 11 | 18% |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:



من خلال ما نشاهده للجدول أعلاه يتضح لنا ان أكبر فئة أقدمية هي أقل من 10 سنوات والتي تقدر نسبتها 47% وتليها فئة الأقدمية من 11 الى 20 سنة والتي نسبتها 35% و اخر فئة الاقدمية والتي نسبتها منخفضة تقدر ب 18%.

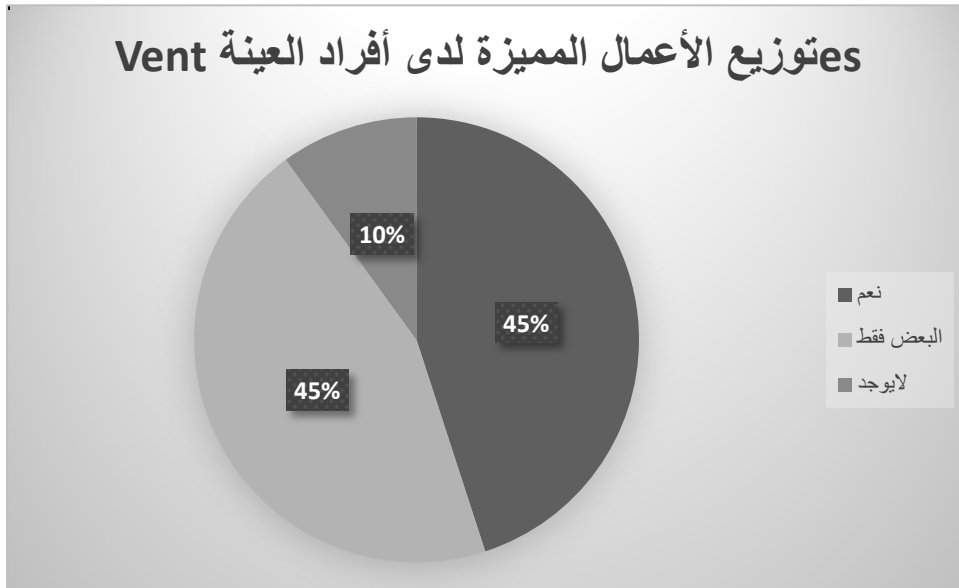
ومنه نستنتج المؤسسة تحتوي على مزيج من عمالي يجمع بين أصحاب الأقدمية والخبرة والتي تتراوح اقدميتهم ما بين أقل من عشر سنوات وهي فئة الشباب الذين يمدون أكبر جهد وعطاء.

بينما نلاحظ ان بعض الموظفين الذي تتراوح اقدميتهم أكثر من 20 سنة مقارنة بالفئتين السابقتين ان هذه الفئة في طريقهم لإكمال عملهم وحصولهم على التقاعد ومغادرة العمل.

المحور الثاني: قيم العدل

جدول رقم 06: يمثل توزيع الاعمال المميزة

| الاعمال المميزة | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| نعم | 27 | %45 |
| البعض فقط | 27 | %45 |
| لا يوجد | 06 | %10 |
| المجموع | 60 | %100 |



الشكل رقم (10): يوضح توزيع الأعمال المميزة لدى أفراد العينة

نلاحظ من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئتين الأكبر الفئة الأولى نعم والثانية البعض فقط والتي نسبتها متساوين وتقدر ب 45% وتليها فئة الأخيرة فئة لا توجد لأفراد العينة والتي تقدر نسبتها 10% وهي نسبة ضئيلة.

ومنه نستنتج أن الفئتين لأفراد العينة أن الموظفين أغلبيتهم لديهم الثناء على الاعمال المميزة وبعضهم في الفئة الثانية منهم من قالو أن الثناء على الاعمال المميزة للبعض فقط بينما أقلية الموظفين قالو أنها لا يوجد الثناء على الاعمال المميزة.

جدول رقم 07: يمثل علاقة الفئة المهنية والاجر الذي يتناسب مع العمل:

| الاجر الذي يتناسب مع العمل | إطار | | عون تحكم | | عون تنفيذ | | المجموع | |
|----------------------------|------|------|----------|------|-----------|------|---------|------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| يتناسب | 06 | 75% | 16 | 73% | 22 | 73% | 44 | 73% |
| لا يتناسب | 02 | 25% | 06 | 27% | 08 | 27% | 16 | 27% |
| المجموع | 08 | 100% | 22 | 100% | 30 | 100% | 60 | 100% |

من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا العلاقة بين الفئة المهنية والاجر الذي يتناسب مع العمل الذي يقومون به أي أنه صرح نسبة 73% من أفراد العينة أنه يتناسب الأجر مع عملهم الذين يقومون به، وكانت دعمه بأعلى نسبة 75% للموظفين الإطارات الذين يرون أن الاجر يتناسب مع عملهم، حيث بلغت نسبة أفراد العينة للموظفين الذين قالو أنه لا يتناسب الأجر مع عملهم الذي يقومون به حيث قدرت نسبتهم ب 27% مدعمة بنسبة 27% من الموظفين للمهنتين عون تحكم وعون تنفيذ التي كانت نسبتها متساوين.

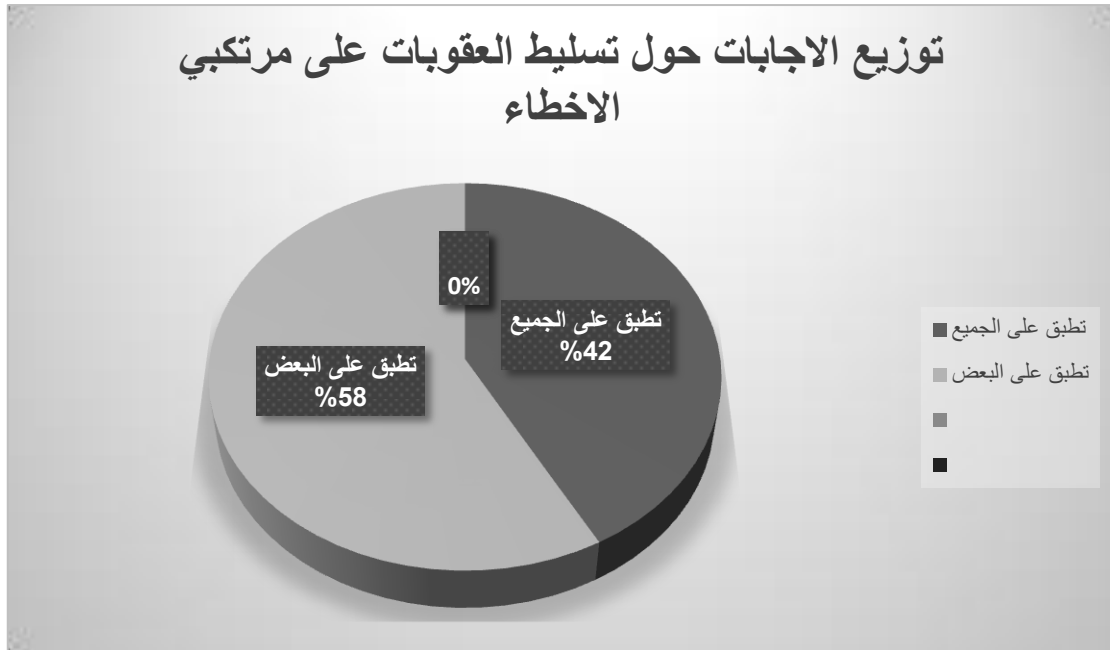
ومن خلال هذه النتائج المبينة في الجدول أعلاه نرى أن فئة الإطارات للمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هم الذين يرون أن اجرهم يتناسب مع عملهم الذي يقومون به.

جدول رقم 08: يمثل توزيع الاجابات حول تسليط العقوبات على مرتكبي الاخطاء

| العقوبات | على | مرتكبي | التكرار | النسبة |
|----------|-----|--------|---------|--------|
|----------|-----|--------|---------|--------|

| الخطأ | | |
|-----------------|----|------|
| تطبق على الجميع | 25 | 42% |
| تطبق على البعض | 35 | 58% |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (11): توزيع الإجابات حول تسليط العقوبات على مرتكبي الأخطاء



يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة فئة تطبق على الجميع تقدر ب 42% وفئة التي تليها فئة تطبق على البعض تقدر نسبتها بي 58% من أفراد العينة.

ومنه نستنتج أن أغلبية موظفين المؤسسة الصندوق تأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء ان تسليط العقوبات على مرتكبي الأخطاء يطبق على البعض.

جدول رقم 09: يمثل شعور العمال بالعدل في توزيع الوجبات ومهام العمل

| النسبة | التكرار | شعور العمال في واجبات ومهام العمل |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 35% | 21 | توجد |
| 65% | 39 | لا توجد |
| 100% | 60 | المجموع |

الشكل رقم 12: يوضح توزيع شعور العمال بالعدل في توزيع الواجبات مهام العمل



من مشاهدتنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين أنها لا توجد هي نسبة الأكبر تقدر بـ 65% بينما فئة الموظفين قليلة نسبتهم فئة توجد حيث تقدر بـ 35%.

ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء لا توجد شعور العدل في توزيع الواجبات ومهام العمل عليهم.

جدول رقم 10: يمثل علاقة تعامل المؤسسة مع الفئة المهنية:

| المجموع | | عون تنفيذ | | عون تحكم | | إطار | | الفئة المهنية تعامل المؤسسة |
|---------|----|-----------|----|----------|----|-------|----|--------------------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 40% | 24 | 27% | 08 | 59% | 13 | 37.5% | 03 | دون تميز |
| 60% | 36 | 73% | 22 | 41% | 09 | 62.5% | 05 | حسب المنصب |
| 100% | 60 | 100% | 30 | 100% | 22 | 100% | 08 | المجموع |

من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا العلاقة بين تعامل المؤسسة مع فئة المهنية حيث أنه صرح نسبة 40% من أفراد العينة أنه تعامل المؤسسة مع الموظفين يكون دون تميز، وكانت دعمة بأعلى نسبة 59% للموظفين عون تحكم الذين يرون أن تعامل المؤسسة دون تميز الموظفين، حيث بلغت نسبة أفراد العينة للموظفين الذين قالوا أنه تعامل المؤسسة مع الموظفين حسب المنصب حيث قدرت نسبتهم ب 60% مدعمة بنسبة 73% من الموظفين عون تنفيذ.

ومن خلال هذه النتائج المبينة في الجدول أعلاه نرى أن فئة عون تحكم للمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هم الذين يرون أن تعامل المؤسسة مع الموظفين يكون دون تميز أما الفئة الأخرى عون تنفيذ يرونا أن تعامل المؤسسة مع الموظفين يكون حسب المنصب.

جدول رقم 11: يوضح علاقة بين فرصة عمل جديد مع الترقية في المؤسسة

| المجموع | | لا | | نعم | | العدل في الترقية فرصة عمل جديدة |
|---------|----|------|----|------|----|------------------------------------|
| % | ت | % | ت | % | ت | |
| 55% | 33 | 32% | 08 | 71% | 25 | نعم |
| 45% | 27 | 68% | 17 | 29% | 10 | لا |
| 100% | 60 | 100% | 25 | 100% | 35 | المجموع |

من ملاحظتنا للجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين فرصة عمل جديدة والعدل في الترقية بالمؤسسة، حيث نلاحظ أن نسبة 55% من الباحثين صرحوا بنعم يوفقون على فرصة عمل الجديدة، بينما كانت نسبة 71% الذين صرحوا بنعم هناك ترقية في المؤسسة ونسبة 32% هم الذين قالوا لا ليس هناك ترقية في مؤسسة ويوفقون على فرصة عمل.

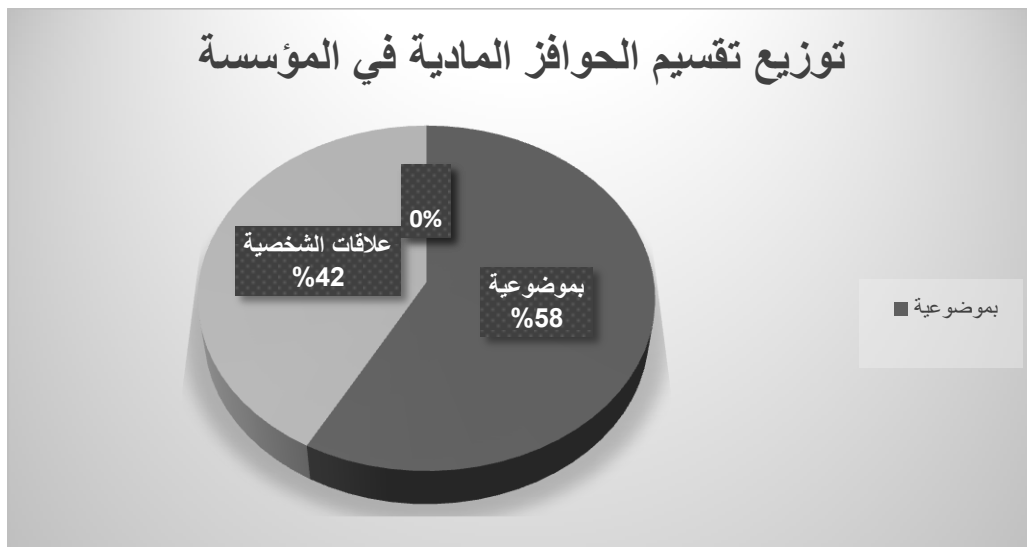
في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يفكرون في فرصة عمل جديدة كانت تقدر ب 45% مدعمة بأعلى نسبة 68% من المبحوثين الذين قالوا ليس هناك ترقية بالمؤسسة حيث تليها نسبة 29% من الذين صرحوا بأنها لا توجد ترقية في المؤسسة.

ومنه يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية موظفين المؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأنهم لا يوقفون فرصة عمل جديدة نتيجة عدل في الترقية الموجودة في مؤسستهم حيث صرحوا بالنسبة 71%.

جدول رقم 12: يمثل تقسيم الحوافز المادية في المؤسسة

| النسبة | التكرار | تقسيم الحوافز المادية |
|--------|---------|-----------------------|
| 58% | 35 | بموضوعية |
| 42% | 25 | علاقات شخصية |
| 100% | 60 | المجموع |

الشكل رقم (12): يوضح توزيع تقسيم الحوافز المادية في المؤسسة



من مشاهدتنا للجدول أعلاه أن نسبة 58% هي أكبر نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بموضوعية في تقسيم الحوافز المادية في المؤسسة أما التي تليها فنسبتها 42% من المبحوثين الذين صرحوا بتقسيم الحوافز المادية في المؤسسة يكون بعلاقات الشخصية.

ومنه نستنتج الموظفين هذه المؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء أن تقسيم الحوافز المادية في مؤسستهم يكون بموضوعية.

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

جدول رقم 13: يمثل العلاقة بين الفئة المهنية ومواجهة مشاكل العمل بالمؤسسة

| الفئة المهنية | إطار | | عون تحكم | | عون تنفيذ | | المجموع |
|--------------------|------|------|----------|------|-----------|------|---------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | |
| مواجهة مشاكل العمل | | | | | | | |
| نعم | 18 | 86% | 03 | 15% | 01 | 5% | 22 |
| لا | 01 | 5% | 5 | 25% | 15 | 79% | 21 |
| الى حد ما | 02 | 9% | 12 | 60% | 03 | 16% | 17 |
| المجموع | 21 | 100% | 20 | 100% | 19 | 100% | 60 |

من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا العلاقة بين الفئة المهنية ومواجهة مشاكل العمل بالمؤسسة حيث انه صرح أكبر نسبة 37% من أفراد العينة انهم يواجهون مشاكل الموجودة بعملهم المهني وكانت مدعمة بأعلى نسبة 86% للموظفين الإطارات الذين يرون أن يواجهون مشاكل العمل ، حيث بلغت نسبة الفئتين الأولى والثانية قليلة حيث قدرت نسبهم بترتيب كما ذكروا أولى 15% عون تحكم و الثانية 5% هم عون تنفيذ في مواجهة مشاكل العمل، بينما بلغت نسبة 35% من الذين صرحوا لا يمكنهم مواجهة مشاكل العمل بالمؤسسة وكانت

مدعمة بأعلى نسبة 79% من أفراد العينة للموظفين عون تنفيذ الذين صرحوا لا أما تليها النسبة الأخيرة التي تقدر ب 28% الذين صرحوا أنهم إلى حد ما أي بعض الأحيان يواجهون مشاكل العمل وأحياناً لا يواجهون وكانت مدعمة بأعلى نسبة 60% من افراد العينة عون تحكم.

ومنه نستنتج من خلال هذه النتائج المبينة في الجدول أعلاه نرى أن فئة الإطارات للمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء هم الذين يواجهون مشاكل العمل بالمؤسسة لي خبرتهم ومكانتهم كمشرفين ومسيرين في المؤسسة، بينما عون تحكم هم الذين يواجهون مشاكل العمل بالمؤسسة في بعض الأحيان حسب المشاكل التي يواجهونها، أما ما يخص عون تنفيذ فلا يستعطون مواجهة مشاكل العمل بالمؤسسة نظراً لي مكانتهم مهنية وقلة خبرتهم ويلجئونا إلى من أعلى منهم منصب.

جدول رقم 14: يمثل العلاقة بين الأقدمية والمشاركة في جميع القرارات

| المجموع | | أكثر من 20 سنة | | من 11 إلى 20 سنة | | أقل من 10 سنوات | | الأقدمية المشاركة في جميع القرارات |
|---------|----|----------------|----|------------------|----|-----------------|----|------------------------------------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | |
| 38.33% | 23 | 70 % | 19 | 15% | 03 | 8 % | 01 | نعم |
| 30% | 18 | 11% | 03 | 25% | 05 | 77% | 10 | لا |
| 31.66% | 19 | 19% | 05 | 60% | 12 | 15% | 02 | الى حد ما |
| 100% | 60 | 100% | 27 | 100% | 20 | 100% | 13 | المجموع |

من خلال هذا الجدول الذي يبين لنا العلاقة بين الأقدمية والاصرار على المشاركة في جميع القرارات ، حيث صرح ما نسبته ب 38.33% من المبحوثين الذين يصرون على المشاركة في جميع القرارات وكانت أعلى نسبة 70% لفئة الأقدمين الذين تتراوح خبرتهم ومدة عملهم أكثر من 20 سنة ، حيث أن فئة العمال الذين تتراوح سنوات عملهم من 11 الى 20 سنة تقدر ب 15% والذين صرحوا باصرار علي المشاركة في جميع القرارات بينما الفئة التي لهم الاقدمية أقل من عشر سنوات فنسبتهم منخفضة جدا حيث تقدر ب 8% الذين ايضا قالوا نعم نصرنا على المشاركة في جميع القرارات.

ويتبين لنا أيضا من خلال الجدول أعلاه أن هناك نسبة التي أقل من الأولى والتي تقدر ب 31.33% وهم المبحوثين الذين صرحوا بان يصروا على المشاركة في جميع القرارات إلى حد ما والتي كانت مدعمة لهم الفئة التي نسبتها 60% وهم المبحوثين الذين لهم الاقدمية من 11 الى 20 سنة صرحوا أنها إلى حد ما يصروا على المشاركة في جميع القرارات، بينما النسبة الاخيرة والتي أقل من نسبتنا السابقتان والتي تقدر ب 30% وهم المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يصرون بمشاركة في جميع اتخاذ القرارات وكانت مدعمة لهم الفئة التي كانت تقدر نسبتها ب 77% وهم الموظفين الذين لهم الاقدمية أقل من 10 سنوات أنهم لا يصرون على المشاركة في إتخاذ القرارات.

من خلال النتائج المذكورة في أعلى الجدول نلاحظ أن في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الضمان الاجتماعي لعمال الإجراء أن الذين يشاركون في جميع إتخاذ القرارات هم الموظفين الذين لديهم الاقدمية أكثر من 20 سنة، ونلاحظ أيضا أن الموظفين الذين لديهم الاقدمية من 11 إلى 20 سنة هم الذين في بعض الأحيان أن يصروا على المشاركة في إتخاذ جميع القرارات أم عن الموظفين الذين لهم الأقدمية أقل من 10 سنوات ليس لهم الحق في أن يصروا على المشاركة في اتخاذ جميع القرارات وذلك لعد خبرتهم الكافية وأنهم مازالوا يافعين في مهنتهم.

جدول رقم 15: يمثل العلاقة بين شعور الارتباط بالمؤسسة وتشجيع المسؤولين المشاركة في اتخاذ القرار داخل

المؤسسة

| تشجيع المسؤولين في المشاركة في اتخاذ القرار في الارتباط بالمؤسسة | | نعم | | لا | | احيانا | | المجموع | |
|--|------|-----|------|----|------|--------|------|---------|---|
| ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| 10 | 67% | 04 | 27% | 07 | 23% | 21 | 35% | | |
| 02 | 13% | 10 | 67% | 08 | 27% | 20 | 33% | | |
| 03 | 20% | 01 | 6% | 15 | 50% | 19 | 32% | | |
| 15 | 100% | 15 | 100% | 30 | 100% | 60 | 100% | | |

من ملاحظتنا للجدول الذي يمثل العلاقة بين شعور الارتباط بالمؤسسة وتشجيع المسؤولين المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ومنه فإن نسبة 35% هم الموظفين الذين صرحوا بأن هناك تشجيع من طرف المسؤولين لهم في إتخاذ القرار وكانت مدعمة لهم نسبة 67%، وهناك نسبة 27% الذين صرحوا لا يوجد شعور نحو المؤسسة،

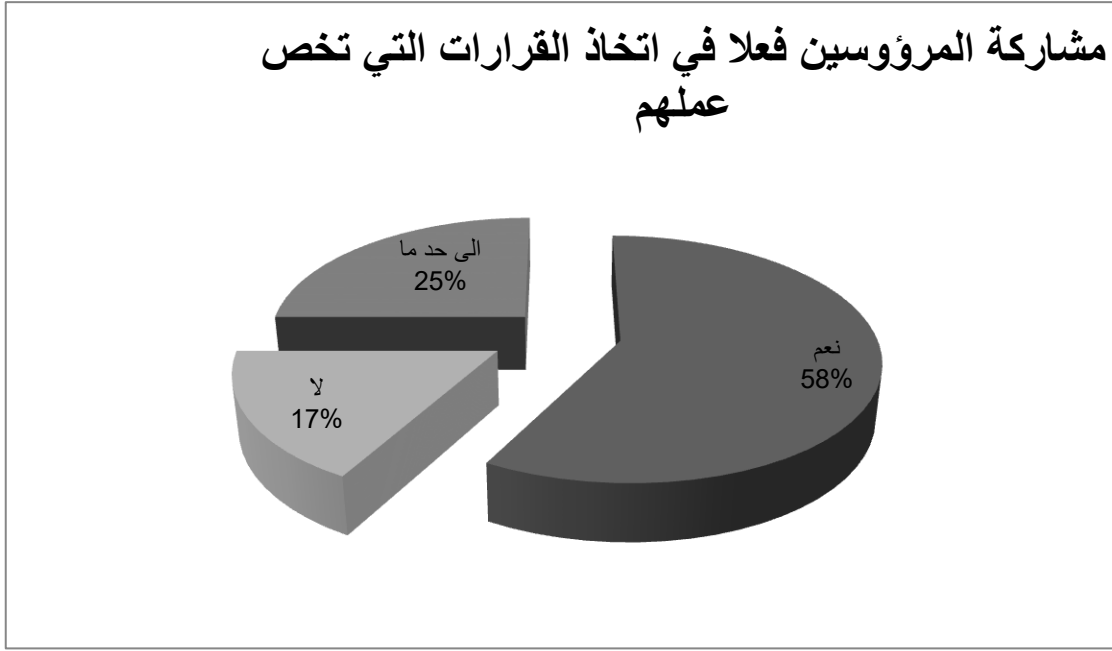
ونلاحظ أيضا أن النسبة 33% وهم المبحوثين الذين صرحوا أن لا يوجد لا تشجيع من طرف المؤسسة في إتخاذ القرار ولا يوجد شعور إرتباط بالمؤسسة وكانت مدعمة لها أعلى نسبة 67%، ثم تليها النسبة 32% وهم الموظفين الذين قالوا أحيانا يوجد تشجيع من طرف المسؤولين في المشاركة في إتخاذ القرار حيث أنهم أيضا صرحوا بأنه لا يوجد ارتباط بالمؤسسة وكانت مدعمة بالنسبة 50% من الموظفين الذين قالوا أحيانا يوجد تشجيع ، ونلاحظ نسبة 20% هم المبحوثين الذين قالوا أنه إلى حد ما يكون هناك شعور إرتباط بالمؤسسة.

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا في المؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الإجراء أنه إذا كان هناك تشجيع من طرف المسؤولين للموظفين على المشاركة في إتخاذ القرار فانه يكون هناك إرتباك الموظفين بالمؤسسة، وإننا نلاحظ ان بعض الموظفين انه أحيانا يكون لهم تشجيع من طرف المسؤولين فيكون الى حد ما لديهم إرتباط بالمؤسسة، ونستنتج أيضا أن في حالة عدم وجود تشجيع المسؤولين للموظفين في إتخاذ القرار لا يكون هناك إرتباط الموظفين بمؤسستهم.

جدول رقم 16: يمثل مشاركة المرؤوسين فعلا في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم

| النسبة | التكرار | مشاركة المرؤوسين فعلا |
|--------|---------|-----------------------|
| 58% | 35 | نعم |
| 17% | 10 | لا |
| 25% | 15 | الى حد ما |
| 100% | 60 | المجموع |

الشكل رقم (15): يمثل لنا توزيع مشاركة المرؤوسين فعلا في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم



من خلال ملاحظتنا للجدول أعلاه أنه يمثل لنا توزيع مشاركة المرؤوسين فعلا في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، حيث يتبين لنا أكبر نسبة 58% والتي تمثل المبحوثين على أن نعم هناك مشاركة المرؤوسين فعلا، تليها نسبة 25% التي تبين لنا أنا المبحوثين الى حد ما صرح وان المشاركة للمرؤوسين فعلا في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم حيث أننا نجد الفئة التي قالت لا والتي نسبتها منخفضة في رفضي هذه المشاركة والتي تقدر ب 17%

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن الفئة نعم هم المبحوثين الذين صرحوا أنها توجد مشاركة المرؤوسين فعلا في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، والفئة التي تليها لا هم أفراد العينة الذين قالو أنها لا توجد مشاركة المرؤوسين فعلا في إتخاذ القرارات التي تخص عملهم، حيث أن الفئة الأخيرة هي إلى حد ما فقد صرحوا المبحوثين أنه في بعض الاحيان تكون هناك مشاركة المرؤوسين فعلا في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم.

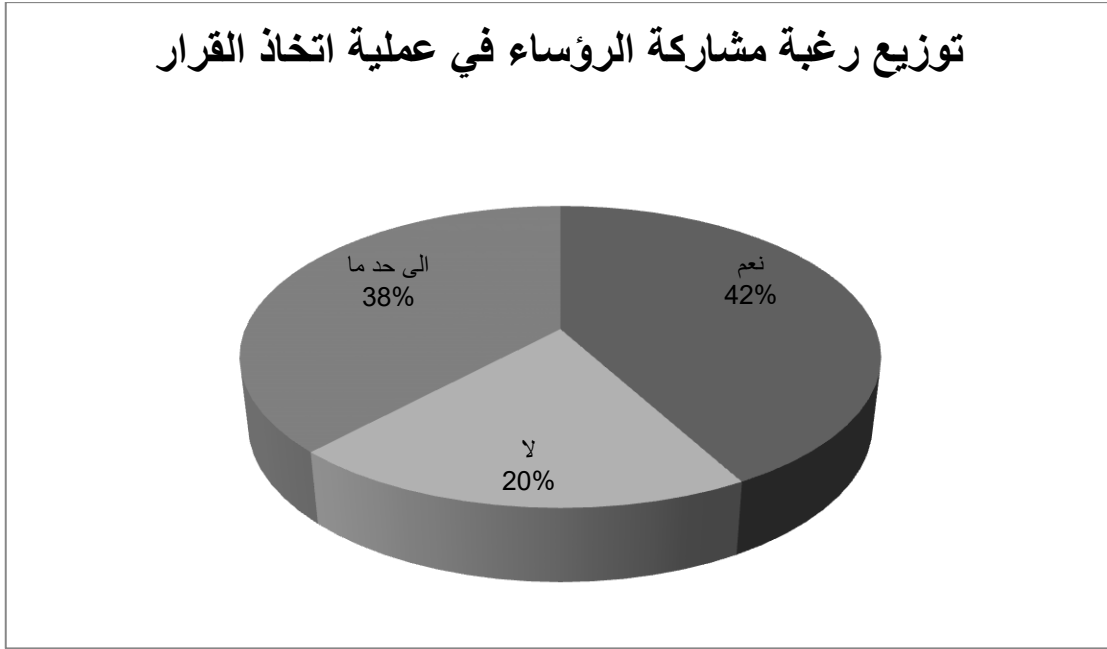
ومنه نستنتج أن في مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء أن لدى المرؤوسين فعلا في مشاركة إتخاذ القرارات الخاصة بعملهم.

جدول رقم 17: يمثل رغبة مشاركة الرؤساء في عملية اتخاذ القرار

| النسبة | التكرار | رغبة مشاركة رؤساء |
|--------|---------|-------------------|
| 42% | 25 | نعم |
| 20% | 12 | لا |
| 38% | 23 | الى حد ما |

| | | |
|---------|----|------|
| المجموع | 60 | 100% |
|---------|----|------|

الشكل رقم (16): يوضح توزيع رغبة مشاركة الرؤساء في عملية اتخاذ القرار



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه يمثل لنا رغبة مشاركة الرؤساء في عملية اتخاذ القرار، حيث ان أكبر نسبة هي الفئة نعم التي قدرة ب 42% وهم الموظفين الذين قالوا نعم هناك رغبة المشاركة في إتخاذ القرار، أما الفئة الى حد التي أقل منها نسبة والتي تقدر ب 38% هم المبحوثين الذين صرحوا أنه الى حد ما توجد الرغبة مشاركة في إتخاذ القرار، ونلاحظ أيضا الفئة الأخيرة التي تقدر نسبتها ب 20% والتي تميز الموظفين الذين قالوا إنها لا توجد رغبة المشاركة في إتخاذ القرار.

نستنتج أن لدى رؤساء الذين يعملون في صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعي لعمال الإجراء أنه لديهم الرغبة المشاركة في إتخاذ القرار الذي يخص عملهم.

جدول رقم(18): يمثل علاقة بين الحرية لتغيير أسلوب العمل ومستقبل مؤسسة

| مستقبل المؤسسة | نعم | | لا | | المجموع | |
|-------------------------|-----|-------|----|-----|---------|-----|
| | ت | % | ت | % | ت | % |
| حرية لتغيير أسلوب العمل | | | | | | |
| نعم | 29 | 72.5% | 05 | 25% | 34 | 57% |
| لا | 11 | 27.5% | 15 | 75% | 26 | 43% |

| | | | | | | |
|---------|----|------|----|------|----|------|
| المجموع | 40 | 100% | 20 | 100% | 60 | 100% |
|---------|----|------|----|------|----|------|

يتبين لنا من الجدول انه يمثل لنا العلاقة بين حرية لتغيير أسلوب العمل ومستقبل مؤسسة ، حيث يتضح لنا أن أكبر نسبة 57% هم أفراد العينة الذين صرحوا أن مستقبل مؤسسة يهمهم ونعم لديهم حرية التغير في أسلوب عمله لضمان مستقبلها وكانت مدعمة بأعلى نسبة 72.5% هم المبحوثين الذين صرحوا بنعم لي كلا طرفين، وتليها نسبة 43% والتي منخفضة على نسبة الأولى حيث أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يهمهم مستقبل المؤسسة حيث كانت أعلي نسبة تدعمها تقدر ب 75% وهم الموظفين الذين صرحوا ب لا يهمهم لا مستقبل عمل ولا حرية التعبير في أسلوب العمل.

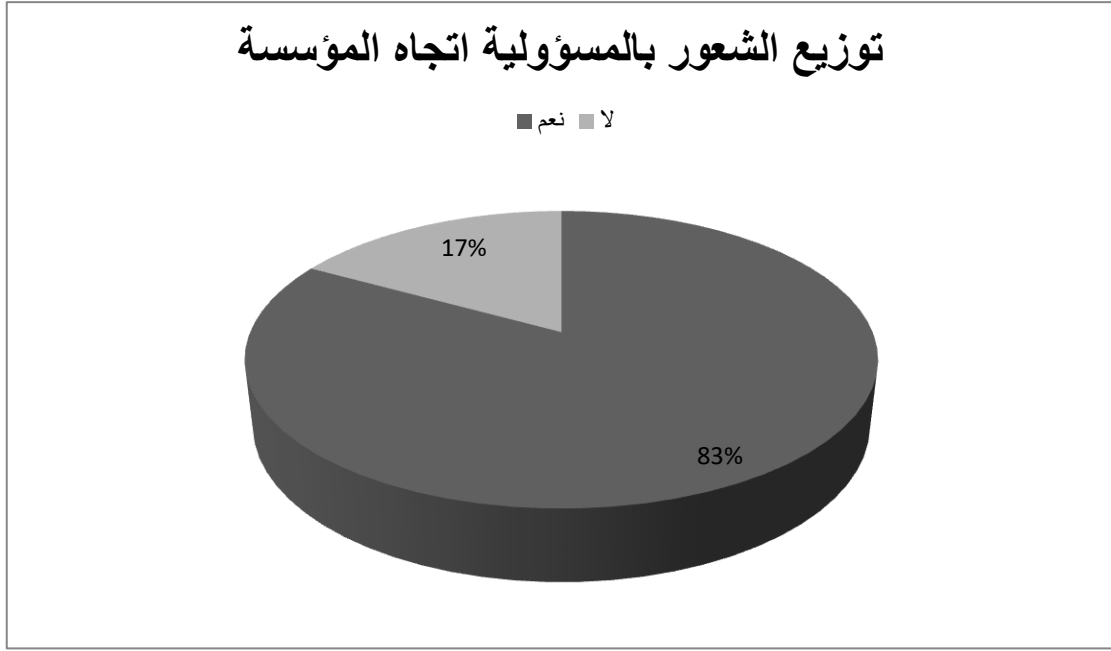
من خلال النتائج الموضح في الجدول نستنتج أن هذه مؤسسة صندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراءان أغلبية الموظفين لديهم حرية لتغيير أسلوب عملهم لضمان مستقبل المؤسسة وسيرونها على أحسن حال وتقديم الأحسن للمؤمنين عندها من كل القطاعات.

المحور الرابع: تجسيد الانتماء تنظيمي داخل المؤسسة

جدول رقم(20):الشعور بالمسؤولية اتجاه مؤسسة

| الشعور بالمسؤولية | التكرار | النسبة |
|-------------------|---------|--------|
| نعم | 50 | 83% |
| لا | 10 | 17% |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (17): الذي يمثل توزيع الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة:



من خلال الجدول المبين أعلاه الذي يمثل لنا توزيع الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة، فنرى أكبر النسبة تقدر ب 83 % من افراد العينة الذين صرحوا أنه يوجد شعور اتجاه مؤسسة، وتليها الفئة الثانية التي نسبتها منخفضة وتقدر ب 17% من أفراد العينة الذين صرحوا أنها لا يوجد شعور إرتباط، ومنه نستنتج من نسبة الكبيرة أن أغلبية موظفين المؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لديهم شعور بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم.

جدول رقم 21: يمثل العلاقة بين الفئة المهنية والتعاون فيما بينهم في العمل

| الفئة المهنية | إطار | | عون تحكم | | عون تنفيذ | | المجموع | |
|--------------------|------|------|----------|------|-----------|------|---------|--------|
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % |
| التعاون فيما بينهم | | | | | | | | |
| نعم | 10 | 50% | 12 | 60% | 15 | 75% | 37 | 62% |
| لا | 05 | 25% | 5 | 25% | 01 | 4% | 11 | 18.33% |
| أحيانا | 05 | 25% | 03 | 15% | 04 | 21% | 12 | 20% |
| المجموع | 20 | 100% | 20 | 100% | 20 | 100% | 60 | 100% |

من ملاحظتنا للجدول الذي يمثل توزيع العلاقة بين فئة المهنية والتعاون فيبينهم في العمل، بما أن هناك أكبر النسبة التي تقدر ب 62% أنهم افراد العينة التي يجوبون التعاون فيما بينهم من إطارات وعون تحكم وعون تنفيذ وكانت مدعمة بأكبر ثلاث فئات أولى تقدر نسبتها 75% وهم عون تنفيذ وأيضا نلاحظ نعم تعاون، كما أننا نرى النسبة

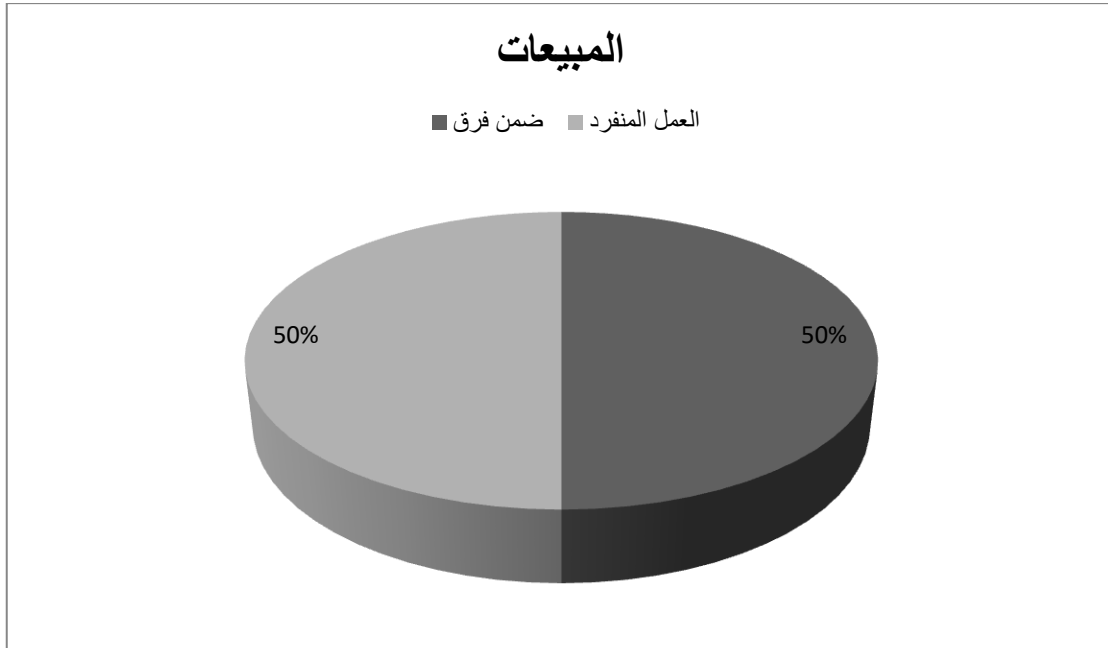
الثانية 18.3% وهم المبحوثين الذين يقولون لا ونسبة الأخيرة 20% التي تمثل المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا يكون تعاون فيما بينهم.

ومنه نستنتج أن كل من فئات المهنة في هذه المؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الإجراء أهم يحبون تعاون فيما بينهم.

جدول رقم 22: تفضل العمل

| النسبة | التكرار | تفضل العمل |
|--------|---------|---------------|
| 50% | 30 | ضمن فريق |
| 50% | 30 | العمل المنفرد |
| 100% | 60 | المجموع |

الشكل رقم (18): يمثل توزيع تفضل العمل:



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه يوضح لنا توزيع تفضل العمل، حيث يتضح لنا بين الفئة الأولى والفئة الثانية أنه هناك تساوي في نسب والتي تقدر 50% لكل فئة من الفئتين، فئة الأولى تفضل العمل ضمن فريق بينما الفئة الثانية تفضل العمل المنفرد.

نستنتج مما سبق أن مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الإجراء أن للمؤسسة فئتين من موظفين الأولى تفضل العمل الجماعي ضمن فريق والفئة الثانية يكون العمل حسب العمل المنفرد

جدول رقم 23: يمثل المعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل

| المعاملة الحسنة | التكرار | النسبة |
|-----------------|---------|--------|
| نعم | 55 | 92% |
| لا | 05 | 08% |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (17): يوضح لنا توزيع المعاملة الحسنة من قبل الزملاء في العمل



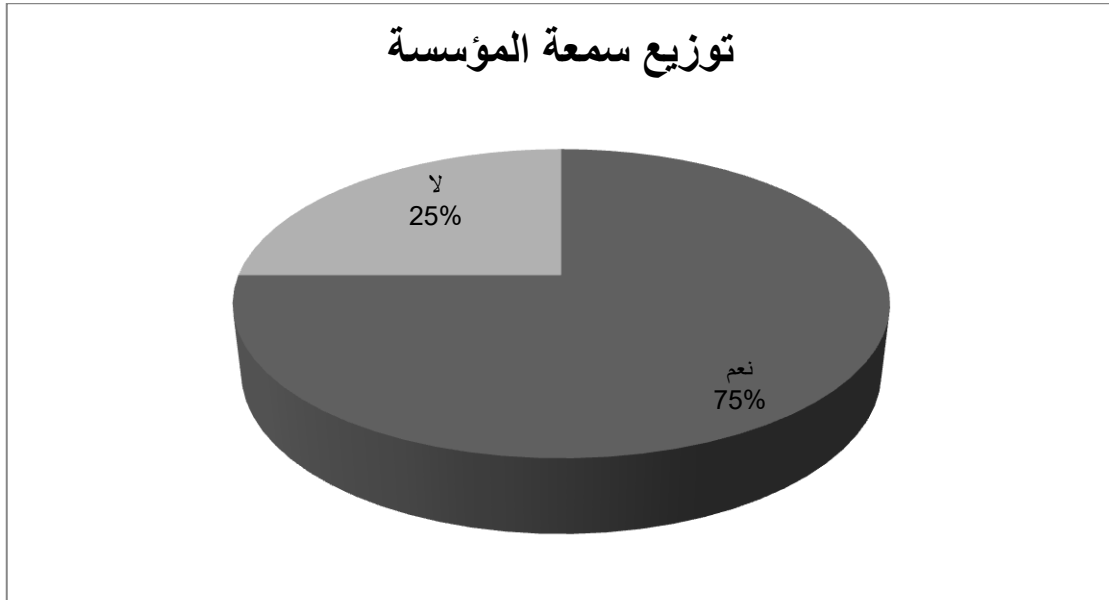
من خلال الجدول أعلاه أنه يمثل توزيع المعاملة الحسنة من قبل زملاء في العمل ، حيث يتبين لنا أعلى نسبة 92% هم أفراد العينة الذين صرحوا بأنها توجد معاملة حسنة من قبل زملاء العمل ونلاحظ أقل نسبة 8% نسبة منخفضة من أفراد العينة الذين ينكرون وجود المعاملة الحسنة فيما بينهم.

من خلال نتائج يتبين لنا أن مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الإجراء أن الموظفين تسما فيما بينهم المعاملة الحسنة وذلك لتعاونهم مع بعضه وتبادل المعاملة الطيبة وذلك ينتج عن سيورة العمل هذه المؤسسة.

جدول رقم 24: يمثل سمعة المؤسسة

| سمعة المؤسسة | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| نعم | 40 | 75% |
| لا | 10 | 25% |
| المجموع | 60 | 100% |

الشكل رقم (19) : يوضح توزيع سمعة المؤسسة



من خلال الجدول أعلاه أنه يمثل توزيع سمعة المؤسسة ، حيث يتبين لنا أعلى نسبة 75% هم أفراد العينة الذين صرحوا بأنها توجد توزيع سمعة المؤسسة ونلاحظ أقل نسبة 25% نسبة منخفضة وهم أفراد العينة الذين ينكرون وجود توزيع سمعة المؤسسة.

من خلال نتائج يتبين لنا أن مؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لعمال الأجراء أن الموظفين لها سمعتها ناتج ذلك عن الموظفين الذين كانوا في مستوى وكانوا يعملون بكل جهد وعطاء.

- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

- أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية: هل تؤثر ثقافة المؤسسة على الانتماء التنظيمي ؟
- يمكن اختبار الفرضية من خلال نتائج الجداول التي جاءت في المحور الرابع من الاستمارة.
- أ- غالبية أفراد العينة يشعرون بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم .

- ب- غالبية أفراد عينة الدراسة يسود التعاون بينهم وبين زملائهم في العمل وتقابلها نسبة كبيرة أيضا لا تريد العمل ضمن الجماعة وتفضل العمل المنفرد.
- ج- غالبية أفراد عينة الدراسة يتلقون المعاملة الحسنة من قبل زملائهم في العمل.
- د- غالبية أفراد عينة لهم استعداد لقبول عروض عمل بمؤسسات أخرى إذا قدمت لهم ظروف عمل جيدة.

ثالثا: عرض و تحليل البيانات الفرضية الأول:

كلما اتسمت الممارسات التنظيمية بالعدل زاد انتماء العاملين للمؤسسة ؟

- لقد اعتمدنا على مجموعة من الاسئلة في المحور الثاني من الاستمارة البحث قصد التعرف او الوصول الى بعض المؤشرات التي تجيب عن الفرضية الاولى وقد تمثلت في مجموعة من الجداول والتي حصلت من خلالها على النتائج التالية:

- (أ) يتم الثناء على الاعمال المميزة حسب ما تقر به غالبية أفراد العينة الدراسة
- (ب) يتبين لنا أن غالبية أفراد العينة ترى أن أجر لا يتناسب مع الأعمال التي يقومون بها وأنها غير كافية مقارنة مع الأعمال المنجزة من طرفهم

- (ج) تقر غالبية أفراد العينة أن تسليط العقوبات يكون على مرتكبي الأخطاء فقط
- (د) غالبية أفراد العينة لا تشعر أن هناك عمل في توزيع الواجبات والمهام وهذا يؤدي إلى عدم الرضا وينتج عنه سلوكيات سلبية تؤثر على عملهم مما يحدث صراع بين العمال

رابعا: عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية:

لمشاركة العمال في إتخاذ القرار أثر في تحقيق الإنتماء لدى العمال؟ :

- (أ) فيما يخص مواجهة العمال لمشاكل داخل المؤسسة فقد تساوت النسبة بين مؤيد ومعارض ومحايدين مما يوضح لنا الفئات العمالية التي تواجه المشاكل هي الفئة الإيطارات واعوان التحكم .
- (ب) المشاركة في إتخاذ القرار دور في تعزيز الانتماء خاصة إذا كانت مشاركة فعالة , فكلما أحس العامل بمتعة وراحة في العمل زادت ثقة العامل في المؤسسة وتخطى المشاكل التي تواجهه في المؤسسة.

- (ج) غالبية أفراد العينة لديهم هامش من الحرية لغير أسلوب العمل , لأن إعطاء فرصة للعامل من أجل

إظهار إبداعه ومهارته يشعره بأنه جزء لا يتجزء من المؤسسة .

*النتائج العامة لدراسة

نتائج العامة :

من خلال نتائج الدراسة علي ضوء الفرضيات إتضح أن هناك أثر لثقافة المؤسسة ومكوناتها علي الإلتناء العاملين

في المؤسسة ميدان الدراسة حيث خلصنا إلي جملة من النتائج لعل أبرزها :

أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لا تولي أهمية لفكرة العدل في توزيع المهام والواجبات وهذا ما أدي بالموظفين إلي عدم الرضا عن الأجر الذي يتلقونه مقارنة بالأداء الذي يقومون به هذا قد شكل لدى العمال فكرة البحث عن فرص عمل أخرى تتيح لهم المجال للحصول علي حوافر مادية أكبر وأخري معنوية .

لكن علي الرغم مما سبق ذكره نجد أن عمال الصندوق الوطني يشعرون بروح المسؤولية إتجاه مؤسستهم وهذا واضح من خلال التعاون والتكامل بين العمال وزملائهم في العمل وكذلك من خلال المشاركة في عملية إتخاذ القرار حيث أن هذه الأخيره تعزز الإلتناء فكلما شعر العمال بالمتعة والراحة في العمل زاد ثقتهم وهذا ما صرح به موظفين بالمؤسسة أن لديهم هامش من حرية تغيير وأسلوب العمل دون قيود وما يجعلهم يظهرون مهاراتهم وإبداعهم فيه ويتيح لهم مواجهة مشاكل العمل في المؤسسة وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

-التوصيات المقترحة:

تتلخص توصيات الدراسة في مجموعة من النقاط:

- 1- ضرورة إهتمام المؤسسات بثقافة مؤسسة وتعزيزها وترسيخها فسلوكيات العاملين .
- 2- تحسين الظروف المادية فالعمل والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية .
- 3- العمل على أن تكون الإجراءات أو القواعد التنظيمية عادلة فالمؤسسة وتطبق بإنصاف لضمان ثقة العمال بها وبالتالي تعزيز إنتمائه .
- 4- النظر فكيفية توزيع المهام والواجبات .
- 5- توضيح أنظمة الترقية حتى يكون العمال على علم بما فجميع المستويات حتى لايتغير العامل بأنه مهمش وأنه لايحضى بفرص ترقية نتيجة إعتبرات شخصية وتجنب الجهوية .

خلاصة الفصل :

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية بعد عرض الجداول وتحليلها الإحصائي والسوسيولوجي إلى صياغة مجموعة من النتائج التي تم من خلالها إختبار الفرضيات وبالتالي الخروج بالنتائج العامة حول الموضوع حيث تم التوصل إلى أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية كان الإلتناء العامل لمؤسسته قوي وكلما كانت ثقافة المؤسسة ضعيفة كلما أثرت سلبا علي درجة الإلتناء العامل لمؤسسة وهذا ما تثبتته نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها والتي توضح الرؤية وتحدها متحزين بعين الإعتبار خصوصية مجتمع الدراسة .

الخاتمة

الخاتمة:

ثقافة المؤسسة 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 في نفوس المرؤوسين فيعدوا أفراد صالحين يعملون على حماية مؤسستهم ويدافعون عن مصالحها ثم يرتبطون بها إرتباطا وثيقا ويصبحون جزء لا يتجزء منها فإن المرؤوسين هم الذين يحرصون على بقاءه وإستمراره فهم من بإستطاعتهم أن يحولوا ويغيروا قادتهم من رؤساء سيئين إلى قادة جيدين، ومن منطلق ذلك فإن الإنتماء التنظيمي لا يكتمل نموه إلا بالإتحاد والتكامل بين الأسلوب القيادي المبني على إلهام، توجيه، تحفيز المرؤوسين ومن ثم الربط بين إحتياجاتهم وإحتياجات العمل، هذا من جهة وبين أسلوب المرؤوسين في إثبات إخلاصهم وإلتزامهم بنجاح قادتهم وفي كسب ثقتهم ودعمهم من جهة أخرى، وهنا يتحقق التكامل داخل التنظيم ويتحقق من خلاله الأهداف الجماعية للمؤسسة ككل .

بالنسبة للمؤسسة الجزائرية (الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء والتي وجدنا أن نوع الإنتماء الذي يسود بين أعضائها هو الإنتماء السلوكي، وإنما يدل ذلك على أن قادتها لم ينجحوا في إقناع مرؤوسيهم بهدفها الأسمى، كما لم ينجحوا في زرع الإنتماء لديهم ويدل 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، قد يعود أيضا إلى كون المؤسسة الجزائرية لم تعطها بعد الأهمية لدور قيم الأفراد وثقافتهم وطموحاتهم في التأثير على سلوكهم داخل التنظيم وبالتالي فهي لم تكيف قيمهم مع قيمها وثقافتها ولم توفر لهم المكاسب المادية والمعنوية التي كانوا ينتظرونها ومن ثم فهي لم تتمكن من تحقيق طموحاتهم وذلك يعني أنها لازلت تجعل أو تتجاهل قيمة الرأسمال البشري .

والثقافة السائدة في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الإجراء هي ثقافة الدور وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على الأدوار والوظائف أكثر من إعتمادها على الشخصيات ويتم العمل فيها وفق منظومة من القواعد والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف . إضافة إلى أنها ثقافة ضعيفة لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المؤسسة ولا يحظى بالثقة والقبول الواسع منهم هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى افتقار التمسك المشترك بالقيم والعادات والمعتقدات وهذا فإن العمال يجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وهذا يؤثر سلبا على انتماء العامل للمؤسسة وهذا ما يتضح من خلال النتائج المتمثلة في أن ثقافة

خاتمة

المؤسسة ما المحددات الرتيبة لنجاح أو فشل المؤسسة أي الدور الفعال لثقافة المؤسسة يستمد أهميته من الثقافة
التنظيمية والوظائف التي تؤديها.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. محمود أبو بكر: المرجع في تفكير استراتيجي والإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعي ، ط ب ، 2004 .
2. أحمد عبد الرحمان ، الهيجان ، الولاء التنظيمي ، للمدير سعودي، مطابع جامعة نايف الامنية ، الرياض ، 1998.
3. أسعد يوسف بن ميخائيل لانتماء وتكامل الشخصي، مكتبة غريب القاهرة 1997ة
4. العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، ط1 دار شروق لنشر وتوزيع عمان الاردن 2003.
5. القريوتي مُجد قاسم: نظرية منظمة وتنظيم، دار وائل للنشر وطباعة، عمان الاردن ' 2000.
6. المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي ، سلوك من ضبط وانجاز مبدع ، ط1، عمان ' .موسى لوزي ، التطوير التنظيمي ،اساسيات والمفاهيم الحديث، ط4، دار واشل للنشر ، الاردن و2010
7. جمال الدين المرسي : ثقافة تنظيمية وتغيير ، الدار الجامعية ' الاسكندرية . 2006
8. حسين حريم :ادارت -منظور كلي، دارحامد للنشر وتوزيع ، عمان ، الاردن . 2003.
9. حمدات مُجد ، مُجد حسن ، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى مديرين ومعلمين في المدارس ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ' عمان ة 2006
10. خضر لطيفة ابراهيم :دور التعليم في تعزيز الانتماء 'عالم الكتب ،مصر و2000
11. خطاب عيدة . اتجاهات العاملين الناح التنظيمي ، وايد سيرفسو استشارات وتطوير،
12. رسمي مُجد حسن : سلوك التنظيمي في الادارة التربوية دار الوفاء لنشر الاسكندرية 2004
13. رفعت مُجد الفاغوري : ادارة الابداع التنظيمي .، المنظمة العربية للتنمية الادارية ' القاهرة ، 2006
14. سلطان مُجد سعيد : السلوك التنظيمي ،دار الجامعية الجديدة .
15. سليمان شاكر عبد الحميد وآخرون علم النفس العام ، ط2 دار اتون ، للنشر و القاهرة 1989.
16. عساس عبد المعطي مُجد سلوك الاداري التنظيمي في منظمات المعاصرة
17. علي السلمي :ادارة الموارد البشرية واستراتيجية ، دار غريب القاهرة
18. فلاح حسين العداوي الحسين : الادارة الاستراتيجية مفاهيمه
19. كمال نورالله : مهارات القاء الاداري و دار ططاليش و ديمشق ،1992.
20. متحت مُجد ابو النصر : بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1 ، دار اترك للطباعة والنشر . القاهرة ، 2005

21. مُجَّد سلمان العميان : السلومك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار وائل للنشر , ط2,006
22. مُجَّد محمود المكاوي: دور القيم والاخلاف لرجال اعمال في بنوك المكتبة العصرية القاهر ح
23. محمود بن عودة الديباني صرلع لب(بني في سغواير ودور وسائط التربية في علاجه .مستقبل التربية العربي الاسكندرية : العدل 52 . المجا الرابع عشر. 2008
24. مداخيله عمليتها المعاصرة , دا وائل للنشر .عمان: اسلامية,2006.
25. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الاداري فس المنظمات المعاصرة .الدار الجامعة2005
26. ملك بن نبي : مشكلة الثقافة,دار الفكر , ط12 , دمشق ,2006.
27. منصور طلعت وآخرون :أسس علم النفس العام ,الانجلو مصرية , القاهرة 1984.
28. منير عيبو : تنظيم الاداري , مبادئه و أساسياتع . ط1, دار أسامة لنشر وتوزيع , عمان , 2006أ
29. وسيلة حمداوي : ادارة الموارد البشرية ,المطلع الجهوية بقسمطينة و الجزائر ة 2004
30. يسرى دعيس: ثقافة والشخصية ,الملتقى المصري للابداع والتلمية , القاهرة , 1997
31. رحماني مُجَّد : الانتماء التنظيمي و علاقته لبعض المتغيرات الشخصية وتنظيمي
32. الشلوي مُجَّد بن فرحات: الثقافة التنظيمية و علاقتها بانتماء تنظيمي , دراسة ميداني على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية, رسالة محستار , نسخة الكترونية , جامعة نايف للعلوم الامنية. الرياض السعو=بي 2001
33. هاني يوسف خليل حجارة : ثقافة تنظيمية وعلاقتها بلانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الحكومية في جانب الضفة الغربية , جاكعة القدس 2010
34. ييغش مُجَّد : الثقافة المعنية في الفكر الحيث,مذكرة ماجيسنر , دراسة ميدانية على منسوبي جامعة مُجَّد خيضر 2007,

الملاحق