



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سيكدة



كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية الرقم التسلسلي:

قسم العلوم الإجتماعية رقم التسجيل :

المناهج التنظيمي والإلزام التنظيمي المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ :
- أ.د: قيرة إسماعيل

إعداد الطالبة :
- كيجل حورية

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سيكدة	أستاذة محاضرة - أ-	د.بوعيو حكيمة
مشرفاً ومقرراً	جامعة سيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د.قيرة إسماعيل
عضواً	جامعة عنابة	أستاذ محاضر - أ-	د.بوطوطن محمد الصالح
مدعواً	جامعة سيكدة	أستاذ محاضر - ب-	د.بوعيط سفيان

السنة الجامعية 2014/2013

أ.....	فهرس محتويات الدراسة
ه.....	فهرس الجداول
ز.....	فهرس الأشكال
ع.....	مقدمة

الفصل الأول : المشكلة البحثية وتساؤلاتها

2.....	تمهيد
2.....	أولا - أهمية الدراسة ومبررات إختيار الموضوع
4.....	ثانيا - أهداف الدراسة
4.....	ثالثا- الإشكالية
8.....	رابعا- الإطار المفاهيمي للدراسة
8.....	1 -المناخ التنظيمي
17.....	2-الإلتزام التنظيمي
22.....	خامسا- فرضيات الدراسة
25.....	سادسا- الأسلوب التقني المتبع في الدراسة

الفصل الثاني : الخلفية النظرية للمناخ التنظيمي

27.....	تمهيد
	أولا- النظرية الكلاسيكية
27.....	
27.....	1 نظرية الإدارة العلمية
28.....	2 نظرية التكوين الإداري
29.....	3 النظرية البيروقراطية
31.....	ثانيا - نظرية العلاقات الإنسانية
32.....	ثالثا- النظرية السلوكية
32.....	1 نظرية (X و Y)
33.....	2 نظرية تدرج الحاجات
34.....	3 نظرية الشخصية والمنظمة
35.....	4 نظرية النظام المفتوح
35.....	4-1-نظرية النظم

- 36.....4-2-النظرية الموقفية.....
- 37.....4-3-النظرية اليابانية
- 38.....رابعا- عناصر الإتفاق ومجالات الإختلاف بين الرؤى النظرية السابقة.....
- 41.....خامسا- مؤشرات صحة النظام
- 42.....سادسا- أبعاد المناخ التنظيمي
- 43.....سابعا- خصائص المناخ التنظيمي.....
- 45.....ثامنا- أنماط المناخ التنظيمي.....
- 47.....تاسعا- مداخل قياس المناخ التنظيمي.....
- 47.....عاشرا- نماذج المناخ التنظيمي.....
- 51.....11- عناصر المناخ التنظيمي.....
- 53.....12- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
- 55.....13- تحسين وخلق المناخ التنظيمي.....

الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي وأبعاده

- 59.....تمهي.....
- 60.....أولا - خصائص الإلتزام التنظيمي
- 61.....ثانيا- محددات الإلتزام التنظيمي.....
- 62.....ثالثا- مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي.....
- 62.....رابعا- النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي.....
- 66.....خامسا- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.....
- 68.....سادسا- نتائج الإلتزام التنظيمي.....
- 70.....سابعا- السلوك الناجم عن الإلتزام التنظيمي.....
- 73.....ثامنا- العوامل المساعدة على تكوين الإلتزام التنظيمي.....
- 75.....تاسعا- العوامل المساعدة على تعزيز الإلتزام التنظيمي.....

الفصل الرابع: البعد الإمبريقي لعلاقة المناخ بالإلتزام التنظيمي

- 77.....تمهيد
- 77.....أولا - المناخ التنظيمي وأبعاده
- 82.....ثانيا - الإلتزام التنظيمي وتجسده
- 85.....ثالثا- المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي.....
- 92.....رابعا- ملخص الدراسات السابقة

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

95.....	تمهيد
95.....	أولاً- إطار الدراسة
95.....	1- الإطار العام للدراسة
111.....	2- الإطار الخاص للدراسة ومجالاتها
111.....	1-2- التطور التاريخي للمؤسسة المينائية بسكيكدة
112.....	2-2- مجالات الدراسة
112.....	أ) -المجال الجغرافي
114.....	ب)-المجال البشري
116.....	ج)-المجال الزمني
117.....	ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة
117.....	ثالثاً- أدوات جمع البيانات
120.....	رابعاً- العينة وكيفية اختيارها
122.....	خامساً- أسلوب التحليل
122.....	1 +الأسلوب الكمي
122.....	2 +الأسلوب الكيفي
122.....	سادساً- خصائص العينة
الفصل السادس : التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية	
132.....	تمهيد
132.....	أولاً- العلاقات الإجتماعية والإلتزام العاطفي
154.....	ثانياً- طبيعة العمل والإلتزام الإستمراري
الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة	
176.....	تمهيد
176.....	أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
180.....	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
182.....	ثالثاً- موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية
183.....	رابعاً- القضايا التي تثيرها الدراسة
184.....	خاتمة
قائمة المراجع	
أولاً- المراجع باللغة العربية	
186.....	
193.....	ثانياً- المراجع باللغة الفرنسية

الملاحق

- 195..... أولاً - الإستمارة
- 200..... ثانياً - الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
- 201..... ثالثاً- الوثائق الخاصة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.....
- 217..... رابعاً- ملخص الدراسة
- 1-باللغة
- 217..... العربية.....
- 2-باللغة الفرنسية
- 219.....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	حجم العينة المختارة	120
02	مفردات عينة الدراسة	121
03	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	123
04	توزيع عينة الدراسة حسب السن	124
05	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	125
06	المستوى التعليمي للمبحوثين	127
07	المستوى المهني للمبحوثين	128
08	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	129
09	وضوح تعليمات العمل	132
10	حرية القيام بالعمل	133
11	مراعاة المشرف الحزم في العمل	133
12	تشجيع المشرف على تطوير المهني	134
13	إهتمام المشرف بإقامة علاقة زمالة وشراكة مع المرؤوسين	135
14	مساهمة نظام الإتصال في تحقيق الأهداف	136
15	التنسيق بين المستويات التنظيمية	137
16	المعلومات المنقولة عبر الإتصالات في المؤسسة	138
17	شكل الإتصال بمختلف المستويات التنظيمية	139
18	إشراك المؤسسة العمال في صنع القرارات	140
19	إستشارة الإدارة عمالها في إتخاذ القرارات النهائية	141
20	تشجيع الإدارة العمال على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم	142
21	نوع العلاقة السائدة بين الزملاء في العمل	143
22	وجود أصدقاء في العمل	144
23	إبلاغ مستجدات العمل لزملائك في العمل	145
24	التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل	146
25	سيادة العلاقات الرسمية في العمل	147
26	دعم الرئيس والانتماء للمؤسسة	147
27	إهتمام الرئيس بشكاوي تابعيه وميلهم للمؤسسة طواعية	148

28	تماسك الزملاء ومعدل ترك العمل	149
----	-------------------------------	-----

150	الصراعات الشخصية في العمل والتخلي عن العمل	29
151	عدم التوافق مع الإدارة	30
152	طبيعة العلاقة مع الزملاء	31
153	التقارير الإيجابية والولاء التنظيمي	32
154	مدى إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة	33
155	إنسجام التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مع متطلبات العمل	34
156	تأثير التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة	35
157	مدى أتمتة العمل	36
158	تأثير تكنولوجيا المعلومات	37
159	مواكبة التطورات التكنولوجية	38
159	أثر الراتب الذي تتقاضاه في العمل	39
160	العلاقة بين الراتب والمستوى العلمي	40
161	أنظمة المكافآت والعلاوات بالمؤسسة	41
161	وجود حوافز متنوعة في العمل	42
162	معايير الترقية بالمؤسسة	43
163	عدم حصولك على الترقية	44
164	وجود برامج تدريبية وتطويرية بالمؤسسة	45
164	فرص التدريب والتطوير في العمل	46
165	إستفادتك من الدورات التدريبية في عملك	47
166	تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالمؤسسة	48
167	الخدمات الإجتماعية وقواعد السلامة ودرجة الرضا	49
168	الأمن الوظيفي وأهداف المؤسسة	50
169	تقدير وإحترام المجتمع للمؤسسة والإفتخار بالإنتماء إليها	51
169	نظام الرقابة الصارم والإنتظام في العمل	52
170	الظروف المادية للعمل	53
171	تأثير ميكانيكية العمل	54
172	الحوافز المادية والروح المعنوية	55
173	الإثراء الوظيفي	56
173	هدفك من العمل	57

و

فهرس الأشكال

	رقم الشكل	عنوان الشكل	ل
--	-----------	-------------	---

الصفحة		
7	معالم الإشكالية	(01)
22	متغيرات الفرضية العامة	(02)
23	متغيرات الفرضية الجزئية الأولى	(03)
24	متغيرات الفرضية الجزئية الثانية	(04)
35	نظرية النظم	(05)
36	العناصر الخاصة بالموقف داخل التنظيمات	(06)
64	مدخلات ومخرجات الالتزام التنظيمي	(07)
67	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي عند Bouchnan	(08)
68	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي عند Steers	(09)
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(10)
125	توزيع العمال حسب السن	(11)
126	توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الإجتماعية	(12)
128	توزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي	(13)
129	توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني	(14)
130	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	(15)

تعتبر المنظمات على إختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الأفراد العنصر المؤثر والفعال فيها، فوجودهم ضمن تلك المنظمات يفرز أنماطا من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فعاليتها، فالمنظمات الفعالة تحقق إنتاجية عالية تدعم الإقتصاد وتشبع حاجات المستهلكين، في حين أن المنظمات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات إقتصادية وإدارية وإجتماعية، ويتطلب في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية، أهمها المناخ التنظيمي الذي يعكس شخصية المنظمة، كما يتصورها العاملون فيها.

إن نجاح المنظمات في توفير المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تدعم سبل الثبات والإستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على الإسهام في رسم السياسات والخطط والمشاركة في إتخاذ القرارات، وسيادة الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد، لذا تعمل المنظمات على توفر لمواردها مناخا تنظيميا إيجابيا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، ومن هنا نلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في مقدرتها على الإحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم، وتلبية رغباتهم، وقدرتها على تنمية روح الإلتزام والإخلاص والكفاءة لديهم لتحقيق نجاحها.

غير أن الأفراد في المنظمات لا يعيشوا في سكون، فهم يتعرضون لمواقف تساهم في تشكيل إتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لديهم مشاعر سلبية، فإنهم يعيشون في بيئة عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي فتتخفف دافعيتهم للعمل، وتنتشر مظاهر التعب واللاإنتظام في العمل، بالإضافة إلى إنعدام الثقة والتعاون والتنسيق بينهم، الأمر الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وإنخفاض مستوى الولاء والإنتماء التنظيمي، أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك ينمي ويشجع عامل الولاء والإلتزام التنظيمي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم. لذا يعتبر المناخ التنظيمي لما له من تأثير على العنصر البشري من العوامل المهمة التي تعمل على تحقيق المنظمة لأهدافها.

ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات إلتزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات والأبحاث الميدانية والتطبيقية لتحديد العوامل المؤثرة في إلتزام العنصر البشري والمتغيرات التي تحكم عملية الإلتزام التنظيمي، لأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعاتهم وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية.

وقد برهن التاريخ الحديث أن النمو الإقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة كألمانيا واليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة، والدراسات تبين أن نسبة 90 بالمائة من نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام التنظيمي.

وعلى هذا الأساس، تبرز أهمية وجود مناخ تنظيمي محفز يساعد على تنمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بمنح مجالات أوسع للأفراد في العمل عن طريق خلق طبيعة عمل داعمة، وربط علاقات إجتماعية تعاونية تتجسد في نمط معين من الإتصال والإشراف، وتوفير الحوافز المادية والبشرية وتطوير المهارات بالتدريب المتواصل ومواكبة التكنولوجيات الحديثة.

ومن هذا المنطلق، نحاول تشخيص الواقع الفعلي لأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام من خلال ربط ما هو نظري بالواقع المؤسسي الجزائري والمتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وإنقسمت الدراسة الراهنة إلى قسمين، قسم نظري وآخر ميداني، تضمن القسم النظري أربعة فصول، الفصل الأول تعرضنا فيه إلى المشكلة البحثية وتساؤلاتها، شمل أهمية الدراسة ومبررات إختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، ثم الإشكالية، وكذا الإطار المفاهيمي بالتركيز على متغيري الدراسة كمفهوم المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي، إلى جانب صياغة الفروض، مع توضيح الأسلوب التقني المتبع في الدراسة. وفي الفصل الثاني تناولنا لسياق النظري للمناخ التنظيمي، في حين تضمن الفصل الثالث الالتزام التنظيمي وأبعاده. أما الفصل الرابع، فقد تم فيه توضيح البعد الإمبريقي لعلاقة المناخ بالالتزام التنظيمي.

أما القسم الميداني، والذي تشكل في ثلاث فصول، خصصنا الفصل الخامس للإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والذي يعتبر همزة وصل بين الإطار النظري وإطارها الميداني، والمتضمن الإطار العام والخاص للدراسة مع مجالاتها الثلاث، والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات الميدانية، من الملاحظة بدون مشاركة إلى المقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة كأداة رئيسية، إضافة إلى العينة وكيفية إختيارها، مع أسلوب تحليل المعطيات الميدانية، وأخيرا خصائص العينة، يليه الفصل السادس والمتعلق بالتحليل الإحصائي للبيانات الميدانية. وفي الأخير، الفصل السابع والمتضمن مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وموقعها من نظرية الموارد البشرية وأهم القضايا التي تثيرها.

وفي النهاية، تم عرض خاتمة البحث، كحوصلة للمعطيات النظرية والميدانية، متبوعة بقائمة المراجع، والملاحق الخاصة بالبحث.

يحظى موضوع المناخ التنظيمي باهتمام الباحثين المهتمين بالسلوك التنظيمي المتصل بالأفراد داخل التنظيم وتنمية الموارد البشرية.

ولقد سعى الباحثون إلى تحديد عناصر ومكونات المناخ التنظيمي، والتي تهدف في أساسها إلى التحكم في سلوك الأفراد بما يتوافق مع أهداف التنظيم، بخلق روابط وعلاقات إلى جانب تدعيم طبيعة العمل الإبداعية والتجديد المستمر.

وفي هذا السياق، نشير إلى أن مختلف الباحثين حاولوا ربط هذا المتغير بمتغير سلوكي آخر لا يقل أهمية عن المناخ التنظيمي وهو الإلتزام التنظيمي الذي يعكس الرغبة القوية لدى أفراد التنظيم في الإستمرار في العمل والحفاظ على عضويته و الإلتزام له، ناهيك عن بدل مجهود أكبر لإستمراره ونموه.

وعلى هذا الأساس نحاول في هذا الفصل طرح المشكلة البحثية والمتعلقة بتحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقته بمستويات الإلتزام التنظيمي.

أولاً- أهمية الدراسة ومبررات إختيار الموضوع:

1-أهمية الدراسة:

يعتبر المناخ وا لإلتزام التنظيمي من المواضيع الحديثة التي حظيت ب إهتمام الكثير من المنظرين والباحثين في حقل الإدارة النفس والإجتماع لما له من أهمية بارزة في نمو ونجاح أي منظمة، في حين لم يلقى الإهتمام بالدراسة والبحث في المؤسسة الجزائرية، إلا أن البحوث والدراسات الجزائرية القليلة التي أنجزت حول هذا الموضوع تؤكد على أهميته لدوره الأساسي في تطور وإستمرارية المؤسسات، فأبراز أهمية الموضوع يتوقف بقدر كبير على أهمية القضايا التي يثيرها على المستوى العلمي والعملية نعرضها كما يلي:

-المستوى العلمي: في النصف الثاني من القرن العشرين شهد كما كبيرا من التطوير حول موضوع المناخ التنظيمي وا لإلتزام التنظيمي نظرا لتلازمه ما مع السلوك التنظيمي وأهميتهما في تحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة، وتبعاً لتعدد المداخل النظرية والتراكم المعرفي في الفكر الإداري برزت مفاهيم كثيرة ومختلفة أدت إلى صعوبة الإلتفاق على مدخل نظري واحد زاد من صعوبة التطبيق والممارسة ، الأمر الذي جعله موضع جدل يتطلب البحث والتحليل والتمحيص في محتواها لتحديد ما ومن ثم توضيح مدى أهميتها في مختلف النشاطات المرتبطة بالمنظمة.

تؤكد الدراسات والبحوث على أن أهم ما تواجه المنظمات المعاصرة من تحديات تتمثل في بناء وتنمية مناخ تنظيمي يعمق الإلتزام التنظيمي وينمي مهارات الإبداع لدى العاملين بها. ولأن المناخ التنظيمي يمثل أحد

أهم المتغيرات لنجاح هذه المنظمات لما له من أثر كبير في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ما يوضح أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها العمل على تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين والإرتقاء بالصحة النفسية لهم .

ومن ناحية أخرى تكاد تجمع كل الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي على أنه إحدى المتغيرات التنظيمية التي تساعد على خلق نمط سلوك إيجابي داخل التنظيم تسعى جل المؤسسات الحصول والمحافظة عليه، نظرا لأهمية تأثيره على بقية العمليات التنظيمية الأخرى وفي محصلتها مخرجات التنظيم.

أما فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي فبدوره إستحوذ على إهتمام علماء النفس الإجتماعي والتنظيمي وخاصة مدرسة الفكر الإداري وذلك من خلال إسهامات سوسيولوجية عديدة منها النظرية اليابانية التي إهتمت بهذا المتغير، بإعتباره مرتكزا أساسيا له دور في تجسيدها في الواقع التنظيمي، حيث أن الإلتزام التنظيمي لدى العامل يساهم في تبني قيم وأهداف المنظمة ومن ثم تدني معدلات الصراع وتزايد معدلات التعاون والمشاركة. كما قد تشكل هذه الدراسة نقطة إنطلاق للعديد من الدارسين والباحثين المتخصصين لإجراء دراسات لاحقة ذات علاقة تسهم في بناء نظرة جديدة حول متغيري الدراسة : المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي لدورهما الهام في تقدم المؤسسة الجزائرية.

- **المستوى العملي:** تتجلى أهمية موضوع الدراسة في حاجة المؤسسة المينائية بسكيدة ومثيلاتها في القطاع الخدمي بلجزائر لتشخيص وإختبار والتعرف على الواقع الفعلي لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وعلاقته بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمالها، وذلك بالتعرف على إتجاهات العاملين ومكامن الرضا عن بيئة العمل الداخلية، لتمكين القائمين عليها تقييم سياستها وحل الإشكاليات التي تواجهها وإيجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي يؤدي إلى زيادة مستويات إلتزامهم وفعاليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم؛ كما لطبيعة نشاط المؤسسة المينائية بسكيدة ووظائفها المتعددة والخدمات النوعية التي تقدمها وفي مقدمتها المحافظة على الصحة العامة وإرضاء العملاء خاصة وهي متحصلة على شهادة الجودة العالمية " ايزو " يتطلب منها مواكبة التطورات التنظيمية في العالم وتطبيقها لكي تتغلب على الصعوبات، وأبرزها جعل العامل أكثر إلتزاما نحوها وتحقق بذلك التوافق بين سلوكه وسلوك المؤسسة ومن ثم كسب الرهانات والبقاء والإستمرارية، إضافة إلى أن جل الدراسات غربية ، نحاول إختبار إمكانية تعميم النتائج التي نحصل عليها من الدراسة الراهنة على المجتمع الجزائري ناهيك على أنه موضوع قابل للدراسة ويمكن تطبيقه .

2- مبررات إختيار الموضوع:

إن حداثة الموضوع في الواقع المؤسسي الجزائري، وقلة البحوث والدراسات التي إهتمت بهذا الموضوع، شكلت لدينا فضولا للإطلاع عليه بالدراسة والبحث والتحليل لمعرفة الدور الذي يلعبه في

المؤسسة الجزائرية وتحديدًا بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، خاصة وأنها مؤسسة وطنية خدمية لها مكانتها في الإقتصاد الجزائري، تجعلها دائمة التطلع إلى التطوير، الأمر الذي زاد من طموحنا في التعرف على الواقع الميداني لطبيعة المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بمستويات الإلتزام التنظيمي لعمالها، من خلال عناصر ومكونات المناخ التنظيمي في المؤسسة المدروسة ، من ثم التوصل إلى نتائج واقعية تستخدمها الإدارة لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات وبالتالي ترقية مكانتها في السوق الجزائرية وتطورها على المستوى الإقليمي والعالمي.

ثانيا- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق نوعين من الأهداف هي : الأهداف الوصفية ، الأهداف البرهانية.

1- الأهداف الوصفية :

- ✓ محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة والتعرف على أهم عناصره ومكوناته.
- ✓ التعرف على عناصر ومكونات الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

2- الأهداف البرهانية:

- ✓ تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ والإلتزام التنظيمي .
- ✓ التعرف على علاقة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة ببعض الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، المستوى المهني الأقدمية في العمل).

ثالثا -الإشكالية:

ركز مفكرو الإدارة على الأفراد في التنظيم بوصفهم عنصرا أساسيا في إنجاح مخططات المنظمة وتحقيق أهدافها، ومصدرا مهما لقدراتها التنافسية وإستمراريتها، وعلى دراسة سلوكهم ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم، مما يفرض على المنظمة الإهتمام بهم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي السليم لهم.

فسر إهتمام علماء النفس الإجتماعي والباحثين بالمناخ التنظيمي، يعود لإعتباره محددًا مهما في السلوك التنظيمي، وضرورة من ضروريات الإنتاج، وأحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم، ويمثل قوة هائلة في تأثيرها في سلوك العاملين ورضاهم الوظيفي، غير أن المناخ التنظيمي تتحكم به مجموعة من المقومات

الداخلية المشكلة للتنظيم والتي تتفاعل بشكل مباشر مع أفرادها مشكلة صورة عنه تؤثر في سلوكهم بشكل مباشر، فوجود علاقات إجتماعية ذات جودة عالية وطبيعة عمل ملائمة تبعث الطمأنينة في نفوس العاملين وتزرع الثقة بزملائهم ومشرفيهم وبالإدارة، ومن ثم يتحقق إلتزامهم ووفائهم لمنظماتهم.

إذ طبيعة العلاقات الإجتماعية ومكوناتها كالإشراف، ونمط الاتصال، وعملية إتخاذ القرارات، وخاصة التفاعل الإجتماعي بأنواعه: التعاون، التنافس، الصراع، وطبيعة العمل المميزة للمنظمة سواء كانت تقليدية روتينية أو متجددة مبدعة من خلال التكنولوجيا المستخدمة، الدورات التدريبية، الحوافز المتنوعة، تثير لدى الفرد الشعور بالأهمية لما ينجزه، فتزداد ثقته بنفسه وإحساسه بالإنتماء لمنظمتة، مما يرفع من مستوى إلتزامه التنظيمي، ومن ثم نجاح المنظمة في خلق التوافق بين سلوك الفرد والمنظمة وتجسيد أهدافها. وبما أن الإلتزام التنظيمي مرتبط مباشرة بمشاعر العاملين التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير المواقف المختلفة، والتي يمكن الإستدلال عليه عن طريق معدلات الغياب، عدم الإلتزام في العمل، ترك العمل ودوران العمل كمؤشرات شائعة الإستخدام لتقدير الإلتزام التنظيمي والتغير فيه، ركزنا أكثر في دراستنا الحالية على بعدين هاميين للإلتزام التنظيمي هما: الإلتزام العاطفي الذي يعبر عن درجة الإلتصاق النفسي بالمنظمة، والإلتزام الإستمراري الذي يدل على الإستثمار الذي يعود على الفرد إذا إستمر في عضوية التنظيم أو تركه.

وإذا كان الإلتزام التنظيمي يولد لدى الفرد إحساسا عاليا بإنتماءه والإندماج مع المنظمة بما ينعكس إيجابا على بعض المتغيرات لكثيف ضغوط العمل، فإن لطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي أهمية خاصة، ذلك أن الفاعلية في المنظمات عامة والخدمية على وجه الخصوص كالمؤسسة المينائية بسكيكدة تحتاج إلى مستوى عال من الإلتزام بين العاملين يدعمه مناخ تنظيمي سليم.

وتأسيسا لما سبق فإن الدراسة الراهنة تحاول تشخيص الواقع الفعلي لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة ومدى مساهمته في رفع مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بها.

ومن خلال ما تقدم يمكن تجسيد معالم الإشكالية في تساؤل مركزي هو:

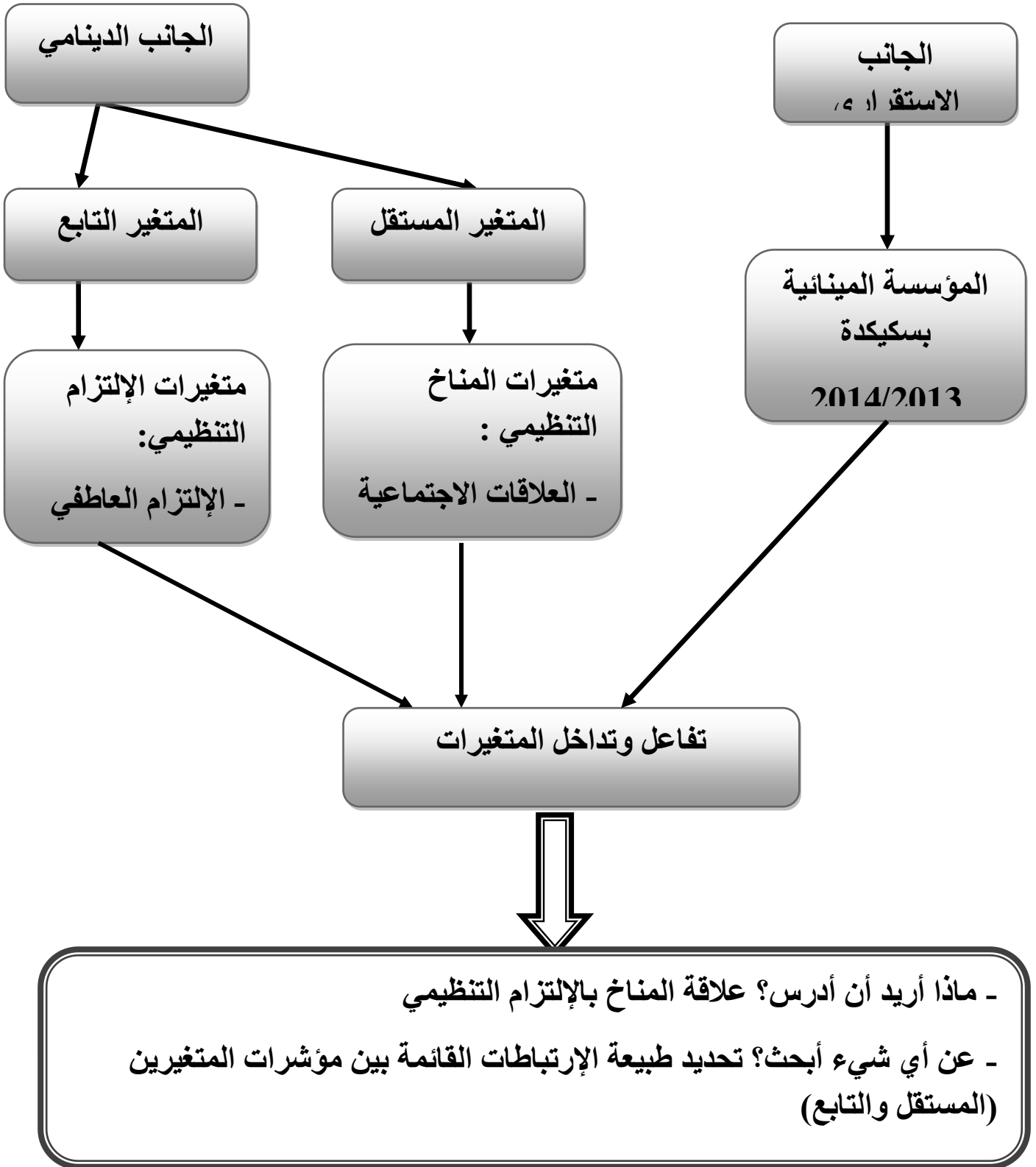
✓ إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة على مستوى الإلتزام التنظيمي؟

✓ ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيدة؟
✓ هل تؤثر طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة المينائية بسكيدة على الإلتزام العاطفي لدى العاملين بها؟

✓ ما مدى تأثير طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة على الإلتزام الإستمراري لدى عمالها؟
✓ هل تختلف إتجاهات الأفراد بالمؤسسة المينائية بسكيدة حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى العلمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل)؟

الشكل رقم (01) معالم المشكلة البحثية:

المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي



رابعاً- الإطار المفاهيمي للدراسة:

تشكل المفاهيم الخلفية النظرية التي تحدد مسار الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، على إعتبار أنها تطرح جملة من الدلالات والمعاني ذات الإرتباط الوثيق بالمشكلة البحثية، ودراستنا الراهنة تتكون من

مفهومين أساسيين هما : المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي، حيث تتناول هذه الدراسة أهم تحديدات المدارس الفكرية التي تطرقت لهذين المفهومين مع إبراز نقاط الاتفاق بينها من أجل التوصل إلى التحديد الإجرائي لهذين المفهومين.

1-المناخ التنظيمي :

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع . وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل ليعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل العناصر البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض. إن للمناخ التنظيمي في العمل الإداري دور كبير وفاعل في السلوك التنظيمي للعمال داخل المنظمة، فهو يوضح لنا إلى أي درجة يؤثر على دافعية العاملين بالعمل ومن ثم الأداء في المنظمة، وقد تطرق منظرو وباحثو حقلي المنظمة والسلوك التنظيمي لهذا المفهوم كل حسب منطلقاته، نستلها بالمدرسة الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية، نظرية التكوين الإداري، نظرية البيروقراطية)، التي إعتبرت المناخ التنظيمي مجموعة من المتغيرات التنظيمية الداخلية: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التدرج الهرمي للسلطة، الهيكل التنظيمي، الإشراف، الحوافز الإقتصادية والرشد والعقلانية⁽¹⁾.

نبدأها بأبرز منظري المدرسة الكلاسيكية العالم الألماني فريدريك تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على التخصص في العمل، وحسن الاختيار والتدريب، والسيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل من خلال الحوافز المادية⁽²⁾ ، من خلال تخصص الإدارة وفصلها عن المسؤوليات الخاصة بالعمال، أين تتولى مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ المهام معتبرا الإنسان تابعا للألة وأن سلوكه في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة⁽³⁾.

1- بلقاسم سلاطينية، قبيرة سماعيل:التنظيم الحديث للمؤسسة،دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 111.

2- راجع كعباش: علم إجتماع التنظيم، دط، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2006، ص 112.

3- جبارة عطية جبارة:الإتجاهات النظرية في علم الإجتماع الصناعي، دط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، دس، ص 39.

أي أن تايلور أعطى جل إهتمامه للنواحي الآلية الميكانيكية وتجاهل النواحي السيكولوجية وإعتبرات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات⁽¹⁾. ومن هنا وعلى هذا الأساس يتضح أن النظرية العلمية تفرق المناخ التنظيمي بتكامل عناصر البيئة المادية وملائمتها لتحفيز الأفراد على بذل مجهود أكبر من أجل تجسيد أهداف المنظمة عامة أو فرعية.

وجاءت نظرية التكوين الإداري **لهنري فايول** إمتدادا لنظرية الإدارة العلمية متجاوزة مستوى الورشة إلى مستوى المنظمة و تحول الإهتمام بترشيد العلاقة بين العامل والماكنة لتحقيق إنتاجية قصوى، " فنظر إلى العامل على أساس آلة ساكنة تؤدي الأعمال المحددة لها بدلا من إعتبره أحد المتغيرات في نظام الإنتاج"⁽²⁾، "عن طريق عملية الضبط والتحكم والسيطرة على القوى العاملة و إستنزاف قواها"⁽³⁾، فتركيزه إنصب على الجانب الإداري كعنصر فعال في خلق المناخ التنظيمي وتحديد نوعيته وذلك وفقا للسياسات والأساليب التي تستعملها الإدارة ، ولم يهتم بالحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد العامل ونظر إليه نظرة مادية بحتة كأداة من أدوات الإنتاج. ومن ثم فإن نظرية التكوين الإداري **ترجع المناخ التنظيمي للجانب الإداري في المنظمة** بليعتبره **عنصرا فعلا لدفع الأفراد إلى بدل المزيد من العطاء لتحقيق أهداف المنظمة.**

من جانب آخر برزت نظرية البيروقراطية **لماكس فيبر** كنظام عقلاني رشيد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية، وقد إستهدف فيبر وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي، وكيف يؤثر هذا النظام في أداء المهام والسلوك التنظيمي، وهذا لأن النظام البيروقراطي يفترض أن أعضاء التنظيم يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته⁽⁴⁾. فغلبت عليه النظرة الفيزيولوجية-الفيزيائية لتصوره للفرد بأنه مجرد آلة يؤدي وظيفة محددة، دون أن يعير أي إهتمام للجوانب النفسية والاجتماعية⁽⁵⁾. وتأسيسا لذلك يتضح أن النظرية البيروقراطية **تقرن المناخ التنظيمي في تكامل خصائص الجهاز الإداري المثالي وقدرته على تحفيز أفرادها بما يتفق مع رغبات وأهداف المنظمة.**

ومن ثم إفترضت المدرسة الكلاسيكية أن التنظيم نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها وإلتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي⁽⁶⁾. ولقد عكس دعاة هذه النظرية فهما

1- رابح كعباش: مرجع سابق، ص 120.

2- عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة، دط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 62.

3- رابح كعباش: مرجع سابق، ص 123.

4- كامل محمد المغربي: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة من حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007، ص ص 101-104.

5- بلقاسم سلاطونية، قيرة سماعيل: مرجع سابق، ص 132.

6- كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 101.

محدودا لطبيعة الإنسان، فإن لم يكن جامدا فهو إنسان إقتصادي يمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات الاقتصادية كزيادة الأجر والحوافز المادية الأخرى⁽¹⁾. فهي تقوم على مفاهيم مثالية غير ديمقراطية مستخدمة الأمر والسلطة والتخصص والتوجيه والرقابة في كفاءة الأداء.

ومع هذا فإن المدرسة التقليدية أولت إهتماما بالمناخ التنظيمي رغم التصور السائد في تلك الفترة الذي سيطر عليه أصحاب الأعمال والرأسماليين والمتمثل في زيادة الإنتاجية، فكان المناخ التنظيمي عبارة عن محصلة

عوامل البيئة الداخلية التي تؤثر مباشرة على مدركات الأفراد (إنسان إقتصادي) فتحصل على السلوك المرغوب فيه (زيادة معدلات الأداء).

خلافًا لما تقدمت به المدرسة الكلاسيكية ، فإن المدرسة النيوكلاسيكية (العلاقات الإنسانية) أكدت أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية وإنما تحدد اتجاهاتهم وسلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، محاولة الاستفادة من العامل باعتباره يخضع لموجه سيكولوجي ولا يخضع مباشرة لموجه إقتصادي⁽²⁾، فألتون مايو رائد هذه المدرسة أكد على أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية كمحددات للإنتاج، فالعمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقاً لقدرته الفيزيائية فقط ولكن لا بد من أخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط به بمجال العمل، والتي تمارس تأثيراً بارزاً في السلوك التنظيمي ومن خلال تجربة المقابلات إتضح أن تعدد المتغيرات التي تؤثر على سلوك العامل هي تتعلق بنظرة العامل لعمله ومنها ما يتعلق بأحوال العمل المادية وعلاقات العمل⁽³⁾ ، هذا ما يؤكد تعريف حبيب الصحاف بمعجم الموارد البشرية للمناخ التنظيمي: " بأنه مجموعة من النظم والسياسات، المكان، الظروف، العلاقات الوظيفية والاجتماعية والإنسانية بين مستويات الموظفين والتي تشكل جو العمل الذي يمارس فيه العاملون مهامهم"⁽⁴⁾، فهو يتلزم مع رؤية مدرسة العلاقات الإنسانية للمناخ التنظيمي على أنه "نتاج مدركات الأفراد للعوامل الداخلية والشبكة العلائقية والتفاعلات الاجتماعية المباشرة وتأثيرها على سلوك الأفراد في التنظيم"⁽⁵⁾.

1- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط3، عمان، 2006، ص76 .

2- رابع كعباش: مرجع سابق، ص124.

3- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص80-83 .

4- حبيب الصحاف: معجم الموارد البشرية وشؤون الموظفين، ط1، مكتبة لبنان ناشر، 1997، ص90 .

5- بلقاسم سلاطينية، قيرة سماعيل: مرجع سابق، ص135.

فهي تعتبر العلاقات الإنسانية أسلوباً في كيفية تنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني وبناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية ويشبع رغبات الأفراد المتنوعة من جانب آخر (1).

وجاءت مدرسة العلوم السلوكية لتكمل مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ ركز أنصار هذه الحركة على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين العمل الإداري من خلال مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة ، فهم يعتبرون الإنسان كائن متعدد الحاجات و حتى يمكنها إستخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم يجب أن تشبع كافة حاجاته م⁽²⁾، فتعدد الأبحاث والدراسات النفسية والاجتماعية

والتنظيمية أفرزت عدة نظريات تدعم هذا الاتجاه ، فمنها ما تقوم على إعتبار أن حاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية إشباع هذه الحاجات (A. Maslow)، ومنها يركز على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين (Herzberg) ، وأخرى تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية والجزئية بل تريد تحقيق نظام إشراف فعال (Douglas Mc Gregor) ، في حين أخرى تسعى إلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم (David Maclellan)، كما إهتموا بالمشاركة الفعلية للعامل في جميع مراحل إتخاذ القرار كأداة للعمل الإداري من أجل تحقيق الأهداف (Herbert Simon)، كما تهتم بالجماعات وتفاعل هذه الجماعات وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة (Kurt Lewin)، ومنها تؤكد على تحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Argyris)، فمن خلال عرض أهم إسهامات رواد هذه الم دراسة يمكننا القول أن مفهوم المناخ التنظيمي أخذ حيزا من الإهتمام لتأثيره على الدافعية والأداء ، والرضا الوظيفي بسبب ما يدركه العاملون عن طبيعة بيئة العمل، حيث نجد مفهوم المناخ التنظيمي عند Rensis Likert أحد رواد هذا الاتجاه يشير إلى كافة العلاقات الداخلية والخارجية التي يعمل فيها أي جهاز أو أية منظمة إدارية. وتبلور مفهومه أكثر فيما بعد، وكانت انطلاقة الحقيقية تعود لنظرية التوازن التنظيمي لـ Chester Bernard التي ترى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات أو الحوافز بأشكالها المادية والنفسية والاجتماعية، التي يقدمها التنظيم تساوي أو تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها وفي حالة عكس ذلك يرفض" (3) ، ومن ثم أصبح المناخ التنظيمي بعدا قائما للكشف عن طبيعة السلوك التنظيمي للعام لين يستحق البحث والدراسة.

1- كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 115.

2- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 84 .

3- كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص ص 115- 121.

"المناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤثر على التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجة الفرد" (1)؛ وتأسيسا لما ورد يمكن القول ب أن المناخ التنظيمي يشير إلى علاقة متشابكة بين خصائص التنظيم وطبيعة إدراك الفرد لمجموعة من المؤشرات التنظيمية التي تتدخل في التأثير على إتجاه الفرد نحو العمل، حيث ينجم عن مدى التفاعل بين المتغيرات التنظيمية ومكونات شخصية الفرد فهو روح الفلسفة السائدة في التنظيم المسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم(2). وقد أكد هذا التوجه كل من Kozlowski و Doherty بتعريفهما للمناخ التنظيمي بأنه : "خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك" (3) ، أي أن

العوامل التنظيمية التي تتميز بها بيئة العمل والتي يتم إدراكها من قبل أعضاء التنظيم هي التي تعمل على إثارة دوافعهم فتؤثر على سلوكهم داخل التنظيم.

ومما سبق يمكن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي في مدرسة العلوم السلوكية بأنه قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين المتغيرات والحوافز بأشكالها التي تقدمها ، ومساهمات الأفراد فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبقائها.

ونظرا للتطور الحاصل في الفكر الإداري ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة التي تضم مجموعة من النظريات أهمها مدرسة النظم، النظرية الموقفية، النظرية اليابانية وغيرها. فنظرية النظم التي تعرف بنظرية النظام المفتوح تقوم على أساس تأكيد العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط به،⁽⁴⁾ حيث تحاول المنظمة أن تتكيف باستمرار مع متغيرات البيئة التي تحصل منها على الموارد المختلفة ثم تقوم بتحويلها بعد أداء مجموعة من النشاطات والفعاليات إلى سلع وخدمات يمكن الاستفادة منها، بحيث يتوقف نجاح الإدارة على مستوى متابعتها وإهتمامها بما يحصل في البيئة من تطورات والسعي إلى الاستفادة من الموارد المتوفرة وتلبية إحتياجاتها⁽⁵⁾، وفي نفس الوقت إعتبروا المنظمة نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام الإجتماعي يتأثر بما يجري في المجتمع من تحولات سياسية وإقتصادية وإجتماعية، وثقافية ويؤثر على المجتمع بقدر ما يقدم من عطاء لدى المجتمع.

1- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 305 .

2- أحمد ماهر : كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، دط، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2002، ص 87.

3-Kozloszki,S.w.j,Doherty,M.I ; " integration of climate and leadership: Examination of Neglected-ISSUE ", **journal of applied Psychology**, vol,74,N°4,1981, p 546.

4- محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، دط، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 148.

5- عبد الواحد حميد الكبيسي: دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، دط، جامعة الأنبار، العراق، دس، ص78.

فيشير كل من Katz و Kahnt رواد هذه النظرية للمناخ التنظيمي أنه: "النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة"⁽¹⁾. في حين تعتمد النظرية الموقفية بقيادة جورج مورس وجي لورش على فكرة مفادها: " أن إستخدام المبادئ والأساليب الإدارية بمرونة عالية تتيح للمدير أو متخذ القرار فرصة تبني الحل الأفضل الذي يناسب المشكلة أو القرار المطلوب إتخاذها، تبعا للظروف والموقف الذي يمر به⁽²⁾. بمعنى آخر أن المدخل الموقفى يرى أن تخصص المنظمة وطريقة الإدارة فيها هي أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة الإهتمام بها، فهي تحاول تكيف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منشآت الأعمال، أي أن المناخ التنظيمي في هذه النظرية يقرن بمدى مرونة وتكيف المبادئ والأساليب الإدارية في المنظمة، فهو يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أثناء تأدية عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل

إتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه (3). أما نظرية النظام الإجماعي فهي نظرية وثيقة الصلة بمدرسة السلوك الإنساني ومن دعائها **Simon** و **March** حيث توسعوا في مفهوم الأنظمة الاجتماعية ليتناولوا جميع العلاقات المتداخلة والتي تكون تعاونية ونافعة للجماعات أو طبيعة السلوك الإنساني، والفكرة الأساسية لعلماء هذه الأنظمة هي اعتقادهم أن التنظيم هو نظام إجماعي يعيش فيه الأفراد مع بعضهم ، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي في نظرية النظام الإجماعي هو عبارة عن مجموعة الخصائص الداخلية التي يتميز بها نظام إجماعي عن آخر والتي تؤثر بالتالي على سلوك العاملين في هذا النظام (4) كما أكد النموذج الياباني في الإدارة لـ **William Ouchi** إهتمامه بالجانب الإنساني في العمل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بدل المال أو الإستثمار في البحوث والتطوير، بل أكد على ضرورة الإهتمام بحاجات الفرد قدر الإهتمام بأهداف المنظمة من خلال العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين (5).

1- قيقوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل ، دكتوراه في العلوم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2007، ص 54 .

2- عبد الواحد حميد الكبيسي: مرجع سابق، ص 80.

3- فلية فاروق وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دط، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 291.

4- عبد الغفور يونس: مرجع سابق، ص ص 302- 308 .

5- عبد الواحد حميد الكبيسي: مرجع سابق، ص ص 82- 83.

فمذه النظرية ترى أن المناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على إتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة (1).

وتبعاً لما تقدم يمكننا تلخيص مفهوم المناخ التنظيمي لهذه المدرسة بتعريف **Halpin** و **Croft** للمناخ التنظيمي بأنه : " مجموعة الصفات والخصائص المدركة عن تنظيم معين أو عن أنظمتها الفرعية التي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها النظام مع أعضائه ومع البيئة المحيطة به " (2) فهذا التعريف وخلافاً لما تقدم من تعريفات للمناخ التنظيمي في المدارس السابقة الذكر يتناول زيادة على الخصائص والصفات التي تتميز بها

منظمة بعينها ومدركات الأعضاء عنها وعن التفاعلات بينهم هي البيئة المحيطة بها وتأثرها بالمنظمة وتأثيرها عليها.

من خلال ما تقدم نستطيع القول أن مدارس الفكر الإداري المعاصر حاولت بطريقة علمية لإهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم من خلال توفير جو ملائم للعمل يعمل على إثارة دافعية الأفراد لتحسين الأداء والإنتاجية وتجسيد أهداف المنظمة. وذلك بتوفير مجموعة من الخصائص والميزات الداخلية مثل تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وتسلسل خطوط السلطة، القيادة ونمط الاتصال، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرار، الحوافز، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي...إلخ، إذ تميزت المدرسة الكلاسيكية بنظرة عقلانية ورشد للمبادئ الإدارية فالإتصال كان يتميز بالعمومية وعدم الدقة والرقابة اللصيقة والمهام الروتينية نتيجة لتقسيم العمل، والقيادة الأوتوقراطية تمنع إشراك العمال في عملية صنع القرار، زيادة على إفتراض الطابع الإقتصادي للعامل...إلخ. هذه العناصر جعلت المنظمة جامدة ورتيبة تبعث على الملل وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل واللامبالاة بتجسيد أهداف المنظمة فهو إذن مناخ تنظيمي مغلق غير ملائم.

في حين مدرسة العلاقات الإنسانية ومن بعدها السلوكية إهتمت بالمناخ التنظيمي في بيئة متغيرة ب إستمرار من خلال الأخذ بعين الإعتبار طبيعة الإنسان الإجتماعية والنفسية بتوفير العوامل

1- محمد القربوتي: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دارالشروق عمان، الأردن، 2003، ص 148-149.

2- شامي صليحة: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بومرداس، 2010، ص 7.

والعناصر في بيئة العمل للمنظمة، فزاد الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية والإنسانية وقدرات ومشاعر العاملين، فكانت يطبع عليها مناخ تنظيمي مفتوح يتميز بالقيادة الديمقراطية، نمط إتصال دقيق وفعال بسبب توفير المعلومات لكل أعضاء التنظيم، مشاركة العمال في عملية صنع القرار، إستقلالية في إنجاز المهام، الحوافز بأشكالها المعنوية و المادية، التشجيع على الإبداع والإبتكار،...إلخ.

أما المدرسة الإدارية الحديثة فهي نتاج ومحصلة لتطور النظريات السابقة في الفكر الإداري، حيث أدركت أهمية المناخ التنظيمي والدور الفعال الذي يلعبه في مخرجات المنظمة خاصة وهي في ظل بيئة متغيرة ومضطربة يسودها التنافس الشديد بين منظمات الأعمال الشيء الذي جعلها تب حث وتدرس كل عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي ومدى قدرته على التحكم في سلوك العنصر البشري داخل التنظيم محاولة مزج بين

أهداف العامل الخاصة وأهداف التنظيم بإشراك العامل في جميع مراحل عملية صنع القرار ، وإعتماد القيادة التشاركية والتركيز على الرقابة الذاتية، وإستخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة للترقية وتسهيل المهام الإدارية وتبني هياكل تنظيمية مرنة يسودها تفويض السلطة و إعتماد برامج تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين في المنظمة كل هذه العوامل وغيرها تغرس في نفس العامل الرضا مما يزيد ولا ثه للتنظيم بحيث تصبح أهدافه تتطابق مع أهداف التنظيم ومن ثم تحقيقها ومن هنا نلاحظ أن المناخ التنظيمي في هذه المدرسة مناخ ديمقراطي يساعد المنظمة في بيئتها على الإستمرار والمنافسة.

وفي ضوء التعريفات السابقة وإجرائنا لمقابلات إستطلاعية لعينة عشوائية ما بين مدراء ورؤساء دوائر ورؤساء مصالح وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة ، تبين لنا أن مفهوم المناخ التنظيمي غير واضح بالنسبة لهم بإعتباره مفهوما حديثا لم يحظ بالإهتمام بعد، حيث صرح البعض بأنه متغير تنظيمي جديد بدأت الإدارة الإهتمام به من خلال توفير عدد من العناصر المشكلة له بنشر ثقافة قيادة تشاركية، وتوفير أنظمة إتصال فعالة بإستعمال الوسائل غير التقليدية مثل الأنترانت والبريد الإلكتروني، مع العمل لبناء علاقات إجتماعية قوية بين العاملين تسهل تطبيق سياسية المنظمة، كما أنها تشجع التدريب والترقية لأنهما مصدران لإبراز القدرات الكامنة لعمالها لإستغلالها في نشاطات المؤسسة، إلا أن هناك من صرح بأن المناخ التنظيمي يرتبط بالحالة النفسية للعمل مشبهين المناخ التنظيمي بالحالة النفسية للإنسان، فهو يعبر عن درجة تأثير بيئة العمل على نفسية العمال كالرضا عن العمل أو تعبيرهم عن عدم رضاهم عن سياسات الترقية التي لا تعتمد على معايير ثابتة، إذ لم يقدموا تصورا محددا له ، في حين نجد البعض الآخر يتحدث عن جهله لهذا المفهوم تماما سواء من الناحية العلمية أو العملية.

15

فرغم هذا اللبس وعدم الوضوح لمفهوم المناخ التنظيمي بالمؤسسة، إلا أننا نتلمسه من خلال سياسات المؤسسة وقوانينها، التي أعطت أهمية كبيرة للمورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لنجاحها، فهي تسعى جاهدة لكسب ولأئه ، من خلال سياسة تعمل على تنمية قدرات العامل بإعداد برامج تدريبية مستمرة لجميع عمالها داخلية كانت أو خارجية، وخطط ترقية تعتمد على معايير ثابتة، ورواتب محفزة. إضافة إلى قوانين وإجراءات عمل واضحة في كتيب يعرف بالنظام الداخلي للمؤسسة يتحصل عليه كل عامل عند بداية عمله بها، يشرح فيه الحقوق كالمسار المهني، الترقية والمعايير الخاصة بها ، الحوافز وإجراءات العمل وتحدد فيه الواجبات كالإنضباط في العمل وغيرها.

وبما أنها مؤسسة متحصلة على شهادة الميزة التنافسية، فهي تسعى دائما إلى التميز وإرضاء زبائنهم من خلال القضاء على المشكلات التي من شأنها تشويه صورتها بين المؤسسات المنافسة، وذلك بتحسين البيئة

الداخلية التي بدورها تؤثر على تصورات عمالها إيجابيا لتتمكن من تحقيق أهدافها ومن ثم التألق والاستمرار. وبناء على ما سبق، جاءت الدراسة الراهنة لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيدة، وللإشارة لاحظنا إختلافا بين قراءتنا النظرية لمفهوم المناخ التنظيمي والواقع التنظيمي المعاش، وخاصة الأبعاد أو العناصر المشكلة له إمبريقيا، حيث لا يوجد توافق بين ما قدمه المنظرون والباحثون مع ما جاء في القانون الداخلي الذي غلب عليه مركزية السلطة وإتخاذ القرار مخالفا لمبدأ المرونة وتغليب منطق العقاب والجزاء على الإستقلالية والإثراء الوظيفي، الأمر الذي يتنافى مع سياساتها في تحقيق مناخ تنظيمي داعم يحقق لها الولاء، ومن ثم تجسيد أهدافها المخطط لها. إلا أن هذا لم يمنع بعضا من مجتمع البحث تقديم بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي في مؤسستهم، حيث أن القلة منهم أعطى تعريفا مختصرا حصره في تحفيز العمال عن طريق الترقية في المنصب والبعض الآخر أشار له بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وآخرون يقرنونه بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، في حين قدمت مجموعة من الإداريين المتقدمة في السلم التنظيمي للمؤسسة تعريفا يلامس التعريف العلمي للمناخ التنظيمي بأنه مجموعة العناصر التنظيمية التي تشكل التنظيم وتؤثر على مدركات أفرادها وتؤثر في سلوكهم.

وبالاستناد إلى هذه التعريفات، يتضح لنا أنه لا يوجد في الحقيقة تعريفا شاملا واضحا للمناخ التنظيمي مطبقا بالمؤسسة المينائية بسكيدة، إلا أنه يمكن تقديم تعريفا إجرائيا للمناخ التنظيمي من خلال الخصائص البنائية لمفهومه بأنه : **يمثل طبيعة البيئة المادية الداخلية وطبيعة العلاقات السائدة بين جميع أطراف العمل للمؤسسة المينائية بسكيدة.**

2- الإلتزام التنظيمي:

إن المنظمات الحديثة تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها، مما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وإنفاق المال لإختيار أفضل الأفراد، والقيام بتوفير فرص التدريب والحوافز المادية والمعنوية المناسبة، سعيا منها الحصول على إلتزام هؤلاء الأفراد إتجاهها وإخلاصهم في خدمتها، حيث أكدت العديد من الأبحاث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض في مستوى مجموعة من المظاهر السلبية وفي مقدمتها الغياب وترك العمل، كما تكمن أهميته في ترجمة رغبات وميول وإعتقادات الأفراد إتجاه منظماتهم إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء. كما حظي موضوع الإلتزام التنظيمي بإهتمام الكثير من المشتغلين بأبحاث التنظيم والسلوك التنظيمي والتي تهدف في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في إلتزام العنصر الإنساني والمتغيرات التي تحكم نمو عملية الإلتزام.

وقد كان لعلماء الإجتماع سبق البحث في مفهوم الإلتزام التنظيمي لأن الإنسان كائن إجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية إتجاههم، من هنا ندرك أن الإلتزام التنظيمي هو جزء

من الإلتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ، ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حيث تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الإلتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل بال المنظمات، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يلقى الإهتمام المطلوب من قبل المختصين إلا في نهاية ستينات القرن الماضي، بحيث تم تناوله من جوانب متعددة، و للوصول إلى حقيقة مفهوم الإلتزام التنظيمي ومحدداته نتوقف عند مصدر اشتقاق كلمة الإلتزام ، فقد ورد "مفهوم الإلتزام في اللغة من الفعل لزم ، يلتزم الشيء لا يفارقه والإلتزام هو الإعتناق والإيمان بالشيء" (1) أما في قاموس ويبستر فقد ورد الإلتزام في ثلاثة تعريفات: "الأول منها إرتبط بالإرسال والشحن وهو الثقة بالإلتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة، والثاني إرتبط بالإلتزام أو إتمام أمر ما، أما الثالث وهو التعريف السائد حالياً في تحديد معنى الإلتزام وهو حالة إرتهان أو إرتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف". (2)

ومعناه الإصطلاحي وطبقاً للمعجم الإنجليزي (Oxford) أنه: "أي شيء يتعهد به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك". (3)

1- ابن منظور: لسان العرب ، الجزء 15، بيروت، 1978 ، ص 315.

2-Charles kiester, " the psychology of commitment experiments linking behavior to believe new York", **academic press**, vol 106,1993, p 13.

1-Oxford,worked power dictionary, for learner of English, **oxford, university press**, new York, 2003, p114.

غير أن تباين رؤى الباحثين للإلتزام التنظيمي أدى إلى تباين مفاهيمه، فضلاً عن كون الإلتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد ركز الكثير منهم على دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه ولم يضعوا محددات واضحة لمفهومه. وفي هذا الإطار نحاول عرض جملة من تعريفات الإلتزام التنظيمي من خلال أهم الباحثين الذين اهتموا بهذا المفهوم وذلك على النحو التالي:

فقد عرفه **Becker** أنه " النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المؤسسة نتيجة إستثمار الفرد داخل المؤسسة مما يخشى فقدانه إذا تركها" ، (1) فهذا المفهوم يركز على البعد المعرفي للإلتزام بحيث يعتقد الفرد بقاءه في المنظمة هو الخيار الأكثر معقولية فهي تركز على متغير الإلتزام. في حين نجد تعريفات أخرى أكثر شمولية مثل **ماودي وزملائه Mowday, and al** الذين عرفوا الإلتزام التنظيمي بأنه: "مدى قوة إندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها ، وحددوا صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي :

- قبول كبير لأهداف المنظمة وقيمها.
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة". (2)

وتعريف Porter للإلتزام التنظيمي أنه: "إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وإمتلاك الرغبة القوية في البقاء بها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية". (3) أما Sheldon فيرى أن الإلتزام التنظيمي هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها". (4)

حيث تبين هذه التعريفات أن الإلتزام التنظيمي هو معدل إرتباط الفرد بمنظمتة وولائه لها، ومن الواضح أن هذه التعريفات تركز على متغير أساسي وهو الولاء الذي يعبر عن حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، التي تؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه لها. وهذا ما تؤكدته تعريفات كل من Buchanan الذي يرى أن الإلتزام التنظيمي هو: "إقتران فعال بين الفرد والمنظمة، وقد قدم ثلاث عناصر رئيسية يرتكز عليها الإلتزام التنظيمي وهي الإحساس بالإنتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص". (5)

1- سعود العتيبي، طلق السواط: "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" مجلة الإداري، مسقط، العدد 70، ص 14.

2- Mowday, Porter, Lyman W. Richard M. Steers and Richard T. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Technicians", *Journal of Applied Psychiatric*, Vol. 59, No. 5, 1974, pp. 603-609.

3-Porter,L.W. "The etiology of organizational commitment a longitudinal study initial Stages of Employee-Organization Relationships". *Unpublished Manuscript*, 1968, pp. 10-18.

4-Sheldon, M.E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". *Administrative Science Quarterly*, N °:16,1971, pp. 142-140.

5-Buchanan, B. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 1974, pp. 533-546.

18

أما محمود الجوهري فيشير إلى الإلتزام التنظيمي بأنه: "رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها، وإنتمائه لها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، وإعتزازه بأنه عضوا فيها". (1) حيث يتضح من هذا المفهوم أن الإلتزام التنظيمي يمثل للفرد الإرتباط العاطفي الوجداني الموالي لقيم التنظيم وأهدافه، وبدوره في علاقته بتلك الأهداف والقيم. في حين نجد تعريفات أخرى كتعريف Kanter للإلتزام التنظيمي بأنه: "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط وم نحتها الولاء". (2). هذا التعريف يؤكد على بعد العلاقات والتفاعلات الإجتماعية بين أفراد المنظمة ودورها في تزويدها بالنشاط والحيوية والتي تعمل على جعل الفرد أكثر إنسجاما وإخلاصا ووفاء لها، أي أهمية العلاقات الإجتماعية لأفراد المنظمة في بناء الإلتزام والولاء الذي يجسد البعد الوجداني والمعرفي لهذا المفهوم. على غرار تعريف حسين حريم للإلتزام التنظيمي بإعتباره إتجاه، غالبا أنه: "الرغبة الشديدة للإستمرار عضوا في منظمة معينة، وإستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة وبعبارة أخرى إنه إتجاه حول ولاء وإنتماء الموظفين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم وحرصهم على المنظمة وإستمرار نجاحها وبقائها". (3). ويؤكد Davis في تعريف مشابه له على أنه: "درجة إنغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرس هذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته". (4) وهذا ما إقترحه George بأن الإلتزام التنظيمي هو "حالة وجدانية ، وذو أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره وإعتقاده حيال

العمل بالمؤسسة وعلى مدى إستمراره في عمله أو التخلي عنه".⁽⁵⁾ في حين يعرف Steers أن الإلتزام التنظيمي هو: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها".⁽⁶⁾ فهذه التعريفات تبرز أن الإلتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم. في حين نجد تعريفات أخرى تركز على البعد الوجداني للإلتزام التنظيمي مثل O'reilly الذي يعتبره أنه : "إرتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته ويدفعه للإندماج والعمل فيها وتبني قيمها"⁽⁷⁾.

- 1- راتب السعود: "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسن ليكرت (نظام-نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009، ص 250 .
- 2- عبد الفتاح خليفات – منى الملاحمة: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"- قسم الأصول والإدارة التربوية – جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(3+4)، 2009، ص 292.
- 3-حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 107.
- 4- محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.
- 5- سامية خانيس، أبو الندى: "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على القوات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007، ص 13.
- 6- عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة: مرجع سابق، ص 292.
- 7- إيناس فؤاد نواوي فلمبان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة 2008، ص 26.

19

كما عرفته العطية بأنه: " حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها"⁽¹⁾ إذ هذه التعريفات تركز على الإرتباط العاطفي الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والإستمرار فيه. فهي حالة شعورية لدى الفرد في علاقته مع المنظمة فهو الفرد الذي تظهر عليه حالة داخلية تفاعلية من الإلتحاق والإنسجام والإندماج مع منظمته تترجم في سلوكياته فهو يكرس طاقاته لتحقيق أهدافها ويسعى دائما للبقاء فيها والإفتخار بها.

كما عرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه: " درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأن الإلتزام التنظيمي، يمثل إعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لهدف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة".⁽²⁾ حيث أن هذا المفهوم يتصف بالإيجابية ويقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة. فهو يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم المنظمة والقوة للعمل، وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف، وأيضا الإرتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء بالمنظمة .

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعريفات الإلتزام التنظيمي إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أن الإلتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الإنسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى إستعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها، والميل لتقويمها بشكل إيجابي، فضلا على أنه حالة طوعية .

وبناء على الزيارات الميدانية التي قمنا بها إلى مختلف مديريات وأقسام المؤسسة المينائية بسكيدة، لاحظنا أن هناك مؤشرات عديدة تدل على وجود إلتزام تنظيمي عند من قابلناهم وذلك من خلال المواظبة على الحضور في الوقت المحدد والإنضباط في العمل، كما كانت مراجعتنا لسجلات ولوحة التحكم بمديرية الإدارة العامة لمعدلات ترك العمل والتغيب وجدنا نسبة قليلة جدا لا تعزى بأن نأخذها كمقياس لتقصي معدلات الإلتزام التنظيمي إذ كان التغيب دائما مبررا سواء بترخيص بالخروج أو بإجازة مرضية، إضافة إلى ذلك إستشفينا إفتخار وإعتزاز العمال بالعمل بالمؤسسة وإنتماء لها بإعتبارها مؤسسة لها مكانتها الإجتماعية في المجتمع المحلي، فهم يعتقدون أن العمل بهذه المؤسسة يرفع من مكانتهم الإجتماعية والذي يتوازي كذلك مع الراتب المحفز الذي يتقاضونه ، فهي إذن مؤشرات تثبت عن وجود الإلتزام التنظيمي ببعديه الإلتزام المعرفي من خلال تمسكهم في البقاء بالمؤسسة وعدم تركها والإستثمار الناتج عن إستمراره في المؤسسة، والبعد الوجداني الذي يترجم درجة الإرتباط والولاء لها والإفتخار والإعتزاز بالإنتماء إلى المؤسسة المينائية بسكيدة.

1- ماجدة العطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع/2003، ص 103.

2- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، دط، دار الجامعية الإبراهيمية، رمل الإسكندرية، 2005، ص 315.

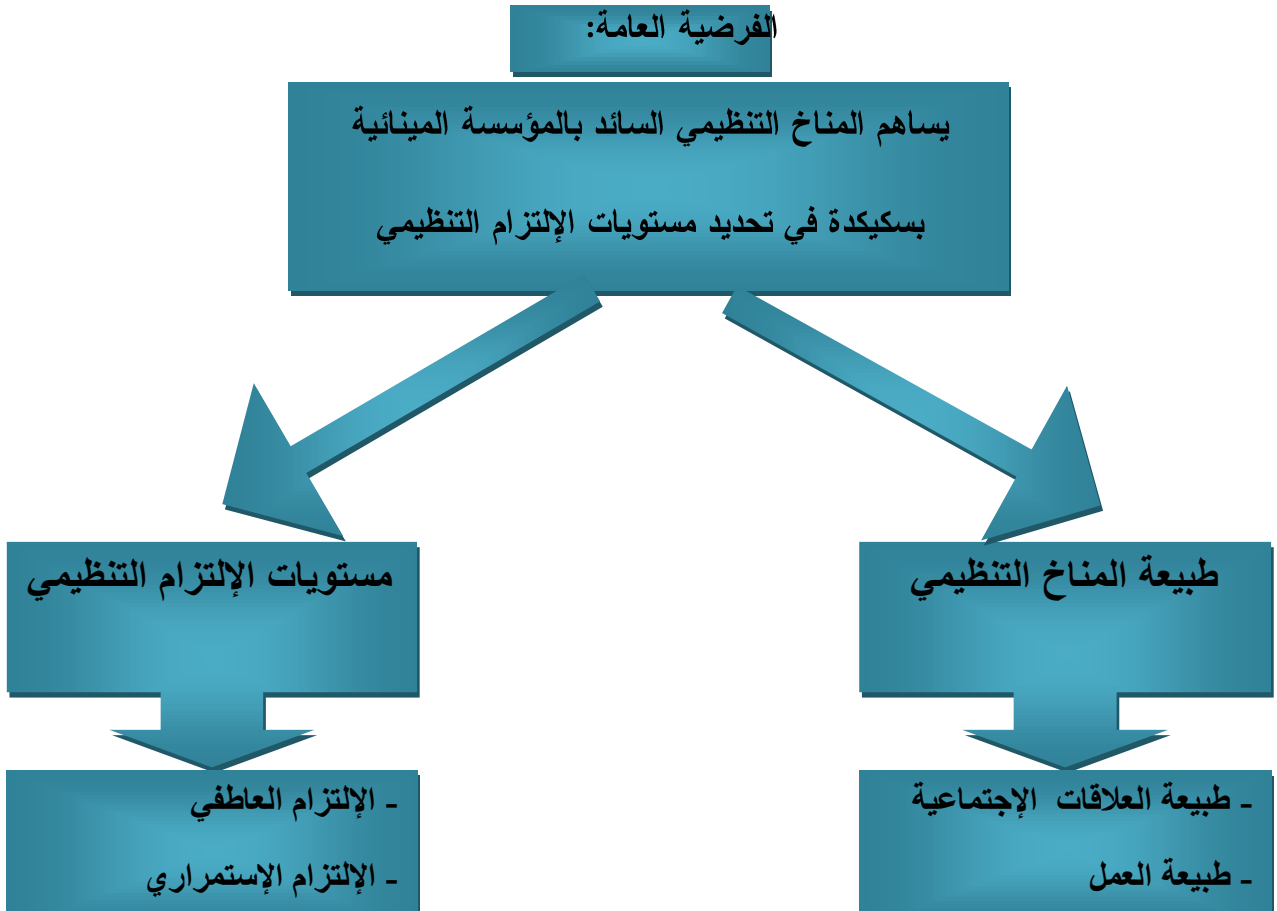
ومما سبق يبدو جليا أن هناك إختلافات واضحة في تحديد الإلتزام التنظيمي بسبب إختلاف الأطر النظرية والمرجعية للباحثين. ورغم هذا الإختلاف إلا أنه يلاحظ وجود قسماات مشتركة بين هذه التعريفات، فهو يعبر عن قوة الإرتباط بين العضو في المنظمة بأبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية، فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنه الخيار الأكثر عقلانية (بعد معرفي)، أو أنه يحب ويخدم المنظمة (بعد وجداني)، أو أنه الأمر الخلقى الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد سلوكي)، وعليه جاءت الدراسة الحالية بالمؤسسة المينائية بسكيدة لتحديد مفهوم الإلتزام التنظيمي من خلال حصر الخصائص المشتركة للإلتزام التنظيمي والمتمثلة في: الإقتناع ، العمل، والإرتباط الوجداني الذي يعتبر أهم محدداته.

خامسا- الفرضيات:

تبعاً لما جاء في الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وفي ضوء المشكلة البحثية وتساؤلاتها، وسعيًا منا لتحقيق أهدافها ميدانياً تم وضع فرضية عامة وفرضيتان جزئيتان، نعرضها كالتالي:

الفرضية العامة: يساهم المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية بسكيدة في تحديد مستويات الإلتزام التنظيمي.

الشكل (02): يوضح متغيرات الفرضية العامة



الاجتماعية

بناء على هذا المخطط المتعلق بالفرضية العامة للدراسة، قمنا بطرح التساؤلات التالية :

1- ما مدى تأثير طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيدة على درجات الإلتزام العاطفي لعمالها؟

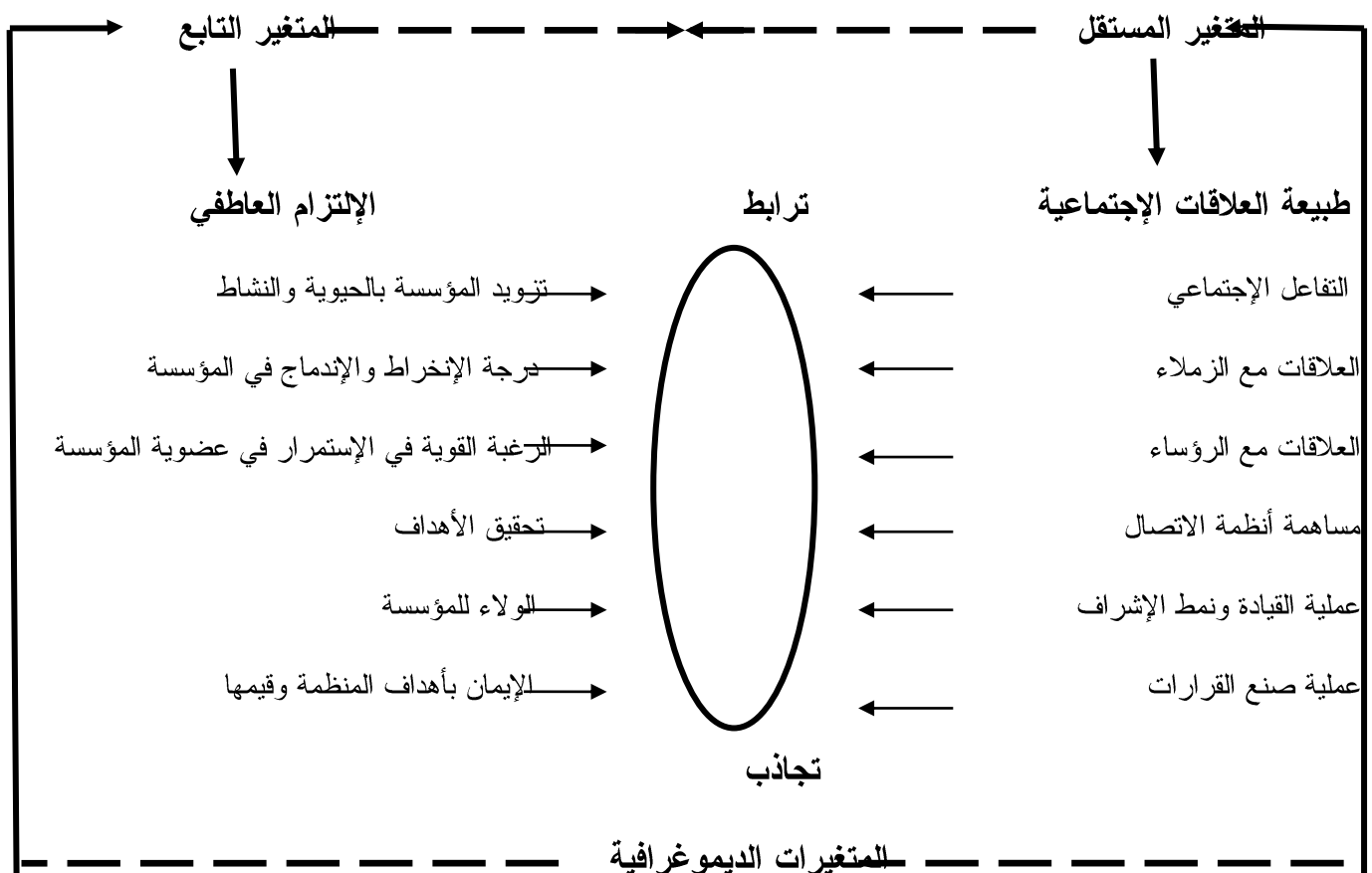
2- كيف تؤثر طبيعة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة على مستويات الإلتزام الإستمراري؟

ومن أجل إختبار الفرضية العامة ، قمنا بصياغة فرضيتين جزئيتين هما:

22

الفرضية الجزئية الأولى: ترتبط طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيدة بمستويات الإلتزام العاطفي لدى العاملين بها.

الشكل (03): متغيرات الفرضية الجزئية الأولى



- هل يؤدي التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة إلى تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط؟

- هل تؤثر العلاقات مع الزملاء على درجة الإنخراط والاندماج في المؤسسة؟

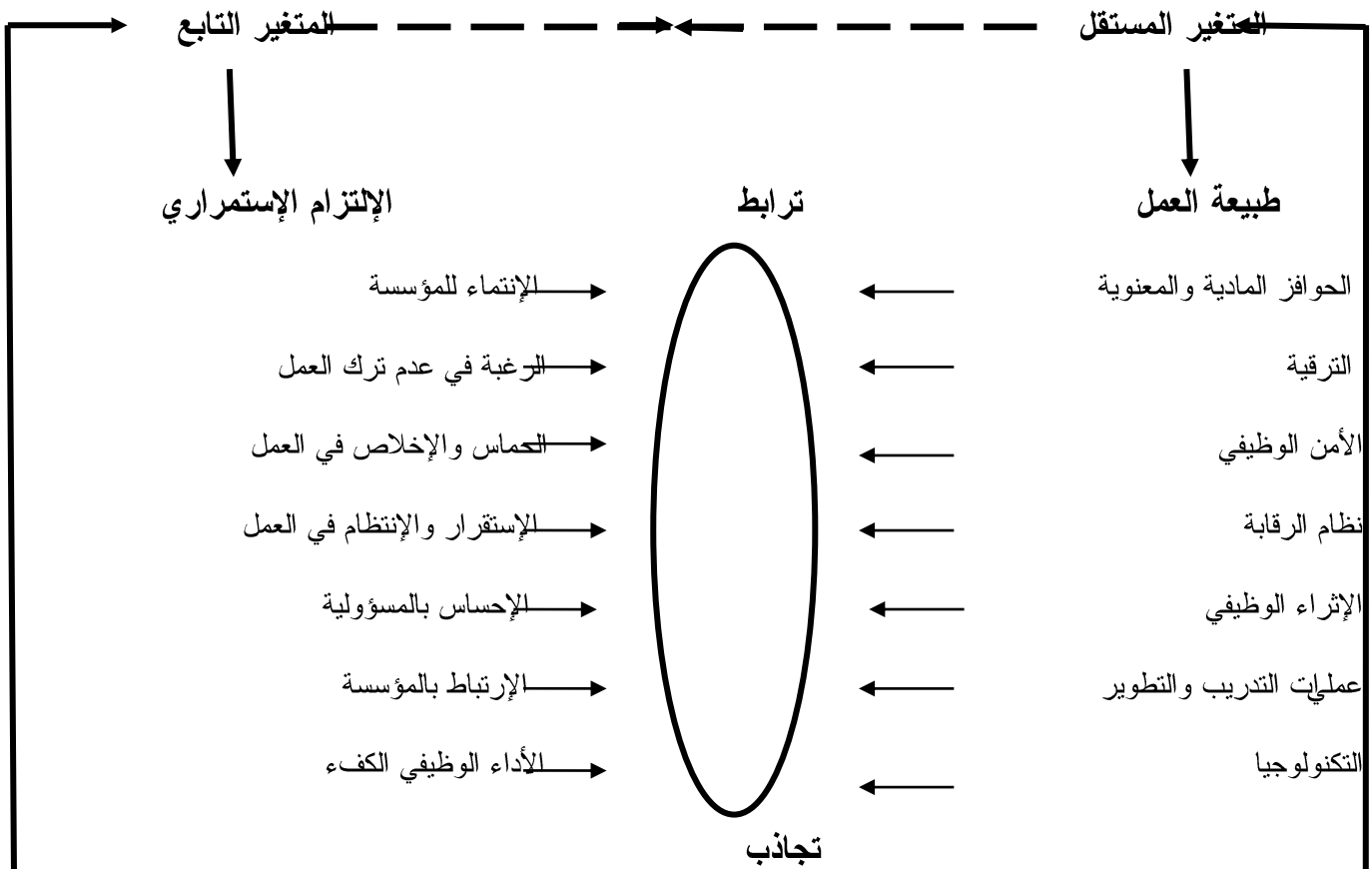
- ما مدى تأثير العلاقة مع الرؤساء على الرغبة القوية في الإستمرار في عضوية المؤسسة؟

- إلى أي مدى تساهم أنظمة الاتصال بالمؤسسة في تحقيق أهدافها؟
- هل نمط القيادة والإشراف في المؤسسة يزيدان من معدلات ولاء العمال للمؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين عملية صنع القرارات و الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها؟

23

الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة بين طبيعة العمل ومستوى الإلتزام الإستمراري للعاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

الشكل (04): متغيرات الفرضية الجزئية الثانية



المتغيرات الديموغرافية

- هل يؤثر حجم الراتب والعلاوات والمكافآت على درجة إنتماء العمال للمؤسسة ؟
- هل هناك علاقة بين الحصول على الترقية والرغبة في عدم ترك العمل بالمؤسسة؟
- هل يؤثر الأمن الوظيفي على الحماس والإخلاص في العمل ؟
- ما مدى تأثير نظام الرقابة السائد على الإستقرار ومعدل إنتظام العمال في العمل؟

- هل هناك علاقة بين الإثراء الوظيفي وإحساس العمال بالمسؤولية في العمل؟

- هل ترتبط عملية التدريب و التطوير بالمؤسسة بإرتباط العمال بها؟

- ما مدى مساهمة إستخدام التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة في الأداء الوظيفي الكفاء؟

سادسا - الأسلوب التقني للدراسة:

تتناول الدراسة الراهنة المناخ التنظيمي في علاقته بالإلتزام التنظيمي كأحد الجوانب السلوكية في التنظيم، وذلك من خلال ربط متغير المناخ التنظيمي بأبعاده وتجسدهات المختلفة خاصة المتغيرات الديمغرافية، والعلاقات الإجتماعية، وطبيعة العمل بمجموعة من المتغيرات الإلتزام العاطفي والإستمراري والتي تجسد دورها الإلتزام التنظيمي في المؤسسة المينائية بسكيكدة، كنموذج للمؤسسات الجزائرية. معتمدين في ذلك على تراث نظري ساعدنا في رسم معالم المشكلة البحثية والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وإيراز طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية، بالإضافة إلى تحديد العناصر المراد إختبارها ميدانيا والتي تجسدت في عدد من الفروض التي تدور حول طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بزيادة مستويات الإلتزام التنظيمي.

كما إعتمدت الدراسة إستراتيجية منهجية متكاملة موضحة في الفصل الخامس والمتعلق بالإجراءات المنهجية للبرهنة على الصدق الامبريقي لفروض الدراسة، حيث إستخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي، والإستعانة بالتراث المكتوب في جانيبه النظري والميداني ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى البيانات الإحصائية والسجلات والوثائق حول المجال البشري والجغرافي لمجتمع البحث، كما تم الإعتقاد على العينة العشوائية الطباقية ممثلة لمجتمع البحث لطبيعته الطباقية.

كما إعتمدت الدراسة على الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة بدون مشاركة والمقابلات.

كما عولجت البيانات الميدانية وإستخلاص النتائج عن طريق الجمع بين تقنيات وأساليب إحصائية والتحليل السوسولوجي للمعطيات المتوفرة حول الظاهرة المدروسة.

وعلى العموم جاءت هذه الدراسة تماشيا مع طبيعة موضوعها الذي جمع بين جانيبه الإستطلاعي الميداني للظاهرة البحثية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ووصف واقعها الفعلي وجانبه السببي الذي يبرز الدور المتوقع للمناخ التنظيمي في رفع مستويات الإلتزام التنظيمي، والذي لا يزال قيد البحث والتقصي.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للمناخ التنظيمي

-تمهيد

أولا - النظرية الكلاسيكية

ثانيا- نظرية العلاقات الإنسانية

ثالثا- النظرية السلوكية

رابعا- عناصر الإتفاق ومجالات الإختلاف بين الرؤى النظرية السابقة

خامسا- مؤشرات صحة التنظيم

سادسا- أبعاد المناخ التنظيمي

سابعا- خصائص المناخ التنظيمي

ثامنا- أنماط المناخ التنظيمي

تاسعا- مداخل قياس المناخ التنظيمي

عاشرا- نماذج المناخ التنظيمي

11- عناصر المناخ التنظيمي

12- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

13- تحسين وخلق المناخ التنظيمي

- تمهيد

لقد عرفت النظريات التنظيمية سلسلة من التطورات بفضل جهود العديد من الباحثين والمفكرين والإختصاصيين في دراسة وتحليل السلوك التنظيمي، تمخضت عنه أفكار ومفاهيم حديثة كمفهوم المناخ التنظيمي الذي لاقى الإهتمام الكبير من الدراسة والبحث داخل المنظمات ب إعتبره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد ، وفيما يلي نقوم بلمستعراض للمدارس والإتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة ووضعت مبادئها وأرست قواعدها، حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث .

أولاً: النظرية الكلاسيكية:

فيها حاول المنظرون تفسير سلوك العامل داخل التنظيم ، حيث إفتترضوا أن الأفراد كسالى وأنهم غير عقلانيين وأنهم إنفعاليين ومن ثم فإنهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، محاو لين فرض نموذج عقلاني ورشيد على العاملين للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمة، وقد تمخض عن هذا التفكير ثلاث إتجاهات نظرية هي : الإدارة العلمية، التكوين الإداري، المنظمة البيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين على يد **فريدريك تايلور** ، التي تعتمد على أسلوب وخطوات الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية ، محاولة تفسير سلوك العامل في المنظمة وكيفية حفزه من أجل مزيد من البذل والعطاء، في ظل هذه الخلفية ، إهتم تايلور بدراسة التنظيم الرشيد لمجرى العمل، أساليب القيادة، الإشراف، الرقابة، الإتصال والحوافز المادية وغيرها من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على التفاعل بين خصائص الأفراد والبيئة المحيطة بهم، وقد تبلورت في ظل حركة الإدارة العلمية مرتكزات فكرية تجلت فيها يلي :

- 1- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 2- يجب إختيار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة كما في النقطة الأولى.
- 3- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكولة إليهم.

4 - المحفزات المادية من خلال الأجور والحوافز وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها. (1)

1-محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص 137-138.

27

وبلختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية. (1)

ولقد وجهت إنتقادات عديدة إلى الإدارة العلمية أهمها:

- أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، بمعنى أن فلسفتها نحو الإنسان هي أنه مخلوق إقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، وأغفلت أن الإنسان له جوانب مادية و إجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.
- إقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الإجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين
- أنها نظرية جزئية جعلت جل إهتمامها الفرد العامل و إتخذته عنصرا رئيسيا في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة. وأغفلت أثر العناصر الأخرى في زيادة الإنتاج كالجماعات الصغيرة والنقابات التي ينتمي إليها العامل إجتماعيا والتي تؤثر في حماسه للعمل أو تقاعسه عنه.

ولذلك فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل منظمته. ولعل أكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفرديريك تايلور من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات إحتجاج على فلسفة تايلور في تسيير المنظمات الصناعية الأمريكية و إتهامته النقابات بإحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره. (2)

2- نظرية السكويين الإداري:

لقد اقترنت أفكار هذه النظرية بأفكار هنري فايول، ومن روادها كذلك جيمر موني و النرايلي ولوثر غوليك وليندل ابروك . والتي إفتترضت أنه يمكن السيطرة على سلوك العاملين من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع الإجراءات

واللوائح والضوابط المحددة للأداء، وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلالها لإضطلاع بأنشطة الإدارة وهي :

1 **تقسيم العمل**: ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين مختصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كان أكثر إتقاناً وكفاءة.

1- خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 23.

2- محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 39-40.

28

- 2 **السلطة والمسؤولية**: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر ، أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجم عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3 **الضبط والربط** : إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4 **وحدة الأمر**: تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5 **وحدة الهدف**: وتعني أن كل وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- 6 **أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية**: وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد، تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- 7 **عوائد العاملين**: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمات.
- 8 **المركزية**: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9 **التسلسل الرئاسي**: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة وا لإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الإتصال.
- 10- **النظام**: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر إستخداماً أمثل.

11- **العدالة**: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12- **إستقرار العمالة**: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من إحتمال تسربهم.

13 - **المبادأة**: لا بد من تشجيع المبادأة والإبتكار لضمان تطوير المشروع.

14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.⁽¹⁾

3- النظرية البيروقراطية:

لقد إنطلقت نظرية البيروقراطية لعالم ا لإجتماع ماكس فيبر كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، والتي إفتترضت أن الإعتبارات العقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الإعتبارات الشخصية هي السائدة. وقد بني هذا الإفتراض على المبادئ التالية التي لا غنى لأي منظمة عنها :

- 1- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.
- 3- سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم.

1-أحمد ماهر: مرجع سابق، ص ص 32-33.

29

- 4 وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
 - 5- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
 - 6 نظام إختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.⁽¹⁾
- وبالرغم من الفوائد الإيجابية التي حققتها النظرية البيروقراطية إلا أنها تعرضت للعديد من الإنتقادات من قبل الكثير من المفكرين والباحثين ومن أبرزها ما يلي :

- 1- أهمل التنظيم البيروقراطي إحتياجات الفرد النفسية وا لإجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض كفاءة الفرد الإنتاجية.
- 2- بعض مبادئ البيروقراطية مثال مبدأ الترقية حسب نظام ا لأقدمية لا يسهم في حفز الفرد ويؤدي إلى خفض إنتاجيته وكفاءته.
- 3- الإشراف والرقابة يؤدي بالموظف إلى ا لإنحراف عن القواعد والتعليمات، الأمر الذي يؤدي بالتنظيم إلى زيادة الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف مندهور يتميز ب إنخفاض الكفاءة وعدم تحقيق الأهداف.
- 4- أعفل التنظيم البيروقراطي وجود التنظيم غير الرسمي وذلك يؤدي إلى الصراع بين الإدارة والعنصر الإنساني الذي يعمل تحت إشرافها.

5- يعتمد النظام البيروقراطي على خصائصه الذاتية مغفلا بذلك أن نجاحه يتوقف على ظروف البيئة الخارجية المحيطة به.

6- التزام التنظيم البيروقراطي بالقواعد والإجراءات وتشدده في تطبيقها يؤدي إلى جمود السلوك الإنساني وإلى خفض كفاءة العاملين.

7- يفترض التنظيم البيروقراطي أن أعضاء التنظيم البيروقراطي يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته وينطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة إنتاجية فقط.⁽²⁾

وتأكيدا لما ورد آنفا ، نلاحظ أن النظرية التقليدية تركز منظور النسق المغلق، الذي يعتبر المؤسسة وحدة إجتماعية مستقلة عن بيئتها الخارجية وفي نفس الوقت، تركز على ترشيد وعقلنة متغيراتها التنظيمية الداخلية مثل: تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التدرج الرأسي للسلطة، الرقابة الصارمة-المغلقة، التنظيم الرسمي (هيكل تنظيمي طويل بسبب ضيق نطاق الإشراف وتعدد المستويات التنظيمية)، الرشد والعقلانية ، والقيادة الأوتوقراطية، مركزية القرار والحوافز المادية ، والأداء المادي أو الفسيولوجي.⁽³⁾

1-محمد الصيرفي: مرجع سابق ، ص 132.

2- كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص ص 103-104.

3- بلقاسم سلطانية، اسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص 111.

ثانيا- نظرية العلاقات الإنسانية:

على نقيض النظرية التقليدية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية بقيادة ألتون مايو أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها ، و أن شعور الفرد بلفئتمائه للمجموعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء، وأن إشباع حاجاته ا لإجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل. ومن ثم فقد قدمت لنا هذه النظرية مجموعة المبادئ وهي :

- 1 يتأثر سلوك الناس داخل العمل بإحتياجاتهم الإجتماعية.
- 2 يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الإجتماعية مع الآخرين.
- 3 إن التخصص وتقسيم العمل والإتجاه إلى الآلية الروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه ا لإجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسام.
- 4 يتأثر الناس بعلاقاتهم الإجتماعية مع زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

5 على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات إهتماماً بمشاعر العاملين.⁽¹⁾

ولقد نجحت مدرسة العلاقات الإنسانية في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة. و أثبتت الدراسات الميدانية أهمية تلك المتغيرات في دراسة السلوك الإنساني ولكن رغم هذا واجهت إنتقادات عديدة أهمها:

- 1 تركيز العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر الإنساني حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي .
- 2 -إن العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل في جو عمل ملائم. إلا أن وجود هذه الجماعات وفي مثل هذا الجو لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل في أداء عمله أو تغيير في طبيعة ذلك العمل.
- 3 -إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل و إفتراضها أنها تعمل بتعاون وتفاهم وأن المناخ الداخلي للعمل هو مصدر الرضا للعاملين ومطالبتها بلأن تتخلى الإدارة عن بعض سلطاتها ، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ونزاعات ومنافسات بين الأفراد التي قد تكون مصدراً للإبتكار.

1-أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 35.

- 4 -إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل وأهمية التنظيم غير الرسمي تكون قد أهملت التنظيم الرسمي.
- 5 -أغفلت العلاقات الإنسانية وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين ناتجة عن طبيعة العمل لكل منهما وتؤدي بالضرورة إلى تناقض في مصالحهما.
- 6 -إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية وبذلك فإنها تفتقر عنصراً مهماً في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.⁽¹⁾

ثالثاً- النظرية السلوكية:

لقد أثارت مرتكزات النظريات التقليدية موجة عارمة من الإنتقاد الذي عبر بوضوح عن تصورات الباحثين والمفكرين بضرورة خلق التوازن المطلوب بين الأبعاد المادية للعمليات الإنتاجية وبين الجوانب الإنسانية المختلفة، لذلك جاءت المدرسة السلوكية لتعالج نواحي الخلل مركزة على الإنسان وحاجاته المختلفة

وإفترضت أن الإنسان كائن عاطفي له مجموعة من المشاعر والعواطف والإنفعالات التي يجب فهمها والعمل على إشباعها، فهي تضم العديد من النظريات أهمها:

1- نظرية (x و y):

تركز نظرية (x و y) لمكريغور McGregor على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي معين وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف مستوياتهم التنظيمية ، فقد وضع مكريغور مجموعة من الافتراضات يرى ضرورة تبني الإدارة تعاملها مع العاملين على أساسها وقسم تلك الافتراضات إلى مجموعتين أطلق على أحدهما نظرية (X) والأخرى نظرية (Y) .

أ-نظرية (X) : تأسست على جملة من الافتراضات هي :

- 1- إن الإنسان بطبيعته كسول لا يميل للعمل.
- 2- إذا فرض العمل على الإنسان فإن يبذل أقل جهد مستطاع.
- 3- بالتالي يكون سعي الإنسان قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل والملبس و المشرب والحاجة إلى الأمن.
- 4- وكننتيجة لما سبق ذكره من إفتراضات فإين الإنسان سيقاوم التغيير ويرفضه ويأنس إلى الروتينية ونبذ الإبتكار.
- 5- فإذا ما أردنا أن نخرج الإنسان من هذه الدائرة علينا إحكام الرقابة المستمرة والدقيقة وإجباره على العمل.⁽²⁾

1- كامل محمد المغربي :مرجع سابق، ص 117.

2- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 136.

ب-نظرية (Y) :

- 1- الأفراد يحبون العمل ويعتبرون الجهد المبذول من قبلهم فاعلا في تحقيق ذاتهم وتصعيد وثنائر رغبتهم وفق منظار التي يحقق الفرد من خلالها إشباع حاجاته وطموحاته.
- 2- لا تشكل الرقابة ووسائل التهديد وقسوة العقاب دورا فاعلا في تحقيق الآثار الهادفة للعمل بل العكس إن قيام الفرد بمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة.
- 3- إن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية سيما إذا كانت هادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم الذاتية، وهذا يظهر بشكل واضح من خلال الإبداع والإبتكار.⁽¹⁾

2-نظرية تدرج الحاجات:

قدم أبراهام ماسلو نظريته في تدرج الحاجات، مشيراً من خلالها ب أن السلوك الإنساني يتأثر بالحاجات التي يجمع الفرد إشباعها وهي تشكل بذاتها السلوك الإنساني وتوجيهه ، وقد لخص نظريته في الخطوات التالية :

- 1+الإنسان هو كائن يشعر بلحاجة لأشياء معينة ، وهذا الإحتياج يؤثر على سلوكه .
- 2 تنظيم الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.
- 3 يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بالتدرج بدءاً بالحاجات الأساسية الأولية، ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير وأخير حاجات تحقيق الذات.(2)
- 4 إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة ، أو التي يعاني الفرد من صعوبة جمة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألماً نفسية.
- 5 أي أن التطبيق الإداري لنظرية تدرج الحاجات يحتاج إلى التعرف بواسطة المدير أو المنظمة على تلك الحاجات غير المشبعة. وبما أن الحاجات غير المشبعة هي الحاجات التي تعمل كدوافع للسلوك، وجب على المدير أو المنظمات أن تستغل هذه الفرصة لتوجيه ذلك السلوك الدافعي لمصلحة الإدارة، وأيضاً من خلال تقديم الحوافز التي تشبع بها هذه الحاجات. كما أنه على الإداريين أن يعملوا على إشباع حاجات قد يتطلب التعرف على الشريحة الدرجة التالية من سلم الحاجات غير المشبعة، والإهتمام بها وإثارتها لدى المرؤوسين والعاملين، وتقديم الحوافز والأنظمة الإدارية اللازمة لإشباع الحاجة غير المشبعة وربط إشباعها بأداء مطلوب من العاملين.(3)

1- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص 265.

2-خضير كامل محمود : مرجع سابق، ص 38.

3-محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مرجع سابق، ص 140-145.

3-نظرية الشخصية والمنظمة:

يفترض كريس أرجريس صاحب هذه النظرية أنه يوجد تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص وإحتياجات الشخصية الإنسانية، أي أن عدم إستخدام الأفراد لقدراتهم الإبتكارية راجع إلى أساليب الإدارة والظروف المحيطة في مجال العمل، هي التي لا تساعد على نضج الشخصية، حيث يتطلب التنظيم الرسمي من الأفراد التصرف بطريقة غير ناضجة مثل ا لإعتماد المتزايد على التخصص، وتقسيم العمل

وتدرج السلطة، والتي تبقى في أيدي قليلة من قمة التنظيم، ومن ثم فإن الأفراد في التقسيمات التنظيمية المنخفضة ليس لديهم دور في إتخاذ القرارات.⁽¹⁾

وللتخلص من التناقض المفترض ركز أرجريس على تحديد الأنماط السلوكية للأفراد داخل المنظمات وفق المتغيرات التالية :

1 -العوامل الذاتية وهي كافة العوامل التي ترتبط بالشخصية الإنسانية وخصوصيتها وأنماطها السلوكية المختلفة.

2 -العوامل التنظيمية الرسمية والتي يتم تحديدها وفق معايير ومؤشرات ذات طابع رسمي وتوثيقي من خلال القواعد والأساليب والإجراءات والتعليمات والهياكل النظرية والمسؤوليات والصلاحيات .

3 -العوامل المتعلقة بالإطار غير الرسمي الذي يتجسد في المنظمات الإنسانية من خلال الجماعات الصغيرة وصيغ التفاعل الاجتماعي للعاملين.⁽²⁾

وفي ظل اعتماد هذه المتغيرات الواردة أعلاه ، يمكن القول أن الطرفان وصلا إلى درجة من الوعي بأهمية كل منهما للآخر وضرورة التعاون من أجل أهدافهما المشتركة.

ومن خلال ما تقدم فقد كانت المدرسة السلوكية تسعى إلى توجيه الإدارة نحو إشباع حاجات الفرد والتي منها:

1 -الحاجة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.

2 -الحاجة للإنتماء إلى الجماعات على أسس شخصية وذلك عن طريق تشجيع الجماعات في العمل أو على الأقل عدم إفتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.

3 -الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف.⁽³⁾

1-محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 270.

2- خضير كامل محمود : مرجع سابق، ص 37.

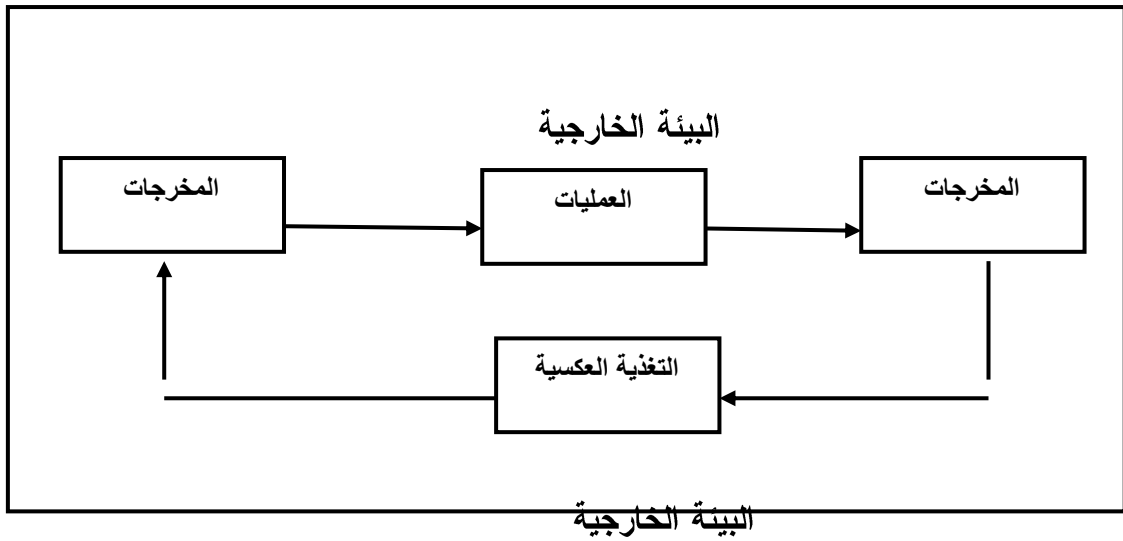
3- علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 94-96.

تقوم هذه النظرية على أساس تأكيد العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط به ، وقد أدى فهم النظام المفتوح إلى سلسلة من النظريات أهمها :

4-1- نظرية النظم:

تعتبر نظرية النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة التي إستمدت أدبياتها من كتابات علماء الاجتماع، والتي تتميز بتأكيداتها على إعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة أو نظام عام يتكون من نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية، والاجتماعية والإدارية . ويعتبر المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويتكون النظام من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الإقتصادي المالي⁽¹⁾ ، وأهم خصائص وسمات هذا النظام:

الشكل (05): نظرية النظم⁽²⁾



1- المدخلات : وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.

2- العملية الإدارية: وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ وإتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

1- محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص 49.

2- خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 50.

3-المخرجات: وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.

4-التغذية الراجعة: وتعني كافة عمليات الإتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية و ما تحدثه من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

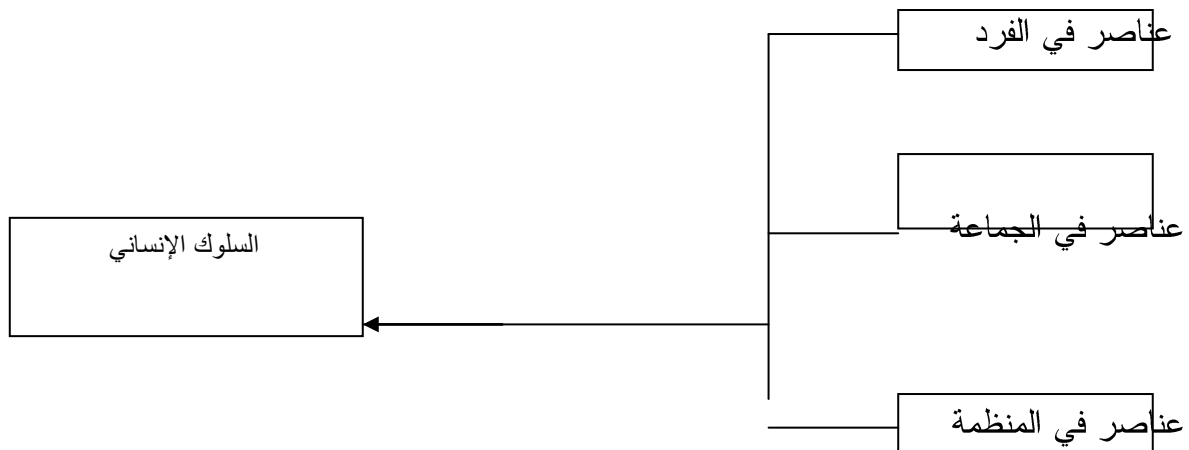
وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة بطريقة تلقائية دون توقف في أي منظمة ⁽¹⁾ ، وحينما يفقد النظام إمكانية الإستمرار بإستيراد الطاقة الحركية للبقاء، بما فيها المعلومات وتوظيفها وكذا إخفاق النظام في إستيعاب البيئة الخارجية والتوازن والتكيف معها يؤدي بالنظام المفتوح إلى الزوال. ⁽²⁾

ويمكن القول أن نظرية النظم النظرية منهجية وصفية نجحت في إبراز أهمية النظرة الشاملة ، ودراسة المنظمة ليعتبارها نظاما فرعيا يعمل في إطار النظام ا لإجتماعي يتأثر بما يجري في المجتمع من تحولات سياسية، إقتصادية ، وإجتماعية وثقافية، ويؤثر في المجتمع بقدر ما يقدم من عطاء لدى المجتمع .

4-2- النظرية الموقفية:

فقد قدم جورج مورس وجي لورش ما عرف بنظرية الموقف ، التي تعتمد على إفتراض بأن الإنسان يحاول التحكم والسيطرة على البيئة من حوله بما في ذلك وظيفته ومجموعة العمل التي يعيش معها ، وأن شعوره بالسيطرة يضفي عليه الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة، ⁽³⁾ فهذه النظرية ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك، حيث يوضح الشكل التالي العناصر الخاصة بالموقف والتي تؤثر على السلوك الإنساني داخل التنظيمات .

شكل رقم(06): شكل العناصر الخاصة بالموقف داخل التنظيمات



1- محمد سلمان العميان: مرجع سابق ، ص 50.

2- خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 44.

3- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، مرجع سابق، ص 148.

36

فهناك عناصر في الجماعة مثل التماسك، والتعاون، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في تأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة ويضاف هذا كله عناصر في البيئة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة مثل العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية. هذا يعني أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك.

حيث أكدت على عدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة كما أن هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة وهذا المدخل الفكري يؤكد عدم وجود طريقة مثلى للعمل الإداري والتنظيمي قابلة للتطبيق في مختلف الظروف المكانية والزمانية فيما تراه اليوم ملائمة قد لا تراه غدا يصلح للتطبيق، فهي لها ميزة عدم الثبات والاستقرار، هذا ما إتسمت به النظرية بالمصادقية والوضوح، حيث أن حالات الاستقرار والثبات لا تتفق مع طبيعة الأفراد أو الجماعة أو المنظمة سيما لما يتعرض من متغيرات وظروف تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات.⁽¹⁾

4-3- النظرية اليابانية:

لقد جسدت نظرية (Z) لويليام أوشي معالم الفكر الإداري والتنظيمي الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت في :

- **الثقة** : لأن الثقة والإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفرقة بينهما.
- **الحنق والمهارة**: إن الحنق والمهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة والمعاشرة الطويلة في الوظيفة .
- **الألفة والمودة** : وتعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية، وما يترتب عليها من إهتمام ودعم للآخرين.⁽²⁾

فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله .⁽³⁾ ، وعلى ضوء هذه المرتكزات الثلاث، يرى أوشي أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس والمبادئ التالية:

- **الوظيفية مدى الحياة** : تساهم في عملية الإستقرار والأمن الوظيفي للعاملين.

- **التقويم والترقية البطيئة** : يتم ذلك خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشر سنوات، وهذا أمر يساعد على التآني والدقة في التقويم.

1- أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 38.

2- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي، مرجع سابق، ص 157.

3- المرجع نفسه، ص 158

- **عدم التخصص في المهنة** : أي أن الموظف يمارس أكثر من مهنة، ويكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المنظمة.

- **عملية المراقبة الضمنية**: تعتمد على الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل دقيق ومرن في أن واحد.

- **أسلوب القرارات الجماعية**: إن القرار الجماعي المشترك يدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية.

- **الإهتمام الشامل بالأفراد**: تهتم منظمات اليابان بشمولية العناية والإهتمام بالعاملين من الموظفين، مثل دعوة الأهل في الإحتفالات، وهذا أمر يعزز الثقة والمودة.

- **الثقة والمودة**: إن هذه المبادئ والأسس تعتمد عليها منظمات العمل باليابان تساهم في دفع وتحفيز العاملين بها إلى العمل والإنتاجية ، وتتيح لهم الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

فهذه النظرية إعتبرت العنصر البشري أهم المصادر الفاعلة في تطوير العملية الإنتاجية ، ولذا فإن الأبعاد الإنسانية تشكل لديهم مرتكز التطور المستهدف والذي تبلورت معالمه من خلال طبيعة ودور البناء الثقافي والتربوي والإجتماعي للشعب الياباني وتعميق روح الأسرة في العمل وتقديسه ، ولذا فإن المجتمع الياباني غالبا ما يطلق عليه مجتمع الإتفاق.

رابعاً- عناصر الإتفاق ومجالات الإختلاف بين الرؤى النظرية السابقة:

بعد عرض مختلف نظريات الفكر الإداري الخاصة بالمناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، نحاول

إشتقاق عناصر الإتفاق ومجالات الإختلاف.

1.عناصر التشابه:

في ضوء العرض السابق لمختلف النظريات الكلاسيكية يبدو جليا أنها توظف مقولة النسق المغلق وتركز على الرقابة المغلقة في ضوء الإستراتيجية المركزية المعتمدة على التسلسل الهرمي الطويل القائم طبيعة الحال على تقسيم العمل والتخصص الوظيفي فضلا عن الكفاءة الفنية. ومن الواضح أن هذه النظريات قد سعت جميعها إلى تحقيق الفعالية والكفاءة من خلال توفير مناخ تنظيمي يقوم على تحديد الأدوار والمراكز تحديدا دقيقا وفق عدد من المحكات المستندة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب هذا تشترك النظريات الكلاسيكية في طروحاتها المتعلقة بزيادة الإنتاج والإنتاجية وتعظيم المنفعة الحدية. كما أولت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية لل مناخ التنظيمي، الذي يقوم على الجماعات غير الرسمية التي تساهم في إشباع الحاجات الإجتماعية وتحقيق الذات للفرد من خلال الإنتماء للجماعة ، وتركز على

1- المرجع نفسه، ص 158.

38

الجماعة وعلى التفاعل السلوكي وعلى المسؤولية الجماعية والرقابة الذاتية ، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الولاء والتمسك بالمؤسسة وقيمها من قبل الأفراد، الأمر الذي يساهم في إنتاج نمطا محددًا من الإلتزام التنظيمي.

وعلى هذا الأساس نستطيع القول، أن نظرية العلاقات الإنسانية تشترك مع النظرية الكلاسيكية في التركيز على الفرد وإعتباره وحدة أساسية في التنظيم، بغية تحسين أحوالها الإجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية لزيادة الإنتاج في إطار رسمي، وبغية تحقيق الربح.

وبالعودة إلى العرض الخاص بنظريات المدرسة السلوكية نلاحظ أنها سعت إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال توفير مناخ تنظيمي يقوم على تأثير السلوك الإنساني الفردي والجماعي في التنظيم، كأساس لتحسين العمل الإداري من خلال مجموعة من المبادئ : القيادة، الدافعية ، العوامل الذاتية، العوامل التنظيمية وغير التنظيمية .

نظرية (X و Y) تركز على خاصية القيادة لتغيير المناخ من خلال نظام إشراف فعال لتوجيه السلوك الإداري الجماعي للأفراد داخل التنظيم، ومن ثم يتضح أن المناخ التنظيمي في هذه النظرية مرتبط بخاصية القيادة وقدرتها في جعل السلوك الجماعي يتماشى مع فعالية الأداء.

أما نظرية تدرج الحاجات فهي تركز على خاصية الدافعية لإثارة العاملين، بإعتبارها المحدد لسلوكه، بتلبية الحاجات المختلفة لهم في التنظيم فهي تركز على السلوك الإنساني الفردي في التنظيم بتقديم الحوافز والأنظمة الإدارية للحصول على الأداء المطلوب، أي أن المناخ والإلتزام التنظيمي يتحددان بموجب خاصية الدافعية.

في حين نجد نظرية الشخصية والمنظمة تركز على أبعاد عديدة تتمثل في العوامل التنظيمية عن طريق القواعد والأساليب والإجراءات والتعليمات والمسؤوليات والصلاحيات، وغير التنظيمية المتمثلة في الجماعات الصغيرة والتفاعل الإجتماعي للعاملين إلى جانب العوامل الذاتية لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن هذه النظريات قد أنتجت مناخاً تنظيمياً معيناً ساهم في زيادة فعالية التنظيمات وأثر في السلوك التنظيمي للعاملين عن طريق العمليات التنظيمية : القيادة، الدافعية، والعوامل التنظيمية وغير التنظيمية.

كما تؤكد النظريات الحديثة على النمط المفتوح كنسق، والتي تسعى من خلاله بإستمرار التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، فهي تؤكد على التفاعل السلوكي وعلى المسؤولية الجماعية والرقابة الذاتية، بحيث يتضح أن المناخ التنظيمي في النظريات الحديثة يقوم على العمل الجماعي والتفاعل المشترك بين الإدارة والعاملين عن طريق ميكانيزمات تتسجم مع متغيرات البيئة المحيطة به لتحقيق التوازن ومنه تحدد نمط الإلتزام التنظيمي.

2.مجالات الإختلاف:

رغم التشابهات التي تجمع النظريات الكلاسيكية توجد العديد من التباينات المرتبطة بطبيعة الإطار المعرفي والمنهجي لهذه النظريات.

فالإدارة العلمية تركز على قسم الإنتاج وعقله ورشات العمل وفق عملية تتميط عمليات الإنتاج، في حين تذهب النظرية البيروقراطية أبعد من ذلك حينما تركز على الإسهام الوظيفي للخصائص البيروقراطية وكذا التركيز على الإتساق الداخلي بين هذه الخصائص ، ومن ثم يتضح أن المناخ التنظيمي وفق هذه النظرية يرتبط بطبيعة هذه الخصائص وإدارتها من أجل جعل الأفراد يقومون بالمهام الموكلة إليهم وأدائها بالطريقة والنوعية والزمن المخطط له.

وفي المقابل نجد نظرية التكوين الإداري تركز على بعد آخر وهو الجهاز الإداري كتنظيم كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المعتمدة على بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف.

ومن الواضح أن هذه النظريات قد ركزت على عدة مبادئ متمحورة حول مجموعة منها : المبدأ الوظيفي، المبدأ التنسيقي ومبدأ التدرج.

كما إختلفت نظرية العلاقات الإنسانية مع النظرية الكلاسيكية بإعتبار التنظيم وحدة إجتماعية وليس إقتصادية، فقد إهتمت بالعنصر البشري وسلوكه في التنظيم، بمعالجته كعضو في جماعة يتأثر سلوكه بضغوطها.

وفي المقابل إختلفت مع النظرية السلوكية للتنظيم، التي تعتمد على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات والقيادة النظام الرسمي وغير الرسمي داخل المؤسسة.

في حين النظريات الحديثة المختلفة سارت عكس النظريات السابقة ، التي ركزت على أحد متغيري التنظيم (العمل أو الإنسان) وإعتبرت التنظيم نظاما مغلقا، بينما يرى التنظيم في النظرية الحديثة بأنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به. بتحليل المتغيرات، وتأثيراتها المتبادلة كما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وضرورة الإهتمام بالتكنولوجيا والآلات.

وتأسيسا على ما سبق يبدو أن طبيعة هذه التشابهات والتباينات تنتج مناخا تنظيميا معيناً ، كما تفرز نمطا محددا من الإلتزام التنظيمي. وهذا ما نحاول تلمسه في واقع المؤسسة المينائية بسكيدة.

40

خامسا- مؤشرات صحة النظام:

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها مساعدا وداعما على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والوقت، ويظهر ذلك من خلال جملة من المؤشرات نحددها في النقاط التالية :

1- وضوح الهدف وتركيزه:

إن وضوح الهدف المطلوب تحقيقه يزيد من قدرة العاملين على إبتكار الأساليب المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك الهدف، بل وإختصار الزمن اللازم لتحقيق الهدف وضمن المواصفات المطلوبة.

2- ملائمة التواصل :

تتمثل في سهولة الإتصال والتواصل الرأسي والأفقي والقطري وفي جميع الإتجاهات وكذلك الإتصال مع البيئة الخارجية، ودرجة التشويش أو التحريف ويسر الإتصال وسهولته.

3- تساوي السلطة :

فالمنظمة المتمتع بالصحة يكون فيها توازن في توزيع السلطة بحيث تخف حدة الصراع داخلها، كما يكون التأكيد فيها على بعد التشارك في مقابل الإكراه والقسر.

4- إستخدام المصادر الإنسانية :

أي الإستخدام الفعال للعاملين في النظام، بحيث يشعر كل منهم بأنه يحقق ذاته وأنه ينمو ويتطور في عمله، أي أن تتم الإستفادة من مدخلات النظام ضمن الحد الأعلى الممكن لها، وبخاصة فيما يتعلق بالمدخلات

البشرية، وهذا ما تحتاج له مؤسساتنا العامة على إختلافها، وطبعاً تكون الاستفادة ضمن حدود طاقتهم مع تجنب إجهادهم كما يحدث في بعض المؤسسات الخاصة لأن في إجهادهم مردوداً عكسياً على صحة النظام وسلامته.

5- التناغم :

أي ذلك المدى الذي يشعر فيه أفراد النظام بالرغبة في العمل وإستمرار في المشاركة في نشاطاته، وأن تكون للنظام هويته وصيغته الواضحة بحيث تكون مدخلاته البشرية سعيدة راضية معتبرة ب إنتمائها إليه ومنسجمة في تعاونها مع بعضها البعض أي الإنسجام بين رغبات الأفراد ومتطلبات المؤسسة.⁽¹⁾

6- الروح المعنوية :

إن خاصية المعنويات بالنسبة للنظام هي حصيلة المشاعر وإنفعالات أفراد المرتكزة حول رضاهم وقناعاتهم وسرورهم، فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة لدى الأفراد كان ذلك مؤشراً على صحة النظام .

7- الإبداعية :

فالنظام المتمتع بالصحة يميل إلى تبني وإستحداث إجراءات جديدة، أي النظام المتمتع بالصحة يميل إلى النمو والتطور والتغيير والتمايز بدلاً من أن يبقى أسيراً للرتابة والنمطية المنغلقة.

8- الإستقلالية :

إن المؤسسات المتمتعة بالصحة تأتي إستجابتها متطابقة مع مثيرات بيئتها الخارجية وليس على أساس من رد الفعل ولكن على أساس من التفاعل والوعي ا لإيجابي لما يحيط بها، ولديها الرغبة في المبادرة والقدرة والبنية التي تمكنها من تطوير نفسها.

9- ملائمة حل المشكلة :

إن المؤسسة المتمتعة بالصحة لديها حزمة من الإجراءات تسهل عليها أمر تحسس مشاكلها وقضاياها، وكذلك إيجاد حلول ناجعة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد.⁽¹⁾

10-التكيف :

إن المؤسسات المتمتعة بالصحة لديها القدرة على التغيير، وتصحيح مسارها، والتكيف الأسرع مع بيئتها. أي المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية والتعامل معها بقدرة فاعلة في التوازن والتكيف الذي يساهم في تطوير وتحسين أداء المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف المطلوبة.⁽²⁾

سادسا -أبعاد المناخ التنظيمي:

تحدد أبعاد المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بالعوامل التالية :

أ- حسب قدرة التنظيم على التأقلم والإستجابة فيما بين المتغيرات الداخلية والعوامل الخارجية وهذا يقضي أن يتصف التنظيم بالمرونة الجيدة.

ب- حسب طبيعة الوظائف ومتطلباتها فالوظائف والأعمال الروتينية تثير الملل والسأم والمرض بينما الأعمال التي تركز على الإبداع تدفع العامل إلى التجربة وحب المغامرة والإبتكار.

ج- تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من أهداف كثير من منظمات الأعمال وبالتالي يعتبر ذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين ويشكل ذلك بعدا تنظيميا مهما يستخدم في منح المكافآت والترقيات للعاملين ويشكل ذلك أحد الأبعاد الرئيسية في المناخ التنظيمي.

د- تدريب وتنمية العاملين وإستثمار جهودهم في العمليات المنتجة للمنظمة يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا ويؤدي إلى إستقرار العمال ودافعيتهم القوية نحو العمل وهذا يعتبر بعدا مهما للمناخ التنظيمي .

هـ- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين وكذلك عملية منح المكافآت والعقاب والأمن وإلإستقرار الوظيفي تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي وصحي يرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين.(3)

ويمكننا التفصيل أكثر في هذه الأبعاد من خلال تحديد أهم المتغيرات التي تعمل على تجسيد المناخ التنظيمي في الواقع التنظيمي منها :

1- المرجع نفسه ، ص 20.

2- محمود خضير كاظم ، مرجع سابق، ص 168.

3- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 311.

1-وضوح الغرض:

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على تقييم أدائهم، وكذا نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم، فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائهم.

2- الإعتراف والتقدير:

إن تبني المنظمة لنظام ا لإعتراف والتقدير، وما يمثله ذلك من إستخدام نظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية، مرضية يشجع الأفراد على ا لإلتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في ا لإستمرار بالمنظمة والعمل لصالحها.(1)

3- الإتصالات الفعالة :

تسهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت إلى المناخ التنظيمي، إذ تعد الإتصالات بمنزلة الجهاز

العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر على كثيرا في تحديد البعد النفسي وا لإجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود إتصالات فعالة يعد أمرا مهما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

4- العدالة والإنصاف:

ونعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات ، مما يدفع العاملين لمزيد من العطاء والعمل.

5- العمل الجماعي:

ينظر إلى المشاركة بوصفها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات إتخاذ القرارات بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا إلى إسهامها الكبير في تحقيق الأهداف. فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول المناسبة لها.⁽²⁾

سابعاً-خصائص المناخ التنظيمي:

يسود المنظمة بيئة داخلية تميز مجتمع المنظمة عن الأخرى، إستطاع من خلالها الباحثون تحديد عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي بالمنظمة تتمثل فيمايلي :

1-يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

1- تيسير زاهد : "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 28، العدد الثاني، 2012،

ص ص 268-269.

2- المرجع نفسه ، ص 269.

- 2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
- 3- إننا نتعامل مع عامل بمعنى أن المناخ التنظيمي كما يراه الموظف لهذه الخصائص البيئية، تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في إتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.
- 4- المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية التي تعبر عن نمط تفاعلات الأفراد في نسيج العلاقات الاجتماعية التي بينهم.
- 5- يرتبط المناخ التنظيمي في خصائصه بنمط القيادة الإدارية السائد داخل المنظمة.
- 6- يعتبر المناخ التنظيمي شخصية المنظمة (مبدعة، مشاركة، درجة مخاطرة، ...).⁽¹⁾
- 7- المناخ التنظيمي من أهم المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.
- 8- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق بما يدور داخل التنظيم على المستوى الداخلي.
- 9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري ، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات المناخ التنظيمي.⁽²⁾
- 10- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- 11- إن الإدارة العليا تلعب دورا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده السياسات ونظم العمل وما تحمله من إتجاهات ، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.⁽³⁾
- 12- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- 13- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم وإتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.⁽⁴⁾

1- محمود خضير كاظم ، مرجع سابق ، ص 177.

2- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 333.

ثامنا- أنماط المناخ التنظيمي:

يعتبر العديد من الباحثين إلى أنه لا يوجد مناخ تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع أنواع المنظمات، وهذا يعود إلى إرتباط المناخ التنظيمي بالإدراك الذهني للعاملين بالإضافة إلى الإختلاف في طبيعة عمل وأهداف المنظمات، فقد أشار Halpin & Croft إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى إمتداد هذا الخط تتدرج ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي :

1- المناخ المفتوح:

يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم ، بحيث يرتفع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل، فيشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم ويسود فيه روح المشاركة، ويعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين ويتمتعون بعلاقات إجتماعية وثيقة .

2- المناخ المستقل:

يتميز العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الإجتماعية مع إحتمالية توفر درجة بسيطة من الحرية، بحيث يسير العمل ببنسبائية ويسر .

3- المناخ المنضبط :

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن حسب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و إلتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات فيما بينهم، مع سيطرة ذات بعد مباشرة من قبل المسؤول .

4- المناخ العائلي :

يشير إلى سيادة علاقات إجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء، فالعاملون هنا يشعرون بحميمية بينهم أكثر من إحساسهم بالإلتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.⁽¹⁾

5- المناخ الأبوي:

ويسود هذا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من إهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

1- واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2006 ، ص 34-35.

6- المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ إحساس بإهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير والمسؤول في النظام غائبا عن ما يعيشه في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي إهتمام أو إعتبار فالمسؤول لم ينجح في توجيه النشاط نحو تحقيق الإنجاز المرضي.⁽¹⁾

بينما قام Likert بتصنيف المناخ التنظيمي إلى نمطين رئيسيين هما: المناخ التنظيمي التسلطي والمناخ التنظيمي التشاركي نورد هما كالتالي :

1-المناخ التنظيمي التشاركي : ينقسم بدوره إلى :

1-1-1-مناخ ديمقراطي مشارك : وهو المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بمساعديهم ، كما أنهم يفوضونهم بإتخاذ القرارات الإدارية ولا يكون الإتصال في إتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة ودية وفي جو من الثقة والأمان.

1-2-2-مناخ ديمقراطي إستشاري : للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا ، بينما يتخذ المساعدين القرارات الأقل أهمية ويكون الإتصال بين المديرين والمساعدين وفي كلا الإتجاهين.

2-2-المناخ التنظيمي التسلطي : ويشمل على:

1-2-1- مناخ أوتوقراطي محسن : ويوصف أيضا بأنه مناخ إنساني نوعا ما ، حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في إتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة ليستعمل عبارات مثل : "من الأفضل لمهنتك أن تعمل كذا " أو "سر معي لما أريد وسوف أعتني بك في المستقبل".

2-2-2- مناخ أوتوقراطي مستغل : يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهذا نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية كما أن الإدارة تلجأ إلى إستخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.⁽²⁾

ومن خلال إستعراضنا لهذه الأنماط ، نجد أن هناك درجة متفاوتة بين المناخ التنظيمي للمنظمة تقع ما بين الإفتتاح الكامل والإغلاق الكامل وعلى الإدارة إختيار نمط معين من المناخ ليكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها يجمع ما بين الأداء والإنتاج ورضا العاملين.

1-عبد الواحد حميد الكبيسي: مرجع سابق، ص ص 3-4 .

2-file:///E:/climat -efficacite-brunet.htm : Climat organisationnel et efficacité scolaire, p 3, 10/10/2012, 20 :10.

رغم محاولة الدراسات وصف المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه ومواصفاته ، غير أنها لم تفلح في بناء مقياس معياري وإحصائي جامع يوصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمناخ المرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة ، غير أن الدراسات الحديثة أظهرت ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي :

1 مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية :

ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي .

2 مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية :

ويعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3 مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة، وهو بذلك يرى أن المناخ التنظيمي صفة للفرد أكثر مما هو صفة للتنظيم.⁽¹⁾

ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وشعورهم ويرتبط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.⁽²⁾

عاشرا- نماذج المناخ التنظيمي :

إن الأدبيات التي تناولت المناخ التنظيمي لم تصل إلى تحديد دقيق لأبعاد وعناصر المناخ التنظيمي وهذا يعود إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (صناعية، خدمية... إلخ) ، وما تزال المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي تختلف من منظمة إلى أخرى رغم محاولة الدارسين له تحليل عناصره، وتبعاً لهذا التنوع سنعرض جملة من النماذج التي حددت الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي في ضوء عدد من العناصر نذكر أهمها:

1- نموذج (Halpin & Croft, 1963): يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي وسبل تحديد نوع المناخ التنظيمي (1) ، وقد حدد الباحثان أبعاد المفهوم في مجموعتين هما كالتالي :

1-1- المجموعة الأولى: وتتضمن ما يلي :

- الإنفكاك : يشير إلى عدم إنسجام الأساتذة مع بعضهم البعض مع المناخ السائد في مدرستهم.
- الإعاقة : ويشير إلى شعور الأساتذة بتحميل الإدارة لهم واجبات روتينية تعيق العمل بدل تيسيره.
- الروح المعنوية: وهو يعبر عن إحساس الأساتذة بالرضا والإرتياح والشعور بالإنتماء مع تولد رغبة قوية في العمل.
- الود: ويشير هذا المتغير إلى علاقات إنسانية بين الأساتذة، ينتج عنها إشباع للحاجات الإجتماعية.

1-2- المجموعة الثانية: وتضم الأبعاد التالية :

- الشكلية في العمل: وتعتبر عن الطابع الرسمي في تطبيق القوانين مع العمل على إيجاد مانع لعدم التقرب إليهم.
- التركيز على الإنتاجية: وتخص إهتمام الإدارة كليا بإنجاز العمل والإشراف المباشر على أعضاء الهيئة التدريسية وسيادة أسلوب إتصال أحادي الإتجاه.
- التحفيز: ويخص نوع التحفيز التي تشجع به الإدارة أفرادها على أداء العمل من خلال ما تقدمه كقدوة حسنة ومثال يقتدي به.
- الإعتبارية: وتقوم على تركيز الإدارة المدرسية على إقامة علاقات إنسانية طيبة بينها وبين الهيئة التدريسية.(2)

2- نموذج (likert 1967) : الذي أشار إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي هي سبعة تتمثل في نمط الإتصال، وأسلوب الرقابة، ونمط إتخاذ القرارات ، وعمليات القيادة، والتحفيز، والتفاعل ، وتحديد الأهداف (3). والتي وضعها في مقياس يتشكل من أربعة نقاط لقياس المناخ التنظيمي وهي:

- القيادة : وهي عملية يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعة بإتجاه الأهداف التنظيمية.
- القوى الدافعة: مجموعة الوسائل والأساليب التي إستخدمتها المنظمة لتحفيز العاملين فيها.
- إتخاذ القرارات: السبل والوسائل التي تجري بموجبها تهيئة المعلومات والبدائل المناسبة تمهيدا لإختيار البديل الأنسب.

2- سليمة بوطون " اتجاهات الاساتذة الجامعيين نحو المناخ التنظيمي السائد في الجامعة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008-2009، ص ص 61-62.

3- واصل جميل المومني : مرجع سابق ، ص 34.

- الرقابة: مجموعة المعايير الرقابية التي تستخدم في قياس النتائج الفعلية وتحديد نوعية الأداء ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.(1)

3- نموذج (Litwin et Stringer, 1968) : فقد قاما بمحاولة لتحديد عناصر المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهونا بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد والعناصر التالية :

- المكافأة على الأداء المتميز.
- درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضا.
- درجة الشعور بالمسؤولية.
- التشجيع على تحمل المخاطرة.
- درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء.
- درجة الشعور بالإنتماء .
- درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل.(2)

4- نموذج (Campbell, et. al,1970) : يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدم معايير مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددها بعشرة عناصر أساسية صالحة للإستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهي :

- الهيكل التنظيمي : درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في إتخاذ القرارات .
- المكافأة والعقاب: الموضوعية، ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات .
- مركزية القرارات : درجة تفويض السلطة.
- التدريب والتطوير: مدى إهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية .
- المخاطرة والأمان : مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الإستمرار بالعمل في المنظمة.
- الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- تأكيد الإنجاز : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.(3)

1- سندس رضوي خوين: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، 2012، ص 238

2- خالد يوسف الزغي، تحسين العزب: " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تنبئ السلوك الإبداعي ، راسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، مجلة المنارة، جامعة مؤتة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، المجلد 13، العدد2، 2007، ص 56.

3- عيسى قبوقب : مرجع سابق، ص 167.

49

5- نموذج (Lawler, et al, 1974) : يرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية .

1 -المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي و تضم :

- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة المركزية في إتخاذ القرارات.
- ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية.

2 -المجموعة الثانية : تتعلق بالعملية التنظيمية ونضم :

- نمط القيادة.
- نظم مواجهة الصراعات
- نظم المكافآت .

6- نموذج (Steers, 1974) : يعكس هذا النموذج المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، ويتكون من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها كما يلي:

1 -السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء

العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

2 -هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية ، نطاق الإشراف وحجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3 -التقنية المتاحة داخل المنظمة: ويشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

4 -البيئة الخارجية : ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه مما في ذلك العوامل الإقتصادية، السياسية والاجتماعية.(1)

7- نموذج (Kozlowski et Doherty, 1989) : يقوم هذا النموذج على جملة من الأبعاد وهي :

- هيكل المنظمة
- فهم الوظيفة

- المسائلة الشخصية أو المحاسبة
- المسؤولية
- تركيز المشرف على العمل
- المشاركة

1- شامي صليحة : مرجع سابق، ص ص 23-24.

50

- الإشراف الداعم أو المساند على العمل الجماعي
- التعاون بين المجموعات وعلى الإدارة وإهتمامها
- إنسياب الاتصالات.

وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، حيث إنصب على النمط القيادي وإن كان يبدي إهتماما بوضوح بالهيكل التنظيمي للمنظمة وكذلك بنمط العلاقة السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحدة من ناحية وجماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.⁽¹⁾

11- عناصر المناخ التنظيمي :

يتضح من خلال الأدبيات والدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي بأن عناصره تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يلي :

1- **الهيكل التنظيمي** : وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف التنظيم ، إضافة إلى البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الإتصالات ،⁽²⁾ ويشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط إتخاذ القرارات ، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فهذا كان الهيكل التنظيمي الجامد وغير المرن لا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره ، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية إتصالات خارج هذا الإطار، يجعلهم غير متحمسين لإقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويجعل العاملين على الإجتهد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف،⁽³⁾ فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد

التنظيمي ، أما بطء الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلافاً في المناخ التنظيمي ، لذا يعد وجود الإتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد (4).

5- المشاركة في إتخاذ القرارات : إن المشاركة في إتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم وإقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل ومصدراً من مصادر الدعم المعنوي للعاملين وتخفف من وجود الصراعات داخل المؤسسة، (5) فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق التكنولوجي العملي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في إتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة بإتخاذه وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الإلتزام واجباً مناظاً بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (6) فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار وأيضاً جعل نمط إتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً.

1- محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 170.

2- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 298.

3- محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 169.

4- فلية وعبد المجيد: مرجع سابق، ص 297.

5- واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص 35-37.

6- محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 171.

6- طبيعة العمل : يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والإبتكار، وتعتبر طبيعة العمل عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم (1)، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة نحو اعتماد أسلوب التحديث والتطوير حيث أن العامل غالباً ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، (2) بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير يشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانيات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف، فبطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب إجتثاثها وإعتبار التطورات التكنولوجية ذات آثار إيجابية على الفرد والمنظمة.⁽¹⁾

1-3- البيئة الإجتماعية : ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والإتجاهات، حيث

تلعب دورا كبيرا ي التأثير على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع للإنجاز ويبدو أثر البيئة الإجتماعية على كفاءة الإدارة في عدة جوانب، منها:

- مستوى الدافع على الإنجاز.
- العلاقات الإجتماعية والأسرية .
- طريقة التفكير بشكل علمي .
- الميل نحو التسلط وعدم التفويض.⁽²⁾

2- العوامل التنظيمية : وتشمل

2-1- الثقافة التنظيمية : تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنها تؤثر على إتجاهات القادة وإهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

2-2- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها : فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما إن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي وإختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.⁽³⁾

2-3- بطء التقدم الوظيفي: يعد البطء في عملية الترقية من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أية منظمة، حيث يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى العاملين ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.

2-4- المبالغة في المسؤوليات : يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف، وكذلك

المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.

2-5- نظام الأجور والحوافز : إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز -مادية ومعنوية - مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً الإستمرار بالمنظمة.

2-6- درجة الإثراء الوظيفي : وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية

وهي:

1-محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 171.

2-كامل محمد المغربي: الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة من حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق، ص 26.

3- محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص ص 337-338.

54

-شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

-شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

-المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

3- العوامل الشخصية :وتشمل

3-1- قدرات الفرد : فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة إليه قد يسبب له نوعاً من الإحباط وبذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.

3-2- درجة المخاطرة فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، في حين أن المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.(1)

3-3- تناقض القيم ويقصد بها تلك المصادر الداخلية التي تتبع من الفرد ذاته وتحدد إتجاهاته السلوكية، وبلخلاف الأفراد تختلف القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات منها المال والمكانة الإجتماعية وخدمة المجتمع وغيرها والذي يكون لها دوراً فعالاً في حدوث التناقضات، ومعلوم ما لهذه التناقضات من أثر سلبي على المنظمة وتضارب بين العاملين، لذا فإن المنظمات تعمل على تغير القيم التي يمكن تتحول لكي ترسخ قيم أخرى مناسبة.(2)

13- تحسين وخلق المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي يساهم في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، فكلما إستجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، عن طريق العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وخلق المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها والتي يمكن إنجازها كما يلي :

1- الهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل وإستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وتحسين سبل الإتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والتنظيم على حد سواء ، غير أن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه ، وذلك من خلال تعديل تنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.⁽³⁾

1-المرجع نفسه، ص ص 339-341.

2- محمود خضير كاظم: مرجع سابق،ص 86.

3- شامي صليحة: مرجع سابق، ص53.

2- السياسات:

أن يتم وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الإستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية في الإطار الخارجي والداخلي لبيئة العمل ما يقترن بها من تغيرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة والتكيف لمتغيراتها، كما أنها يجب أن تتصف بالثبات النسبي والإستقرار الذي من شأنها تدعم وتعزز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم بالأداء⁽¹⁾، وذلك عكس السياسات الغامضة التي تثير مخاوف العاملين

إلى إظهار سخطهم وإستيائهم ومن السياسات المهمة كالتوظيف، الترقية، النقل، وإنهاء الخدمة (2).

3- تدريب العاملين:

يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، وللتدريب عديد من المزايا فهو يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، (3) وإلحاق العمال بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لديهم سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه

أن يعطي للعاملين للعديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والإعتزاز بالإنتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة. (4)

4- النمط القيادي:

إن سيطرة أنماط القيادة المتسلطة تؤدي إلى فرض علاقات إنسانية غير متكافئة بحيث هذا النسق من القيادة يؤدي إلى تكوين موقف محبط يتميز بإنعدام التغذية العكسية والخوف من طرح المشاكل مما يؤدي إلى الهروب من هذا الواقع (5)، غير أن النمط القيادي الفعال يشكل دورا أساسيا في إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، سيما وأن القيادة الإدارية تتبنى فلسفة إنسانية قائمة على المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع السياسات والإجراءات...إخ، من شأنها تعزيز الثقة في نفوس العاملين وتحفز لديهم حالة الولاء والإنتماء المنظمي وتخلق أبعاد الإستقرار النفسي وتقديم المقترحات وإطلاق الفعاليات والإبداع، وتقليل صور التسيب واللامبالاة والتغيب، (6) فالقيادة تعتبر من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي حيث تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة ، فهي مؤثرة ومتأثرة بالبيئة التي تعمل فيها.

5- أنماط الإتصال:

تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات والمشاعر

والإحساسات

1-محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص 174.

2-شامي صليحة: مرجع سابق، ص 53.

3- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص 283.

والإنطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الجماعات لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض،⁽¹⁾ فشبكات الإتصال الفعالة وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين وتحقيق درجة عالية من الإنسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعاملين وتدعيم سبل الولاء المنظمي بشكل هادف.⁽²⁾

- عدالة التعامل مع العاملين:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت والأجور والترقيات والعقوبات والتدريب...إلخ، الأمر الذي يبعث الإرتياح في نفوس العاملين ويحفزهم إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ الإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الإلتناء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها وهذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت.⁽³⁾

7- أساليب الرقابة :

إن الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لإبتداع مختلف الوسائل لإختراقها والحد من دورها، لكن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة وسيلة فاعلة من أجل التأكيد على الإنجاز والتحقق من سبل الإنحرافات عن الخطط وإتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية، ووفقا للمفهوم الفكري المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

8-المسؤولية الإجتماعية :

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في إعتباره الأساسيات بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فعالة في الإنجاز المستهدف

وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة حيث إن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صور مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الإلتواء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين

فيها ن ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال. (4)

1- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 408 .

2-محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص174.

3-كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص. 307.

4- محمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص ص 175-176.

[Tapez le titre du document]

في هذا الفصل سنتعرف بشكل مفصل على ا لإلتزام التنظيمي بإعتباره عنصر من عناصر السلوك التنظيمي الذي حظي بالدراسة وا لإهتمام من طرف الباحثين الأكاديميين خاصة في علم النفس الصناعي، لدوره الفاعل في مخرجات التنظيم سواء الإيجابية أو السلبية، وذلك من خلال إكتشاف العناصر المشكلة له و العوامل التي تؤثر فيه، بداية بخصائصه، ومداخل دراسته، مع مراحل تطوره ، والنماذج التي حاولت تحديد أبعاده، وكذلك المتغيرات المؤثرة فيه و تأثيراته على فعالية المنظمة، ونستهل الفصل بتحديد الفرق بين مفهوم الإلتزام والولاء التنظيميين كالتالي:

*-مفهوم الإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

أدى الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي خلال العقدين الماضيين إلى شيوعه لدى المديرين والأكاديميين على إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر إلتصاقا بمنظمته وأكثر إجتهدا في تحقيق أهدافها، إضافة إلى إرتباط مفهوم الإلتزام بالولاء، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم ا لإلتزام تكون عاملا مساعدا في فهم الطبيعة والإندماج الذاتي.

فلإلتزام (**commitment**)، والولاء (**loyalty**) لفظان إختلف كونهما مترادفين أم لا، وقد ورد في بعض الدراسات أنهما كلمتان مترادفتان باللغة العربية لكلمة واحدة وهي **commitment**، على الرغم من الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين ، حيث تعني **commitment** الإلتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة **loyalty**. وذكر المعاني أن أول من بحث في مفهوم الولاء هم علماء ا لإجتماع بحكم طبيعة الإنسان وهناك فرق بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الإلتزام التنظيمي:

أولاً- الإحساس بالإنتماء: (**Identification**) ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته وقناعاته الذاتية بأهدافها وقيمتها.

ثانياً- المشاركة والمساهمة الفعالة: (**Involment**): من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسيا بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.

ثالثاً- الولاء (**Loyalty**) والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة با لإستمرار والعمل بالمؤسسة رغم كل الظروف ومضاعفة الجهد.⁽¹⁾

وتأسيسا على هذا نلاحظ أن علاقة الولاء بالإلتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد

1- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي: " النمط القيادي وأثره على الإلتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الترجمة، جامعة أم القرى، 2010، ص 55.

عناصر الإلتزام التنظيمي وليس مرادفا له، فالفرد لديه ولاء لمؤسسته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه إلتزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء. لكن يبقى الإلتزام التنظيمي غامضا ما لم يتم تحديد خصائصه.

أولاً-خصائص الإلتزام التنظيمي:

يفرض علينا البحث السوسيولوجي التعرف على المفاهيم المشككة لمتغيرات موضوع البحث، كالإلتزام التنظيمي، حتى يساعدنا في فهم الظاهرة المبحوثة وذلك بالإطلاع على خصائصه، فالإلتزام التنظيمي يتضمن مجموعة من الخصائص الوظيفية التي تميزه عن غيره من المفاهيم المرتبطة بالعمل الوظيفي الإداري، ومن أهمها:

1-إنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

2- إنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

3- إنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.⁽¹⁾

4- أنه متعدد الأبعاد، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد تلك الأبعاد، ولكن تلك الأبعاد تؤثر في بعضها البعض الأخر. ويمكن تحديد أسباب التعدد في تلك الأبعاد كما يلي :

- إن المنظمة مكونة من عدة فئات ولكل منها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة إشتراك تلك الفئات في هدف واحد.

- عادة توجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام وكل تكتل من تلك التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين. ونظرا لوجود التكتلات والفئات فان ولاء الأفراد والتكتلات لتلك الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبيا.⁽²⁾

- كما يتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف التنظيم وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الإلتزام في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

- كما أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، و يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

1- موسى توفيق المدون: تحليل السلوك التنظيمي، دة المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص 508.

2- سعد الدوسري: 'ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في أجهزة الأمنية'، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 74.

- كما أن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، و يؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.⁽¹⁾

ثانيا - محددات الإلتزام التنظيمي:

إن معظم الأبحاث والدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي ، تناولت دراسة المحددات المختلفة للالتزام التنظيمي ومستوياته ، وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية ، قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين بها، وقد إتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية هي:

1- السمات والخصائص الشخصية: (السن، الجنس ، مستوى الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية ، الإتجاهات ، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة للعلاقات الاجتماعية ، الحاجة للإنجاز وإلى تحقيق الذات) ، حيث أثبتت الدراسات على وجود علاقات إرتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي أي أن كلما تقدم الموظف بالعمر إرتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل، ووجود علاقة طردية إيجابية بين معدل الالتزام التنظيمي وتقدم سنوات الخبرة وذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظفين والموظف وقيادته المباشرة ، كذلك تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى إرتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، كما أكدت بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية والحاجة للإنجاز.

2- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور...إلخ)، حيث تناولت دراسات عديدة العلاقة بين كل من صراع وغموض الدور والالتزام التنظيمي والتي أشارت إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث صراع الدور يؤدي إلى إنخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلبا على الالتزام وبالمثل غموض الدور يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد إلتزامه به.

3- سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم ، إستقلال التنظيم...إلخ).

4- الخبرات المرتبطة بالعمل (إتجاهات الجماعة وإستقلال التنظيم...إلخ).⁽²⁾

1- محمد حسن محمد حمادات : مرجع سابق، ص 68.

2- صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق ، ص 317-318.

ثالثا- مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

لقد إتفق كثير من الباحثين على أن هناك مدخلان للإلتزام التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا

الموضوع :

1- المدخل السلوكي:

ركز علماء النفس ا لإجتماعيين في دراستهم ل لإلتزام التنظيمي على العملية التي بواسطتها تقوم السلوكيات الماضية للفرد بربطه بالمنظمة التي يعمل بها، وقد أطلقا على هذا المدخل لدراسة ا لإلتزام بالإلتزام السلوكي، والذي ينظر إلى ا لإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها وفي ظل هذا المدخل يزداد إلتزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل. فالفرد يقدم الجهد، والوقت...إلخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، أي أن إرتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو إرتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه . فالإلتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

2- المدخل الإتجاهي:

يختلف هذا النوع من ا لإلتزام عن النوع السابق حيث يشير إلى مدى ا لإرتباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، إذ ينظر إلى الإلتزام على أنه إتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط و إيجابية نحو المنظمة، ويشتمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (1)

غير أنه سبقت هذا التصنيف محاولات أولى لتطوير مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي قدمت أنواع مختلفة مثل ما جاء في نموذج كل من Etzioni و Kanter و Steers و Allen و Meyer والتي عرضها في العنصر الخاص بالنماذج التي تناولت الإلتزام التنظيمي.

رابعاً- النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي:

لقد إختلف الباحثين والدارسين لمفهوم الإلتزام التنظيمي من خلال النماذج المطروحة، وذلك راجع للمدارس الفكرية أو والخلفية النظرية التي إنطلقوا منها، والتي ساهمت في طرح نماذج متباينة، حاولت من خلالها تحديد الأبعاد التي تشكل الإلتزام التنظيمي والتي عرضها كما يلي:

1- المرجع نفسه، ص 320.

1- نموذج (1961) ETZIONI :

إقترح Etzioni منهجية إعتمدت بشكل أساسي على إدغان العضو للتوجهات التنظيمية، وقد إعتبر القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد بأنها الأساس في إلتزام الموظف داخل المنظمة، هذا الإلتزام يمكن أن يأخذ أحد الأشكال الآتية:

1- الإلتزام الأخلاقي: هو عبارة عن درجة ا لإرتباط النفسي بين الفرد والمنظمة من خلال التدويب

لأهدافها وقيمتها ورسالتها.

2- **الإلتزام الحسابي** : وهو الإلتزام للمنظمة والذي يكون مبني على حصول العاملين على مرتبات وحوافز تتناسب مع إسهاماتهم.

3- **الإلتزام الاضطراري** : الإلتزام نحو المنظمة والذي ينتج عندما يدرك الموظف أن المكافآت التي يحصل عليها لا تتناسب مع الجهد الذي يقوم به، ومع ذلك يبقى مضطرا في المنظمة نتيجة الضغوط البيئية التي يتعرض لها.⁽¹⁾

2- نموذج (1968) KANTER:

برهنت Kanter بأن الأنواع المختلفة للإلتزام تنتج من المطالب السلوكية المختلفة المفروضة على الأعضاء بواسطة المنظمة، وبناء على ذلك إقترحت ثلاثة أشكال للإلتزام هي كالتالي :

1- **الإلتزام المستمر** : هو الإلتزام الذي يحدث عندما تكون هناك فوائد يحصل عليها الفرد من خلال مشاركته في التنظيم، وتكاليف سوف يتحملها في حالة تركه للتنظيم ، ويقصد به تخصيص الفرد لحياته من أجل بقاء حياة الجماعة وإستمرارها ويتم من خلال تضحية الفرد وإستثماراته الشخصية.

2- **الإلتزام القائم على التماسك** : ويشير هذا النوع من الإلتزام إلى الإرتباط بين المخزون العاطفي للفرد، والإندماج نحو الجماعة.

3- **الإلتزام الرقابي** : وتم تعريفه بأنه إرتباط العضو بمعايير المنظمة التي تعمل على تشكيل السلوك في الإتجاه المرغوب، ويوجد هذا النوع من الإلتزام عندما يعتقد العضو بأن قيم وقواعد المنظمة تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب، ويتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية.⁽²⁾

1-Meyer, J.P. and Allen, N.J, "Testing the Sid Bet theory of organizational commitment: Some methodological", 69,(3), 1984,p. 304.

2-Cheng, Y. and Stockdale, M.S,"The psychometric assessment of the malay version of Meyer and Allen's organizational commitment", **Malaysian management Review**, 34(1),2003, p 2.

3- نموذج Steers,1977:

يرى أن الإلتزام التنظيمي عبارة عن نظام مفتوح تتشكل مدخلاته من خصائص الأشخاص، وخصائص العمل، وخبرات العمل، حيث تتفاعل هذه العناصر مع العناصر المختلفة للبيئة، وهو ما ينتج الإلتزام التنظيمي، والذي يتولد عنه مجموعة من المخرجات تتمثل في الرغبة بالعمل والبقاء في المنظمة، وتكوين علاقات إجتماعية بالمنظمة، وتحقيق أداء متميز من طرف العامل⁽¹⁾ وقدم نموذجا لمكونات الإلتزام التنظيمي على الشكل التالي:

الشكل (6): مدخلات ومخرجات الإلتزام التنظيمي⁽²⁾



1- عبد الفتاح خليفات ، منى الملاحمة: مرجع سابق، ص 292.

2- حمزة معمرى: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية وا لإجتماعية، 2008، ص 86.

4- نموذج (Allen and Meyer 1990):

إقترح Allen and Meyer نموذجا للالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي:

1- **الإلتزام العاطفي أو الوجداني :** حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من إستقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات إتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود . وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة.(1)

2- **الإلتزام المعياري أو الأخلاقي** : ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة. ويعبر عنه الإرتباط الأخلاقي السامي. وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.(2)

3- **الإلتزام إستمراري أو البقائي**: وينبثق هذا البعد بلأن ما يتحكم في درجة إلتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو إستمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالإنتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الإرتباط هم النفعيون الإنتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.(3)

1- Cheng, Y.and Stockdale, **opcit**, p7.

2- مخلص شباع علي الجميلي: "العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني للأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 4 العدد 9، 2012، ص

3-. Cheng, Y.and Stockdale, **opcit**, p7.

كما فرق Buchanan بين ثلاثة مرتكزات رئيسة يقوم عليها الإلتزام التنظيمي وهي كالتالي :

- 1- **الإحساس بالإتناء** : ويتضح ذلك في تعبير الفرد عن الفخر بمؤسسته و قناعاته الذاتية بأهدافها وقيمها، من قبل الفرد التي تتبع من رضاه نفسياً.
- 2- **المشاركة والإسهام الفعال** : من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه نفسياً بأهمية أنشطتها ودوره الذي يقوم به.
- 3- **الإتناء** : والذي يعبر عنه الفرد بالرغبة الأكيدة بإستمرار والعمل بالمؤسسات رغم كل الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قلبه سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.(1)

خامساً- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

لقد أجمع جل الدارسين للإلتزام التنظيمي، أنه يمر من خلال مراحل أساسية متتابعة ومتسلسلة زمنياً بحيث يمكن لأي فرد إلا أن يمر فيها بنفسه، ويذكر O’Rielly أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

1- **مرحلة القبول:** تشير هذه المرحلة إلى قبول الفرد بإطاعة رؤسائه في العمل ويسمح لهم بممارسة سلطاتهم وتأثيرهم عليه. وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للترتيب والإعداد والتجربة.

2- **مرحلة التطابق مع الذات:** ينتقل الفرد من مرحلة القبول إلى المرحلة التالية والمتعلقة بإنسجامة مع نفسه وشعوره بالفخر لإنتمائه إلى المنظمة. وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجازات حيث يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- **مرحلة التبني:** يصل الفرد إلى هذه المرحلة المتطورة من الالتزام التنظيمي وذلك بعد أن تعزز لديه الاعتقاد بأن المنظمة التي يعمل فيها هي جزء منه وهو جزء منها، وهي المرحلة التي تبدأ من السنة الخامسة تقريبا من إتحاق الفرد بالمنظمة إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم فينتقل إلى مرحلة النضج.⁽²⁾

ولقد بين Buchanan في بحثه الخاص بتطور إلتزام المديرين لتنظيمات العمل عام 1984، أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:
- **المرحلة الأولى:** مرحلة ما بعد التعيين مباشرة (فترة التجربة): ويكون الفرد خلالها خاضعا للأعداد والتدريب والإختبار، ويكون هدفه الحصول على القبول والأمن من قبل المنظمة.

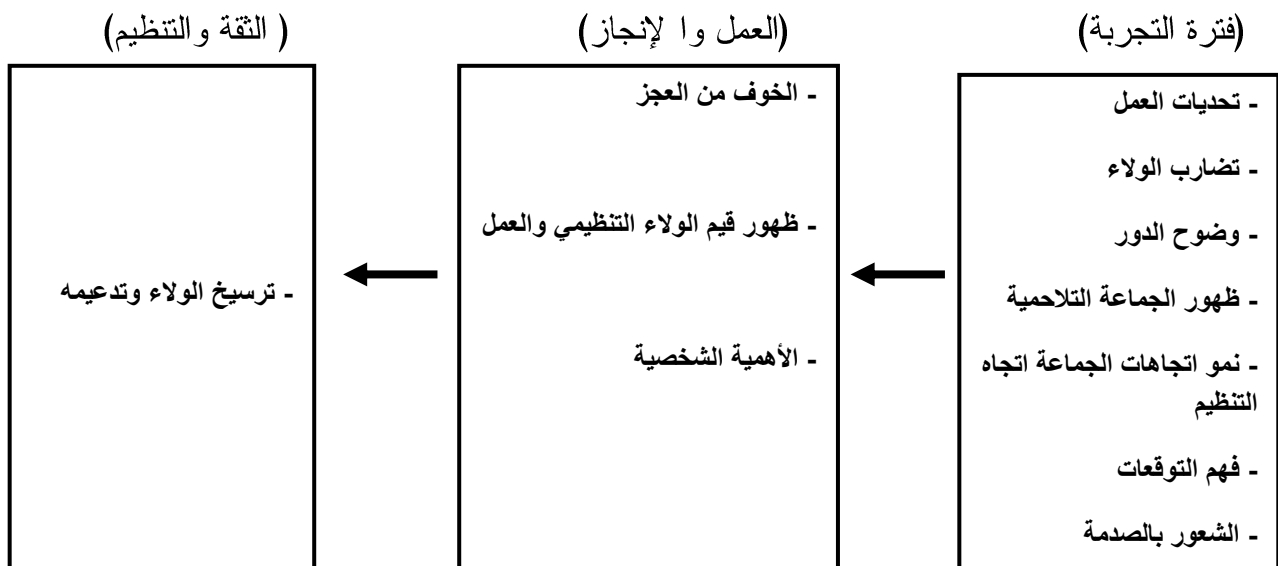
- **المرحلة الثانية:** مرحلة العمل والإنجاز: ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بالأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للعمل والمنظمة.

1- إيناس فؤاد نواوي فليمان: مرجع سابق، ص 84.

2- O'reilly, c corporation, culture and commitment: motivation and social control in organizations, In steers & L.Porter. Motivation and work behavior, N.Y :Mc graw-hill In, 1991, p 492-493.

- **المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة بالمنظمة: وفيها تتعزز لمدة الفرد إتجاهات الولاء، وتنتقل مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.⁽¹⁾

الشكل (7): مراحل تطور الإلتزام التنظيمي عند Buchanan



غير أن Steers قدم نموذجاً مغايراً للمراحل تطور الالتزام التنظيمي، بداية من إختيار المنظمة إلى غاية المرحلة التي يتشكل فيها الالتزام إما بالبقاء في المنظمة والمشاركة في تحقيق أهدافها أو بالانسحاب والغياب منها، نوجزها في التالي:

- الطور الأول: مرحلة الإلتحاق بالمنظمة، وتسمى بمرحلة الإختيار، إختيار الفرد لمنظمتها، وإختيار المنظمة لأفرادها، ومدة قناعة الفرد في إختيار المنظمة وكيفية إختيار المنظمة لموظفيها.
- الطور الثاني: الولاء للمنظمة وتحديد مداها، هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى إرتباطه بالمنظمة، ويتحدد في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.

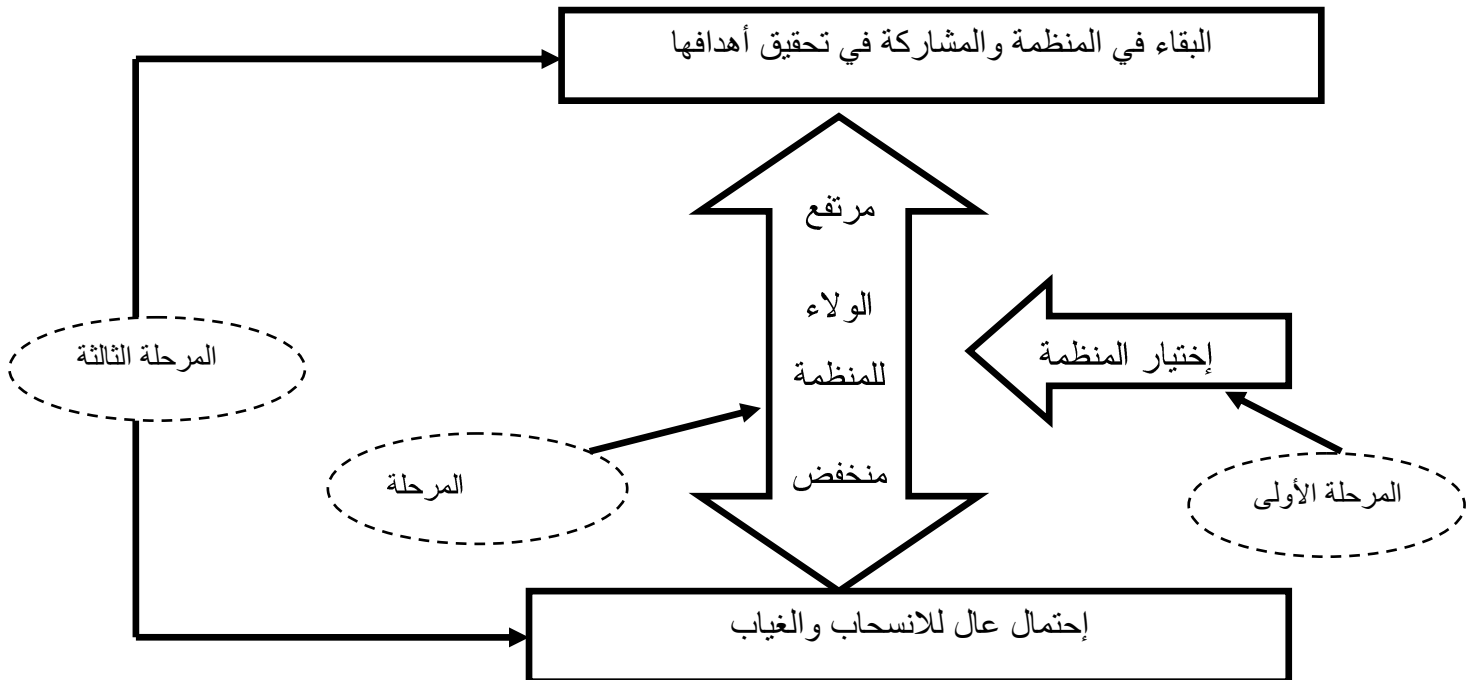
- مدى قبول الفرد لأن يكون عضو في المنظمة.

- مدى إستعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

الطور الثالث: قرار المشاركة والانسحاب، فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة إحتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة، فالمستوى العالي من الولاء يعني إحتمالاً أقل للإسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح.⁽²⁾ والموضحة بالمخطط التالي:

1- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دط، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص209.
2- محمد المخلافي: "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء"، مجلة جامعة دمشق، المجلد17، العدد2، 2001، ص ص 197-198.

الشكل (8): مراحل تطور الإلتزام التنظيمي عند Steers⁽¹⁾



ومن خلال هذا العرض لأهم مراحل تشكل ا لإلتزام التنظيمي نستطيع القول أن المرحلة الأولى يسعى فيها الفرد الحصول على الأمن، والمرحلة الثانية يتم فيها ا لإنجاز وظهور قيم ا لإلتزام، أما في المرحلة الثالثة فتعزز لدى الفرد إتجاهات الإلتزام وتعمق أبعاده لديه.

سادسا-نتائج الإلتزام التنظيمي:

إن الإهتمام بدراسة الإلتزام التنظيمي لم يكن وليد الصدفة، وإنما هو إهتمام نابع من النتائج أو الآثار المختلفة التي يمكن أن تنتج عن إلتزام العاملين تجاه المنظمات التي يعملون بها، حيث تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية— وأخرى إيجابية— تتمثل فيما يلي:

1-على مستوى الفرد : حيث تؤكد النتائج ا لإيجابية أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات ا لإيجابية أي إرتفاع مستوى الإلتزام للأفراد مثل: زيادة مشاعر ا لإنتماء ، الأمان، التصور الذاتي ا لإيجابي، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما تؤدي زيادة ا لإلتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد .

1- محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة2009، ص41.

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من ا لإلتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبالرغم من فوائد الإلتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها:

1-قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

2-زيادة الضغوط العائلية والإجتماعية فالفرد يلتزم إتجاه منظمة معينة يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الإلتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد .

2- على مستوى الجماعة : حيث تتمثل النتائج الإيجابية لإلتزام جماعات العمل فيما يلي:

-كلما زادت درجة ا لإلتزام عند مجموعة العمل كانت على إستعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل، كلما زادت درجة الإلتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في :

-إنخفاض القدرة على الخلق والإبتكار والتكيف، من خلال إستقرار العمالة.

- إنخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يرى أوليفر أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يعتبر مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل إنفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة.

- زيادة فرصة الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.⁽¹⁾

3- على مستوى المنظمات : بالنسبة للإلتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل فيما لي :

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، إنخفاض نسبة التأخير والغياب، إنخفاض معدل الدوران.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر إنتراماً يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

-العقد النفسي: تعتبر دليس روسو باحثة وأكاديمية إستثمرت كثيراً في العمل حول مفهوم العقد النفسي، لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق دليس روسو و سنيهال مع هذه الفكرة حيث ترى أن العقد النفسي هو إنعتقاد شخصي في علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل.

1-محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنترام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، البحرين 2006، ص ص 48-49.

فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية ويشترط تقبل محتواها وظروفها من كل الأطراف المرتبطة بالعقد ويبدو أن تصور روسو للعقد النفسي يقرب إلى ما مع عقد العمل الرسمي بما أنه يشترط أهمية الثقة في نوايا وإمكانيات كل الأطراف.

إن العقد النفسي في تصوره يتجاوز الوعود الرسمية بل يعبر عن النوايا والمواقف التي قد لا يفصح عنها المستخدم فالعقد النفسي هو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق المحاوراة الداخلية للفرد ويقصد بمفهوم الذات كيف يقيم الفرد نفسه وما هي الصورة التي تتكون لديه عن قدراته وإمكانياته.⁽¹⁾

سابعاً- السلوك الناجم عن الإنترام التنظيمي:

ينجم عن إنترام العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة. ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً في حياة المنظمات ما يلي:

1- شعور العاملين بروح معنوية عالية: لقد تعدد تعريف الروح المعنوية فمنهم من يرى أن ما يقصد بالروح المعنوية هو ذلك الإستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس مختلف (Morale) نشاطاتهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية ، ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- 1- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- 2- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- 3- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- 4- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- 5- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن للالتزام التنظيمي دور مهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. إن الروح المعنوية تتحقق بشكل إيجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يسهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.⁽²⁾

2- الحد من تسرب الموظفين: يعد تسرب الموظفين - أي تركهم لمنظماتهم - ظاهرة تنظيمية خطيرة، ويعنى التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها. ولهذا التسرب نتائج عديدة هي:

- ✓ التكاليف المرتفعة: فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الإعلان، والإختيار، والتدريب، والإعداد وغيرها من المصروفات العالية.

1- مزباني محمد: العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دط، دار الغرب، وهران، س، ص 33.

2- زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 217-218.

- ✓ تعطيل الأداء: يتعطل الأداء من ناحيتين، الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبيل تركهم أعمالهم والثاني عن كلفة شغور الوظيفة وتعطيل العمل، وكلفة البحث عن البديل.
- ✓ إرتباك الأنماط الإجتماعية والإتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط إجتماعية رسمية، فإن كان تاركو العمل من العاملين المشاركين، أو ممن كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة أعباء العمل وإنخفاض الأداء. بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، وتعوق تعزيز التماسك فيضعف إلتزام العاملين.
- ✓ إنخفاض المعنويات: عندما يرى العاملون في تنظيم معين أن كثيراً من زملائهم يتركون العمل إلى تنظيمات أخرى، فالروابط بينهم تضعف كما تضعف روحهم المعنوية فتتخفف نسبة إنجازهم، مما يؤثر تأثيراً سلبياً في المنظمة.
- ✓ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم: فكثيراً 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 والإستياء و يوصلهم إلى مرحلة الإرهاق والإجهاذ وإستنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عن ظهور أول فرصة.

✓ الإنجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز. ويرون أن الفرد ذو الإلتزام التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر إلتزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع.⁽¹⁾

ونائج الإلتزام التنظيمي على الفرد تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين: هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية فالآثار الإيجابية تتمثل في أن الإلتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الإستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف. وكذلك فإن آثار الإلتزام التنظيمي تنعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية. أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الإلتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.⁽²⁾

1- ايناس فؤاد نواوي فلبمان: مرجع سابق، ص 34.

2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، دط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 231.

71

أما القسم الثاني: فيتمثل في آثار الإلتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المرات بالوظيفية كذلك فإن الإلتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً وإجتهداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

أما تأثير الإلتزام التنظيمي على المنظمة:

يتضح أن الإلتزام التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية :

- الأداء المتميز: يؤثر الإلتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين وإلتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الإلتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة إرتباط قوية بين الإلتزام التنظيمي والإبداع الإداري.
- دوران العمل: تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الإلتزام التنظيمي يساعد إلى حد كبير في إنخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل. ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي والغياب عن العمل كما وجد أيضاً أن للإلتزام التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الإلتزام التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف.⁽¹⁾

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي :
إنخفاض القدرة على الإبتكار والتكيف: إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الإبتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جنيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الإلتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم القدرة على الإبتكار والخلق.⁽²⁾

ومما سبق إستعراضه يلاحظ أن للإلتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على إنخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم والشعور بالإسقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الإلتزام للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية أما على المستوى

1- إيناس فؤاد نواوي فيلمبان: مرجع سابق، ص ص 32-37 .

2-أحمد الوزان: مرجع سابق، ص 51.

الإجتماعي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للإلتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

ثامنا- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإلتزام التنظيمي أن من أهم العوامل التي تسهم في تنمية إلتزام العاملين وولائهم لمنظماتهم هي:

1- **المكانة الإجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الإجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة إجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحـوه

فتكون مكانة غير رسمية .ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعض، حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم .ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها .وللمكانة الإجتماعية أسباب عديدة منها:الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.⁽¹⁾

2- **إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:**من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعها ، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبوبين وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكاناً

لإستقرارهم، بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من التزامهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه. فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والإطمئنان ومن ثم بالإنتماء والإلتزام التنظيمي، فالإلتزام التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها.⁽²⁾

3-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الإلتزام التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.⁽³⁾

1- زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 211-212 .
2- دانا لطفى حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 33.
3- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1995، ص 192.

4-الرضا الوظيفي: نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له. ويرى Herzberg أنه يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تتطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والإعتبار والمسئولية . أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الإستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الإجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف

5-الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن " الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم و التي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الإتصالات التنظيمية ، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي "ومن التعريفات الأخرى للمناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الإستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم .إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والإلتزام التنظيمي فيها .وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا ترهم فيهم قيم الولاء التنظيمي لذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الإهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من ناحية والعناية بالإنسان من ناحية أخرى لرفع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

6-زيادة مشاركة العاملين في التنظيم: إن المشاركة تزيد من الولاء والإلتزام التنظيمي للعاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للإسهام بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو

النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها إدماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للإسهام في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات. وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم ولإستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية بما يؤدي في النهاية لرفع درجة الإلتزام التنظيمي للمنظمة⁽¹⁾.

7- إيجاد نظام مناسب للحوافز: يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة - لحاجاته الناقصة وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك

1- زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 213-214.

74

فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الإلتزام التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين⁽¹⁾.

تاسعا- العوامل المساعدة على تعزيز الإلتزام التنظيمي:

وقد ذكر كل من Porter و Steers بعض العوامل التي يمكن من خلالها تحديد عوامل تطوير وتعزيز الإلتزام التنظيمي وهي :

1- عوامل شخصية : وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة- و إرتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق بإختياره العمل.

2- عوامل تنظيمية : وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والإستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام.

3- عوامل غير تنظيمية : وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد إختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمنظمة، حيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لإختياره الأول، أو حين يرى أن إختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول⁽²⁾.

الفصل الرابع

البعد الإمبريقي لعلاقة المناخ بالإلتزام التنظيمي

- تمهيد

أولاً - المناخ التنظيمي وأبعاده

ثانياً - الإلتزام التنظيمي وتجسدياته

ثالثاً - المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي

رابعاً - ملخص الدراسات السابقة

- تمهيد

لقد حظي موضوع الدراسة الحالية المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي بالعديد من الدراسات التي تناولته في إطار كثير من المسميات الوظيفية والمستويات الإدارية والمهنية، ونستعرض عددا من الدراسات التي تناولت البيئات المختلفة والدراسات المشابهة وذات الصلة بالموضوع. وذلك بغرض تحديد ما تحاول هذه الدراسة إضافته للموضوع بداية بـ:

أولاً- المناخ التنظيمي وأبعاده:

كان ولا يزال موضوع المناخ التنظيمي له أهمية كبيرة في فعالية وإستقرار المنظمة، وذلك من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثون والمختصون في مجال علم النفس الإجتماعي والعلوم السلوكية بشكل عام، فهناك الكثير من الدراسات التي تناولته بغية تحديد عناصره أو أبعاده المشكلة له، وتارة لوضع مقاييس تضبطه ومعايير لتقييمه، وفي هذا الإطار سنعرض بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع المناخ التنظيمي على الشكل التالي:

قدم القريوتي سنة 1994 دراسة حول " تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، سعى من خلالها إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد بالجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والمتمثل في ستة أبعاد للمناخ التنظيمي هي: فلسفة الإدارة، ونمط إتخاذ القرارات ونمط الإتصالات، ونمط العلاقات بين العاملين، ونمط تقييم الأداء، وسياسة التحفيز، والتي تشكل المناخ التنظيمي العام، معتمدا على عينة عشوائية طبقية شملت أعضاء التدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية بالجامعة الأردنية من الذكور والإناث من مختلف الرتب العلمية عدا مساعدي البحث والمحاضرين غير المتفرغين حيث لم تشملهم الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله.

- أن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز يليه نمط الإتصالات.⁽¹⁾

وعلى نفس النهج كانت دراسة ياسر العدوان وآخرون سنة 2008 حول "تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن" بغية التعرف على تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد بأبعادها (فلسفة القيادة، ونمط إتخاذ القرارات، ونمط الإتصالات، العلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة الأجور، والرواتب والولاء التنظيمي)، كما ترمي هذه الدراسة إلى التعرف على وجود فروقات دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة مستوى تقييم الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن للمناخ التنظيمي السائد تعزى للمتغيرات الديمغرافية، معتمدين على عينة قصدية بلغ عددها (103) إداريا والإستمارة كأداة رئيسية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث بينت

1- محمد القربوتى: "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 9، عدد 5، 1994، ص ص 67-120.

النتائج أن تقييم المبحوثين للمناخ التنظيمي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، كما وجد أن مجال الولاء التنظيمي أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا عند أفراد عينة الدراسة بوسط حسابي (3.64)، في حين كان بعد سياسية الأجور والمرتبات، أقلها رضا وبوسط حسابي (2.23)، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر متغير العمر وسنوات الخدمة لبعده سياسات الأجور والمرتبات.⁽¹⁾

وبهدف الكشف عن أبعاد المناخ التنظيمي جاءت دراسة العواملة سنة 1994 بعنوان "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، حيث تناولت واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود إستقرار ورضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي وأن أسباب التغير في المناخ يعود إلى الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة، وقد إعتبرت العينة المبحوثة أن سلبيات المناخ المؤسسي تعود لعدة أسباب من أهمها تدني نسبة الحوافز المقدمة للعاملين سواء المادية منها أو المعنوية وعدم إستقرار القيادة الإدارية العليا والعلاقات الشخصية في العمل وكذلك إختلاف الهياكل والإجراءات التنظيمية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، وغياب أجواء الديمقراطية عن مناخ العمل بسبب جمود التشريعات وعجزها عن مواكبة المستجدات، وتدني مستوى البيئة المادية في أماكن العمل كالتهووية والإضاءة وعدم توافر كافتريا.⁽²⁾

أما تيسير زاهد قام بدراسة ميدانية بعنوان " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها "، حيث حاولت الدراسة التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، الإتصالات الفعالة، العدالة والإنصاف، الإعراف والتقدير، العمل الجماعي) في تمكين العاملين، وبلغت العينة (150) عاملا في الفنادق المدروسة، وإعتمدت على الإستمارة كأداة لجمع البيانات والتحليل الإحصائي لمعالجتها، حيث توصلت النتائج إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي (وضوح الغرض، والإتصالات الفعالة، والعدالة والإنصاف) لا تسهم كثيرا في عملية تمكين العاملين داخل الفنادق المدروسة، غير أن بعدي (الإعراف والتقدير، العمل الجماعي) لهما دور مؤثر على عملية التمكين، أي أن هناك تأثيرا إيجابيا لأبعاد المناخ التنظيمي في تمكين العاملين.⁽³⁾

-
- 1- ياسر العدوان، رائد عباينة، أحمد عبد الحليم: "تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 3+4، 2008، ص ص 399-442.
 - 2- نائل العواملة: "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مجلة الدراسات، مجلد 2(أ)، عدد 3، 1994، ص ص 229-273.
 - 3- تيسير زاهد: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 28، العدد 2، 2012، ص ص 258-286.

وعن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي جاءت دراسة سندس رضويي خوين بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية"، هدفت لإختبار علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، من خلال معرفة مستوى المناخ التنظيمي (القيادة، القوى الدافعة، إتخاذ القرارات، الرقابة) والرضا الوظيفي وأبعاده الخمسة (طبيعة الوظيفة، العلاقة مع الزملاء في العمل، العلاقة مع الرئيس، العلاقة ببيئة العمل)، ومعرفة علاقات الارتباط المتبادلة بين متغيرات الدراسة في المنظمة المبحوثة، وإعتمدت في ذلك على عينة عشوائية مكونة من (50) فردا من العاملين بوزارة العمل والشؤون الإجتماعية، والإستمارة كأداة لقياس أبعاد الدراسة ولأجل معالجة البيانات استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية، وتوصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات كالتالي :

- حقق متغير المناخ التنظيمي وسطا حسابيا عاما فوق المتوسط بقليل.

- عدم رضا الأفراد العاملين عن الرواتب.

- إحتل بعد القيادة من حيث الفاعلية المرتبة الأولى في الوزارة المبحوثة، يليها بعد إتخاذ القرارات والرقابة أما بعد القوى الدافعة فقد إحتل المرتبة الأخيرة.

- لا توجد أساليب تسهم في تحسين العلاقات الإنسانية بين الزملاء في العمل.

- أغلب علاقات الإرتباط إيجابية معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، القوى الدافعة، إتخاذ القرارات، الرقابة) والرضا الوظيفي (طبيعة الوظيفة، العلاقة مع الزملاء في العمل، العلاقة مع الرئيس، العلاقة بيئية العمل). ما يدل على أن المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا. (1)

بالمثل كانت دراسة **Gratto 2001** بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع"، هدفت الدراسة إلى إستكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد ما إذا كان هناك إختلافات ذات دلالة جوهرية على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة)، وتم توزيع إستبيانات على عينة من (214) مدير، وقد توصلت الدراسة إلى أن (الإهتمامات الشخصية، الإتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة، وقد توصلت الدراسة إلى:

- ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- ضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الإهتمام بالإتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسساتي.

- بضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات. (2)

1- سندس رضوي خوين: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون، 2012، ص ص 231-255.

2- يوسف عبد عطية بحر، أيمن سليمان سلام: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، مجلة الجامعة الإسلامية (كلية الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، العدد 2، 2010، ص ص 1167-1216.

كما هدفت أيضاً دراسة إيهاب الطيب (2008) المعنونة "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية- دراسة حالة، معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الإتصالات الفلسطينية على

الرضا الوظيفي للعاملين بها، وكانت عناصر المناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة، كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة بإستخدام إستمارة ، تم توزيعها عشوائياً على (249) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الإتصالات الفلسطينية.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية.
- ظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية.⁽¹⁾
- وفي سنة 2011، قدم (Pangil & Others) دراسة بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية "، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد لمناخ التنظيمي (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة)، وقد شملت الدراسة (1020) موظف في 17 موقع، حيث تم توزيع (60) إستمارة في كل موقع وإنتهت الدراسة إلى عدد من النتائج ، أهمها:
- توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة التي لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة، وذلك لأنه يعبر عن وجهة نظرهم عبء عال عليهم.
- وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بخلاف بعد المشاركة الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.
- إنخفاض أبعاد المناخ التنظيمي(المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي)أدى إلى إنخفاض الرضا الوظيفي⁽²⁾.

1-الطيب، إيهاب محمود عايش: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

وقد كانت دراسة السكران، 2004 حول "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ،هدفت الدراسة التعرف إلى توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الإتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق إتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية)، ولتحقيق أهداف البحث إستخدم الباحث إستمارة لجمع البيانات والمنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية SPSS، وتطبيق دراسة مسحية على جميع أفراد العينة والبالغ عددهم (48) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور التالية (الإتصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور (الحوافز، طرق إتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية)، وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة

نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء

الوظيفي لأفراد العينة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص

الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الإتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بعناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد. (1)

كما أنت دراسة أجراها عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون بعنوان " أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة "، للكشف والتعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية بأبعادها (الرؤية والأهداف، مستوى العلاقات الإنسانية، الثقة المتبادلة، نظام تحفيز الأداء العادل، المركزية في إتخاذ القرار ، ودرجة الرسمية في العمل) في المنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين محلية جبل

الأولياء بالخرطوم بالسودان، حيث إعتدوا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات شملت عينة عشوائية طبقية بلغت (100) عاملا في المستويات الإدارية المحددة بالدراسة ، وإستخدمت أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي، حيث أظهرت النتائج عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية ، وعدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات، وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بينهم، كما إتضح عدم وجود المؤسسية في الإدارات المختلفة، لذا كان هناك خلل في الإتصال التنظيمي بالمحلية، أي عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين بها.(2)

1- ناصر محمد إبراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

2- عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، محمد علي عبد الله: " أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة بمحلية جبل الأولياء " ، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية ، العدد الأول، جويلية 2012، ص 10-1.

ثانيا- الإلتزام التنظيمي وتجسده:

هناك العديد من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي الذي يعد من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، حاولت من خلالها استكشاف طبيعة الإرتباط بين الموظف والمنظمة، والتي أفرزت نتائج متباينة، منها من حاول تقييم مستويات الإلتزام التنظيمي وتحديد أبعاده وقياسه ومنها من حاول الكشف عن العوامل المؤثرة فيه . ومن الدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي مايلي :

دراسة محمد حمادات ومحمد عياصرة عنوانها "درجة الإلتزام الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية الحصن الجامعية الأردنية من وجهة نظرهم " ، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إلتزامهم الوظيفي (درجة مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء والمدرسين، والطلبة والمهنة) والمتغيرات الديمغرافية، حيث إختارا عينة عشوائية بسيطة متكونة من (91) عضوا في هيئة التدريس وإستخدما الإستمارة كأداة رئيسية في إنجاز البحث الميداني إلى جانب التحليل الإحصائي بواسطة برنامج SPSS ، وأفرزت على أن مجال مسؤولية عضو هيئة التدريس نحو الزملاء والمدرسين والطلبة بدرجة تقدير متوسط وبدرجة متدنية نحو أولياء الأمر والمجتمع المحلي، وبدرجة عالية نحو المهنة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في وجهات نظر المبحوثين تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.(1)

وفي نفس السياق، قدم Deloria عام 2001 دراسة تحت عنوان " مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية " دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين والعاملين المرسمين، هدفت

لمعرفة المستويات المختلفة للإلتزام لدى للعاملين في المكاتب الحكومية والمؤسسات الحكومية الأمريكية من خلال ربطه بمتغير طبيعة قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة، كذلك معرفة مدى إختلاف مستوى الإلتزام وعلاقته بطبيعة المهنة بين المجموعتين، كما هدفت إلى معرفة مدى تأثير إختلاف طبيعة التعليم الإجتماعي وطبيعة المهنة على مستوى الإلتزام التنظيمي. ومعرفة مدى تأثير العوامل الديمغرافية على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المجموعتين. لقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (85) موظفاً حكومي رسمي و (131) موظفاً متعاقدًا مع الأجهزة الحكومية وقد تم توزيع الإستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة وكانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة بين المستوى التنظيمي ناتج عن إختلاف طبيعة المهنة، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى أعلى من الموظف المتعاقد ويعزى ذلك إلى إلتزام الوظيفي ووضوح مهام العمل لديه وإستقرارها.

- يكون إتجاه الموظف المتعاقد ملتزماً اتجاه المكان الذي يعمل فيه وليس ملتزماً إتجاه المهنة التي يعمل بها.

1- عارف عطاري وآخرون: "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مجلة جامع أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية، المجلد 18، العدد 2، جويلية 2006، ص 24.

- يوجد تأثير إيجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد.

- وجود تأثير إيجابي لطبيعة التعليم الإجتماعي (التأثير العرقي) والإلتزام التنظيمي للموظفين.

- لا يوجد تأثير للجنس على مستوى الإلتزام التنظيمي في كلتا المجموعتين .

- وجود تأثير للمؤهل العلمي والخبرة في العمل على مستوى الإلتزام التنظيمي خاص بالموظفين الرسميين بينما لا يوجد هذا التأثير على الموظف المتعاقد.⁽¹⁾

ولمعرفة أبعاد ومؤشرات الإلتزام التنظيمي أجرى Meyer et Allen, 1991 دراسة بعنوان " ثلاثة مفاهيم في الإلتزام المؤسسي" في جامعة وسترنون في الولايات المتحدة الأمريكية لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى (192) من العاملين و تم استخدام مقياس الولاء التنظيمي، وبينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاث أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل العمل وهي (الخصائص الشخصية، وخصائص خيار العمل،

والتطلعات المستقبلية من العمل). كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي من خلال ما تقدمه للفرد، حيث يعمل الولاء العاطفي والمستمر على زيادة بقاء الفرد في المؤسسة. وبينت النتائج أيضا أن خيارات العمل قد تؤثر على بقاء الفرد في المؤسسة خلال السنة الأولى، وأن الولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العامل للمؤسسة أمر أصعب، من ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه لها، وأن الولاء لدى الشخص يتأثر بخبراته وبعد الإلتحاق بالمؤسسة وأن زيادة الإستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر. (2)

وبالمثل كانت دراسة **Hawkins** في 1998 والمعنونة " مؤشرات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية " وقد هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين خصائص المنظمة (الدعم المؤسسي، طبيعة العمل، العدالة في التوزيع) ومستوى الإلتزام التنظيمي وكانت النتائج كالتالي:

- وجود علاقة إيجابية بين كلا من مستوى الإلتزام التنظيمي وخصائص المنظمة الممثلة في العدالة في التوزيع ، والدعم المؤسسي بالمؤسسات الخاصة التي تعتمد على الدعم الذاتي ويكون فيها عدالة في توزيع الحوافز يكون فيها مستوى الإلتزام التنظيمي أعلى منه في المؤسسات الحكومية.

1- سامي علي أبو الروس وآخرون: "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الإستمرار بالعمل في جامعاتهم"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011، ص 1269.

2-دانا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008، ص 53.

- وجود علاقة إيجابية بين السن ومستوى الإلتزام التنظيمي.

- عدم وجود علاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي ومدة الخدمة والجنس لدى العاملين في مؤسسات التعليم في المدارس العليا في الولايات المتحدة الأمريكية. (1)

وهدفت أيضا دراسة **Sandra Palmero** حول "الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي في علاقاتهم برغبة الأجراء بوقت جزئي في ترك المؤسسة" إلى تعميق فهم مواقف وسلوكات الأجراء العاملين

بوقت جزئي والذين يمثلون نسبة 17% من السكان الفرنسيين النشطين وكذا التحقق من الأسباب والعوامل التي تساهم في رفع معدلات الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال بوقت جزئي والبحث عن الأسباب التي تكمن وراء رغبة العاملين الأجراء بوقت جزئي في ترك العمل، معتمدة على الإستمارة لجمع البيانات وزعت

على (104) مفردة من العاملين الأجراء بوقت جزئي على (12) مؤسسة، مستعملة مقياس ليكرت لقياس الإتجاهات الخاصة بالعمال المعنيين بالدراسة، وقد توصلت النتائج إلى :

- توجد علاقة إرتباطية سلبية بين الولاء العاطفي للعمال بوقت جزئي وبين رغبتهم في ترك العمل.
 - أنه توجد علاقة إرتباطية سلبية بين الإلتزام الوظيفي للعمال بوقت جزئي وبين رغبتهم في ترك المؤسسة.
 - توجد علاقة إرتباطية سلبية بين الرضا الوظيفي للعمال بوقت جزئي وبين رغبتهم في ترك المؤسسة.
- أي كلما زادت معدلات الولاء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعمال المؤقتين كلما قلت رغبتهم في ترك المؤسسة.(2)

ولتقصي العلاقة بين العمليات التنظيمية والإلتزام التنظيمي جاءت دراسة (J.M.Peretti) بعنوان " أثر إدارة الموارد البشرية المتخصصة على الولاء التنظيمي للعاملين دور الشعور بالتنظيم الذاتي " للحصول على دكتوراه في العلوم الإدارية في فرنسا سنة 2006، هدفت لإقتراح بديل إمبريقي وأيضاً مفاهيمي، يهدف للرد على الإنتقادات الموجهة للفردانية التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية ، والتي تقدم مساحات إختيار يمكن تقديمها للعمال خلال مسارهم المهني إضافة إلى أن الدراسة تهدف إلى التأكد من أن هذه المساحات يمكن أن تساهم في تنمية ولاء العمال نحو المؤسسة.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التأثير المباشر لمساحات الإختيار على الولاء التنظيمي للعمال قد تم التحقق منه كما يلي :

- بالنسبة لنية الترك المبكر للمنظمة ، هناك علاقة وطيدة بينها وبين الولاء العاطفي، أما فيما يخص الولاء المحسوب ، فإنه فقط الإختيارات المتعلقة بالتعويضات والتدريب وتهيئة مكان العمل تؤثر فيه. (3)

1- سامي علي ابو الروس وآخرون:مرجع سابق، ص 1268.

2- هبة مقرون: الحوافز والولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بال مؤسسة المينائية بسكيكدة ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة سكيكدة، 2012، ص ص 109-110 .

كما حاولت أيضا هبة مقرون دراسة الحوافز والولاء التنظيمي سنة 2012 هدفت من خلالها التعرف على أساليب التحفيز المادية والمعنوية وعلاقتها بزيادة معدلات الولاء التنظيمي بالمؤسسة المينائية بسكيكدة مستخدمة المسح بالعينة كأحد طرق المنهج الوصفي، كما بلغ حجم العينة (102) مبحوثا بنسبة 10% من المجتمع الكلي للبحث، وإعتمدت في جمع البيانات على الإستمار ة كأداة رئيسية إلى جانب دليل المقابلة والملاحظة البسيطة والوثائق والسجلات التي أفرزت نتائجها على أنه توجد علاقة إرتباط قوية بين تقديم الحوافز المادية وزيادة معدلات الولاء المستمر للعمال، وتوفير الحوافز المعنوية وزيادة معدلات الولاء العاطفي، ومن خلال هذه النتائج يتبين الصدق الإمبريقي للفرضية العامة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحفيز وزيادة معدلات الولاء التنظيمي.(1)

وفي نفس السياق تناول ياسين بوخلوة ومحمد حمزة بن قرنية دراسة ميدانية حول "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي" سنة 2013، هدفت الكشف عن أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة الجزائر، بالإضافة إلى التعرف على الإختلاف في تطور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بإختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة إعتمدت على إستمارة كأداة لجمع المعلومات الأولية وعلى عينة بلغت (135) موظف إستخدمت عليها جميع الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، حيث توصلت إلى عدد من النتائج، أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة (0.05).

- عدم وجود إختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهة نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الجودة الشاملة تبعا لإختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05).(2)

ثالثا- المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي:

تناولت أدبيات الإدارة دراسة كل من المناخ التنظيمي والالترام التنظيمي، ففيما يتعلق بالمناخ التنظيمي فغالبا ما تمت دراسته في ضوء بيئة العمل الداخلية من خلال التطرق إلى تأثيره في المواقف الخاصة بالعمل (الرضا، الأداء، الإلتزام، تمكين العمال)، فإذا أتمس المناخ التنظيمي بالفعالية زادت فعالية المنظمة، فإن ذلك يؤثر إيجابا في بيئة العمل، وقد توصلت الدراسات التي تم الإطلاع عليها إلى نتائج متباينة

بعض الشيء وذلك فيما يخص العلاقة بين المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية ومنها متغير الإلتزام التنظيمي.

1- هبة مقرون: مرجع سابق.

2- ياسين بوخلوة، ومحمد حمزة بن قرنية: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ورقلة، الجزائر، عدد 1، 2013، ص ص103-113.

85

فقد هدفت دراسة عدنان إبراهيم الأوسي إلى التعرف على "واقع المناخ التنظيمي السائد في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالإلتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها" من خلال التعرف على عناصر المناخ الإحدى عشر، وكذلك التعرف على مستوى الإلتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين وعلاقة عناصر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الإرشادية على مستوى الإلتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين، وقد شملت الدراسة جميع المرشدين الزراعيين العاملين في الهيئة العامة للإرشاد، والتعاون الزراعي والمراكز التدريبية التابعة لها والبالغ عددهم (90) مرشدا زراعيًا، كما إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وإستخدمت الإستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- طبيعة المناخ التنظيمي القائم في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي كان متوسطًا بين السلب والإيجاب مع الميل النسبي للحالة السلبية بنسبة (73.3%)، بحيث كانت غالبية العناصر المكونة للمناخ التنظيمي كانت بين الحالة المتوسطة وتميل إلى السلبية وفقا لأراء المبحوثين وأن العناصر الأكثر ميلا للحالة السلبية هي الأجور، محتوى العمل، بيئة العمل والعناصر الأكثر ميلا للحالة الإيجابية هي جماعة العمل وتقدير العمل.

- أما مستوى الإلتزام التنظيمي للمرشدين الزراعيين كان بدرجة متوسطة وتميل بشكل كبير إلى الإنخفاض بنسبة (41.1%).

- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية موجبة بين متغير الإلتزام الوظيفي والمناخ التنظيمي بشكل عام وعدد من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي (قواعد وإجراءات العمل، تقييم الأداء، محتوى العمل، الترقيّة، والمكافآت، أجور العمل).⁽¹⁾

كما هدفت أيضا دراسة الحيدر، 2006 بعنوان "إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الإتجاهات"، إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته بإختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، بإستقصاء آراء عينة تضمنت (530) موظف، وكانت عناصر المناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظام المكافآت، الدعم، والصراع والتماسك. وأظهرت النتائج :

إنقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد فهناك نسبة كبيرة من معارضين ومؤيدين لجميع أبعاد المناخ التنظيمي.

- كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة الوظيفية - الحالة الإجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الإتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف بإختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.

1-عدنان إبراهيم الأوسي: "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الزراعة، المجلد4، العدد 9، 2012، ص ص 104-118.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المستشفى وتحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والمرضين، حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها وزيادة تدريب المسؤولين على إدارة الصراع داخل التنظيم لتحويله لصالح المستشفى.⁽¹⁾

ولتقصي أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي جاءت دراسة كل من موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار سنة 2010 ، بعنوان " أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي "، للتعرف على أثر عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) على الإلتزام التنظيمي (الإلتزام المؤثر، المستمر، المعياري)، في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق هذا الهدف إعتمدت الدراسة على منهج المسح بالعينة كأحد طرق المنهج الوصفي لجمع المعلومات وتبعاً للمنهج تحددت أدوات المنهجية المستخدمة، حيث تم إستخدام الإستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات الديموغرافية والسلوكية، وأيضا السجلات والوثائق كأدوات مساعدة، وإعتمد في إختبار المبحوثين على عينة عشوائية طبقية عددها (195) مفردة من مجتمع البحث، وقد إستقرت النتائج على :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية) مجتمعه ومنفردة على مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- توفر دليل إحصائي عند ($\mu=3.5, \alpha = 0.05$) على وجود مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي وأظهرت الدراسة أن الإلتزام العاطفي هو الأقوى في المؤسسة الإلتزام المستمر، بينما لا يوجد مستوى مقبول من الإلتزام المعياري في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$) بين المتغيرات الشخصية (الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي والخبرة العملية) وبين الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية.⁽²⁾

وبالمثل كانت دراسة (Peter & Al, 2005): حول "مدى أثر إدراك البيئة التنظيمية على مستوى الإلتزام التنظيمي"، والتي هدفت إلى :

- فحص العلاقة بين إدراك البيئة التنظيمية ، نمط القيادة والإلتزام التنظيمي.

- مدى تأثير البيئة التنظيمية ونمط القيادة على مستوى الإلتزام التنظيمي للأفراد.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (250) موظف تـمريض يعملون في عدة مستويات وأقسام في منطقة وسط سيدني باستراليا، قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1-عيد المحسن بن صالح الحيدر: " اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.

2-موسى أحمد خير الدين و محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي، في المؤسسة العامة للضمان الإجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

- وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى إدراك الفرد للبيئة التنظيمية ومستوى إلتزامه التنظيمي.

- وجود علاقة بين نمط القيادة لرؤساء الأقسام وبين مستوى إدراك الفرد للبيئة التنظيمية بالإضافة إلى مستوى الإلتزام التنظيمي له ، فالنمط القيادي الداعم له علاقة إيجابية على الإلتزام في حين أن النمط البيروقراطي فله تأثير سلبي على مستوى الأفراد التابعين له.

- وجود علاقة مباشرة بين مستوى الإدراك للبيئة التنظيمية كعامل وسيط لتحقيق تأثير النمط القيادي على مستوى الإلتزام.⁽¹⁾

ولمعرفة عوامل تأثير المناخ التنظيمي على الإلتزام التنظيمي قامت دراسة (Batlis,1980) حول " تأثير المناخ التنظيمي على الرضا عن العمل والقلق والميل أو الاستعداد لترك العمل "، بحيث هدفت إلى فحص إمكانية التنبؤ بالإتجاهات المتعلقة بالعمل من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة المتعلقة

بالعمل من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وبلغت عينة الدراسة (111) مدير القسم المركزي، وإعتمدت عينة الدراسة على إستمارة حددت مدركات المناخ التنظيمي موزعة على 11 بعد، كما تم أبعاد مستمدة من أداة المطورة من قبل كامبل وزملائه، وتضمن أبعاد الاستمارة : التوقع للمنظمة، ويقصد بها الدراسة التي تتوقع فيها الشركة الإخلاص من الموظف، الصراع مقابل التعاون، العلاقات الإجتماعية، الإعتماد على الثواب والأداء، الضغط الضوابط، المرونة، والحدائة، معرفة النتائج والتغذية الراجعة، المسؤولية، المعايير، الوضوح التنظيمي، بالإضافة إلى مقاييس الرضا عن العمل، والإستعداد للترك، والقلق المرتبط بالعمل، وبإستخدام الإرتداد المتعدد بينت نتائج الدراسة أن :

- بعد الوضوح التنظيمي برز على أنه متبني لكل من الرضا عن العمل والقلق والاستعداد للترك.

- أن بعد الاعتماد على الثواب والأداء قد ساهم بشكل واضح في التنبؤ بالرضا عن العمل للاستعداد أو الترك ولكن ليس في التنبؤ بالقلق المرتبط بالعمل، وهذا منسجم مع النظريات التي تربط عدم الرضا أو الاستياء نظم الثواب غير المرضية.⁽²⁾

ودراسة محمد مصطفى الخشروم التي تناولت " تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي " للتعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، وقد إستخدم في قياس متغيرات مناخ الخدمة على العمل (تصميم العمل، والمعاملة الحسنة، مساندة الزملاء، ودعم الرؤساء) ومستوى الإلتزام التنظيمي طريقة المسح بالعينة كأحد طرق المنهج الوصفي وعلى تقنية أساسية هي الإستمارة مع الوثائق والسجلات كأدوات مساعدة لجمع المعطيات، كما إعتمد على عينة عشوائية مست 70% من مجتمع البحث،

1-Lok, Peter ; Westwood, Robert, Scanford, John: "Perception of organizational commitment" **Subculture and their Significance For organizational Commitment**" Applied Psychology au International Review, vol 14, N°4, Oct 2005, PP 490-512. USA.

قدرت بـ 97 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة وأن هناك فروق معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى إلى متغيري العمر وعدد سنوات الخدمة وأن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم. وأن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالإلتزام التنظيمي ويتضح جليا من هذه النتائج الصدق الإمبريقي للفرضية العامة (1).

وللتعرف أكثر على تأثير عوامل المناخ التنظيمي على المتغيرات التنظيمية، جاءت دراسة Scott (2008) تحت عنوان "تأثير الوضع التنظيمي الإستراتيجي على السلوك الإستراتيجي والإلتزام العاطفي" بواسطة مناخ الموارد التنظيمية في ألمانيا الغربية، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الإلتزام العاطفي والسلوك الإستراتيجي للعمل، إضافة إلى ارتباط موجب للسلوك الإستراتيجي نفسه (2).

وبهدف الكشف عن قوة العلاقة بين متغيري الدراسة جاءت دراسة (Touran, 1998) "لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين الإلتزام التنظيمي للمعلمين"، وقد تكونت عينة الدراسة من (372 معلما ومديرا، تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وقام الباحث ببناء إستمارة اشتملت على أربعة أبعاد للمدير وإستمارة الإلتزام التنظيمي للمعلمين، إستخدم الباحث المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين المصاحب (ANOVA) وإختبار (T) لإختبار الفرضيات، وأشارت النتائج إلى أن هناك فروق دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي للمعلمين كما أكدت الدراسة أن المناخ التنظيمي للمدرسة يعطي إنطبعا واضحا عن سلوك الإدارة فيها وسلوك المعلمين والذي يمكن أن يستخدم لوصف وطبيعة حياة المعلمين وأدائهم داخل المدرسة (3). وفيما يتعلق ببعض الخصائص التنظيمية والسلوكية والإلتزام التنظيمي فقد تؤكد دراسات أخرى، ومنها دراسة الفضلي (1997)، تحت عنوان "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وعلاقات العمل بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية" والتي هدفت إلى :

-التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه على مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

- التعرف على العلاقة فيما بين الإلتزام التنظيمي وبعض المتغيرات الديموغرافية منها (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المركز الوظيفي).

- التعرف على متوسط الإلتزام التنظيمي في الأجهزة الحكومية موقع الدراسة.

- قياس إتجاه ومتوسط طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه في الأجهزة الحكومية قيد الدراسة.

- المساهمة في توفير أدب تحليلي ميداني مرتبط بأحد المتغيرات السلوكية المهمة في إطار الجهاز الحكومي بدولة الكويت.

1- محمد مصطفى الخشروم : "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص ص 169-199 .

2- خالد قرواتي: "مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 26، المجلد 2، 2012، ص ص 11-55 .

3-Touran, S, "A study of organizational climate and organizational commitment in human organization" **Dissertation Abstract International**, 5(4),1998, 1038A.

89

كما إعتمدت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة شملت 250 فردا موزعين على 74 وزارة وهيئة إدارية وجهة ذات ميزانية ملحقة ومستقلة بدولة الكويت، وقد خلصت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي وعلاقة العمل بين الرئيس وتابعيه.

- وجود فروق معنوية في متوسط الإلتزام التنظيمي لدى الذكور والإناث. (1)

وفي دراسة استطلاعية نشرت سنة 2012 لحكمت محمد فليح، بعنوان "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت" العراقية هدفت التعرف على طبيعة العلاقة والأثر الذي تحدثه الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) والإلتزام التنظيمي بأبعاده (الشعوري، المعياري، الإستمراري)، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي والإستمارية كأداة رئيسية لجمع البيانات طبقت على (40) مفردة كعينة ممثلة لمجتمع البحث، ومعالجة البيانات بالبرنامج الإحصائي SPSS والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن الثقة التنظيمية موجودة إستراتيجي من موجودات المنظمة بأبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، وبزملاء العمل، وبإدارة المنظمة) يساهم في بناء الإلتزام التنظيمي.

- وتم إتفاق وجهات النظر لعينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي اتجاه منظماتهم بوسط حسابي (78.79%).

- كما أنه توجد علاقة إرتباط معنوي بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على المستوى الكلي، وعلى مستوى أبعاد الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي الكلي كل على حدا في الإلتزام التنظيمي، مما يدل على صدق الطرح الذي أورده الباحث عن الثقة التنظيمية ومالها من تأثير ايجابي في تعزيز الإلتزام المنظمي.⁽²⁾

وقدم مروان طاهر الزغبي سنة 2008 دراسة عن " جودة علاقات العمل الإجتماعية وعلاقتها بمستوى الإلتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين"، محاولاً تسليط الضوء على الجانب النفسي من حياة العمل أو لا هي العلاقات الإجتماعية ممثلة بجودة العلاقات الإجتماعية بين الزملاء وجودة العلاقات بين المدراء والموظفين وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي والرفاه النفسي المرتبط بالعمل. معتمداً على المنهج الوصفي الإرتباطي للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وعلى عينة بلغت (159) موظفاً وعاملاً مثبتين يعملون في مصنع لتصنيع الأغذية المعلبة، وعلى الإستمارة كأداة أساسية لجمع المعطيات الميدانية ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS والتحليل الوصفي، حيث أشارت النتائج إلى وجود إرتباط إيجابي بين المستوى المرتفع لعلاقات العمل الإجتماعية (العلاقة بين الزملاء، العلاقة مع الرؤساء) ومستوى الإلتزام الوظيفي والشعور بزيادة الرفاه النفسي في العمل.⁽³⁾

-
- 1- الفضلي فضل صباح: "علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلد 37، العدد 1، ص ص 51-52 .
 - 2- حكمت محمد فليح: "تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت"، دراسة إستطلاعية منشورة، مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، كلية تكريت، الجامعة المستنصرية، العدد 83، 2010، ص ص 166-202.
 - 3- مروان طاهر الزغبي: "جودة العلاقات الاجتماعية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين"، كلية العلوم الإجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان، ص ص 3-22.

كما أجرى (Eisenberger et Al, 2001) دراسة بعنوان " علاقة إدراك الدعم التنظيمي بالإلتزام التنظيمي"، للكشف عن العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والإلتزام التنظيمي أجريت على عينة مكونة من (413) موظفاً، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن إدراك الموظف للدعم التنظيمي يرتبط إرتباطاً إيجابياً بشعوره بالإلتزام الوجداني الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

- كما أن الإلتزام الوجداني يدعم العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وممارسة سلوكيات الإلتزام التنظيمي وبالتالي الأداء المنظمي.⁽¹⁾

كما تمحورت دراسة حسين داودي لسنة 2008 حول " دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة إتصالات الجزائر بعناية "، هدفت الدراسة إلى محاولة التشخيص الفعلي لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الأخلاقية، الإجرائية، التقييمية) ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المؤثر، المستمر، المعياري) والتعرف على درجة تحقيق المساواة في المؤسسة المدروسة ومستوى الشعور الإيجابي لدى أفرادها

معتمدا على المسح بالعينة كأحد طرق المنهج الوصفي مستخدما الإستمارة كأداة لإختبار متغيرات الدراسة وعينة عشوائية طبقية شملت (77) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الإرتباط بالمؤسسة مرتفعة.

- يرتبط تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية، التقييمية، الأخلاقية) بزيادة مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المؤثر، المستمر، المعياري) وهذا يؤكد الصدق الإمبريقي للفرضية العامة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وزيادة الولاء التنظيمي.⁽²⁾

وقدمت أيضا منال عبد الحميد عبد المجيد سنة 2010، دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة للصناعة الثقيلة بالعراق بعنوان " العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي "، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقات الإنسانية (الحاجات الأساسية، الحاجات الإجتماعية، الحاجات النفسية، العلاقات التنظيمية الإدارية: السياسة التنظيمية للمنظمة، والعلاقات المزدوجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالإستقرار، الأمانة في العمل، عدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى) وطرق تحسينها وهل لها دور إيجابي في تحسين الأداء المنظمي (الكفاءة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، الرضا الوظيفي) للمنظمة موضوع الدراسة، ومن أجل إختبار فرضيات الدراسة إعتمدت الباحثة على عينة عشوائية بلغت (30) عاملا وفي جمع البيانات على الاستمارة وأساليب التحليل الإحصائية حيث توصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

-
- 1- عادل عبد المنعم المسدي: "أثر ثقافة المنظمة على سلوكيات الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية-قطاع الصحة بمنطقة طنطا"، مجلة الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، 2001. ص 306.
- 2- حسين دواوي: دور العدالة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بعناية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة سكيكدة، 2008-2009.

- إتفق جميع أفراد عينة الدراسة على أن للعلاقات الإنسانية أهمية ودور في رفع الأداء المنظمي.
- أشارت معطيات الدراسة التطبيقية وجود علاقة تأثير قوية للعلاقات الإنسانية على الأداء المنظمي للشركة المبحوثة. وهذا ما يؤكد صحة فرضية الدراسة.⁽¹⁾

رابعا - ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

إستعرضنا في هذه الدراسة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والمواضيع المرتبطة بهما، سعيا منا لإثراء الإطار النظري للدراسة وتطوير معرفتنا بمتغيري الدراسة والتعرف أكثر على المقاييس المستخدمة في تقييم المناخ التنظيمي ومستويات الإلتزام التنظيمي، حيث ساعدتنا في الإستفادة من المراجع والكتب التي إعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير

الوقت، كما أفادتنا بطرقها وإجراءاتها في تصميم وتطوير أدوات جمع بياناتها وطرق التحليل الإحصائي، ومقارنة نتائج بنتائج الدارسة الحالية في الجزء الخاص بمناقشة النتائج، ويمكن ملاحظة ما يلي :

حاولت بعض الدراسات التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي بشكل منفصل ، فمنها ما تناول متغير المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره، وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية أهمها الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، أو مدى تأثره بها مثل دراسة (العوامل،1994)، (Gratto,2001)، (السكران، 2004)، (الطيب، 2008)، (سندس رضوي خوين، 2012)، وبالرغم من أهمية الموضوع فقد لاحظنا أن الدراسات المشابهة التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي كانت قليلة ومحدودة مثل دراسة (د.موسى أحمد خير الدين ود.محمود أحمد النجار،2010)، (محمد مصطفى الخشروم،2011)، و(عدنان إبراهيم الأوسي، 2012).

ولقد اختلفت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي فيما بينها في طريقة قياس هذا المناخ فبعضها حدد نمودجا معيناً وبعضها لم يتم تحديد مقياساً بذاته، فمنها من إتبع نموذج ليكرت الخماسي مثل دراسة (هبة مقرون، 2012)، ودراسة (Sandra Palmero) وأخرى اعتمدت على نموذج كامبل مثل دراسة (Batlis,1980) وغيرها.

كما لاحظنا أن جميع الدراسات السابقة تتطابق في أجزاء مختلفة منها مع الدراسة الراهنة من حيث الموضوع أو أحد أبعاده ومجتمع الدراسة ، فقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة محلية ، عربية، وأجنبية ، دينية ، صحية، تعليمية، وخدمانية، في حين اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة مع أهداف الدراسة الحالية إما بسبب إختلاف الأبعاد أو بسبب إختلاف مجتمع الدراسة مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

وإستخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية مختلفة رغم أن غالبيتها إستخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق إعتمادها أحد طرقه وهي المسح بالعينة إلا أن بعض منها إستخدم المسح الشامل، كما إستخدمت

1- منال عبد الحميد عبد المجيد: العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة،

<http://www.iasj.net>، 2010، 22.05، 2012/09/30 .

92

جل الدراسات السابقة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وبعضها استخدمت المقابلة كأداة مساعدة لاختبار فرضيات الدراسة مثل دراسة (هبة مقرون، 2012) ، كما تطابقت الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة مع الدراسة الراهنة للحصول على نتائج هذه الدراسات وتفسيرها خاصة برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) التكرارات والنسب المئوية ومقياس ليكرت ومعامل كاي تربيع.

وحسب علمنا فإن الدراسة الراهنة هي الدراسة الوحيدة بالجزائر التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، إذ أن الدراسات الأخرى تناولت موضوع المناخ التنظيمي بشكل عام، أو تناولت الالتزام التنظيمي منفرد دون أي محاولة لربطه مع متغير المناخ التنظيمي، حيث تأتي هذه الدراسة إستكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، سنحاول الربط بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة بالجزائر وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات .

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

-تمهيد

أولا-إطار الدراسة

1-الإطار العام للدراسة

2-الإطار الخاص للدراسة ومجالاتها

- نقهي -

إن للدراسة الميدانية أهمية بالغة في دراسة البحوث الاجتماعية، نظرا لما تفرزه من نتائج تبين حقيقة الترابط بين الظواهر والذي لا نستطيع معرفته نظريا. ولتحقيق ذلك لا بد من تحديد الإطار العام والخاص للدراسة ومجالاتها، والمنهج المستخدم، وكذلك الأدوات اللازمة لجمع البيانات لأجل معرفة العوامل المؤسدة للموضوع المراد دراسته، بالإضافة لتحديد العينة وكيفية إختيارها، وتوضيح الطريقة التي تعالج بها البيانات من حيث التحليل والتفسير وإبراز خصائص العينة. ولبوغ هذا الهدف المتمثل في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية بسكيدة وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي لدى عمالها، إتبعنا الدراسة الخطوات المنهجية التالية.

أولا- إطار الدراسة:

لكل دراسة إطار عام وآخر خاص، نسعى من خلالها إعطاء نظرة شاملة عن موقع الدراسة الميدانية، بداية بعرض تطور المؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام، وتطور المؤسسة المينائية بسكيدة بشكل خاص، مع التطرق إلى مجالات الدراسة الثلاث (الجغرافي، البشري، الزمني) كما يلي:

1- الإطار العام للدراسة:

بعد الإستقلال بدأت القيادة الجزائرية تخطط للقضاء على مخلفات الإستعمار وإقامة نظام يتلاءم وروح التقاليد والعادات الجزائرية، هذا النظام عرف تطورات عديدة من الناحية التنظيمية كانت نتيجة حتمية للظروف الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع الجزائري، حيث تم التركيز على المؤسسة الوطنية بإعتبارها العمود الفقري لبناء الإقتصاد الوطني والركيزة الأساسية للتنمية الإقتصادية والإجتماعية، كما إعتمدت إدارة هذه المؤسسات على طرق وأساليب تقليدية في تسيير وظائفها أدى إلى سوء إستخدامها للجهود البشرية والمادية، وعدم إقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الرقابة، الأمر الذي ساهم في بروز المشاكل والمعوقات في تسييرها، لازمها على إمتداد ما يقارب ثلث قرن من الزمان، رغم سلسلة الإصلاحات الهيكلية والإقتصادية التي عرفتها المؤسسة العمومية والإقتصاد الجزائري بشكل عام، في حين "الإصلاحات والتجارب التي مست طرق تنظيم وإدارة هذه المؤسسات، قد تعبر في جوهرها عن غياب نظرة ومنهجية واضحة وسليمة لتنظيم وإدارة المؤسسات العمومية الجزائرية".⁽¹⁾

1- علي بوكميش : "المؤسسات العامة بالجزائر - ظروف تطورها، وطرق تنظيمها وإدارتها - دراسة تبعية 1962-2003"، مجلة الحقيقة، العدد(06)، جامعة أدرار، قسم العلوم القانونية والإدارية، 2005، ص 89 .

هكذا تبين أن الإقتصاد الجزائري عرف منذ الإستقلال تغيرات عديدة ساهمت بشكل كبير في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات وكذا الإستراتيجيات، وبالتالي تغير القرارات، والأنظمة"⁽¹⁾، وتعتبر المؤسسة الإقتصادية العمومية واجهة من واجهات النشاط الإقتصادي الوطني والتي مرت بمرحلتين أساسيتين محددين زمنيا كما يلي : مرحلة ما قبل 1980 وقوامها 18 سنة، ومرحلة ما بعد 1980 إلى الآن.

1- المرحلة الأولى (ما قبل 1980):

إعتمدت عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي، الذي يعتبر ينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسات العمومية— ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين هما:

1-مرحلة التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية في العشرية الأولى بعد الإستقلال (1962-1970):

بعد الإستقلال مباشرة غادر العمال المعمرين والأجانب العاملين بالمراكز الحساسة الجزائر تاركين إقتصاد الجزائر شبه مدمر، فتم إصدار في أكتوبر ونوفمبر 1962 أمر بتشكيل لجان التسيير الذاتي في

المزارع والمؤسسة الصناعية والمناجم، بإستثناء المؤسسات الخدمية والتجارية والتربوية التي بقيت تحت وصاية الدولة مباشرة"⁽²⁾، ويمكن تقسيم هذه المرحلة بدورها إلى مرحلتين:

1-1-مرحلة التسيير الذاتي: التي أعقبت الإستقلال مباشرة إلى حوالي 1965 "المؤسسة المسيرة ذاتيا"، بحيث يعرف التسيير الذاتي في ضوء هذه التجربة بأنه: ((تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت التي هجرها الأوربيون أو التي تم تأميمها))، وتقوم على مبادئ رئيسية هي:

✓ تحقيق الإستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

✓ تحقيق الإستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية.

✓ توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد إنقطاع الحصة المقررة للدولة.

طغت على هذه المرحلة فكرة الإيديولوجية الإشتراكية، من خلال الأساليب والتقنيات المعتمدة لضمان التنمية الإقتصادية، مما أدى إلى بداية نشأة التناقضات على مستوى تنظيمات العمل بإعتبارها تنظيما إجتماعيا وإقتصاديا، كان سببها تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة الذين يمثلون سلطة الدولة، وبقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي، خاصة فيما يتعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، فالمعروف أن القوانين المنظمة للتسيير الذاتي قد منحت العمال حق ممارسة السلطة

1-هبة مقرون: مرجع سابق، ص 130.

2- بن عنتر عبد الرحمان: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص70.

وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق، أما المشكل الثاني فيعبر عن تناقض المفهوم الإجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع إقتصادي وطني عن طريق وحدات التسيير الذاتي ثم إلغاءه تدريجيا في أواخر الستينات. وعليه فإن إنضمام العمال في وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه إشراك هؤلاء العمال في تسيير تلك الوحدات، فقد كشفت الحقائق التاريخية أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليست لديها الخبرة الكافية بإدارة أو تسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في إتخاذ القرارات بسبب إنعدام قنوات الإتصال بين الإدارة والعمال.⁽¹⁾

وخلال هذه المرحلة كان قادة الجزائر قد إختاروا النمط الإشتراكي لإدارة وتسيير الجزائر بمختلف مؤسساتها، فكان الهدف من الإنجازات والتأميم هو إفراغ التسيير الذاتي المعتمد في المؤسسات الصناعية من محتواه الحقيقي بإعتباره لم يكن وليد تفكير عميق، إنما إستجابة لظروف إقتصادية، سياسية، وإجتماعية معينة⁽²⁾. ولعل أهم الأسباب التي جعلت الدولة تفكر في تأسيس ((شركات وطنية)) تحل محل المؤسسات المسيرة ذاتيا، هو تلك الصعوبات والعراقيل التي واجهت تلك المؤسسات مثل نقص الإطارات واليد العاملة المدربة، قلة الموارد المادية، نقص الوعي بالنسبة للطبقة العاملة، مما صعب مهمة إحداث تغيير إجتماعي

حقيقي للبنى الإجتماعية والإقتصادية خلال هذه الفترة، فرض إعادة تنظيم هذه المؤسسات خلال جدول أعمال اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في الفترة الممتدة من 14 إلى 15 جوان 1965. (3)

1-2-مرحلة التسيير البيروقراطي: والتي إمتدت حتى سنة 1971، وتعتبر مرحلة هيمنة الدولة على القطاع العام بحركة التأميمات المتتالية، خاصة في قطاع الصناعات الثقيلة وقطاع المحروقات، والإستمرار في إضفاء الطابع الإشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، وعرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة في خضم سيرة التنمية الوطنية قصد تقليص التبعية إتجاه الخارج، وبعث قطاع إقتصادي تابع للدولة يأخذ على عاتقه عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي، في إستراتيجية تنموية تهدف بالدرجة الأولى إلى :

✓ العمل على إستغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.

1- يوسف سعدون: علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، جامعة باجي مختار عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجامعية بقسنطينة، دس، ص ص6-9.

2- نوال رويمل: القيادة وتسيير الموارد البشرية، رؤية نقدية ودراسة تطبيقية، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع-عين مليلة، 2009، ص 30.

3- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص10.

✓ قطع دابر التبعية الإقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله إنتاج الصناعات المختلفة.

✓ بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للإقتصاد الوطني، لا سيما فيما بين القطاع الصناعي والزراعي. (1)

غير أن الحجم الكبير للشركات الوطنية والسلطات المطلقة التي منحت للمسيرين بها أدى إلى بروز "المشاكل البيروقراطية" المرتبطة بسوء الإتصال العمودي، وبحجم السلطة التي إكتسبها بعض المسيرين الإداريين، وذلك ما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات بداخلها بسبب سوء المعاملة بين الإدارة والعمال والمشرفين يعود لتدهور ظروف العمل والمطالبة برفع الأجور وتحسين الخدمات وغيرها، خاصة بعد غياب المشاركة العمالية وإحاق النقابة بالحزب من خلال المؤتمر الثالث لحزب جبهة التحرير الوطني، الأمر الذي جعلها تقوم بتعبئة العمال لخدمة مشاريع الدولة أكثر من قيامها بالاحتجاج والمطالبة والدفاع عن مصالحهم، أي أنها تحولت إلى وسيلة لتدعيم سياسة الدولة ولتحقيق مشاريعها. (2)

وبمجرد أن تم وضع المخطط الثلاثي الأول (1967-1969) حتى أعيد صياغة مفهوم جديد للعلاقات الصناعية يقوم أساسا على فكرة المشاركة في إطار مؤسسات وطنية تسيير تسييرا مركزيا من طرف الدولة، هذا النظام الجديد الغرض منه تحقيق إعادة التوازن بين مختلف الفئات الإجتماعية وتوسيع المشاركة العمالية

لتكون في النهاية هي الممثل الرئيسي للعمال، وقد وضعت أسس هذه المشاركة ضمن مشروع المخطط الرباعي (1970-1973) الذي شكل بداية الطريق نحو تطبيق التسيير الإشتراكي للمؤسسات الجزائرية. (3) وقد تميز هذا النمط من التسيير في الفترة الأولى بـ:

1- إعطاء صلاحية حق "الفيتو" للمدير في بعض الأحوال، لكن هذا الحق أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى في المؤسسة، فأصبح المدير يتحكم في نظام السلطة داخل المؤسسة، مرتبط أساسا بالتشكيل السلطوي الموجود على مستوى الهيئات العليا للدولة.

2- ظهور بوادر إحتكار المعلومات بإعتبار الأمية المتفشية بين العمال والى ممارسة مركزية إتخاذ القرارات وتأخير رواتب العمال الشهرية مما أدى إلى سوء الإتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وترتب عن ذلك شعور العمال بـ :

✓ بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون.

1- بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 71.

2- علي بوكميش: مرجع سابق، ص 96.

3- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 12.

✓ تكوين حواجز نفسية وإحتكار السلطة والمعلومات من طرف الإداريين.

✓ فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.

✓ إنخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.

✓ ترك تقاليد معينة تتمثل في إهمال رأي العمال ومشاركتهم، ووجود هوة بين الإدارة والعمال التي جعلت العمال يتصفون بالإتكالية وعدم الإهتمام بالعمل وإتقانه، كما أصبح العمال يتصفون بالفوضى نتيجة دوران العمل.

3- مشكلات بيروقراطية، سوء الإتصال التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية. (1)

فقد تميزت هذه الفترة بإنشاء الشركة الوطنية وهو أسلوب جديد لتنظيم وإدارة المؤسسات العمومية بالجزائر، غير أنه قد أدى إلى حدوث مشاكل وإضرابات، الأمر الذي دفع بالسلطات إلى إصدار ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات. (2)

2-مرحلة التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية في العشرين الثانية بعد الإستقلال من 1971-1982:

وهي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي للمؤسسات، الإنتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الإشتراكية، وكان هذا بتأثير عوامل عدة أهمها إعتبار تجربة التسيير الذاتي بكل إيجابياتها وسلبياتها باعنا على ضرورة إيجاد صيغة لتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير، وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية

العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير والرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك، وفقا لميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات من خلال المجلس المنتخب الذي يصهر على حسن تسيير المؤسسة— وعلى زيادة الإنتاج وتحسين المستمر للجودة، والقضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخطط⁽³⁾، وقد ظهر التطبيق الفعلي للنظام الإشتراكي في الجزائر في 16 نوفمبر 1971، بموجب ظهور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الإشتراكي، وهي "ميثاق التسيير الإشتراكي للمؤسسات"⁽⁴⁾، كما ترجع تسمية المؤسسة الإشتراكية بهذا الاسم إلى سببين جوهريين يتمثل أحدهما في أنها أداة تنفيذ للمشروعات التي إقتضتها السياسة الإشتراكية، ويتمثل السبب الثاني في أنها تسيير طبقا لمبادئ مشاركة العمال في تسييرها وفقا للقوانين الصادرة في هذا الشأن.⁽⁵⁾ كما أنه يهدف إلى السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق

1-نوال رويمل : مرجع سابق، ص 31.

2-علي بوكميش: مرجع سابق، ص 96.

3- نوال رويمل : مرجع سابق، ص 32.

4-ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 173 .

5-علي بوكميش: مرجع سابق، ص 98.

لمفهوم المشاركة حتى يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل، فمفهوم التسيير الإشتراكي في المؤسسات G.S.E: يلعب العامل فيه دورا هاما في التسيير خاصة في الجوانب الإجتماعية ويتابع الأعمال المتوسطة، وطويلة المدى، بمساهمته بأراء أو ملاحظات من خلال هيئات التسيير المختلفة. فقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الإشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي الإقتصادي التابع للدولة. بالإضافة إلى ذلك يهدف هذا النظام إلى تغيير الروابط والعلاقات الإجتماعية التي كانت سائدة من قبل، أي تحويل العامل الأجير الذي لا يتمتع بأية إمتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت، حيث تتوزع السلطة على الهيئات بعضها يكون منتخبا من طرف العمال أنفسهم وهي: اللجان الدائمة والمجلس النقابي، خلية الحزب، أما مجلس المديرية فيكون مختلطا، حيث يتم إنتخاب عضوين من العمال بينما تكون الأغلبية من الإدارة .⁽¹⁾ لكن تطبيق هذا النظام في الواقع أفرز عدة مشاكل وعراقيل صعبت سير هذه المرحلة خاصة في العشرية الأولى من تطبيقها، زادت فيها النزاعات داخل المؤسسات وأدت إلى تعطيل الإنتاج إثر الإهمال والتوقفات عن العمل،⁽²⁾ أو بسبب اضطرابات ناتجة عن ضعف تنظيم التسيير الإشتراكي للمؤسسات بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال ومجلس الإدارة من جهة، وبين مجلس العمال وباقي هؤلاء من جهة أخرى، وهذا الفراغ القانوني أدى إلى نشوء نزاعات وعدم تفاهم بين هذه الهياكل، بالإضافة إلى نظام الموارد البشرية الذي لم يعرف تنظيما محكما، رغم توفر الإطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل الوطنية، فكانت العشوائية تغلب في تحديد المناصب والأجور بسبب عدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة، مما خلق

فوارق كبيرة بين المؤسسات لنفس المناصب وداخل نفس المؤسسة في أحيان أخرى، وهو ما كان له أثر سلبي على سير الإنتاج وبروز نزاعات وخلافات مع الإدارة، ومنها ما سببه نقصا في الإطار المتوسطة نظرا لعدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية، الأمر الذي خلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسات بين قمة الإدارة والقاعدة، وأدى إلى سوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات من طرف العمال في النظام التقني أو الإنتاجي. فالمشكل الأول كان ناتج عن تباعد مركز إتخاذ القرار بين الإدارة الإقليمية والوحدة الإنتاجية، خاصة إذا علمنا أن الوحدات ظلت المسؤول المباشر عن المشاكل اليومية المطروحة ذات الطابع الاجتماعي والإقتصادي: مثل الإنتاج، المستخدمون، التدريب التحكم في التكنولوجيا، وفي المقابل تبقى الإدارة الإقليمية صاحبة السلطة العليا غير مدركة بأهمية حل هذه المشاكل، والتراكم المستمر لهذه المشاكل سيؤدي إلى زيادة نسبة احتمالات حدوث الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تمتلك القرارات والجماعات التي لا تملك حرية إتخاذ القرارات نظرا لوجود تعارض بينهما بإعتبار أن الجماعة الأولى

1- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 13.

2- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص ص 70-71.

100

تمارس نشاطها وفقا ((للمنطق البيروقراطي الجامد)) المبنى على علاقات السلطة، على عكس الجماعات الثانية التي تمارس نشاطها وفقا للمنطق التكنوقراطي المبنى على مبدأ الرشد الإقتصادي. أما المشكل الثاني هو عدم فعالية نسق الإتصال على مستوى تنظيمات العمل نظرا لإهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الإتصال وهو الإتصال النازل الذي يخدم مصالحها، ولا تهتم بالإتصال الصاعد لأنه يمثل لديها عبأ متزايدا يجب التخلص منه. أما مظاهر علاقات العمل في ظل التسيير الإشتراكي سادها عدم التفاهم نظرا لعدم رضا جماعات العمل عن ظروف العمل السائدة داخل هذه المؤسسات بزيادة عدد حالات عدم الإنضباط وإرتفاع معدلات التغيب وزيادة عدد حالات الفصل، الذي يعهد مؤشر دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل المشاركة في التنظيمات بسبب وجود خلاف بخصوص ظروف العمل أو بعض المشاكل السوسيو مهنية الأخرى. وعلى الرغم من تأكيد نصوص التسيير الإشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف التنظيمات التي تخضع للتسيير الإشتراكي قصد الوصول إلى إقامة علاقات إجتماعية جيدة داخل محيط العمل، إلا أنها ظلت بعيدة التحقيق، فقد رأت جماعات العمل أن تلك القوانين قد حدت من حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية، بحيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي وحتى حقهم في الإضراب.⁽¹⁾

وتأسيسا لما سبق، نلاحظ أن نمط التسيير الإشتراكي للمؤسسات الوطنية سعى إلى إعادة الإعتبار للفرد الجزائري من خلال إشراكه في تسيير المؤسسة التي يعمل بها، غير أن هذا النمط من التسيير جاء بنتائج عكس المخطط لها لعدة أسباب سواء كانت فردية، جماعية، أو تنظيمية، عجلت من فشله، حيث ساد جو من عدم التفاهم والصراع داخل هذه المؤسسات، بين العمال والإدارة وبين العمال ومشرفيهم، وكذلك طبيعة

العمل التي لم تلبى رغباتهم وحاجياتهم الإجتماعية والنفسية، وبالتالي أنتجت مناخا تنظيميا محبطا أثر على مخرجات المؤسسات والذي أدى إلى فشلها في تحقيق أهدافها والأهداف العامة للدولة الجزائرية.

وهذا ما يبين لنا أن المؤسسة العمومية عرفت خلال هذه المرحلة نوعا جديدا من التنظيم والإدارة يسمى بالتسيير الإشتراكي، إلا أنه تعرض للعديد من المشاكل والعوائق من أبرزها الصراعات والخلافات بين العمال والإداريين، وزيادة العبء المالي للمؤسسة العمومية على خزينة الدولة، وعدم تمكنها من الإعتماد على نفسها، الأمر الذي دفع بالدولة إلى التفكير في أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.⁽²⁾

1- يوسف سعدون: مرجع سابق ، ص ص 13-24.

2- علي بوكميش: مرجع سابق، ص 102.

II-مرحلة إستقلالية المؤسسات (ما بعد سنة 1980):

مع التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية، المتميزة بالضخامة والتعقيد، في الإدارة في تلك الفترة والعراقيل التي شهدتها نظام التسيير الإشتراكي، وصلت المؤسسة الإشتراكية إلى نقطة كان فيها إتخاذ الإجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت عبر سنين، إضافة إلى التدهور المستمر على مستوى الإقتصاد الوطني الذي صاحبه تردي مماثل في التسيير المالي على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية والذي بلغ سنة 1978 حوالي 180 مليار دينار، صعوبة الوضع أدى إلى صدور إجراءات طبقت في الخطة الخماسية الأولى 1980-1984 بصدر المرسوم الخاص بها في 04 أكتوبر 1980، تدعى إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات التي إستمرت حتى سنة 1988، سعت من خلالها الدولة لإصلاح شامل تأخذ على عاتقها الفعالية والكفاءة، أو المهارة التي يمكن تحقيقها نتيجة حرية العمل وحرية أخذ القرار للإرتقاء بمستوى أداء المؤسسة، وتحفيزها على النشاط الموكل إليها وإلى مستــــوى الأهداف المرجوة في هذه المرحلة، وهذا ما أكده الميثاق الوطني لسنة 1986، صنع المزيد من الإستقلالية الإقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الإقتصادية، والإجتماعية الشاملة.⁽¹⁾ فقد عرفت المؤسسات العمومية في هذه المرحلة تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي يتمثل في شكلين لإعادة الهيكلة، هما إعادة الهيكلة العضوية من خلال إعادة هيكلة المؤسسات كبيرة الحجم إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة الحجم يسهل على المسيرين التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية، فعدد الشركات الوطنية تضاعف عددها من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال عام 1982، تم تقسيمها على معيار التخصص ومعيار التقسيم الجغرافي، أما إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات العمومية بدأت سنة 1983 وامتدت إلى غاية 1987،

بتصفية الوضعية المالية السلبية، مع إتخاذ جملة من الإجراءات التي تلتزم بها المؤسسة، بحيث تتضمن ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية، ومنه التحكم في إدارة الإنتاج والتسويق والنقل، لتصبح بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية⁽²⁾.

خلاصة القول إن عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية سارت نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسات وتحقيق الأهداف التي سطرت مسبقا. إلا أن سوء التسيير خاصة في المؤسسات التي أعيدت هيكلتها، وعدم ارتفاع المردودية حان دون ذلك، لأن المركز سرعان ما كان يتدخل في الإدارة الداخلية للمؤسسة عن طريق المخططات أو بشكل بيروقراطي مكثف. فلم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول بين المركز والإدارة، فلم تعط الفرصة للعمال للإلتفاف حول الإدارة لخدمة المؤسسة، كما أن

1- نوال رويمل : مرجع سابق، ص 34.

2- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص ص 25-28.

خضوع المؤسسة لسلم الأجور لم يترك لها مجالاً لتحديد الأجور وربطها بالمردودية الخاصة بكل عامل، فخلق نوعاً من الإضطرابات والنزاعات داخل المؤسسات، فضل فيها العمال الإضراب عن الحوار في كثير من الحالات فوجدت المؤسسة نفسها عاجزة عن تحقيق أهدافها، ولو جزئياً، بسبب تدهور طاقتها وسوء ظروف عملها رغم أن المؤسسات نجحت في إنجاز بعض المشاريع الإستثمارية. كما أن الحديث عن المشاكل والصعوبات المسجلة في تنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة خلال فترة التسيير الإشتراكي للمؤسسات وبعدها فترة إعادة الهيكلة، والتي تعتبر فترة إنتقالية، يؤدي إلى البحث والحديث عن أزمة تسيير الإقتصاد من طرف الإدارة المركزية، لأن المؤسسات بقيت تشكو من نفس العراقيل والمشاكل حتى بعد تطبيق إعادة الهيكلة، لأن هذه الأزمة كانت وليدة محيط سياسي وإقتصادي وإجتماعي، وحتى قانوني ناتج عن تطبيق النصوص القانونية المرتبطة بالمؤسسات. وبالرجوع إلى الميثاق الوطني لسنة 1976 ودستور نفس السنة، إعتبرت المؤسسة الوطنية آنذاك ملكاً للدولة، والدولة هي أعلى شكل للملكية الجماعية، فلا يجوز بيعها ولا التصرف فيها، جعلت من المؤسسة أداة في يد الدولة لتطبيق السياسات الاقتصادية في إطار إيديولوجي معين، وهي (المؤسسة)، في نفس الوقت تتمتع بشخصية معنوية وإستقلال مالي. كما أن هذه النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات جاءت بشكل يوحى بالابتعاد عن الأشكال السابقة لإعلان القطيعة مع طرق التسيير وتوزيع السلطة فيها، لكنها أتت بأشكال من المؤسسات أكثر غموضاً وتعقيداً خاصة وأن تطبيق سياسة الحزب الواحد آنذاك حالت دون تحقيق أغراض التنمية.⁽¹⁾ ويمكن القول أنه تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير نسبياً، أي في أقل من سنتين تقريباً دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لإنطلاقته على أسس صلبة مثل: الإطارات، والمقرات، والتجهيزات اللازمة. بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الإستثمار والبحث العلمي، مما ضاعف من أعباء تلك المؤسسات المهيكلة، وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون التي تجاوزت 425 مليار دينار جزائري بحلول سنة 1992⁽²⁾. وحسب

الوضعية التي آلت إليها المؤسسات الوطنية، سواء قبل وبعد إعادة الهيكلة مباشرة، تؤكد وجود أزمة فعلية في التسيير الإقتصادي للبلاد، إذ رغم الإصلاحات والتغيرات المختلفة والنصوص القانونية المؤطرة للمؤسسة، والمحددة لأهدافها، بقيت المؤسسات تشكو من نفس المشاكل والعراقيل على مختلف المستويات. (3) فقد تميزت المؤسسات المعاد هيكلتها بسوء التسيير، وعدم إرتفاع المردودية، وتدخّل المركز في الإدارة الداخلية، وخاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدًا، وعدم إستعمال الإمكانيات والطاقات الإدارية والتسييرية التي تم توزيعها دون إعطائها صلاحية إتخاذ القرار في التسيير، إضافة إلى غياب طرق التسيير الحديثة، وهذا يدل على إستمرار فشل القادة في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتحفيز العمال على بدل المزيد من الجهد والعطاء لصالح المؤسسة وذلك من خلال القيود القانونية التي فرضتها الدولة عليها.

1- رشيد واضح: مرجع سابق، ص ص 86-87.

2- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 29.

3- بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص 74.

2- إستقلالية المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: (1988-1995)

في ظل هذه الوضعية الحرجة للمؤسسات والإقتصاد الوطني، كانت هناك محاولة أكثر جدية، للإنتقاع عن الطرق السابقة المسيرة للإقتصاد التي تشرف عليه الدولة بشكل كبير، بادرت الحكومة في 28 ديسمبر 1987 إلى إتخاذ سلسلة من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الإقتصاد الوطني، عرف بإسم ((إستقلالية المؤسسات))، يقوم نظام الإستقلالية -حسب ما ورد في الميثاق الوطني 1986- على هدف رئيسي مؤداه تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بصفة شاملة، وجاءت نصوص القوانين التي صدرت في الجريدة الرسمية رقم 2/1988 لتؤكد الإصلاحات الحالية في مجال إستقلالية المؤسسات. (4) حيث تقوم على اللامركزية في السلطة والقرار، وأيضا إعطاء المؤسسة الاقتصادية المسؤولية المباشرة لقيام بعلمياتها الإقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الإقتصادية، وكذلك تسيير مواردها المادية والبشرية وكذلك إختيار مسؤولياتها، كما أن المؤسسة الوسيلة الإقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع الحكومة أي مع العمليات التجارية للمؤسسة وعلى هذا يجب على الحكومة مواجهة جميع الإلتزامات (2). لكن تأخر الإجراءات القانونية المدعمة للإستقلالية، حرم المؤسسات من التنفيذ الفعلي للقوانين الجديدة التي منحتها حق التصرف في ممتلكاتها بكل حرية، وكذا عدم وضوح الآليات الإقتصادية للجهاز المالي للمؤسسات. (3)

ففي سنة 1988 شهدت الكثير من الإضرابات والفوضى التي عمت كافة القطاعات الإقتصادية، حيث تعرضت المؤسسات لعمليات الشغب والتخريب، وجاءت هذه الأحداث كتعبير للسخط الإجتماعي عن الوضع الذي تعيشه البلاد إبان تلك الفترة، فترجموا ذلك في شكل حركات إضرابية واسعة وتخريبية أيضا، وأمام هذا الوضع المتأزم قامت الحكومة بإجراء العديد من التعديلات منها الإعتراف بحق الإضراب، حيث نص دستور 1989 على أن " الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون"، كما صدرت عدة قوانين تنظم

علاقات العمل وتؤكد على الاعتماد على مبدأ المفاوضة لتنظيم هذه العلاقات، وإعتبار هذه العلاقات قائمة على التعاقد (عقود العمل)، وكذا إقرار التعددية النقابية التي أخذت طابعا حزبيا، الأمر الذي أدى إلى تحول المؤسسة إلى مسرح للصراعات الحزبية والسياسية وعدم قيام النقابات بدورها الأساسي الذي يتمثل في تحسين ظروف العمال والدفاع عن مصالحهم. بالإضافة إلى عدم الإستقرار السياسي الذي تجسد في تعاقب الحكومات بشكل سريع وصل بالتقريب إلى معدل حكومة لكل سنة، الأمر الذي أثر على عملية التنمية والبرامج والجهود التنموية، خاصة أنه لا يوجد تكامل في برامج هذه الحكومات، لكل حكومة برنامجها الخاص. أما على المستوى الإقتصادي والإجتماعي فقد إرتفعت الأسعار، بسبب

تحرير الأسعار وتخلي

1- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 31.

2-رشاد محمد ثابت مراد: واقع التسير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الإقتصادية والإجتماعية، منت ديانت الجلفة لكل الجزائريين والعرب، 2009، ص 1-3-
www.google.com, 30/09/2012, 23

3- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 33.

104

الدولة عن تدعيمها، مما أدى إلى تدهور القدرة الشرائية للعاملين، هذا بالإضافة إلى إرتفاع نسبة البطالة التي لجأت الدولة في سبيل التخفيف من حدتها إلى ما يسمى بالشبكة الإجتماعية. أما في ميدان العمل، فقد شهد تسريح جماعي للعمال، حيث حددت الإحصائيات بأنه قد تم تسريح (730) ألف عامل. (1) زيادة إلى الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت نظام الإستقلالية ولجئها إلى المؤسسات المالية (البنوك) قصد طلب القروض، بحيث بلغ عددها 66.5% خلال الثلاثي الأول من سنة 1989 ليرتفع هذا العدد إلى 80.9% خلال الثلاثي الرابع من نفس السنة. (2)

وهكذا يتبين أن الإستقلالية لم تحقق نتائج إيجابية على مستوى تنظيم وإدارة المؤسسة العمومية الجزائرية، وإنما أدت إلى بروز العديد من المشاكل ظهرت آثارها السلبية على مستوى المؤسسة وعلى المستوى الإقتصادي والإجتماعي، وهذا ما دفع المسؤولين بالتفكير في إستراتيجية جديدة لتنظيم وإدارة المؤسسات العمومية. (3)

3- مرحلة الخصخصة (إقتصاد السوق): إبتداء من 1992

بعد تطرقنا إلى تحليل مشروع إستقلالية المؤسسات والآثار المترتبة على تطبيقه من الناحية الإقتصادية والإجتماعية، نشرع الآن في تحليل مرحلة الخصخصة وإقتصاد السوق، حيث يشير مفهوم الخصخصة إلى ((كل شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الإقتصادية مستقبلا، إن هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو إعتباريين، مستثمرين محليين أو أجنب)) (4)، ولقد إتجهت الجزائر إلى الخصخصة بضغط من المؤسسات المالية الدولية، وتحديدًا بعد مفاوضات مع صندوق النقد الدولي سنة 1991 إنتهت بفسح المجال أمام القطاع الخاص، حيث قامت الجزائر بعدها بخصخصة المؤسسات التي ليست لديها إمكانية الإستمرار كمؤسسة

عمومية.⁽⁵⁾ لكن حقيقة الأمر أن تحول المؤسسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص لا يعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة فعالة، لأن المشكلة مرتبطة بطبيعة التنظيم والتسيير الممارس في تسيير المؤسسات وخاصة حاجة المؤسسة إلى قيادة فعالة تهتم بالتسيير بأسلوب إستراتيجي ذكي يمكن المدير أو قائد المؤسسة من التوفيق بين العمـال وحاجياتهم ومتطلباتهم وبين المؤسسات وتحقيقها لأهدافها، ومدى قدرة النمط القيادي المتبع على توفير الشروط الملائمة للمؤسسات مثل المناخ المحفز للإبداع والإبتكار القيادي

1- هبة مقرون: مرجع سابق، ص ص 148-149 .

2- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 35 .

3- علي بوكميش: مرجع سابق، ص 111 .

4- يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 36 .

5- هبة مقرون: مرجع سابق، ص 150 .

المتبع على توفير الشروط الملائمة للمؤسسات مثل المناخ المحفز للإبداع والإبتكار وتشجيع العمل، وهذا ما يؤكد سعيد أوكيل وآخرون بقولهم: "أنه أصبح اليوم، التنظيم الجيد وطريقة التسيير الجيدة للمؤسسة يلعب دورا مهما في نجاح المؤسسة، وأنه كلما كانت المؤسسة مسيرة بطريقة جيدة، كلما جعلها تستخدم عناصر الإنتاج والعمل إستخداما أمثل".

وخلال سنة 1995 بقيت الجزائر تعاني من أزمة خانقة والإنتعاش الإقتصادي مازال راكدا. فكان لا بد على الجزائر أن تحضر نفسها للدخول في مرحلة الخصخصة، فبدأت تقوم ببعض التحولات مثل التخلي التدريجي للدولة عن الوظائف الإجتماعية الأساسية كتوفير السكن، والحماية الإجتماعية، والتعليم... الخ. وفتح المجال أمام القطاع الخاص عن طريق إصدار قانون جديد للإستثمارات يسمح للقطاع الخاص بممارسة نشاطه وترك الأسعار الفلاحية تتحدد حسب العرض والطلب إلى جانب التحول السياسي الكبير في طريقة تسيير الدولة وإعطاء نوع من اللامركزية.⁽¹⁾ ومن ناحية أخرى، فإن الخصخصة تهدف إلى جعل المؤسسات أكثر نجاعة وذات فعالية أكثر في القيام بمختلف وظائفها، فإن السؤال الذي يمكن طرحه هو: هل من الضروري خصخصة مؤسسة ما حتى تصبح مريحة وفعالة؟

وإن الإجابة على ذلك يتطلب التمييز بين الخصخصة كهدف في حد ذاتها، والخصخصة كوسيلة من وسائل ترشيد الإقتصاد الوطني والإنتقال به إلى مرحلة إقتصاد السوق. هذا التميز هو عملية إختيار نمط الخصخصة وأدواتها الأكثر ملائمة مع ظروف الإقتصاد والبلد المطبقة فيه. فالخصخصة كهدف في حد ذاتها قد تعطي للعملية أبعاد سياسية وإيديولوجية أكثر منها إقتصادية. والأهداف العامة للخصخصة لا تخرج عادة عن الأهداف التالية:

- زيادة إيرادات الدولة من الموارد المالية خاصة في فترات العجز ونقص هذه الموارد.

- فسح المجال للمبادرة الخاصة والتقليل من تحكم الحكومة في النشاط الإقتصادي العامل أي الإنسحاب التدريجي من ميادين الإنتاج، بإستثناء البعض منها ذات الأهمية الحيوية والإستراتيجية، والتركيز على وظيفتي مراقبة السوق وتنظيمه.

- تخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات المردودية الضعيفة.

- زيادة فرص الإستثمار أمام رؤوس الأموال المتداولة خارج قنوات الرسمية للإقتصاد الوطني " السوق السوداء".

- إعادة الثقة في هيكل وقنوات الإقتصاد الوطني بجلب الادخار المحلي والخارجي.

1- عبد الوهاب شمام: "دراسة حول الخصخصة والتحويلات الهيكلية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (08)، منشورات جامعة قسنطينة، جامعة قسنطينة، 1997، ص ص 192-193.

- تخفيف تكاليف الإنتاج من خلال إزاحة الحواجز البيروقراطية والسرعة في إتخاذ القرارات.

- تجديد أساليب الإدارة والإطارات المسيرة وجعلها تواكب أحسن وأحدث الأساليب والطرق العملية في هذا الميدان.⁽¹⁾

وإذا كانت تجربة الخصخصة في إطار إصلاح الإقتصاد الوطني لم تبلغ الأهداف المنشودة بكاملها، فإن العديد من المؤسسات (حوالي 400 مؤسسة عمومية) عرفت الإستقلالية منذ سنة. ومنها ما دخل مجال إعادة الهيكلة والإصلاح الإقتصادي حتى قبل إكتمال الإطار القانوني لها. وما زالت الجزائر تسعى إلى الدخول أكثر في إقتصاد السوق حتى تجتمع وتتوفر الظروف والشروط العامة لدى المؤسسة العمومية لتؤدي نشاطها بحرية تامة. وبعد تجربة صناديق المساهمة المعتمدة ابتداء من شهر جانفي 1988 لتأطير المنظومة الإقتصادية، وبعدها تجربة الشركات القابضة التي قامت على أنقاضها، فكر أصحاب القرار في البلاد في حل هذه الأخيرة، التي قدر عددها بـ 16 شركة وتعويضها بـ 07 مجمعات صناعية ومالية مكلفة بإصلاح المؤسسات العمومية والخصخصة، وذلك من أجل القضاء على الإختلالات، وتجميع الصلاحيات، والمسؤوليات من حيث سلطة القرار، وتنسيق عمليات الخصخصة، وذلك من خلال إنشاء مديرية موحدة تشرف على كافة التجمعات الصناعية والمالية، مثلما تقرره المادة 12 من قانون رؤوس الأموال التجارية للدولة. غير أن هذا المخطط الجديد يكاد يكون صورة مطابقة لما تم في شهر سبتمبر 1995 (الأمر 95-25) المؤرخ في 25 سبتمبر 1995 المتعلق بتسيير أموال الدولة، عندما تقرر إلغاء صناديق المساهمة التي وصفت بالكارثة وتعويضها بالشركات القابضة التي ارتبطت فيما بعد بصندوق النقد الدولي، حتى وإن ساهمت هذه الشركات القابضة في إخراج بعض قطاعات النشاط من حافة الإفلاس، منها قطاعات الكيمياء والصيدلة والصناعات الزراعية والغذائية وصناعة المانيفاكنتورة. وتقرر رسميا حل الشركات القابضة يوم 14 سبتمبر 2001 بموجب أحكام المادة 40 من الأمر 04/01 في جمعيات غير عادية، وإنشاء 47 مؤسسة عمومية إقتصادية، منها 28 مؤسسة منظمة في شكل شركات لتسيير المساهمات تراعى فيها ثلاث مقاييس،

إذ لا يجب على هذه المؤسسات الجديدة أن تعاني عجزاً مالياً أو إفلاساً، وأن تكون فرعاً تابعاً للمجمع الذي ستضم إليه، إلى جانب وجود تجانس بين المؤسسات في إطار مجمع واحد. فتم بذلك تشكيل شركة واحدة للحليب، وأخرى للحبوب والمطاحن، وأخرى للإسمنت. أما الفصل الخامس من الأمر رقم (01-04) فقد حدد طرق وإجراءات الخصخصة، في الآتي:

1- اللجوء إلى الأسواق المالية وطرح بيع أسهم الشركة في هذه الأسواق (البورصة أو عن طريق عرض علني للبيع ونظراً للوضع الحالي للجهاز المصرفي والمالي الوطني وعدم ظهور بورصة للقيم يبدو لنا من الصعب اعتماد هذا الأسلوب، على الأقل في المرحلة الحالية.

1- المرجع نفسه، ص 198.

108

2- التنازل عن طريق البيع بالمزايدة الوطنية أو الدولية ويشمل ذلك كل مؤسسة مؤهلة للخصخصة أو أي جزء منها خاضع لذلك.

3- خصخصة التسيير والإدارة.

4- التنازل عن طريق التراضي، إلا أنه إجراء إستثنائي مرتبط بشروط معينة، كحالات نقل تكنولوجيا معينة، أو حالات الإستفادة من خبرات وأساليب للإدارة جد متطورة.

وبناء على التجربة التي مكنت من تجاوز المرحلة الصعبة وتحضير المؤسسات العمومية إلى نمط مفتوح في ظل آليات إقتصاد السوق، فإن الانتقال من الشركات القابضة إلى المجمعات الصناعية سيمكن من الدخول في منطقتي الفعالية الإقتصادية (تم التوقيع على عقد الشراكة بين الجزائر والإتحاد الأوروبي يوم 19 ديسمبر 2001، وأيضاً التوقيع على إتفاق إنشاء منطقة أور ومنتوسطية للتبادل الحر يوم 22 أبريل 2002 بإسبانيا)، وتعد آخر مرحلة نحو خصخصة المؤسسات، حيث يبلغ حالياً عدد المؤسسات القابلة للخصخصة حوالي 500 مؤسسة، يسمح فيها للعمال بالإستفادة من 10% من أصول وأسهم الشركات، تكون البنوك من القطاعات الأولى التي ستعرض للخصخصة، تستفيد فيها عملياتها من الضمانات المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا سيما الحق في تحويل المداخل بالتناسب مع الحصص المقدمة بالعملة الصعبة، وتعفى من جهتها العمليات التي تتم في هذا الإطار من كل الحقوق والرسوم في إطار أحكام قوانين المالية (المادتان 33 و 34 من الأمر 04/01).

أما فيما يتعلق بأحد المهام الأساسية في وضع حصيصة مسار الخصخصة خلال الأربع سنوات الماضية، كانت أغلب التصريحات المقدمة من قبل مختلف السلطات المهمة بهذا المسار تبقى متضاربة وغير متناسقة، بينما الخصخصة التي تجمع كل النشاطات الرامية إلى إنسحاب الدولة والحد من دورها المباشر على نشاطات إنتاج السلع والخدمات وإعادة تحديد دورها يبقى إحدى السمات الأساسية لتغيير النظام السياسي وإرساء شركات على أسس خاصة. فالملكية العمومية لوسائل الإنتاج ومنع النشاط الاقتصادي وتحويل الإقتصاد إلى آلة كبيرة لتوزيع " النفط " مقابل رضوخ الكل ورفض أي معارضة سياسية كانت إحدى السمات الملازمة

العامل مصدر فعالية من خلال توفير مناخا تنظيميا ملائما يرضي متطلباته الوظيفية والإجتماعية، والنفسية وتزيد من مستويات إلتزامه التنظيمي.

ومما تقدم، يتضح جليا أن الأنماط من التسيير بالمؤسسات الجزائرية على إختلافها، لم تلقى النجاح المنتظر منها، كونها إرتبطت بالظروف الإقتصادية العالمية، وأخرى تتعلق بالأزمة التي مر بها الإقتصاد الجزائري، ما أثر سلبا على التسيير الداخلي للمؤسسات، وخلق صراعات داخلها، بالإضافة إلى سوء عملية التخطيط،

1- نوال رويمل : مرجع سابق، ص 40.

110

وسوء ظروف العمل سواء فيما يتعلق بالعلاقات السائدة بين العمال والإدارة وبينهم وبين المشرفين بسبب مركزية السلطة، وتقرّد الإدارة العليا بإتخاذ القرارات، وعدم فعالية نظام الإلتصال، وتدني الأجور، وسوء طبيعة العمل المادية... الخ، هذه التراكمات ساهمت في جعل العامل لا يشعر بالأمن الوظيفي وبالإستقرار النفسي والإجتماعي، الأمر الذي ساعد في إنتشار مناخ تنظيمي سيء أثر على فعالية وإنتاجية هذه المؤسسات، وأثر سلبا على مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم بإرتفاع معدل دوران العمل.

2- الإطار الخاص للدراسة ومجالاتها:

2-1- التطور التاريخي للمؤسسة المينائية بسكيكدة:

بالإستناد إلى ما تقدم سابقا، حول تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، يمكننا تتبع التطور التاريخي والتنظيمي والإداري للمؤسسة المعنية بالدراسة وهي "مؤسسة ميناء سكيكدة" باعتبارها مؤسسة إقتصادية جزائرية، ذات رأسمال مادي وبشري وإستراتيجيات وأهداف تسعى من خلالها إلى إثبات مكانتها في الإقتصاد الوطني، حيث تم إنشاء مؤسسة مينائية في سكيكدة بموجب مرسوم رقم 284 المؤرخ في 24 شوال عام 1402، الموافق لـ 14 أوت 1982، ضمن كتابة الدولة للصيد البحري والنقل البحري، ومرت هي الأخرى بمراحل نوجزها في التالي:

1962-1971: سير ميناء سكيكدة من طرف غرفة التجارة والصناعة.

1971-1982: إنشاء المصلحة الوطنية للموانئ (Office national des ports) في 13 ماي 1971، مكلفة بالإدارة، الإستثمار، فيما يخص تنمية الموانئ. وكانت منظمة كوحدات مينائية لها أحقية العمليات إرشاد وقيادة السفن، أولوية الشرطة والأمن المينائي.

1982-1988: إنشاء المؤسسة المينائية بسكيكدة (أمر رقم 82-284 المؤرخ في 14 أوت 1982) نتيجة تجمع المصلحة الوطنية للموانئ، لشركة النقل والتفريغ ومصصلحة السحب التي كانت تابعة للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة. مؤسسة إشتراكية ذات طابع إقتصادي، تؤمن الإستثمار للنشاطات المذكورة وأيضا أولوية

القوة العمومية للشرطة وأمن الميناء لهذه الإدارة، تحت وصاية وزارة النقل، إنتهت مع مجيء قانون إستقلالية المؤسسات رقم 01/88 في 12 جانفي 1988.

1989-1988: إنشاء المؤسسة الإقتصادية، شركة ذات أسهم في 21 مارس 1989 (تاريخ التحول إلى الإستقلالية) برأسمال 135 مليون دينار جزائري، الذي أصبح اليوم 800 مليون دينار جزائري. ألفت المؤسسة على نفس أولويات النظام السابق، أسهم المؤسسة بيد شركة تسيير مشاركات الموانئ Société de gestion des SOGE participations des ports.

111

في سنة 2004: وبعد قرار مجلس المشاركة قامت المؤسسة المينائية بسكيدة بالدخول في بورصة الجزائر. تسيير المؤسسة من طرف مجلس إداري مؤلف من سبعة أعضاء، 05 منهم يمثلون شركة تسيير مشاركة الدولة للمواني SOGE PORT وإثنان بقانون العمال، فهي منظمة إلى مديريات عامة أحادية. (1)

2-2- مجالات الدراسة:

تعتبر مجالات الدراسة إحدى أهم الخطوات المنهجية في الدراسات والبحوث الاجتماعية، وتحديدًا يضاف عليها أكثر مصداقية لتكون معبرة ومقبولة، ولقد إتفق كثير من الباحثين في مناهج البحث الاجتماعي، على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة يجب على الباحث توضيحها عند تخطيط إجراءات البحث وهذه المجالات هي: المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري.

أ- المجال الجغرافي :

يتمثل في الحيز المكاني لإتمام البحث في جانبه التطبيقي، أين أجريت الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيدة (EPS) ليعتبارها مؤسسة إقتصادية ذات طابع خدماتي تساهم في دفع عجلة الإقتصاد الوطني، ومن أجل تقريب الصورة أكثر عن المؤسسة نقدمها من خلال العناصر التالية:

1- لمحة عن المؤسسة المينائية بسكيدة:

إن سكيكدة مدينة ساحلية تمتاز بموقع إستراتيجي هام يطل على البحر الأبيض المتوسط، تتمتع بوجود ميناء سهل عليها التعامل مع بقية البلدان المجاورة، ففي سنة 814 قبل الميلاد قام الفينيقيون بإنشاء إمبراطورية قرطاجة على سواحل إفريقيا الشمالية، فظهر ميناء سطورة، وبعد سقوطها سنة 148 قبل الميلاد من قبل الجيوش الرومانية أقيمت مدينة روسيكادا أين عرف الميناء أهمية كبيرة. حيث كان ميناء سطورة مكون من أرصفة صغيرة لا تتسع للسفن التجارية إلى غاية 1860م، أين تم إنشاء ميناء أمام مدينة سكيكدة عوضا عن ميناء سطورة، يتضمن حوض من الجهة الشرقية، ومرفأ كبير على إمتداد 1400 متر، مع بناء رصيف للمرفأ وبناء مرفأ القصر الأخضر. وظل ميناء سكيكدة ميناء ثانويا إلى غاية 1969م أين إستأنفت به الأشغال الكبرى التي حولته إلى ميناء مختلط (هيدروكاربون). (2)

2- تأسيس المؤسسة المينائية بسكيكدة:

تأسست مؤسسة ميناء سكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 82/284 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982، في

1-Historique de l'entreprise portuaire de Skikda, document interne de l'entreprise, p 207.

2- Le port de Skikda, présentation historique, document interne de l'entreprise, pp 210-213.

112

إطار برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، فأصبحت شركة مساهمة، ودخلت الإستقلالية في 21 مارس 1989م على شكل مؤسسة عمومية إقتصادية طبقا للقانون 01/88 المؤرخ في 12/01/1988.

تتربع على مساحة قدرها 30 كم²، وتحتوي على خمس موانئ هي : ميناء القل، ميناء المرسى ، ميناء سطورة، وميناء مزدوج.

3- نشاط المؤسسة: تمارس المؤسسة المينائية بسكيكدة نشاطها في ثلاث موانئ هي :

- ميناء سطورة : شاطه ينحصر في الصيد

- الميناء المزدوج: وهو من أقدم الموانئ، فهو الميناء التاريخي للمدينة، ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات ونقل المسافرين.

- الميناء الجديد للهيدرو كاربور: من أهم نشاطاته تصدير المحروقات.

وفي إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية للإستيراد والتصدير تقوم المؤسسة المينائية بسكيكدة بالتعاون مع هيآت الجمارك والشرطة بتوزيع البضائع والمواد إلى كل الجهات الشرقية، بإعتبارها مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى يمكن حصر خدماتها وأنشطتها الإدارية والتجارية فيما يلي:

- مزاولة عمليات الشرطة والأمن، أي حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية أمن الداخلي والوقاية وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.

- مزاولة عمليات التحميل، النقل والتفريغ، كإستقبال البواخر المحملة بالبضائع والسلع كمواد السوجا، الخشب وغيرها على مستوى الميناء القديم والذي يتموقع وسط المدينة، وإستقبال حاملات المحروقات داخل الميناء الجديد.

- تسيير وإستغلال الوسائل والتجهيزات والمنشآت المينائية ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعملية الشحن والتفريغ.

- مزاولة عملية السحب، القيادة والإرشاد.

- إجراء أشغال الصيانة، التهيئة، وتحديث البنية العلوية للميناء.

- الإعداد، بإضافة القوى الأخرى المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة وخلق بنى تحتية للميناء.

4-أهداف المؤسسة:

المؤسسة المينائية بسكيكدة مؤسسة خدماتية يتمثل نشاطها الأساسي تقديم الخدمات، وعليه تسعى إلى:

113

- تقديم أحسن الخدمات للعملاء في أحسن الظروف وبأقل التكاليف خاصة ونحن في ظل إقتصاد السوق.

- تعتبر وسيط للتعاون مع المؤسسات الوطنية في عملية الإستيراد والتصدير.

- المساهمة في تنمية الإقتصاد الوطني بما يحتاجه.

-المساهمة في الإستثمارات الوطنية مستقبلا⁽¹⁾

(ب) - المجال البشري:

تتوفر المؤسسة المينائية على طاقة بشرية يبلغ عددها (1162) عامل دائم بالمؤسسة، موزعين على

ثلاث أصناف مهنية رئيسية، موضحة في الجدول المرفق في الملاحق، وهي كالتالي :

- الإطارات: يبلغ عددها 253 عامل

- أعوان التحكم : عددها 307 عامل

- أعوان التنفيذ : تشمل 602 عامل

أما مفردات العينة المختارة فهي غير متجانسة أي تشمل على إناث وذكور، والتي هي مفردات ثابتة ومستقرة ودائمة بالمؤسسة، وفي مستويات إدارية مختلفة، إلا أن هذا غير كاف للتعرف على طبيعة الموارد البشرية ونشاطها والمصالح المتكونة منها، مما يستدعي دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة للحكم على مدى فعاليتها، خاصة أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة، ولتقديم أحسن للإطار الخاص للمؤسسة نسعى للتعرف أكثر على مختلف مديرياتها وأشطتها وعدد عمالها.

1-الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة المينائية بسكيكدة: (انظر في الملاحق، ص 200)

أين تعمل كل مديرية منهم بالتوجيه والمتابعة من طرف المديرية العامة وهي :

1- المديرية العامة (DG): إنها العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية، وتضم (43) عاملا،

وتتولى تنسيق ومراقبة مجموع نشاطات المؤسسة من خلال المديريات التي تنشطها ، وتحديد الوضع العام

للمؤسسة، وتسهر على التوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييري والقانوني للمؤسسة . وتتكون

من السكريتارية العامة لمكتب التنظيم، ومسؤول النوعية لديه السلطة لحفظ نظام تسيير النوعية، بالإضافة

إلى خلية التدقيق التي تسهر على الرقابة والتدقيق في الحسابات المالية الخاصة بالنشاط

10-خلية الأمن الداخلي (SIE) : وتضم (105) عاملاً، مهمتها توفير الأمن داخل ميدان العمل، خصوصاً أنها تحتل موقعا إستراتيجيا قريبا من القاعدة البترولية الكيمائية لشركة سوناطراك. (1)

1- مصدر المعلومات الخاصة بعدد العمال والفئات المهنية من مديرية الإدارة العامة للمؤسسة، يوم 10 جوان 2013. ص 198.

115

(ج)-المجال الزمني:

لقد قمنا بإجراء الدراسة الراهنة بعنوان المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي على شقين، إستغرقت في شقها النظري فترة زمنية قاربت سنة كاملة مباشرة بعد نهاية السنة النظرية، بداية من شهر جويلية 2012 إلى غاية مارس 2013، وفيها تم إتخاذ القرار النهائي حول موضوع البحث، وشرعنا مباشرة في جمع المعطيات التي تخدم الموضوع وتثري تصورنا حوله، وذلك عن طريق القراءات والإطلاع على مختلف المصادر والتنقل إلى بعض الجامعات للإلمام بالموضوع أكثر، ومن ثم إستطعنا تحديد معالم الموضوع بدقة، وصياغة مشكلة البحث وإختيار الإجراءات والأدوات المناسبة للبحث.

أما الدراسة في شقها الميداني فتمت بالمؤسسة المينائية بسكيكدة على إمتداد فترة زمنية قدرت بأربعة أشهر من 02 ماي 2013 إلى غاية 01 سبتمبر 2013، حيث توجهنا إلى المؤسسة لبداية التربص بعد الموافقة على إستقبالنا من طرف إدارة المؤسسة، وقسمت هذه المدة لثلاث مراحل:

-**المرحلة الأولى:** هي فترة إستكشافية لمجتمع البحث ومحاولة الإحتكاك به، والذي تم فيه الإتصال بمديرية الإدارة العامة وبالتحديد مصلحة التكوين، في 16 من شهر أبريل 2013، أين قمنا بعرض موضوع الدراسة والتعريف بجميع جوانبه، وتقديم الملف الإداري لقبولنا وإعداد البطاقة الخاصة لبداية التربص التي بدونها لا نستطيع الدخول إلى المؤسسة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب حفظ الأمن بها، وبعد ما تمت الموافقة ببدء التربص وحصولنا على بطاقة التربص بعد (15) خمسة عشر يوما من إيداع الملف أي يوم 02 ماي 2013، إتصلنا بالمؤسسة وبالضبط مصلحة التكوين، أين تم تزويدنا بنشأة وتطور المؤسسة المينائية بسكيكدة، وبعض المعلومات التي أفادتنا بطريقة الإتصال ببقية المديريات، بعد ذلك تم توجيهنا إلى مصلحة المستخدمين بمديرية الإدارة العامة، أين جمعنا العديد من الوثائق التي تخدم الموضوع مثل: الهيكل التنظيمي وعدد العمال وتوزيعهم على مختلف المديريات، وكذا القانون الداخلي للمؤسسة وإطلاعنا على لوحة التحكم التي ساعدنا في جمع المعلومات الخاصة بالأجور والتغيب ودروان العمل التي ساهمت في تقصي متغير الإلتزام التنظيمي، وإستغرق ذلك قرابة (15) يوما.

-**المرحلة الثانية:** إستغرقت بدورها (15) يوما، وخصصت للمقابلات بعدد من المديريات وخاصة مديرية الدراسات والتسويق والإعلام الآلي، وفيها تم إجراء مقابلة مع المكلف بمصلحة التسويق الذي أطلعنا على نشاطات التسويق بالمؤسسة وحجم التبادل التجاري بها، ومدنا بالمعلومات الضرورية لذلك منها مجلة الميناء وبعض الإحصائيات، كما تم إجراء مقابلة مع المسؤول المباشر عن خلية الإعلام الآلي والإتصال على مستوى المؤسسة، الذي ساعدنا في التعرف على مختلف وسائل الاتصال وأنماطه ومدى مواكبة المؤسسة

للتقنيات والتكنولوجيات الجديدة التي تستخدم داخل المؤسسة مثل البريد الإلكتروني والأنترنت، والأنترنت ومقابلات أخرى تمت مع مسؤولي مديرية الشحن والتفريغ خاصة أنها تضم عدد كبير من العمال ومديرية السحب البحري التي تعرفنا على نشاطها وهذا لنتمكن من إختيار العينة بدقة.

116

-**المرحلة الثالثة:** تم في هذه المرحلة توزيع الإستمارة التجريبية على عينة عشوائية قدرت بـ (11) أحد عشر مفردة، على مدار (3) أيام، ثم أجريت عليها التعديلات الضرورية فيما بعد.

-**المرحلة الرابعة:** والأخيرة التي تم فيها توزيع الإستمارة النهائية على مفردات العينة وبشكل مباشر، والتي بلغ عددها (116) ونظرا لتزامنها مع التقييم السداسي لنشاط المؤسسة وبعد المسافة بين المديرية، إستمرت العملية قرابة الشهر والنصف إبتداء من النصف الثاني من شهر جويلية 2013 إلى غاية نهاية 31 من شهر أوت 2013، حيث تم إسترجاعها، وبدأنا بعدها مباشرة في عملية التفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها ومن ثم التأكد من صدق فرضيات الدراسة.

ثانيا- المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة الدراسة الحالية وأصول البحث العلمي تفرضان إستخدام منهجا معيناً لإتباعه، وفي بحثنا هذا يتطلب الأمر الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وعلاقته بمستويات الإلتزام التنظيمي لدى عمالها، وللوصول إلى الحقائق والبيانات بدقة إعتدنا على **المنهج الوصفي**، فهو يساعدنا في الحصول على وجهات النظر السليمة من قبل عينة البحث ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة ، وذلك بالإعتماد على طريقة المسح بالعينة لتوصيف واقع الظاهرة البحثية، فهي تحدد حجم العينة وإجراءات سحبها، ويشمل جمع البيانات عن المبحوثين وعن بيئتهم وسلوكهم إتجاه متغيرات الدراسة، ولقد إبعنا في تطبيق هذه الطريقة على إجراءاتها المنهجية إبتداء من المشكلة البحثية إلى تحليل نتائج الدراسة.

ثالثا- أدوات جمع البيانات:

إن البحث العلمي يعتمد في إنجازهِ على مجموعة من الخطوات المنهجية للوصول إلى نتائج معترف بها علمياً، ومن بين هذه الإجراءات أدوات جمع البيانات من خلال إختيار الأداة المناسبة للدراسة لتحقيق أهدافها، حيث إعتدنا على الإستمارة كأداة أساسية إلى جانب الملاحظة البسيطة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات مساعدة لقياس أبعاد الدراسة ومعرفة علاقاتها لإرتباط بين المتغيرات للإجابة على التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعية. والمتمثلة فيما يلي:

1- الإستمارة:

إن الإستمارة هي الأداة الملائمة لتحقيق أهداف بحثنا، وذلك لقدرتها على جمع المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، فقد قمنا بتصميم الإستمارة وتطويرها معتمدين على الأدبيات والدراسات

السابقة، كما راعينا الدقة والقواعد اللازمة لصياغة أسئلة لها والتي بلغ عددها 55 سؤالاً موزعين على ثلاث

117

محاوير رئيسية في شكلها النهائي وفق خطوات منهجية ، هي:

-المرحلة الأولى: إعداد الإستمارة التجريبية وتشتمل على ثلاث محاور:

- المحور الأول: يضم ستة (6) أسئلة خاصة بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الحالة

الإجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل)

- المحور الثاني: يضم أربعة وعشرين (24) سؤالاً للتعرف على آراء المبحوثين حول متغيري

الفرضية الجزئية الأولى والخاص بالتعرف على طبيعة العلاقات الإجتماعية والإلتزام العاطفي .

- المحور الثالث: يضم خمسة وعشرين (25) سؤالاً للتعرف على متغيري الفرضية الجزئية الثانية

والمعلقة بطبيعة العمل والإلتزام الإستمراري.

-المرحلة الثانية: عرض الاستمارة على المشرف الأكاديمي، والذي قدم عدة ملاحظات على جملة من

الأسئلة، من صياغة وترتيب مثل السؤال الخامس بالمحور الأول المتعلق بالخانة الأولى والمتمثل في عدد

سنوات الخدمة لإعادة حساب المدى في الإحتمال الأول من: أقل من 5 سنوات () إلى: 5 سنوات فأقل

()، مع مراعاة الشكل والمفردات في المحور الثاني أين تم تعديل البدائل المطروحة في السؤال (15) إلى

أخرى معبرة ومفهومة من طرف العاملين بالمؤسسة كالتالي:

من : الهابط () الصاعد () الأفقي () الإتجاه الهابط والصاعد () متعدد الإتجاهات () إلى

: الأوامر والتعليمات () الشكاوي والتقارير () الأوامر والتقارير () كل المعلومات ()

وكذلك وجهت ملاحظة حول كثرة أسئلة الرأي وإستبدالها بـ: هل ولماذا بدلا من:

في رأيك، مثل السؤال (17) من : في رأيك تعتبر المؤسسة ملزمة بإشراك العمال في صنع القرارات؟

إلى: لماذا تشرك المؤسسة العمال في صنع القرارات؟

كذلك تم تغيير بدائل السؤال (27) من :

تجمعكم علاقات رسمية () تهتم بالعلاقات الإجتماعية () عدم الإكتراث () التغييب عن العمل () إلى:

دائماً () غالباً () أحيانا () ربما () أبداً ()

-المرحلة الرابعة: بعد الإنتهاء من تعديلها، قمنا بإعادة عرضها على المشرف الأكاديمي الذي وافق على

التعديلات اللازمة والإتفاق على النسخة النهائية، ومن ثم التوجه إلى ميدان الدراسة وتطبيقها على عينة

عشوائية من أجل تجربتها.

-المرحلة الخامسة: إجراءات تطبيق البحث ، بعد موافقة المشرف الأكاديمي على الشكل النهائي للإستمارة بعد التعديلات، بدأنا في توزيعها على عينة الدراسة والمقدرة عددها بـ (116) مفردة موزعة على _____ مختلف

118

مديريات المؤسسة المينائية بسكيكدة، وإستغرق توزيع الإستمارات وجمعها قرابة شهر ونصف إبتداء من 16 جويلية إلى غاية 30 أوت 2013، غير أنه لم نتمكن من إسترجاع إستمارتين من مديرية الأشغال، وبذلك يصبح عدد العينة (114) مفردة بنسبة إسترجاع تقدر بـ 98.28%، وبعد ذلك تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي ومعالجتها إحصائيا عن طريق برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، ومن ثم تحليل البيانات وتفسيرها والوصول إلى النتائج.

2-المقابلة:

إستخدمنا المقابلة كأداة لجمع المعلومات الميدانية، حيث تقابلنا مع مدير الإدارة العامة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والمكلفة بمصلحة التكوين، المكلف بمصلحة التسويق، المكلف بإتصال ،رئيس مصلحة الشحن والتفريغ ، مسؤول وسكرتيرة مديريةية السحب البحري ومهندس بورشة الصيانة بالمؤسسة، للكشف عن الجوانب الهامة التي تخدم الدراسة، خاصة المعلومات المتعلقة بالعمال في المؤسسة وأجورهم، إجراءات العمل، الترقيات، التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نوعية العلاقات الإجتماعية السائدة بين العمال وبين العمال ومشرفيهم وعلاقتهم بإدارة المؤسسة وإتجاهاتهم نحوها، كما أفادتنا كثيرا في عملية التحليل.

3-الملاحظة:

إعتمدنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة كتقنية من تقنيات جمع المعلومات، والتقرب من العمال في مكان العمل للتعرف على السلوكات والممارسات اليومية في مواقف العمل، إضافة إلى نوع التفاعل الإجتماعي السائد بين العمال وأسلوب التعامل مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم. ولقد مكنتنا الملاحظة البسيطة من جمع معلومات تتصل بطبيعة العمل خاصة المادية، وسائل العمل والتكنولوجيا وعلى السلوك الفعلي للعمال أثناء تأدية عملهم عن طريق الإتصال المباشر كتبادل الحديث في العمل، العمل الجماعي التعاوني.

4-الوثائق والسجلات:

إستخدمنا الوثائق والسجلات في المرحلة الإستكشافية للدراسة وخاصة في مديريةية الإدارة العامة أين تحصلنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والوثيقة الخاصة بتوزيع العمال، ونظام الأجور والترقيات والتوظيف والإطلاع على لوحة التحكم، في حين أفادتنا مصلحة التكوين بالمعلومات الخاصة بنشأة وتطور المؤسسة ووظيفتها، وكذلك بالإجراءات التنظيمية التي تسير عليها المؤسسة والبرامج التدريبية... الخ، في حين مديريةية التسويق والإتصال زودتنا بالمجلة الخاصة بالمؤسسة والتكنولوجيات المستخدمة بها والأعمال التي تقوم بها، والتي ساعدتنا كثيرا في صياغة أسئلة الإستمارة.

أي المدى = العينة الكلية = $1162 = 10$

العينة المختارة 116

ثم قمنا بسحب المفردة الأولى من الطبقات الثلاث بطريقة عشوائية بسيطة، وتقع هذه المفردة ما بين الرقم 1 والرقم 10 في ترتيب العمال ضمن القائمة المقدمة لنا من طرف الإدارة.

وقد تم سحب الرقم 5 من الطبقة الأولى، و8 من الطبقة الثانية، و9 من الطبقة الثالثة حسب الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2): مفردات عينة الدراسة

أرقام المفردات المسحوبة	الفئات
-165-155-145-135-125-115-105-95-85-75-65-55-45-35-25-15-5 .245-235-225-215-205-195-185-175	الإطارات
-178-168-158-148-138-128-118-108-98-88-78-68-58-48-38-28-8 .318-308-298-288-278-268-258-248-238-228-218-208-198-188	أعوان التحكم
-169-159-149-139-129-119-109-99-89-79-69-59-49-39-29-19-9 -309-299-289-279-269-259-249-239-229-219-209-199-189-179 -459-449-439-429-419-409-399-389-379-369-359-349-339-329 -599-589-579-569-559-549-539-529-519-509-499-489-479-469 .609	أعوان التنفيذ

المعالجة الإحصائية للبيانات:

1- إعتدنا على التكرارات والنسب المئوية.

2- سلم "ليكرت" وذلك توزيع الدرجات بالطريقة التالية :

• تحديد الدرجات من: (+2، +1، 0، -1، -2)

• ضرب التكرار في الدرجة: (ت*د)

• حساب مجموع (ت*د)

• نتائج مجموع (ت*د)

و تتوزع قيمها ما بين (-20) و(+155)، وتمتد ما بين القيم السالبة و القيم الإيجابية موضحة كالاتي:

3- قانون حساب كاي تربيع بمتغير واحد:

$$كا^2 = \frac{(كا-2)^2}{2}$$
 ، حيث أن :

$$كا /$$

كا : التجريبية (التكرارات)

كا/: النظرية = عدد أفراد العينة

عدد البدائل

خامسا- أسلوب التحليل:

1- الأسلوب الكمي:

إعتمدنا في الدراسة الراهنة على الأسلوب الكمي، عن طريق أساليب التحليل الإحصائي، بإدخال البيانات الميدانية في ذاكرة الحاسب الآلي، ومعالجتها ببرنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، أين يتم التمثيل الإحصائي بوضع التكرارات، وتصنيفها في فئات ثم جدولتها، ومقارنة هذه التكرارات عن طريق النسب المئوية لتحديد إستجابات أفرادها إتجاه أسئلة محاور أداة الدراسة، وتوضيح الخصائص الكمية بين المتغيرات، ثم وضع هذه البيانات في جداول مركبة، لإيجاد العلاقة أو نفيها بين متغيرين أو أكثر.

2- الأسلوب الكيفي:

يبقى الأسلوب الكمي قاصرا إن لم يزاوج مع الأسلوب الكيفي، فالأسلوب الكيفي يستخدم للوصول إلى تفسيرات موضوعية للمعطيات الكمية التي تحصلنا عليها، عن طريق تفسير الأعداد والأرقام المتجسدة في الواقع إلى مضمون ومعطى معرفي محدد يرتبط بهذا الكم، وللتحقق من صحة أو عدم صحة الفروض، ومن ثم عرض النتائج وربطها بالإطار النظري للدراسة.

سادسا- خصائص العينة:

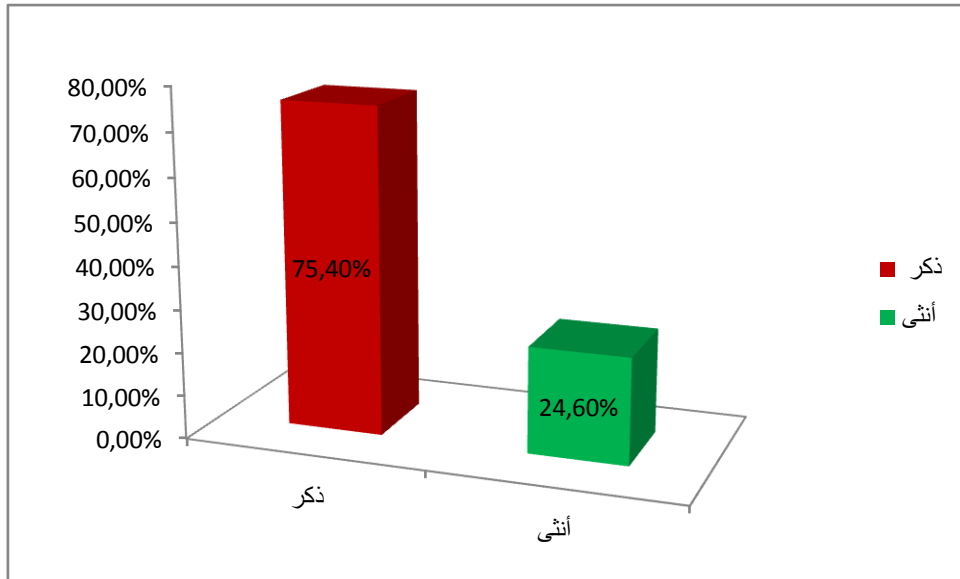
تعتبر البيانات الشخصية لأفراد العينة (الجنس، السن، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، والأقدمية في العمل) المدخل المناسب لمعرفة خصائص وسمات المجتمع المدروس ومدى تجانسه أو تباينه، فضلا على أنها تمكننا من فهم وتحليل البيانات والمعلومات الكمية الأخرى، ويمكن توضيح هذه البيانات في جداول تمكننا من الإقتراب الكمي من واقع العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

جدول رقم (3): توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الفئات
75,4	86	ذكر
24,6	28	أنثى
100	114	المجموع

من خلال تحليلنا لشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (3) والمتعلق بمتغير الجنس، وجدنا أن المؤسسة المينائية تعتمد على يد عاملة من الذكور أكثر من الإناث حيث تبلغ نسبة الذكور 75.4% مقابل 24.6% من الإناث، وهذا التفاوت في النسب يعود إلى طبيعة المجتمع الجزائري المعارض لعمل المرأة في مثل هذا النوع من المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك طبيعة عمل المؤسسة الممزوج بين النشاط الإداري والتجاري، أين نجد أن أغلبية الإناث يتوزعون على الأعمال الإدارية بين تحكم وتنفيذ أي أعمال مكتبية، في حين الذكور يتوزعون على جميع النشاطات الإدارية (قيادة وتحكم وتنفيذ) ونشاطات تجارية (السحب والشحن، الأشغال، الصيانة،...) ، فالمهام والأنشطة الممارسة بمختلف المديريات وخاصة مديرية السحب البحري ، مديرية القيادة ومديرية الإستغلال... الخ. ونظام المداومة على مدار اليوم ليلا ونهارا تتطلب مؤهلات عضلية ونفسية قوية للسيطرة والتحكم في العمل مما يجعلها محصورة في جنس الذكور وهذا ما يبرر التفاوت الكبير بين عدد الذكور والإناث بالمؤسسة.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم (4) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

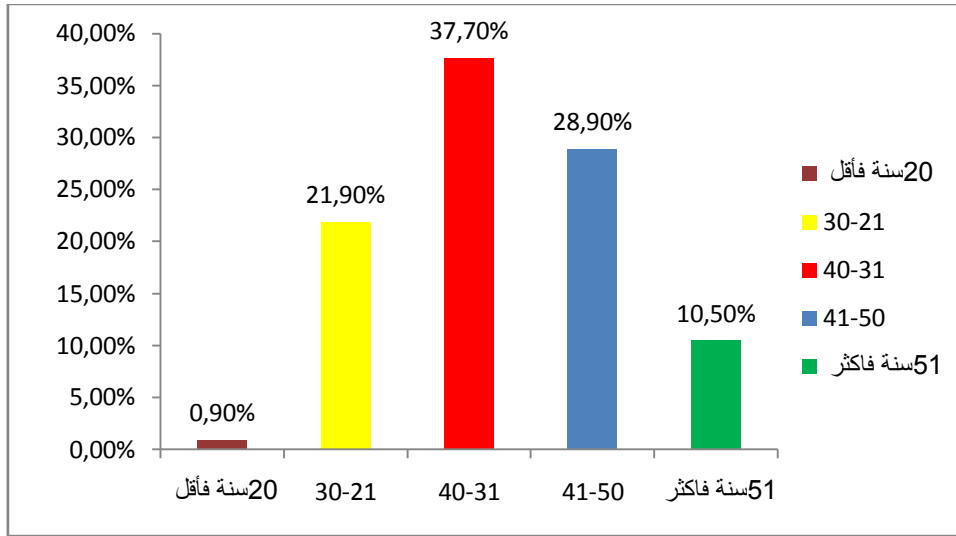
النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة الفئات
0,9	1	20 سنة فأقل
21,9	25	30-21
37,7	43	40-31
28,9	33	50-41
10,5	12	51 سنة فأكثر
100	114	المجموع

أما السن فهو متغير أساسي في عملية الإستقطاب، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى توظيف عمال أكفاء مؤهلين ولديهم سلوكيات إيجابية تساهم في تحقيق الفعالية للمؤسسة، من خلال قدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم وعلى التفاعل مع زملائهم و بناء علاقات إجتماعية تساعدهم على التعاون والتنسيق في العمل و يجعل جو العمل ملائماً، وهذا ما توضحه المعلومات الكمية لعامل السن الواردة في الجدول رقم (4) التي جمعت من الميدان، والتي تبين أن أغلب أفراد العينة يتميزون عموماً بحالة من الإستقرار الإجتماعي وهذا ما سوف يؤثر على سلوكياتهم في مجال العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة والذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة بنسبة 37.7 %، فهم يمثلون أغلبية على بقية الفئات، وهي الفئة الوسيطة بين فئة الشباب والكهول، وهذا دليل على نجاح إستراتيجية المؤسسة في الحفاظ على عمالها من خلال إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يزيد عامل النضج والقدرة على إتمام المهام وتحمل المسؤوليات و لإندماج في المؤسسة، و يعكس أيضاً مدى رضاهم عن العمل ومن ثم تحقيق الإلتزام لديهم، تليها الفئة العمرية ما بين 41-50 سنة بنسبة 28.9 %، حيث نجد ها تتسم بالكفاءة والمهارة والانسجام التام مع أهداف المؤسسة و يحقق أهدافها، تليها فئة ما بين 21-30 سنة بنسبة 21.9 % مقارنة بالفئات العمرية السابقة، هذا يدل على تشجيع المؤسسة لسياسة إستقطاب طاقات شبابية ، تتميز بخصائص كثيرة كالمؤهلات العلمية و التحكم في التقنيات الجديدة خاصة في ظل التقدم التكنولوجي زيادة على الحيوية والنشاط و لإستعداد الدائم لإعداد أعمالها بحماس، تجعلها قابلة لطاعة الأوامر وتنفيذ المهام وقابلية للتدريب وإكتساب المهارات والخبرات الجديدة وقدرتها على تكوين علاقات إتصالية تمتاز بالقوة والتنوع ، ناهيك عن رغبتها في التجديد و الابتكار الذي يلي طموحاتهم ويشبع حاجاتهم النفسية وهذا ما يفسر تواجدهم بالمؤسسة، غير أن الفئة العمرية لـ 51 سنة فأكثر بنسبة 10.5% تشير إلى رغبة المؤسسة في عدم التفريط بالكفاءة والمهارة التي يجتهد بها ذوي الخبرة الطويلة ، فهي تعمل على التزاوج ما بين الفئة العمرية المتقدمة في السن وبين الطاقات الجديدة التي توظفها ل تضمن نقل الثقافة الداخلية للمؤسسة ، من قيم وعادات وممارسات وعلاقات تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى ، تساعدها في خلق الإندماج السريع بها، وإيجاد مناخ تنظيمي مساعـد

ومن ثم سهولة تحقيق أهدافها، كما انه توجد فئة عمرية لـ 20 سنة فأقل تكاد تكون منعدمة بنسبة 0.9% يعود بالدرجة الأولى إلى القانون العام للعمال الجزائريين الذي ينظم علاقات العمل تنص على أن عمر العامل يجب أن لا يقل عن 18 سنة وكذا متطلبات الوظيفة في المؤسسة المينائية بسكيدة التي تشرط

مهارات وكفاءات ، خاصة وهي من الشركات المنافسة والحائزة على علامة الجودة العالمية (ISO) الشيء الذي ساهم في ضعف تواجد هذه الفئة العمرية بالمؤسسة.

الشكل رقم (11): توزيع العمال حسب السن



جدول رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب الحالة الإجتماعية

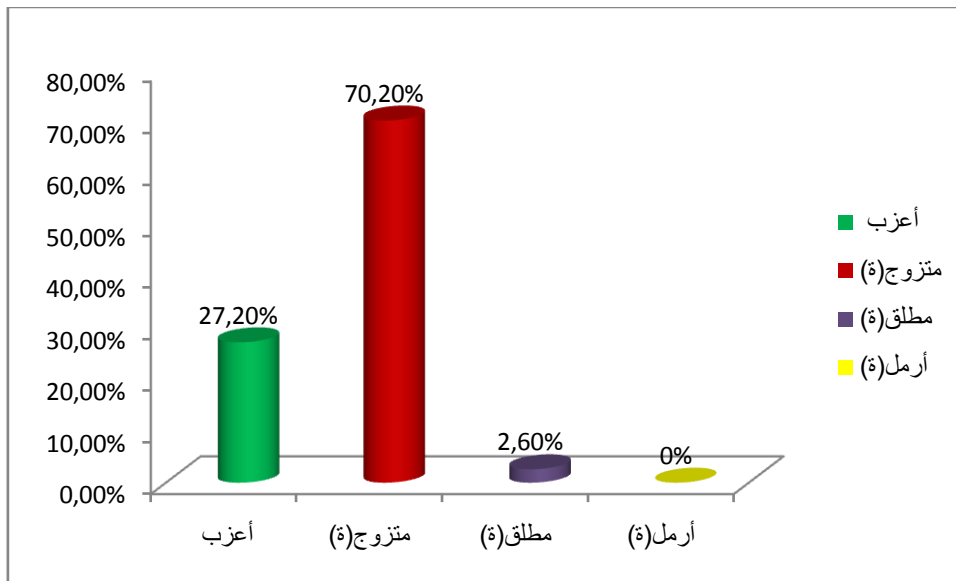
النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
27,2	31	أعزب
70,2	80	متزوج (ة)
2,6	3	مطلق (ة)
00	00	أرمل(ة)
100	114	المجموع

وفي المقابل توضح البيانات المكتملة المشار إليها بالجدول رقم (5) والمتعلقة بالحالة الإجتماعية لأفراد العينة، الذي يعتبر متغير هام في تفسير الكثير من المظاهر السلبية في المؤسسة كالتغيب وعدم الانضباط في العمل، وضعف الأداء بشكل عام ، وعليه تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق إستقرار الحالة الإجتماعية للعامل من أجل الإستفادة القصوى من قدراته ومهاراته أثناء قيامه بالعمل، وتحقيق معدلات أداء عالية، ومما لا شك فيه هذه النتائج توضح أن أغلبية أفراد العينة يتميزون بحالة إستقرار على المستوى الإجتماعي بنسبة 70.2% ما يعادل 80 مبحوثا، ما يؤكد نجاح المؤسسة المينائية بسكيدة في تحقيق الإستقرار الإجتماعي لعمالها، من خلال توفير الحوافز المادية والمتمثلة أساسا في الأجور المرتفعة وعمليات التدريب التطويرية،

ونظام عادل للترقيات، وتشجعهم على تقديم الإقتراحات ومن ثم قدرتها في تشكيل مناخا تنظيميا مساعدا، يساعد العمال في الإستقرار الوظيفي والنفسي وبالتالي الإستقرار الإجتماعي لهم، بحيث يصبح أكثر إخلاصا في تحمل المسؤولية، وأداء للمهام، وأكثر قبولا لثقافة المؤسسة، وإنتماء لها، وتحصل بذلك المؤسسة على

السلوكيات المرغوب فيها، في المقابل نلاحظ التفاوت الكبير بين فئة المتزوجين وفئة العزاب، حيث نجد 31 من المبحوثين ينتمون لفئة العزاب بنسبة 27.2% ، الذين ربما يتطلعون إلى تقلد المناصب العليا بالمؤسسة والحصول على الترقية من خلال سعيهم المستمر في الحصول على الشهادات العلمية المتعلقة بنشاطات المؤسسة، لشغل بعض وظائفها السامية، بحيث يكون متفرغاً لها مما يعيقه من تحقيق الإستقرار الإجتماعي، بالإضافة إلى ذلك تفكيرهم الدائم بتغيير المؤسسة نحو الأفضل ، ما يجعلهم يتميزون بعدم الإستقرار النفسي خاصة أن معظم فئة العزاب تكون شابة وتسيطر عليها طموحاتها الشخصية لتحقيق أهدافها ، ما يؤدي إلى عدم تحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للمؤسسة، ويخلق مناخاً تنظيمياً متوتراً لديهم يؤثر على سلوكهم وعلى مخرجات المؤسسة، غير أن إطلاعنا على توزيع العمال على الهيكل التنظيمي للمؤسسة لاحظنا وجود موظف أعزب يشغل منصب أعلى والمتمثل في رئيس قسم ، وآخر في رتبة مساعد مدير المؤسسة وهي من المناصب المتقدمة في الهيكل التنظيمي، مقارنة بالفئتين السابقتين نجد 3 مبحوثين ينتمون إلى فئة المطلقين بنسبة قليلة تقدر بـ 2.6% منهم عامل يشغل منصب سامي في الهيكل التنظيمي ، ولم تؤثر حالته الإجتماعية إطلاقاً على أدائه بشهادة الزملاء وهذا يعني أن الإستقرار الإجتماعي ليس دليلاً كافياً على الإستقرار النفسي والوظيفي للعامل، في حين تنعدم فئة الأرمال بها.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية

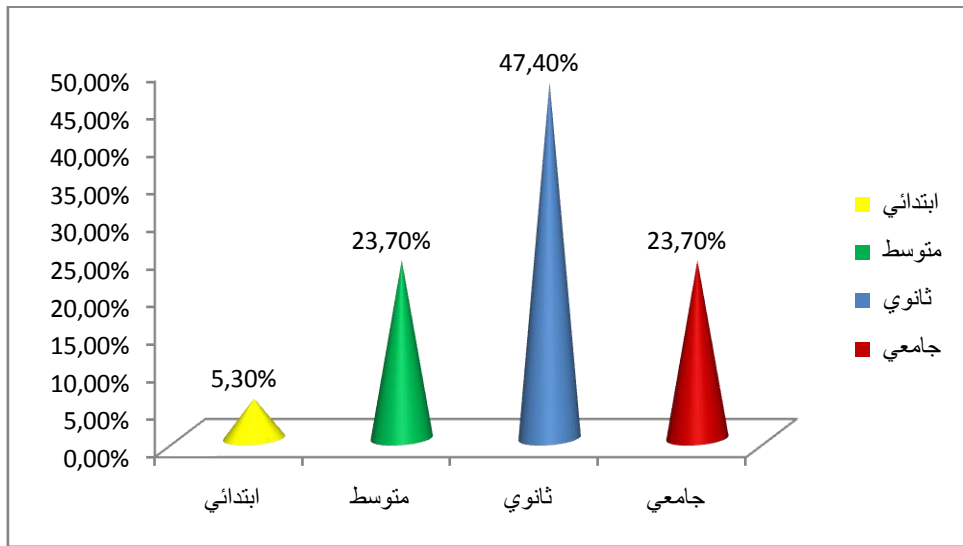


جدول رقم (6): المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
5,3	6	الفئات إبتدائي

متوسط	27	23,7
ثانوي	54	47,4
جامعي	27	23,7
المجموع	114	100

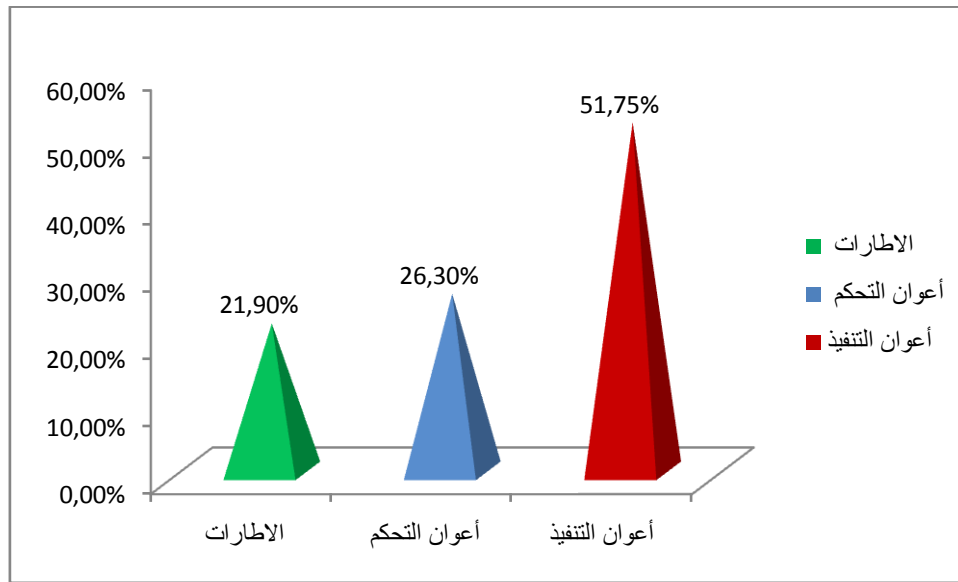
وعلى هذا الأساس ، ننتقل إلى التعرف على المستوى التعليمي لأفراد العينة والتي تظهرها النسب المئوية الموضحة في الجدول رقم (6)، أين لاحظنا أن أغلبية المبحوثين تتقن في الطور الثانوي بنسبة 47.7%، ربما يعود إلى نقص اليد العاملة الحاملة للشهادات الجامعية في العقود السابقة بحيث إنحصر التوظيف على فئة ذات التعليم الثانوي، وكذا لطبيعة المهام والوظائف التي تحتلها هذه الفئة التي لا تتطلب مهارات فكرية بالمؤسسة لكن لديها نشاطات متعددة، لذا عملت المؤسسة على تطويرها من خلال برامج تدريبية دورية تؤهلهم إلى تحسين مهاراتهم والتحكم أكثر بالمعدات والتكنولوجيات المتجددة خاصة وأن نشاط المؤسسة يتضمن التعامل مع زبناء من جميع العالم، الأمر الذي يجبر المؤسسة في الواقع مواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة في بقية موانئ العالم. في حين نجد تساوي في نسبتي فئتي المستوى التعليمي الجامعي والمتوسط والمقدرة بـ 23.7 %، ففئة المستوى التعليمي المتوسط تنحصر في فئة أعوان التنفيذ والتي تركز على أنشطة سهلة وروتينية لا تتطلب الكثير من الم عارف والقدرات العقلية وترتكز أكثر على القدرات البدنية والنفسية للعامل، في حين نلاحظ أن نسبة فئة المستوى التعليمي الجامعي ليست بالفئة القليلة نظرا لإستراتيجية المؤسسة الطويلة المدى التي تسعى إلى التجديد والتطوير والإبداع الذي يخص بشكل كبير هذه الفئة خاصة وهي في ظل المنافسة ا لإقتصادية الشرسة التي تتطلب وجود عمال ذوي المهارات العالية والتخصصات العديدة القادرة على مواجهة التحديات الكبيرة على المستوى الإقليمي والعالمي عموما، ففي هذه الظروف المؤسسة تهتم بنوعية المورد البشري العامل لديها والذي يجب أن يتمتع بعدد من الخصائص التي تمكنها من مواكبة التطورات في جميع المجالات سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية ، وذلك من خلال تكليف مصلحة خاصة تعنى بتسيير الكفاءات لتحقيق التكيف مع العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يخدم مصالحها، بالمقابل نجد فئة رابعة تمثل فئة المستوى التعليمي ا لإبتدائي بنسبة 5.3% من المبحوثين وهي نسبة ضعيفة جدا بالنظر إلى حجم العينة وهو الأمر الذي يؤكد عزم المؤسسة إعتماها على المستويات التعليمية العالية .



جدول رقم (7): المستوى المهني للمبحوثين

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		الفئات
21,9	25	الإطارات
26.3	30	أعوان التحكم
51.8	59	أعوان التنفيذ
100	114	المجموع

بالمقابل تطرح الأرقام الإحصائية لعينة المبحوثين المشار إليها في الجدول رقم (7) أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة أعوان التنفيذ وتقدر بـ 51.8% على خلاف الفئات المتبقية، وهذا يعود إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يعتمد بدرجة واسعة على هذه الفئة، خاصة في النشاط التجاري الذي يعتمد بشكل كبير على العمال ذوي القوة البدنية والنفسية والمهارة اللازمة لمثل هذه النشاطات، فمن خلال البيانات التي حصلنا عليها من مديرية الإدارة العامة التي تبين عدد وتوزيع هذه الفئات في الهيكل التنظيمي، وجدنا أن النسبة الكبيرة هي فئة أعوان التنفيذ، الذين يتمركزون في جميع المديريات خاصة مديرية الإستغلال الشحن والتفريغ والسحب البحري والإستغلال، لكن بنسب متفاوتة بين المديريات، في حين نجد أن فئة أعوان التحكم بنسبة 26.3% يتوزعون بالدرجة الأولى على مديرية الإستغلال، الشحن والتفريغ، والأمن الداخلي، وقيادة الميناء، نظرا لطبيعة نشاطات هذه المديريات التي تتطلب قدرات جسدية وعقلية للتحكم والسيطرة على العمل. وأخيرا فئة الإطارات بنسبة 21.9% وهي نسبة معتبرة بالنسبة لمراكزها الوظيفية المتقدمة في الهيكل التنظيمي، حيث تجدها في جميع المديريات وبنسب ضعيفة مقارنة بأعوان التحكم وأعوان التنفيذ، فهي فئة تتميز بخصائص ومؤهلات علمية عالية، وتقوم بالمهام التنظيمية والإدارية والتنسيقية بالمؤسسة، فهي تع تبر رأس مال معرفي يسمح للمؤسسة بالمنافسة وتحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم بقائها.



الجدول رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

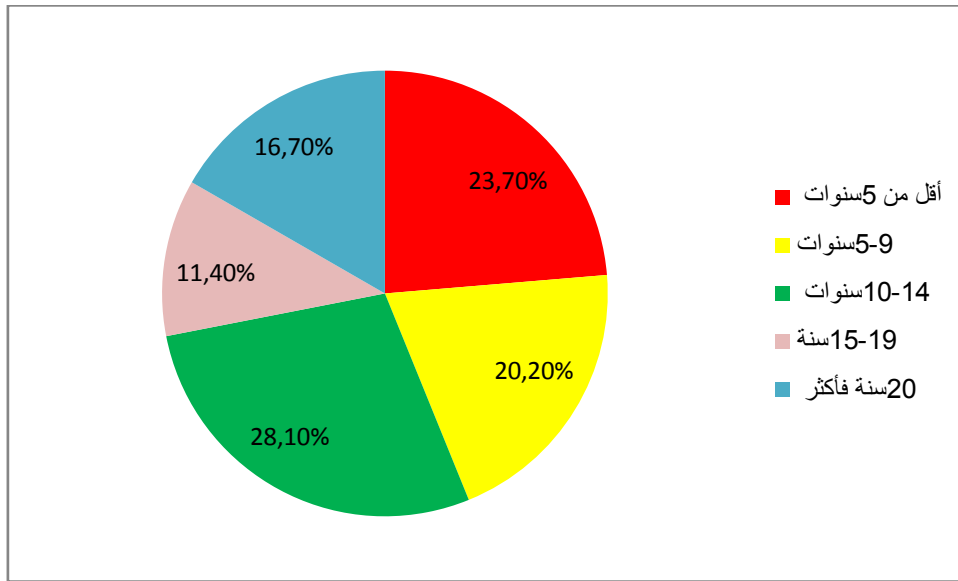
النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
23,7	27	أقل من 5 سنوات
20,2	23	5-9 سنوات
28,1	32	10-14 سنة
11,4	13	15-19 سنة
16,7	19	20 سنة فأكثر
100	114	المجموع

أما متغير الأقدمية في العمل فهي تعد من بين المتغيرات الديموغرافية المهمة التي تبين قدرة المؤسسة على الحفاظ على عمالها من خلال عمل مصلحة تسيير الموارد البشرية، والتي تعمل على التوفيق بين متطلبات المؤسسة وبين متطلبات عمالها ، من خلال العمل على إشباع الحاجات المختلفة سواء كانت نفسية، أو إجتماعية، أو إقتصادية من خلال وضع سياسة واضحة للحوافز والترقيات والتدريب...إلخ، وضمن هذا السياق تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (8) أن الفئة الأكثر تمثيلاً ذات أقدمية ما بين 10-14 سنة بـ 32 مبحوثاً وبنسبة 28.1%، هذا دليل على أن المؤسسة قد نجحت إلى حد ما في تحقيق الإستقرار الوظيفي لعمالها مما يثبت قدرتها على المحافظة على عمالها، الأمر الذي يتوافق بالمقارنة مع نتائج الجدول رقم (4) المتعلق بمتغير السن والفئة العمرية السائدة (ما بين 31-40 سنة)، وهكذا تثبت صحة وثبات النتائج المتحصل عليها، وكذلك هناك فئة تقاربها التي تمثل أقل من 5 سنوات والمقدرة بـ 27 مفردة بنسبة تقدر بـ 23.7% ، وهي غالباً تكون فئة شابة، والذي يوضح إصرار المؤسسة المينائية بسكيدة في التزود بالفئات المليئة بالحيوية والنشاط والمهارة ، وتدعيم المؤسسة بها لكي لا تقع في فجوة لليد العاملة،

تليها فئة ذات الأقدمية ما بين 5-9 سنوات بـ 23 مفردة وبنسبة 20.2%، وهي قريبة من فئة أقل من 5 سنوات واللذان تمثلان قدرة المؤسسة على إستقطاب اليد العاملة الشابة، أما الفئتين الأخيرتين فهما 20 سنة

فأكثر و 15-19 سنة بـ 19 مفردة و 13 مفردة وبنسب تقدر بـ 16.7% و 11.4% على التوالي، وهي نسب ليست بالقليلة بالمقارنة مع بقية نسب الفئات الأخرى، ومن خلال متغير الأقدمية في العمل نستخلص أن المؤسسة نجحت في المحافظة على جميع عمالها سواء الشباب أو الكهول، وهذا يفسر إندماجهم وبقائهم ومن ثم رضاهم و إلتزامهم للمؤسسة، الأمر الذي يسهل عليها التحكم في سلوكياتهم. فالمؤسسة تعتمد على العمال ذوي الخبرة والمهارة وهذا ما يوضح الإستقرار الوظيفي لهذه الفئة من العمال، أما بالنسبة لذوي الخبرة القليلة فتعود لسياسة التوظيف الجديدة التي تعتمد على المؤسسة لتفادي النقص في اليد العاملة، مما دفعها إلى توظيف عمال جدد لديهم قدرة كبيرة للتحكم في تقنيات التكنولوجيا الجديدة الأمر الذي يسهل بشكل أسرع الإندماج داخل المؤسسة خاصة وهي في عالم دائم التغير والتحديث .

الشكل رقم (15): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



إن القسم الميداني من أي بحث علمي يتطلب مجموعة من الخطوات المنهجية التي تساعد في إيجاد العلاقات والإرتباطات بين متغيرات الدراسة ، والتي تقضي إلى إبراز الصدق ا لإمبريقي لفرضيات الدراسة وللوصول إلى هذا الهدف، نحاول في هذا الفصل ومن خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية ومعرفة إستجابات العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة من التحقق من صدق الفرضية العامة للدراسة بداية:

أولاً- العلاقات الإجتماعية و الإلتزام العاطفي.

جدول رقم (9): وضوح تعليمات العمل

البداية	العينة	التكرارات	النسبة المنوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا- كا' ¹	(كا- كا') ² / كا
واضحة كثيرا	27	27	23.7	27	28.5	1.5-	0.078
واضحة	62	62	54.4	62	28.5	33.5	39.37
واضحة بعض الشيء	16	16	14	16	28.5	12.5-	5.48
غير واضحة	9	9	7.8	9	28.5	19.5-	13.34
المجموع	114	114	100	114	114	/	58.26

إن وضوح تعليمات العمل تساهم في توضيح الرؤية للعامل في العمل من حيث الواجبات والحقوق وإجراءات العمل والمهام التي يقوم بها، الأمر الذي يجعل من بيئة العمل الداخلية شفافة تسودها الرسمية، فكل عامل يتحصل أثناء إلتحاقه بالمؤسسة كتيب صغير يعرف بالقانون الداخلي للمؤسسة يتم فيه شرح إجراءات العمل، والواجبات كأوقات العمل، والإجراءات الجزائية وغيرها وحقوقه كالترقية والإجازات بأنواعها، كما تجد ملصقات توجيهية تحذر العمال من الحوادث خاصة وأن وسائل نقل البضائع تمر في وسط المؤسسة كالقطار والشاحنات، لتسمح بذلك للعامل بتكوين صورة واضحة عن الجو العام الذي يسودها، هذا ما تطرحه الأرقام الإحصائية بالجدول رقم (9) بأن 62 مفردة من العينة يقرون بأن تعليمات العمل بالمؤسسة واضحة دليل على وجود غموض في بعض التعليمات و 27 مفردة ترى أن تعليمات العمل واضحة جدا و 16 مفردة واضحة بعض الشيء بالمقابل تـرى 9 مفردات أن تعليمات العمل غير واضحة .

وبحساب كا² وجدناه يساوي (58.26)، كما هو موضح في الجدول (9) ، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (7.81) عند درجة حرية (3) ومستوى ثقة 95%، إذن فكا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا ما ينفي الفرضية الصفرية ويقر بصدق الفرضية البديلة التي تؤكد وضوح تعليمات وإجراءات العمل.

جدول رقم (10): حرية القيام بالعمل

البداية	العينة	التكرارات	النسبة المنوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	27	27	23.7	2+	(2+)×27	54+

35+	(1+)×35	1+	30.7	35	غالبا
00	(00)×41	00	36.8	41	أحيانا
7-	(1-)×7	1-	6.1	7	نادرا
8-	(2-)×4	2-	3.5	4	أبدا
74+	/	/	100	114	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية المشار إليها بالجدول رقم (10) أن 36.8 % من مجمل العينة يقرون بأن المشرف يترك لهم أحيانا الحرية في إنجاز العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ، في حين ترى 30.7 % من العينة أن غالبا ما يترك لهم الحرية في ذلك و 23.7 % منهم يؤكدون أن المشرف يترك لهم الحرية أثناء القيام بالعمل بالطريقة المناسبة بالمقابل نجد أن 6.1% تقر بأن نادرا ما يترك المشرف الحرية للعامل القيام بالعمل بالطريقة التي يراها مناسبة، كما 3.5 % منهم تنفي تماما وجود حرية في العمل.

بالإستناد إلى مقياس ليكرت الذي يقيس درجة الفروق، نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الذين يقرون أن المشرف يترك لهم الحرية أثناء إنجاز العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة وبين الذين ينفون ذلك، والشواهد الكمية المشار إليها بالجدول (10) تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة تميل نحو الايجابية(+ 74) مشيرة إلى وجود إشراف ديمقراطي بالمؤسسة يترك الحرية للمرؤوسين في ممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، لأنه يرى أن مرؤوسيه قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها مما يسهل على المشرف ضبط سلوكهم وتوجيه جهودهم نحو هدف بذاته .

جدول رقم (11): مراعاة المشرف الحزم في العمل

البدايل	العينة	التكرارات	النسبة المنوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا- كا' ²	(كا- كا') ² / كا
صفة الرئيس	20	20	17.5	20	19	1	0.05
الإنجاز	9	9	7.9	9	19	10-	100
الإلتزام بالمهام	53	53	46.5	53	19	34	1156
ضرورة المصلحة	30	30	26.3	30	19	11	121
المتغيرات معا	1	1	0.9	1	19	18-	324
صفة الرئيس+ الإنجاز	1	1	0.9	1	19	18-	324
المجموع	114	114	100	114	114	/	/

بالإضافة إلى ما ذكر سابقا، تطرح لنا الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول رقم (11)، أن 53 مفردة من عينة الدراسة تعزي مراعاة المشرف الحزم مع مرؤوسيه في العمل يعود إلى الإلتزام بالمهام، حيث،

يشتمل هذا النوع من الإشراف على تنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين وبتيح لهم فرصة معرفة ما هو متوقع منهم، فإذا تمكن المشرف من زيادة احتمالات التوقع لديهم فسينتج عن ذلك مضاعفة الجهد وزيادة مستويات الأداء والرضا من قبل المرؤوسين، بالمقابل 30 مفردة من العينة المدروسة تشير إلى أن المشرف يراعي الحزم في العمل لضرورة المصلحة بإعتماده على سلطته الرسمية كأداة ضغط على مرؤوسيه

لإجبارهم على إنجاز العمل، في حين 20 مبحوثاً يرجعون مراعاة المشرف للحزم في تأدية العمل إلى صفة شخصية يتميز بها كالحماسة والثقة بالنفس، ومن جهة أخرى ترى 9 مفردات أن سبب مراعاة الحزم في تأدية العمل راجع إلى الإنجاز بحيث يطالب المشرف بالأداء الجيد وفي نفس الوقت يبدي ثقته بمرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة، كما يعتقد إثنين من المبحوثين أن الحزم في العمل يعود إلى كل البدائل المطروحة أو إلى صفة الرئيس والإنجاز، ما يؤكد وجود إشكال في المؤسسة في تبني نمط معين من الإشراف تهدف منه المؤسسة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة والإستمرار بها لتحسين إنتاجيتها.

وبحساب χ^2 وجدناه يساوي (107.71)، كما هو مبين في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (11.07) عند درجة حرية (5) ومستوى ثقة 95%، إذن فـ χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، وهذا ما يؤكد أن المشرف يعتمد الحزم في العمل لإنجاز المهام والمحافظة على مصلحة المؤسسة.

جدول رقم (12) : تشجيع المشرف لتطورك المهني

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
10.5	12	البدائل
7	8	يهتم لأمرك
35.1	40	قصور في الأداء
46.5	53	تحسين أدائك
0.9	1	سياسة المؤسسة
100	114	يهتم لأمرك+تحسين أدائك
		المجموع

من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بتشجيع المشرف للتطور المهني لمرؤوسيه، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 46.5% ترى أن سر إهتمام المشرف بتشجيعهم على التطور المهني يدخل ضمن سياسة المؤسسة، أي أن المؤسسة تعلم بأهمية البيئة الداخلية التي تشجع التفاعل النشط بين جميع الموظفين، الأمر الذي يخلق التناغم والألفة والإنسجام والراحة النفسية وبالتالي زيادة أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، غير أن النسبة المئوية 35.1% ترى تشجيع المشرف لهم لحرصه على مصالحهم، بحثهم على التطور المهني الذي يكسبهم معرفة جديدة وزيادة التحكم في العمل ما يضمن لهم مسار مهني جيد، كما أن نسبة 10.5% من العينة ترى أن تشجيع مشرفهم على تطورهم المهني نابع من إهتمامه الشخصي لهم ما يشير لوجود علاقة وطيدة وقوية بين المشرف ومرؤوسيه، وعلى هذا الأساس نلاحظ أن المؤسسة وضعت في

أولوياتها نظاماً ركزت فيه على التفاعل بين المديرين والموظفين يكرس جودة علاقات إجتماعية، التي تشعرهم بالموودة والثقة والعلاقات التبادلية ما يفيد إنجاح نشاط المؤسسة وتلبية رغبات عمالها ومن ثم تحقيق أهدافها.

جدول رقم (13): إهتمام المشرف بإقامة علاقة زمالة وشراكة مع المرؤوسين

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		البدائل

11.4	13	التفاعل بينكم
64	73	التنسيق في العمل
7.9	9	تفادي الصراع
9.6	11	أهداف شخصية
4.4	5	أخرى تذكر
2.6	3	التفاعل بينكم + التنسيق في العمل
100	114	المجموع

وضمن هذا السياق تبين البيانات العددية بالجدول رقم (13) أن 73 من مفردات العينة يقرون أن إهتمام المشرف بإقامة علاقة زمالة معهم يعود إلى عملية التنسيق في العمل بنسبة 64%، هذه النتيجة توضح أن المشرف يعي أهمية بناء علاقة زمالة مع تابعيه تنعكس على السير الإيجابي للعمل من خلال عملية التنسيق وهي عملية لا تأتي من فراغ بل تؤكد على درجة التلاحم والإنسجام بين أفراد الجماعة، ما يساعد على ظهور تفاعل إجتماعي من تعاون وتكافل بينهم غالبا ما يؤدي بدوره إلى بعث جو من الود يسهل عملية الإشراف وإنجاز المهام، بالمقابل توجد 13 مفردة من العينة بنسبة 11.4% يؤولون سر إهتمام المشرف بإقامة علاقة زمالة معهم إلى عامل التفاعل، فهم يضمنون أن التفاعل المستمر بينهم يؤدي حتما إلى نشأة علاقات إجتماعية تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعة التي تسهل على المشرف التحكم في سلوكيات تابعيه ومن ثم تنفيذ الأعمال، غير أن 11 مبحوثا بنسبة 9.6% يرون أن إهتمام المشرف بإقامة علاقة زمالة معهم يعود إلى أهداف شخصية، فهو يتقرب منهم ربما لتحقيق مزايا تعود عليه بالفائدة سواء على مستوى الجماعة التي يرأسها أو على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، في حين أن 9 مبحوثين بنسبة 7.9% تفيد أن المشرف يسعى إلى تفادي الصراع من خلال إقامة علاقات زمالة معهم نابع من اعتقادهم بأن الصراع بين المشرف وتابعيه يؤدي إلى خلق جو مشحون ومتوتر يؤثر على أدائهم. وبالتالي فهو يريد التقرب من تابعيه ومعرفة اتجاهاتهم وميولهم لتسهيل عليه عملية التفاعل معهم من خلال إشباع بعض رغباتهم مثل ترك هامش من الحرية في طريقة تنفيذ العمل ليشعر العامل بأنه مهم وعمله ذو أهمية ومن ثم بعث الثقة في نفسه، و يحفزهم على بذل مجهود أكبر، كما أن 3 مبحوثين بنسبة 2.6% يرون أن تصرف المشرف اتجاههم هو ناتج عن رغبته في تنسيق العمل والمحافظة على التفاعل معهم مما يدل على الإنطباع الجيد الذي تركه لديهم المشرف بالمقابل 5 مفردات من العينة لم يجيبوا على السؤال.

135

ومما سبق نلاحظ أن كلما كانت العلاقة بين المشرف والتابعين مبنية على المشاركة والإحترام والتقدير والإعتبرات الذاتية والشخصية للعاملين في العمل كلما زادت الثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل، ما يسهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو المؤسسة ونحو العاملين بها، وهذا من دلائل إيجابية مناخها التنظيمي.

الجدول رقم (14): مساهمة نظام الإتصال في تحقيق الأهداف

مجموع (ت*د)	التكرار×درجة ليكرت	درجة ليكرت	النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة البدائل
56+	(2+)×28	2+	24.7	28	كبير جدا
42+	(1+)×42	1+	36.8	42	كبير

متوسط	29	25.4	00	(00)×29	00
ضئيل	11	9.6	1-	(1-)×11	11-
ضئيل جدا	4	3.5	2-	(2-)×4	8-
المجموع	114	100	/	/	79+

إن الإتصال عملية إدارية مهمة في سير أي منظمة، بإعتباره وسيلة إجتماعية يتفاعل من خلالها

الفرد مع الجماعة، فتظهر الروابط والعلاقات المتبادلة التي تساهم في رفع الروح المعنوية مما يسهل عملية نقل المعلومات والبيانات في المؤسسة، الأمر الذي يحافظ على تدفق وإنسياب العمل داخل المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. وهذا ما تبينه الإحصائيات المكممة في الجدول رقم (14) حيث تؤكد أغلبية أفراد العينة بنسبة 36.8% مساهمة نظام الإتصال بشكل كبير في تحقيق الأهداف بالمؤسسة ، في حين نجد فئتين بنسبة 25.4% و 24.7% تفران على التوالي بأن نظام الإتصال يساهم بشكل متوسط وكبير جدا في تحقيق أهداف المؤسسة، بالمقابل ترى نسبة 9.6% من المبحوثين أن نظام الإتصال يساهم بشكل ضئيل في تحقيق الأهداف و 3.5% يرون أن نظام الإتصال يساهم بشكل ضئيل جدا في تحقيق أهداف المنظمة.

بالإستناد إلى مقياس ليكرت يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الذين يقرون أن نظام الإتصال السائد بالمؤسسة المينائية يساهم في تحقيق الأهداف بشكل متوسط يميل إلى الإيجابية (+79) ، وبين الذين ينفون هذه العلاقة والشواهد الكمية الواردة في الجدول (14) من إجمالي العينة في سلم ليكرت تؤكد أن العلاقة متوسطة تميل نحو الإيجاب .

الجدول رقم (15): التنسيق بين المستويات التنظيمية

البيانات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	32	28.1	2+	(2+)×32	64+	
غالبا	30	26.3	1+	(1+)×30	30+	
أحيانا	41	36	00	(00)×41	00	
نادرا	7	6.1	1-	(1-)×7	7-	
أبدا	5	4.4	2-	(2-)×5	10-	
المجموع	114	100	/	/	77+	

لا تتجسد أهداف أي منظمة ما لم تعمل بمبدأ التنسيق بين مستوياتها التنظيمية ، فهو يسهل من عملية

التواصل ونقل المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات، وتبادل الآراء والأفكار، والإبداع وصنع القرارات بالمؤسسة، فمن خلال الجدول رقم (15) يشير 41 مبحوثا من عينة الدراسة أن التنسيق بين المستويات التنظيمية يكون أحيانا فقط، يفيد أن المؤسسة رغم توفر التكنولوجيات المتطورة ووسائل الإتصال

العديدة بها ، مثل البريد الالكتروني في جميع الأقسام لا تستخدم بفعالية هذه الإمكانيات في إنجاز العمل بالمؤسسة يتسبب في غياب المعلومة في الوقت المحدد خاصة وهي مرتبطة بعملاء عديدين في مختلف أنحاء العالم، وهناك 32 من المبحوثين يؤكدون أن عملية التنسيق بين مختلف المصالح ، وهذا يرجع ربما إلى أن أفراد هذه الفئة متمكنين من المعلومة بحكم مناصبهم، أو من خلال عملية التغذية الراجعة من زملائهم بالعمل، كما أن 30 من أفراد العينة المبحوثة يفيدون بأن التنسيق يتم غالبا بين مختلف المستويات التنظيمية، مدعمين إجابات أفراد الفئة السابقة بوجود تنسيق في العمل داخل المؤسسة، بالمقابل نلاحظ أن 7 مبحوثين يشيرون إلى وجود التنسيق لكن نادرا بينما مبحوثين ينفونه تماما، يعود ربما هذا إلى سوء تعامل الإدارة مع العاملين وعدم تشجيعهم وتحفيزهم ما يجعلهم غير مهتمين بما يحدث داخل الجماعة والمنظمة على حد سواء.

وبالإستناد إلى سلم ليكرت نلاحظ هناك فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الذين يؤكدون أنه هناك تنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة ومن ينفون ذلك ، ومن خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح أن العلاقة متوسطة بدرجة كبيرة تميل نحو الإيجابية.

137

الجدول رقم (16): المعلومات المنقولة عبر الإتصالات في المؤسسة

البدائل	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
الدقة	46	46	40.4	2+	(2+)×46	92+
السرعة	23	23	20.2	1+	(1+)×23	23+
العادية	27	27	23.7	00	(00)×27	00
عدم الدقة	11	11	9.6	1-	(1-)×11	11-
البطء	7	7	6.1	2-	(2-)×7	14-
المجموع	114	114	100	/	/	90+

إن عملية الإتصال تمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات، والمؤسسة المينائية بسكيكدة خاصة، وذلك من أجل التواصل البناء داخلها (بين العاملين والإدارة)، وبين العاملين ببعضهم البعض، وأيضا مع البيئة الخارجية، فسرعة وسهولة نقل المعلومات والبيانات وتدققها تؤثر بشكل إيجابي على الأداء، وبالنظر إلى البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (16)، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة عددهم بـ46 مفردة يؤكدون أن المعلومات المنقولة عبر وسائل الإتصال المختلفة في المؤسسة دقيقة، أي أنها ذات مصداقية وبذلك تقضي على الإشاعات بالمؤسسة مما يسهل تدققها وإنسيابها، وهناك 27 مفردة من عينة الدراسة ترى أن المعلومات المنقولة عبر الاتصالات عادية، فهي بالنسبة لهم عبارة عن معلومات بسيطة،

روتينية تتعلق بإجراءات العمل اليومية لا تؤثر عليهم كثيرا، في حين يقر 23 مبحوثا بأن المعلومات المنقولة بوسائل الإتصال الرسمية بالمؤسسة سريعة ، ففعالية الإتصال تتم من خلال نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة ودقة داخل المؤسسة، وبالتالي تتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم وينعكس ذلك على تحسين أداءهم، غير أن 11 مفردة ترى أن المعلومات المنقولة داخل المؤسسة تتسم بعدم الدقة، وتقر 7 مفردات بأن المعلومات تتميز بالبطء، ما يعني عدم فعالية الإتصال بالمؤسسة .

وبالرجوع إلى سلم ليكرت نلاحظ هناك فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الذين يؤكدون فعالية المعلومات المنقولة عبر الإتصالات بالمؤسسة، ومن ينفون ذلك ، ومن خلال الجدول رقم (16) يوضح أن العلاقة متوسطة تميل نحو الإيجابية بدرجة كبيرة ، وبذلك فهي تؤثر على البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا يعد وجود أنظمة إتصال فعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.

138

الجدول رقم (17): شكل الإتصال بمختلف المستويات التنظيمية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
12.3	14	الأوامر والتعليمات
11.4	13	الشكاوي والتقارير
7.9	9	المعلومات والشائعات
16.7	19	الأوامر والشكاوي
51.8	59	جل المعلومات
100	114	المجموع

عن طريق الإتصال تتم مختلف العمليات التنظيمية بالمؤسسة، فهو بمثابة العصب الذي ينقل المعلومات إلى مختلف أنحاء المؤسسة، فالإتصال هو وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم والتفاعل المستمر بين أفراد المؤسسة ، حيث ترى نسبة 51.8% من المبحوثين بالجدول رقم (17) أن شكل الإتصال السائد بين المستويات التنظيمية يضم جل المعلومات مهما كانت أهميتها، ما يوضح أن إدارة المؤسسة تسمح بتدفق جميع المعلومات بين المستويات الإدارية ، من خلال قنوات إتصال مفتوحة، لتضمن حسن أداء العمل والتنسيق بين المهام والوحدات والزملاء عموما وبين الزملاء خاصة، ما يشجع التعاون بين الزملاء والوحدات، وتعزيزها اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها، القنوات المفتوحة تقوي تبادل الآراء والأفكار وتشجع على الإبداع، فتساعده في تحقيق ذاته وترفع من كفاءته وفعاليته، بالإضافة لتنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بين العاملين والإدارة، وسيادة علاقات طيبة بين العاملين من جهة وبين العاملين والمشرفين والعاملين والإدارة من جهة أخرى، وتكون بذلك قد ساهمت إلى حد ما في توفير مناخ تنظيمي محفز، بالمقابل نجد نسبة 16.7% من المبحوثين تفر أن الإتصال ذو الإتجاهين هو السائد بالمؤسسة والمتمثلة

في الأوامر والتعليمات والشكاوي والتقارير الذي يتيح للعاملين فرص محدودة لتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة وإبداء الرأي، هذه المعطيات تؤكد أن الإدارة بالمؤسسة تتعامل مع عمالها ضمن قنوات رسمية محددة تجسد العلاقة بين الإدارة والعمال، ما يفسر برودة العلاقة بينهما، ويؤثر على عملية التفاعل الإجتماعي بين الإدارة والعمال، وتحد من المبادرة والمشاركة في إتخاذ القرارات غير أنه يتيح لهم فرص التعلم والتطور، في حين نجد نسبة الإتصال الهابط: الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل، والصاعد: الشكاوي والتقارير، الأفقي: المعلومات والشائعات، هذه الأشكال الثلاثة للإتصال بنسب 12.3%، و11.4%، و7.9% على التوالي تشير أن الإتصال يتجه في إتجاه واحد سواء الهابط أو الصاعد أو الأفقي حيث تشكل هذه النسب مجتمعة حوالي 30% تعود إما إلى أن المبحوثين لم يفهموا السؤال جيدا، أو إما هذه النتائج تعبر عن حقيقة قنوات الإتصال التي تعتمد عليها المؤسسة، الأمر الذي يؤكد عدم فعالية عملية الإتصال بغلق قنواته ما يجعل المؤسسة عرضة للشكاوي وإنتشار الشائعات والتذمر والإحباط، ويسود المؤسسة المشاحنات والصراعات سواء بين العمال فيما بينهم أو بينهم وبين الإدارة، كما تؤثر على العامل بعدم

الإكترات والخمول في التفكير بإعتبار أفكاره وأرائه لا قيمة لها لدى الرؤساء، يساهم في خلق مناخ تنظيمي صعب، ينتج عنه تدني مستويات الأداء الفردي والتنظيمي ومن ثم عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (18): إشراك المؤسسة العمال في صنع القرارات

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		البدائل
32.5	37	حل مشاكل العمل
23.7	27	التكامل في المهام
15.8	18	تشجيع المبادرة
19.3	22	لا تشركهم أبدا
7.9	9	حل مشاكل العمل + التكامل في المهام+ تشجيع المبادرة
0.9	1	حل مشاكل العمل + التكامل في المهام
100	114	المجموع

إن المشاركة في إتخاذ القرارات بإعتبارها جوهر العملية الإدارية، ومصدر للدعم المعنوي للعاملين داخل المؤسسة يساهم في تخفيف من الصراعات وينمي الإلتزام لدى العمال، فبالإستناد إلى الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (18)، نلاحظ أغلبية أفراد عينة البحث يقرون بأن المؤسسة تشرك العمال في صنع القرارات لحل مشاكل العمل بنسبة 32.5%، وتعتمد إلى إشراكهم في القرارات المؤقتة فقط، بإعتبارها حلول ظرفية روتينية يساهم فيها العمال، والتي لا ترقى إلى مستوى وضع السياسة العامة للمؤسسة، وهناك نسبة 24% يؤكدون أن إشراك العمال في صنع القرارات بالمؤسسة يرجع إلى تحقيق التكامل في المهام معبرين عن رضاهم الضمني عن المؤسسة، فهي تتيح للعمال فرص إبداء آرائهم وإقتراحاتهم وهذا مثبتا في الواقع، فمن خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة وجدنا علب مثبتة على حائط

مدخل كل مديرية خاصة بإقتراحات العمال، والإقتراح الناجح يأخذ عليه العامل مكافأة مالية، مما يزيد من فرص التنسيق بين العمال والإدارة ويخلق نوع من الثقة بينهم ، الأمر الذي من شأنه بناء مناخا تنظيميا محفزا ، تليها نسبة 19.3% ينفون مشاركتهم في صنع القرارات ما يبرز مجددا أن هناك فئة لم تشبع حاجاتها وساهمت في الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لديهم، ما يشعرهم بالظلم فتظهر الصراعات داخل التنظيم والجماعات ويعكس جو متوتر يؤدي إلى ظهور المظاهر السلبية وتجعل من المناخ التنظيمي مناخا محبطا، بالمقابل تؤكد نسبة 15.8% من المبحوثين أن إشراك العمال في صنع القرار يرجع إلى عامل تشجيع المبادرة حيث تشير هذه الفئة أن المؤسسة تشركهم فعلا في عملية صنع القرارات ما ترك انطباع لديهم أن المؤسسة تشجع المبادرة وتطلق طاقتهم الكامنة للإستفادة منها في حل مشكلات المؤسسة أو وضع السياسة العامة لها مما يقوي روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وبذلك تكون المؤسسة نجحت إلى حد كبير في إستغلال طاقتها البشرية وإشباع

140

حاجاتهم النفسية وتوفير جو من التعاون الذي هو أقوى أوجه التفاعل الإجتماعي الذي يقوي روابط الود والتعاون والثقة ويزيد إرتباط العامل بمؤسسته ومن ثم ينعكس في ظهور السلوكيات الإيجابية مثل الإلتزام التنظيمي، غير أن 7.9% ترى أن المؤسسة تشرك العمال في إتخاذ القرارات لعدة عوامل هي حل مشاكل العمل ، والتكامل في المهام، وتشجيع المبادرة . هذه العينة ترى أن المؤسسة تشرك العمال ل إستفادة منهم في كل الإتجاهات سواء لحل مشكلات ظرفية أو عملية جوهرية في العملية الإدارية من خلال التكامل في المهام أو قبول إقتراحاتهم بحيث تجعلهم يشعرون أنها المكان الأمثل والوحيد الذي يمكن إشباع رغباتهم فتحقق بقاءهم في المؤسسة واندماجهم ورضاهم في العمل، وبناء مناخ تنظيمي داعم تحقق منه أهدافها وتضمن ولائهم لها ببقائهم فيها .

الجدول رقم(19): إستشارة الإدارة عمالها في إتخاذ القرارات النهائية

البيانات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا- كا ¹	(كا- كا ²) / كا ¹	(كا- كا ²) / كا ²
المهمة	48	48	42.1	48	22.8	25.2	635.04	27.85
المؤقتة	11	11	9.6	11	22.8	11.8-	139.24	61.07
العادية	25	25	21.9	25	22.8	2.2	4.84	0.19
غير المهمة	2	2	1.8	2	22.8	20.8-	432.6	18.97
عدم اللجوء	28	28	24.6	28	22.8	5.2	27.04	1.18
المجموع	114	114	100	114	114	/	/	109.26

وضمن نفس السياق تنفيذ الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (19) أن أغلبية مفردات عينة الدراسة بنسبة 42.1% ترى أن إدارة المؤسسة تلجأ لعمالها في إتخاذ القرارات النهائية المهمة، فهي تعي حجم وتأثير عملية المشاركة في تغيير إتجاهات العمال بإعتبارها عملية إجتماعية ينغمس فيها العمال ذاتيا في المنظمة ويريدون أن يروها ناجحة، بحيث يصبحوا مستعدين للعمل بفاعلية . فقد أشارت الدراسات والأبحاث العديدة إلى النتائج والآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء، الرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزز الإلتزام بأهداف المنظمة وتقليل دوران العمل

والتغيب. بالمقابل نجد نسبة 24.56% من المبحوثين ينفون لجوء الإدارة إلى إستشارة العمال في القرارات نهائيا سواء كانت إستراتيجية أو تشغيلية ربما يعود إلى أن هذه الفئة غير مهتمة بما يدور في المؤسسة من عمليات إدارية أو أنها ترى أن إقتراحاتها لم تؤخذ بعين الإعتبار فقررت عدم المشاركة، في حين أن نسبة 75% من إجابات بقية أفراد العينة تظهر بأن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات المهمة والعادية وغير المهمة والمؤقتة، لأنها على دراية بتأثيرهم الكبير في سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة لإيجاد الحلول المناسبة لها وبالتالي تكون المؤسسة نجحت في إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل من جهة وساهمت في تعزيز شعور العمال بالإرتباط بها من جهة أخرى ، من خلال تحقيق حاجات

141

الإستقلالية والمسؤولية للعامل التي من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الدعم النفسي والإجتماعي البناء في بيئة العمل تجعلهم يغيرون من سلوكياتهم بالإيجاب، ويعتبرون ما يواجهه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم ومن ثم زيادة إنتمائهم وإرتباطهم بها ومن ثم إلتزامهم.

وبحساب χ^2 وجدناه يساوي (109.26)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (9.49) عند درجة حرية (4) ومستوى ثقة 95%، إذن فـ χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، وهذا ما يؤكد على أن الإدارة تستشير عمالها في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (20): تشجيع الإدارة العمال على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم

البدائل	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	15	15	13.2	2+	(2+)×15	30+
غالبا	20	20	17.5	1+	(1+)×20	20+
أحيانا	43	43	37.7	00	(00)×43	00
نادرا	16	16	14	1-	(1-)×16	16-
أبدا	20	20	17.5	2-	(2-)×20	40-
المجموع	114	114	100	/	/	6-

فبالإضافة إلى مشاركة العمال في صنع القرارات بالمؤسسة ، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 37.7% المشار إليهم بالجدول رقم (20) أعلاه يؤكدون أن الإدارة تشجعهم أحيانا على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم، وهناك فئتين متساويتين في نسبة الإجابة 17.5% لكن متباعتين في الرأي فالأولى ترى أن الإدارة غالبا ما تتيح لهم الفرصة في إبداء آرائهم وإقتراحاتهم والثانية تنفي تماما تشجيع الإدارة لهم، في حين نجد نسبة 14% من المبحوثين يرون ذلك نادرا و 13.2% منهم يؤكدون توجه الإدارة نحو العمال بتشجيعهم على تقديم آرائهم وإقتراحاتهم، بحيث هذا التقارب في النتيجة بين التأكيد والنفي ربما يعود إلى الوظائف والمهام التي يمارسها كل عامل ومدى مساهمته ومشاركته في هذه العملية من طرف الإدارة أو عدم تقفهم بالإدارة في أخذ إقتراحاتهم وآرائهم بعين الإعتبار واقعا مما يجعل من عملية تشجيع الإدارة للعمال على المشاركة أمر شكلي لا غير ما يشعرهم بعدم أهمية عملهم وأفكارهم .

وبتطبيق مقياس ليكرت يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الذين يقرون بأن إدارة المؤسسة تشجع العمال على إبداء آرائهم وإقتراحاتهم وبين الذين ينفون ذلك، والشواهد الكمية الواردة في الجدول (20) تبين أن هذه العلاقة سالبة.

142

جدول رقم (21): نوع العلاقة السائدة بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
21.9	25	البداية التواضع والتسامح
50	57	التعاون
8.8	10	التنافس
7.9	9	الصراع
2.6	3	علاقة عمل فقط
8.8	10	التواضع والتسامح + التعاون
100	114	المجموع

إن العلاقة مع الزملاء في العمل تتطوي على عدد من الدلالات التي تفسر العلاقات الإجتماعية السائدة بالمؤسسة، فمن خلال المقابلات الميدانية لاحظنا جو من الإنسجام والتناغم بين العمال من خلال الرضا الواضح على وجوههم فهم يتكلمون بصوت منخفض كما أن تعليمات المشرف تتم بطريقة سلسلة تبعث على الراحة النفسية، وبالإستناد إلى الشواهد المبينة في الجدول رقم (21) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 50% يؤكدون أن التعاون هو العلاقة التي تربطهم ببعضهم البعض، بحيث التعاون يسمح لهم بالحصول على المعلومات الخاصة بالعمل إضافة إلى الدعم العاطفي والإجتماعي للعامل، بتأييد زملائه له والتخفيف عنه من ضغط العمل كما يساهم في التغذية الراجعة في المؤسسة مما يوضح جليا روابط الثقة والصراحة والإفتاح بينهم فتحقق الإطمئنان النفسي والرضا الوظيفي، ويجعل من البيئة التنظيمية ملائمة، وهناك نسبة 21.9% من عينة الدراسة تقر بأن صفات التواضع والتسامح بين الزملاء هي السائدة في العمل بحيث يتسم هذا النوع من العلاقات بدرجة متوسطة من الثقة وانفتاح الذات على الأخر. والصدقة تشير إلى سيادة العلاقات الطيبة بين العمال في المؤسسة، في حين نجد نسبة 8.8% من المبحوثين يرون أن العلاقة مع الزملاء يسودها التعاون والتسامح والتواضع مشيرة لى العلاقات الطيبة وتبادل المعلومات، الإحترام المتبادل وتقدير الآخرين ومساعدتهم عند الحاجة ، فهي فئة تعبر عن جودة العلاقة مع الزملاء في العمل بحيث توجد هناك علاقات ثقة ودعم عاطفي وإنفتاح وصدقة قوية تجمع بينهم تجعلهم أكثر تكيفا وإنسجاما وتأقلما وشعورا بالسعادة في مكان عملهم، فتؤثر بذلك على إتجاهات العاملين نحو المؤسسة بالتزامهم نحوها وإرتباطهم بها. بالمقابل نجد نفس النسبة السابقة 8.8% من المبحوثين يرون أن العلاقة السائدة بينهم في العمل هي علاقة تنافس و 7.9% منهم ترى الصفة السائدة هي الصراع، حيث نقيده هذه النتائج أنه يوجد نوعان من التفاعل الإجتماعي التنافس والصراع ولو بنسب ضئيلة، تشير أن هناك فئة تشعر بالضغط والضيق النفسي والجسدي ما يجعل علاقتها مع الزملاء متوترة ولا تبعث على الراحة ربما يعود هذا إلى

عدم الحصول على الترقية أو تدريب أو حوافز أو عدم التوافق في الأفكار مع الزملاء، ما يقلل من درجة الإرتباط النفسي بالمؤسسة، في حين نسبة 2.6% منهم ينفون أية علاقة بالزملاء سوى علاقة العمل ما يفيد إلى أنها علاقة رسمية لا تتعلق سوى حدود العمل وحدود الاتصالات الرسمية لا تخرج قننات

143

الإتصال في الهيكل التنظيمي وتبعد كل البعد عن الخصوصية.

جدول رقم (22): وجود أصدقاء في العمل

البداية	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا-كا ²	(كا-كا ²) ²
نعم	100	100	87.7	100	67.5	32.5	1056.25
لا	14	14	12.3	14	67.5	53.5-	2862.25
المجموع	114	114	100	114	114	/	/

إستنادا إلى الشواهد الإحصائية بالجدول رقم (22)، تبين أن 100 مبحوثا من العينة بنسبة 87.7% يؤكدون أنهم يملكون علاقات صداقة داخل المؤسسة ، بالمقابل 14 منهم بنسبة 12.3% ينفون ذلك تماما، فعلاقات الصداقة بين الزملاء في العمل تعود بالفائدة على كل من العامل والمؤسسة على حد سواء، فالعامل الذي لديه أصدقاء في العمل يشعر براحة أكبر لأن العلاقة تتعدى حدود العمل وحدود الإتصالات الرسمية وساعات العمل الرسمية، حيث تتسم بدرجة من الحميمية، فالصداقة تتميز بدرجات عالية من الدعم العاطفي والثقة ، ويكون الإتصال عميقا وشاملا لكافة الموضوعات الشخصية أو المتعلقة بالعمل، هذا يشير إلى أن المؤسسة ساهمت بشكل كبير في بعث جو عمل يسوده الود والألفة والطمأنينة، التي تسهل عملية تكيفهم وإندماجهم بسرعة في العمل، الأمر الذي يجعل منها مكانهم المفضل ويؤدي إلى إختفاء المظاهر السلبية كالتغيب والتسيب، وعدم الإنتظام في العمل، و يرفع من درجة رضاهم، وبالتالي إلتزامهم التنظيمي، أما العمال الذين نفوا وجود علاقة صداقة بين زملائهم فهي تعود ربما إلى السمات الشخصية لهؤلاء العمال، ففي مقابلة إستكشافية أجريناها مع المسؤول على مصلحة التسويق صرح لنا بأنه إنسان لا يريد إقامة علاقات صداقة مع العمال بالمؤسسة وانه مستعد في جميع الأوقات لتقديم الخدمة والمشورة لهم لكن بدون إقامة هذا النوع من العلاقات فهي تتعلق بسمة شخصية ، والبعض الآخر يرى أن علاقة الصداقة قد تضر به وبمستقبله المهني، فهو متفرغ للعمل فقط.

وبحساب كا² وجدناه يساوي (58.05)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى ثقة 95%، إذن فكا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا ما يؤكد وجود علاقات صداقة بين الزملاء في العمل.

جدول رقم (23): إبلاغ مستجدات العمل لزملائك في العمل

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	55	48.2	2+	(2+)×55	110+
غالبا	24	21.1	1+	(1+)×24	24+
أحيانا	26	22.8	00	(00)×26	00
نادرا	5	4.4	1-	(1-)×5	5-
أبدا	4	3.5	2-	(2-)×4	8-
المجموع	114	100	/	/	121+

كما تظهر المعطيات المكتملة في الجدول رقم (23) أن 55 مفردة من عينة الدراسة يحرصون دائما على إبلاغ مستجدات العمل لزملائهم لأنهم يدركون أن زملائهم يعيشون في نفس الظروف ما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل وبالتالي يساهمون في التغذية الراجعة بينهم بحصولهم على المعلومات المتعلقة بالعمل والتي لا يستطيعون الحصول عليها بالطرق الرسمية، فتشكل لهم دعما نفسيا يساعدهم في التأقلم داخل المؤسسة، وهناك 26 مفردة يؤكدون أنهم يبلغون زملائهم بمستجدات العمل أحيانا و 24 مبحوثا يرونها غالبا ، هذا ما يفيد أن أغلب مفردات العينة ترى أنهم يبلغون زملائهم بالمستجدات التي تحدث في العمل، ما يفسر وجود نوع من التلاحم والحميمية بينهم يجعلهم وفيين لزملائهم ويترجم وجود حالة من الثقة والدعم العاطفي لبعضهم البعض يجعلهم أكثر إرتباطا بزملائهم ولمكان عملهم، غير أن 5 مفردات ترى أنها نادرا ما تبلغهم المستجدات و 4 مفردات تنفي ذلك تماما.

وبتطبيق مقياس ليكرت يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين الذين يقرون بأنهم يحرصون على إبلاغ مستجدات العمل لزملائهم والذين ينفون ذلك ، والشواهد الكمية الواردة في الجدول (23) من إجمالي العينة تؤكد أن العلاقة موجبة بدرجة كبيرة (+ 121). ويعود ذلك إلى إدارة المؤسسة التي تعمل على جعل مكان العمل محببا، من خلال نشر ثقافة الود وقيم الثقة والتعاون بين عمالها للمحافظة على مواردها البشرية من جهة، وتحقيق أهدافها و يضمّن إستمرارها من جهة أخرى.

جدول رقم (24): التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
29.8	34	البدائل
29.8	34	كأنك في بيتك
32.5	37	بالالتزام اتجاههم
6.1	7	بالحرص على المؤسسة
1.8	2	باللامبالاة
100	114	أخرى تذكر
		المجموع

توضح النسب المئوية المتعلقة بالجدول رقم (24)، أن 32.5% من المبحوثين تقر بأن التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل يمنحك شعورا كأنك في بيتك، توضح درجة التوافق والانسجام بينهم من خلال تشبيه مكان عملهم بالبيت الذي يعتبر المكان الذي يبعث فيهم الراحة النفسية وتوفر لهم الدعم النفسي والاجتماعي، ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو المؤسسة ويجعلهم أكثر انتماء وارتباطا بها، بالمقابل نجد فئتين بنسبة 29.8%، الأولى تفيد أن مستويات التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل تشعرهم بالالتزام نحوهم، في حين ترى الثانية أن التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل يترجم بحرصهم على المؤسسة، هاتان الفئتان تشيران إلى أن التنسيق والتعاون في المؤسسة هو ضرورة للقيام بالعمل وانجاز المهام المسندة إليهم، فهم مجبرون على ذلك للسير الحسن للمؤسسة، فيفكرون في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها متناسين أهدافهم الشخصية، ما يوضح درجة اندماجهم وانصهارهم بالمؤسسة ، بحيث تصبح قيم وأهداف المؤسسة هي هدفهم الشخصي. في حين 6.1% ترى أنها لا تتأثر بمستويات التنسيق والتعاون بين الزملاء ما يشعرها باللامبالاة ربما يعود هذا إلى عدم إشباع حاجاتها المادية قبل النفسية أو يعود إلى عدم رغبتها في التفاعل مع بقية الزملاء بحيث تعتبر مكان العمل وسيلة وأداة تعود عليها بالحافز المادي.

مما سبق نلاحظ أن لمستويات التنسيق والتعاون في المؤسسة المينائية أهمية كبيرة في تحقيق الرفاه النفسي والطمأنينة والانسجام والارتباط والانتماء وبالتالي الالتزام اتجاه العمل ويعبر بذلك عن المناخ التنظيمي الملائم.

جدول رقم (25): سيادة العلاقات الرسمية في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
--------------------	-----------	--------

البدائل		
الملل والسأم	35	30.7
التأخر في الحضور	12	10.5
التغيب	13	11.4
الأداء العادي	31	27.2
الانجاز	23	20.2
المجموع	114	100

تطرح الأرقام الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25) أن 35 مبحوثا يؤكدون أن سيادة العلاقات الرسمية تزيد من مظاهر الملل والسأم لديهم ، مما يكشف لنا أن العمال في المؤسسة يدركون أهمية العلاقات غير الرسمية بين زملائهم في العمل فهم يتأثرون بهذه الإجراءات التي تحصر العلاقة بين الزملاء بالقنوات الرسمية فقط ، الأمر الذي يشير إلى مركزية السلطة وعدم المرونة في الهيكل التنظيمي، ما يؤدي إلى تجمد العلاقة بين الزملاء في العمل ، وهناك 31 من المبحوثين يفيدون أن العلاقات الرسمية في العمل لا تؤثر على الأداء بحيث يكون أداء العمال عاديا ما يجعل المؤسسة لا تتأثر بشكل واضح من أداء العمال، غير أن 23 مبحوثا يقرون أن سيادة العلاقات الرسمية في العمل تؤدي إلى الانجاز بحيث تحصر هذه الفئة علاقاتها بالمؤسسة بين الواجبات والحقوق وذلك بانجاز المهام الذي يعتبر عامل ذاتي داخلي لا يتأثر بالظروف المحيطة بالعمل مقابل الحصول على الراتب ، في حين 13 مبحوثا يرون أنهم يتأثرون بسيادة العلاقات الرسمية في العمل بالتغيب عن العمل، و 12 مبحوثا يقرون أن سيادة العلاقات تجعلهم يتأخرون في الحضور إلى العمل، لأنهم يولون الأهمية لعملية التفاعل الاجتماعي والعلاقات التي تنشأ عنه، والتي تلعب دورا كبيرا في جعل مكان العمل محببا ويعود ايجابا على المنظمة من خلال ارتفاع الأداء المتقن والالتزام العالي بالعمل

جدول رقم (26): دعم الرئيس والانتماء للمؤسسة

البدائل	العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	47	47	41.2	2+	(2+)×47	94+
غالبا	25	25	21.9	1+	(1+)×25	25+
أحيانا	25	25	21.9	00	(00)×25	00
نادرا	12	12	10.5	1-	(1-)×12	12-
أبدا	5	5	4.4	2-	(2-)×5	10-
المجموع	114	114	100	/	/	97+

ومن خلال المعطيات المكتملة المطروحة في الجدول رقم (26)، تبين أن نسبة 41% من مفردات

العينة يقرون أنه دائما ما يكون دعم المشرف في المؤسسة يزيد من انتمائهم لها، في حين فئتين متساويتين في النسبة بـ 21.9 % لكل واحدة بحيث كل فئة ترى علاقة بين دعم الرئيس والانتماء للمؤسسة يكون غالبا أو أحيانا ما يوضح أن أغلبية عينة الدراسة توضح أن هناك دعما من طرف المشرف اتجاه رؤوسيه يمكنه من توجيه رؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وحشد همهم وخلق التعاون بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة، بالمقابل نسبة 10.5% من المبحوثين ترى ذلك نادرا أما نسبة 4.4% تنفي ذلك

تماما معبرين بذلك عن بعد مشرفهم في علاقته معهم بحيث لا يمنحهم الدعم النفسي والاجتماعي الذي يحتاجون إليه لإشباع حاجاتهم في العمل ينعكس على انخفاض أدائهم وعدم رضاهم عن العمل.

وبالعودة إلى مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين من يعتقدون أن هناك علاقة بين دعم المشرف لهم والانتماء للمؤسسة وبين من ينفون هذه العلاقة، والبيانات الواردة في الجدول رقم (26) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، تؤكد على نجاح هذا النمط من الإشراف بالمؤسسة وقدرته على إضفاء جو مساند ومرض، من خلال دعم حاجات المرؤوسين والاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم يجعلهم يرتبطون أكثر بالمؤسسة.

جدول رقم (27): إهتمام الرئيس بشكاوي تابعيه وميلهم للمؤسسة طواعية

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
موافق بشدة	31	27.2	2+	(2+)×31	62+
موافق	39	34.2	1+	(1+)×39	39+
محايد	00	00	00	0×00	00
معارض	35	30.7	1-	(1-)×35	35-
معارض بشدة	9	7.9	2-	(2-)×9	18-
المجموع	114	100	/	/	48+

تؤكد الدراسات التي قامت بتحديد أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها العمل الجيد، هو أن العنصر الأكثر جدبا للعمل هو المدير أو المشرف الداعم الذي يدفعهم إلى الالتزام. فإن المعلومات التي ينقلها المرؤوسين لمشرفهم لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم تتيح للمشرفين اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة في العمل، وهذا ما تبينه النتائج الكمية الواردة في الجدول رقم (27) التي تفيد أن 39 مبحوثا من إجمالي عينة الدراسة يوافقون على أن اهتمام المشرف بشكواهم يؤثر على اتجاهاتهم نحو العمل بالطاعة الكاملة للأوامر التي يصدرها المشرف، بالمقابل نجد 35 مبحوثا يعارضون هذه الإحتمال ويعتبرون رؤسائهم مجبرين على دراسة شكواهم بصفتهم أعضاء في هذه المؤسسة وينفون وجود علاقة بين إهتمام الرئيس بشكواهم وقيامهم بالمهام المسندة إليهم، وهذا ما جاء في المقابلة التي أجريناها مع مهندس في ورشة الصيانة أكدت ذلك من

خلال إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية على إنجاز العمل بصورة فعالة وكبيرة مما يقلل من قبولهم للتوجيه، في حين نجد 31 مفردة من عينة البحث توافق بشدة على هذه العلاقة، فهم يرون أن هذا السلوك مقبولا لديهم ويجعلهم ينظرون إليه كمصدر مباشر للرضا، كما أن 9 مفردات من عينة الدراسة تعارض بشدة تأثير اهتمام الرئيس بشكوى مرؤوسيه في البقاء بالمؤسسة طواعية.

وبتطبيق سلم ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية واضحة بين من يؤكدون أن هناك علاقة بين اهتمام المشرف بشكواهم و الميل طواعية للبقاء في المؤسسة وبين من ينفون هذه العلاقة، والنتائج الواردة في الجدول رقم (27) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة تميل نحو الايجابية (+ 48)، تبين أن

جودة العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه بالمؤسسة تؤثر على بقائهم في المؤسسة، من خلال إشباع المشرف لحاجاتهم وميولا تهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي في التنظيم الذي يقوده، وذلك بفهمه لخفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم و لوجهة نظرهم واستخدامها مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم، وجعلهم أكثر انسجاما في المجموعة ومن ثم البقاء في المؤسسة وعدم مغادرتها.

جدول رقم (28): تماسك الزملاء و معدل ترك العمل

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
كبير جدا	21	18.4	2+	(2+)×21	42+
كبير	24	21.1	1+	(1+)×24	24+
متوسط	33	28.9	00	(00)×33	00
ضئيل	18	15.8	1-	(1-)×18	18-
ضئيل جدا	18	15.8	2-	(2-)×18	36-
المجموع	114	100	/	/	12+

إن جماعة العمل تعتبر مصدر الأمن الحقيقي للعامل وذلك من خلال الدعم الذي يتلقاه من أعضائها سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي، وهذا ما نحاول معرفته من خلال عرض الشواهد الإحصائية بالجدول رقم (28) ، والمتعلق بعلاقة تماسك الزملاء ومعدل ترك العمل بالمؤسسة ، حيث يرى 33 مبحوثا أن تماسكهم بزملائهم له تأثير متوسط بالنسبة لترك العمل، وهناك 24 مفردة من عينة البحث تفيد أن تماسكها بزملائها يرتبط بشكل كبير بمعدل تركها العمل، و 21 مفردة تقر أن ذلك يؤثر عليهم بشكل كبير جدا، ما يلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تدرك أهمية العلاقة مع الزملاء في تلبية حاجاتها المختلفة، بالمقابل نجد 18 مبحوثا من كلا الفئتين المتبقيتين تفيدان أن تماسك الزملاء يجعل معدل تركهم للعمل ضئيل وضئيل جدا على التوالي .

وبالرجوع إلى مقياس ليكرت ، يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يعتقدون أن هناك علاقة بين تماسك الزملاء في العمل ومعدلات ترك العمل وبين من ينفون هذه العلاقة ، والبيانات الواردة في

149

الجدول رقم (28) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة تميل نحو المتوسطة، تؤكد وعي المبحوثين اتجاه العلاقة المتينة القائمة بين الزملاء في العمل والتناغم بينهم، الأمر الذي من شأنه أن يتيح لهم الفرصة بتلبية حاجاتهم، مثل الصداقة والدعم والحاجة إلى الانتماء وتحقيق الذات ، والتعاون المتبادل في العمل للتغلب على الملل، والتنفيس عن المشاكل النفسية والاجتماعية التي يعانون منها، ما يقوي الشعور بالانتماء لجماعة العمل ومن ثم الولاء المستمر لها وعدم التفكير في تركها.

جدول رقم (29): الصراعات الشخصية في العمل والتخلي عن العمل

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	47	41.2	2+	(2+)×47	94+
غالبا	25	21.9	1+	(1-)×25	25+

00	00×25	00	21.9	25	أحيانا
12-	(1-)×12	1-	10.5	12	نادرا
10-	(2-)×5	2-	4.4	5	أبدا
97+	/	/	100	114	المجموع

على عكس ما جاء في الجدول السابق الخاص بالتماسك ، نلاحظ أن الصراعات الشخصية بين العمال بالمؤسسة لها علاقة بتخلي العامل عن عمله، هذا ما تطرحه المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (29)، حيث ترى نسبة 41.2% من مفردات عينة الدراسة أن الصراعات الشخصية في العمل تؤثر دائما وبشكل واضح على التخلي عن العمل، تليها فئتين من المبحوثين بنفس النسبة 21.9 % ترى ذلك غالبا وأحيانا على التوالي، تعبر هذه المعطيات على قدرة العمال على التمييز بين الجو التي تسوده الصراعات والنزاعات والمشاحنات التي تعرقل عملية التنسيق وتبادل المعلومات في العمل والتي تؤثر على مخرجات المؤسسة. في حين نجد نسبة 10.5% من عينة البحث تفيد أن الصراعات الشخصية في العمل نادرا ما تؤدي إلى مغادرة العامل لمؤسسته بالمقابل 4% تنفي ذلك تماما، ومن خلال معدلات ترك العمل التي تحصلنا عليها من مديرية الإدارة العامة لستة أشهر الماضية من جانفي إلى جوان 2013 تؤكد عدم مغادرة أي عامل للعمل سواء طوعية أو مجبرا ما يوضح وجود صراعات شخصية لكنها لم ترقى إلى درجة التخلي عن العمل ومن جهة أخرى تبرز أن هذه الصراعات متحكم بها من طرف المؤسسة عن طريق أسلوب حل المشكلات، بتوفير المعلومات اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات المناسبة وإزالة سوء التفاهم الناتج عن فاعلية الاتصالات وتشجيع الجوانب السلوكية الايجابية مثل المهادنة بما يقلل التناقض بينهم.

وبتطبيق مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يقرون أن هناك علاقة بين الصراعات الشخصية في العمل وإمكانية التخلي عن العمل وبين من ينفون هذه العلاقة، والمعطيات الواردة في الجدول رقم (29) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ، تشير إلى قدرة المؤسسة على

التحكم في الصراعات الشخصية داخلها لأنها تعلم جيدا أن الصراعات في المؤسسة تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال وانخفاض الإنتاجية من جهة ، ومن جهة أخرى شعور العاملين التي ينشأ بينهم النزاعات إلى انخفاض روحهم المعنوية، وتدهور صحتهم النفسية والجسمانية، ما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد بعضهم البعض.

جدول رقم (30): عدم التوافق مع الإدارة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
17.5	20	البدائل
18.4	21	ترك العمل
39.5	45	دوران العمل
24.6	28	الأداء
100	114	التضامن والتشجيع معهم
		المجموع

لكي تمنع الإدارة الوقوع في النزاع مع العاملين بالمؤسسة ضرورة العمل على توفير مناخ مناسب، يجعلهم مرتاحين بها، و بالنظر إلى الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (30) تفيد أن نسبة 39.5% من المبحوثين يرون أن عدم التوافق مع الإدارة يؤثر على أدائهم، فالمشاحنات والنزاعات تجهد النفس والجسد مما يؤثر على تركيز العامل أثناء تأدية مهامه، أما 24.6% يعتقدون أن العلاقة السيئة بين العمال والإدارة تجعلهم يتضامنون مع زملائهم، ويدعموهم ويشجعونهم في مواقفهم ضد الإدارة لأنهم يشعرون بأنهم يعيشون نفس الظروف، ولدى تسعى المؤسسات عموما بكل الطرق القضاء عليها بتفعيل قنوات الاتصال، والحوار، وتحسين عملية الإشراف، وغيرها من العمليات الإدارية التي تنهي الصراع بين الإدارة والعمال، وهذا ما لاحظناه أثناء الزيارات الميدانية التي قمنا بها وخاصة لمكتب نقابة المؤسسة التي تعتبرها المؤسسة شريكا مهما في تسيير المؤسسة، بتدارك النقائص وتحفيز العمال من خلال استثارة العمال، ودفعهم للانخراط في عملهم وواجباتهم اليومية، الأمر الذي من شأنه توفير مناخا تنظيميا مساعدا يقضي على المظاهر السلبية بها، في حين نجد نسبة 18.4% ترى أن عدم التوافق بين الإدارة والعمال تؤدي إلى دوران العمل، ما يجعل المؤسسة عرضة للشائعات ويؤثر على سمعتها بين المؤسسات الأخرى، كما أن نسبة 17.5% من المبحوثين يؤكدون على أن العلاقة المتوترة بين الإدارة وزملائهم تؤثر عليهم إلى حد تركهم للعمل.

بالإستناد إلى هذه النتائج نلاحظ أن العلاقات بين الزملاء في العمل تلعب دورا مهما في ارتباط العمال بمؤسستهم، باعتبارها عملية مهمة في بناء المناخ التنظيمي الجيد، والذي يساهم بدوره في بقاءهم أو تركهم لها.

151

جدول رقم (31) : طبيعة العلاقة مع الزملاء

العينة البدائل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
جيدة جدا	32	28.1	2+	(2+)×32	64+
جيدة	39	34.2	1+	(1+)×39	39+
عادية	36	31.6	00	(00)×36	00
سيئة	6	5.3	1-	(1-)×6	6-
سيئة جدا	1	0.9	2-	(2-)×1	2-
المجموع	114	100	/	/	95+

كما أن جودة العلاقات بين زملاء العمل تحتل مكانة هامة في حياة الموظف، تعتبر مصدرا مهما

للمعلومات التنظيمية المتعلقة بهم، وتعود بالفائدة على المنظمة من خلال ارتفاع معدلات الأداء المتقن والالتزام العالي بالعمل، وبالنظر إلى الجدول أعلاه رقم (31) توجد 39 مفردة من إجمالي العينة ترى أن العلاقة مع الزملاء حيث يمكن حصر هذه العلاقة في تبادل المعلومات التي تدور حول أمور العمل وبدرجة منخفضة حول الأمور الشخصية، يليها 36 مفردة من العينة تقر أن علاقتها مع زملائها عادية وتتنحصر في المعلومات التنظيمية المستقاة من عند الزملاء لاستعمالها في التغذية الراجعة في العمل والحياة بشكل عام

، في حين نجد 32 مبحثاً يؤكدون على العلاقة الجيدة جداً مع زملائهم تشعرهم بالراحة الكبيرة والثقة المتبادلة وبدرجة كبيرة من الخصوصية فهي ترقى إلى علاقات الصداقة القوية، غير أن 6 مفردات يصفون علاقتهم بزملائهم بالسيئة ومبحث آخر بالسيئة جداً توضح أن هناك خلافاً اتجاه هذه الفئة بالمعاملة السيئة أو بالصراع بينهم نتيجة لاختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم أو أهدافهم في العمل.

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون على جودة العلاقة بين زملائهم في العمل وبين من ينفون ذلك، والبيانات الواردة في الجدول رقم (31) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة تميل إلى الموجبة بدرجة كبيرة جداً (+95)، تشير إلى أن المؤسسة سمحت لعمالها ببناء قنوات اتصال غير رسمية سهلت عليهم إقامة علاقات زمالة وصداقة، مدركة أن جودة العلاقة بين العمال تعود على المنظمة والعامل بالفائدة على حد سواء، فكلما كانت العلاقة جيدة كان الدعم النفسي والاجتماعي الذي يتلقاه الموظف أعلى، ويحقق الراحة النفسية والعقلية والرضا الوظيفي والاطمئنان للعمال، بينما العلاقة السيئة تؤثر على العامل فيصبح لديه شعوراً بالضغط والإرهاق النفسي والجسدي، وأقل تكيفاً مع العمل فتتأثر إنتاجيته.

152

جدول رقم (32): التقارير الإيجابية والولاء للمؤسسة

العينة البدائل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائماً	55	48.2	2+	55×(2+)	110+
غالباً	32	28.1	1+	32×(1+)	32+
أحياناً	19	16.7	00	19×(00)	00
نادراً	07	6.1	1-	7×(1-)	7-
أبداً	00	00	2-	00×(2-)	00
المجموع	114	100	/	/	135+

النتائج الكمية بالجدول رقم (32) تبين العلاقة بين التقارير الإيجابية التي يصدرها المشرف عن تنفيذ مهام تابعيه وسلوكتهم في العمل تساهم في إيصال صورة إيجابية للمدير أو الإدارة العليا تساعد التابعين على تقدمهم المهني من خلال الترشيح للترقية أو الحصول على علاوات ومكافآت عديدة، وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة ترى أن التقارير الإيجابية تترك في أنفسهم رضا كبيراً عن العمل ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالمؤسسة المينائية ويرفع من معدلات الولاء بها في حين فئة قليلة تنفي وجود تقارير إيجابية هذا يعود إما لعدم تحصلها على مثل هذه التقارير رغم امتثالها للعمل أو بسبب إهمالها وعدم المبالاة أثناء تأدية عملها .

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، توضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون على العلاقة بين التقارير الإيجابية عنك في العمل وبين الولاء التنظيمي وبين من ينفون هذه العلاقة، والمعطيات

الكمية الواردة في الجدول (32) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة كبيرة جدا، تؤكد على أهمية التقارير الإيجابية عن العمال الذين يستحقونها وتعويضهم عنها بالحوافز المادية والمعنوية، الأمر الذي من شأنه أن يرفع من معنوياتهم ودرجة رضاهم عن العمل، ومن ثم ولائهم للمؤسسة ويؤكد على صحة ومناخها التنظيمي الداعم.

153

ثانيا- طبيعة العمل و الإلتزام الإستمراري.

جدول رقم (33): مدى إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
67.5	77	البدائل ضرورية جدا
24.6	28	ضرورية إلى حد ما
7	8	ضرورية بعض الشيء
0.9	1	غير ضرورية تماما
100	114	المجموع

وتظهر البيانات المكتملة المتعلقة بالجدول رقم (33)، أن 77 مبحوثا من إجمالي عينة الدراسة يعتبرون إستخدام التكنولوجيا بالمؤسسة ضروريا جدا، نظرا لطبيعة المهام التي يؤدونها في المؤسسة بحكم أنها تتعامل مع العملاء عبر العالم، فهي مجبرة على إستخدام التكنولوجيا لإجراء الإتصالات وإنجاز المعاملات ونقل البضائع، حيث تجدها موزعة في جميع المديریات مثل التسويق والوسائل العامة وقيادة الميناء، والسحب البحري، والشحن والتفريغ، الأمر الذي يتطلب وجود تكنولوجيا تساعد على إنجاز المهام وخاصة في ظل التنافس الإقليمي والعالمي، في حين 28 مبحوثا يرونها ضرورية إلى حد ما، أي يرونها ضرورية جدا في بعض المهام وضرورية في القيام بالأنشطة اليومية الروتينية التي لا تستدعي وجود تكنولوجيا، بالمقابل 8 مبحوثين يعتبرونها ضرورية بعض الشيء فقط فالمهام التي يقومون بها هي مهام بسيطة خاصة لبعض عمال التنفيذ لا تستدعي الاعتماد على التكنولوجيا، ومبحوث واحد يرى أن استخدام التكنولوجيا بالمؤسسة غير ضرورية تماما لأنه لا يعيرها اهتماما أو الأنشطة التي يقوم بها لا تتطلب

استخدامها، فمن خلال المقابلة الاستكشافية التي أجريناها مع المسؤول على شبكة الاتصالات بما فيها الإنترنت أكد لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل آلي على التكنولوجيا بحكم طبيعة عملها، من خلال وجود شبكة الإنترنت، والبريد الإلكتروني، بالإضافة إلى الآليات والمعدات الحديثة والمبينة في مجلة المؤسسة لشهر ماي 2012.

جدول رقم (34) : انسجام التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مع متطلبات العمل

مجموع (ت*د)	التكرار×درجة ليكرت	درجة ليكرت	النسبة المئوية (%)	التكرارات	لعينة البدائل
100+	(2+)×50	2+	43.9	50	دائما
31+	(1+)×31	1+	27.2	31	غالبا
00	00×25	00	21.9	25	أحيانا
5-	(1-)×5	1-	4.4	5	نادرا
6-	(2-)×3	2-	1.8	3	أبدا
120+	/	/	100	114	المجموع

تؤكد الإحصائيات المشار إليها بالجدول رقم (34) النتائج السابقة من وجود تكنولوجيا بالمؤسسة، حيث نجد 50 مفردة من إجمالي عينة الدراسة تؤكد أن التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تتناسب مع متطلبات العمل الذي يقومون به سواء كان إداريا أو تنفيذيا ، فالمؤسسة تسعى إلى تسهيل العمل لكسب الجهد والوقت والمال، خاصة وهي في ظل التنافسية من خلال المواظبة على استقدام التكنولوجيات المتطورة والمتغيرة باستمرار، في حين ترى 31 مفردة غالبا ما تتسجم التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة مع متطلبات العمل، بالرجوع إلى المقابلة الاستطلاعية مع المكلف بالاتصال الذي أكد أن المؤسسة تسعى جاهدة في تعميم استعمال التكنولوجيا في انجاز المهام من خلال شبكة الانترنت واستخدام البرامج الالكترونية في نقل المعلومات بالمؤسسة ناهيك عن المعدات الحديثة، و 25 مبحوثا يقرون بذلك أحيانا ، وهذا ما أشارت إليه أغلبية أفراد العينة بأنها تتسجم مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة، بالمقابل 5 مفردات ترى أن التكنولوجيا في المؤسسة تتسجم مع متطلبات عملهم، في حين 3 مفردات تنفي ذلك تماما.

وبتطبيق سلم ليكرت، يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون انسجامهم مع التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة أثناء انجاز مهامهم، وبين من ينفون ذلك، والمعطيات الواردة في الجدول رقم (34) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة كبيرة ، تشير إلى أن المؤسسة ومن خلال الوعي والتفاعل الايجابي لما يحيط بها، تسعى إلى موازنة التكنولوجيا مع متطلبات العمل لتطوير نفسها

وتحسين مخرجاتها من جهة، وتطوير مهارات عمالها في التحكم في مختلف التكنولوجيات الحديثة التي يحتاجون إليها في العمل الشيء الذي يزيد من تقنهم بأنفسهم وبالمؤسسة.

155

جدول رقم (35): تأثير التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		البدائل
61.4	70	تحسين الخدمات
24.6	28	زيادة مهارة العمال
2.6	3	تعقيد العمل
1.8	2	ضعف الأداء
9.6	11	زيادة مهارة العمال + تحسين الخدمات
100	114	المجموع

بالإضافة إلى وجود التكنولوجيا وانسجامها مع متطلبات العمل المشار إليها سابقا، تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (35)، أن 70 مبحوثا من إجمالي العينة بنسبة 61.4% تؤكد أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساهم في تحسين الخدمات، ما يؤكد أن القائمين على المؤسسة ، يسرون وفق سياسة تطويرية تحافظ على صحة نظامها، في حين 28 مفردة بنسبة 24.6% ترى أن التكنولوجيا بالمؤسسة تزيد من مهارة العمال الأمر الذي يشعرهم باهتمام الإدارة بتطوير مهاراتهم باستخدام تكنولوجيات جديدة لا توجد في مؤسسات أخرى ، و 11 مبحوثا بنسبة 9.6% يجمعون بين تحسين الخدمات وزيادة المهارة لدى العمال ما يبرز أهمية التكنولوجيا في الحياة العملية للعامل التي تسهل عليه تنفيذ المهام بقليل من الجهد و الوقت ، الأمر الذي من شأنه أن زيادة معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية وكسب رضا العمال ، بالمقابل توجد 3 مفردات بنسبة 2.6% تقر بان استخدام التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تؤدي إلى تعقيد العمل لعدم التحكم بها سواء لضعف مستواهم التعليمي أو عدم تقبلهم للتغيير والتطوير، ومفردتين بنسبة 1.8% تعزي ذلك إلى ضعف الأداء باعتبارهما نسبتين ضعيفتين مقارنة بنسبة المبحوثين التي تقر عكس ذلك، ويعود ذلك إلى عدم قدرتهم على التأقلم معها أو عدم رغبتهم في اكتسابها أو مقاومة التغيير والتطوير لأنهم ذوي خبرة في مناصبهم وإدخالها في انجاز مهامهم يفقدهم مكانتهم أو منصبهم الحالي.

وتبعاً لما سبق تشير النتائج إلى أن عنصر تكنولوجيا العمل بالمؤسسة ذو طابع متجدد يتجه فيه المناخ التنظيمي إلى التجديد والتطوير والايجابية ، مما يؤثر إيجابا على روح الثقة بين أفراد التنظيم، إلى جانب تقوية حماسهم وتحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم ، بمعنى توجه المؤسسة نحو الانفتاح والتجديد في التكنولوجيا يشكل ضمانا لسيادة مناخ تنظيمي صحي بها.

جدول رقم (36): يوضح مدى أتمتة العمل

العينة البدائل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
موافق بشدة	65	57	2+	(2+)×65	130+
موافق	37	32.5	1+	(1+)×37	37+
محايد	4	3.5	00	(00)×4	00
معارض	4	3.5	1-	(1-)×4	4-
معارض بشدة	4	3.5	2-	(2-)×4	8-
المجموع	114	100	/	/	155+

زيادة على ملائمة التكنولوجيا لمتطلبات العمل، تؤكد الأرقام الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (36)، أن 65 مبحوثاً من عينة الدراسة يوافقون بشدة على أتمتة العمل بتوفير جميع اللوازم التي تسهل على العامل القيام بمهامه كالفاكس والهاتف والناسخة والبريد الإلكتروني والبرامج الإلكترونية وطريقة تصميم المكاتب فأسلوب التحديث والتطوير في أتمتة العمل يشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية لإنجاح العمل وتحقيق الأهداف، وهناك 37 مبحوثاً يوافقون على أن هناك أتمتة في العمل مع البيئة الخارجية فهي تحفز العاملين على تنفيذ العمل بكل سهولة وراحة ما يحقق رضاهم عنه، في حين نجد الفئات الثلاثة المتبقية بقدر 4 مفردات واحدة محايدة، واحدة معارضة وأخرى معارضة بشدة لذلك، ويرجع هذا سواء إلى عدم استفادة هؤلاء من هذا الامتياز أو لأنهم من مقاومي التغيير أو غير مباليين بأهمية أتمتة العمل.

وبالرجوع إلى سلم ليكرت، يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون على أتمتة العمل بالمؤسسة المينائية بسكيدة، وبين من ينفون ذلك، والأرقام الواردة في الجدول رقم (36) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة كبيرة جداً، تفيد أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، التي تساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصهم من الأجزاء الروتينية وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، وتحفيزهم على بدل المزيد من العطاء والبذل وتحمل المسؤولية والتميز في الأداء، ما قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاً إيجابياً.

جدول رقم (37) : تأثير تكنولوجيا المعلومات

العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا-كا ¹	كا-كا ²	البدائل
التجديد والإبداع	62	54.4	62	22.8	39.2	1536.64	67.39
الاستقلالية	23	20.2	23	22.8	0.2	0.04	0.001
التميز في الأداء	25	21.9	25	22.8	2.2	4.84	0.21
الرتابة والملل	3	2.6	3	22.8	19.8-	392.04	17.19
التجديد والإبداع والاستقلالية ولتميز في الأداء	1	0.9	1	22.8	21.8-	475.24	20.84
المجموع	114	100	114	114	/	/	105.63

في حين تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (37) أن 62 مبحثاً يؤكدون أن تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة تؤدي إلى التجديد والإبداع، فاستخدام مختلف البرامج الالكترونية مثل تقييم الأداء وتقييم التدريب وغيرها من الإحصائيات والعمليات التي تستخدم فيها التغذية الراجعة للمعلومات عن طريق معالجة البيانات تجعل من العمل مجدداً ينمي قدرات العمال ومهاراتهم في استعمالها الأمر الذي لا يجدونه بمؤسسة أخرى، بالمقابل 25 مفردة من إجمالي عينة الدراسة ترى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات تجعلك أكثر تميزاً في الأداء وتعمل منه عملاً محفزاً، في حين 23 مبحثاً ترى أن تكنولوجيا المعلومات تحقق الاستقلالية أين يصبح أكثر إحساساً بالحرية في تنفيذ العمل ونقل الرقابة للصيقة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات . فالمشرف بالمكتب يطلب من العامل إنجاز عمل معين أو تزويده بالبيانات والمعلومات عن تقرير أو إحصاءات عن طريق البريد الالكتروني كما يزيد من إقتانك للعمل، بالمقابل ترى 3 مفردات أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على حياة العمل اليومية بالملل والرتابة لأنها تجعل من العمل سهلاً وروتينياً بعيداً عن الإبداع، قد يعود إلى درجة التحكم الكبير من طرف هذه الفئة بحيث يصبح عملاً روتينياً لا يبعث على التطور، وهناك مفردة واحدة تؤكد على التجديد والإبداع والاستقلالية والتميز في الأداء باستعمال تكنولوجيا المعلومات.

وبحساب كا² وجدناه يساوي (105.63)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدت بـ (9.49) عند درجة حرية (4) ومستوى ثقة 95%، إذن فكا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا ما ينفي الفرضية الصفرية ويقر بالفرضية البديلة التي تؤكد على أن تكنولوجيا المعلومات على الأداء الجيد.

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	51	44.7	2+	(2+)×51	102+
غالبا	47	41.2	1+	(1+)×47	47+
أحيانا	13	11.4	00	(00)×13	00
نادرا	3	2.1	1-	(1-)×3	3-
أبدا	1	0.9	2-	(2-)×1	2-
المجموع	114	100	/	/	144+

وفي نفس السياق، تطرح لنا النسب المئوية الواردة في الجدول رقم (38) أن نسبة 44.7% من عينة الدراسة تؤكد أن المؤسسة تسهر دائما على مواكبة التطورات التكنولوجية بإقتنائها وتدريب عمالها على استخدامها بغرض تحسين بيئة العمل وتنمية أنماط سلوكية في جميع مديرياتها سواء كانت تجهيزات أو برامج أو معدات وحتى تستجيب إلى متطلبات الواقع الراهن، وهناك نسبة 41.2% تقر ذلك غالبا، ونسبة 11.4% ترى أن التكنولوجيا المتطورة موجودة بالمؤسسة المينائية ، ما يفيد أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن المؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية لتقديم أجود الخدمات من جهة ومن جهة أخرى لتتمي قدرات ومهارات عمالها، بالمقابل نسبة 2.1% ترى ذلك نادرا أما 0.9% تفند ذلك تماما.

وبالاستناد إلى سلم ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون مواكبة المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة، وبين من ينفون ذلك، والأرقام الواردة في الجدول رقم (38) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة كبيرة جدا، ما يعزز الثقة بالنفس لدى عمالها وإدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم، الأمر الذي يشعرهم بالاعتزاز بالمؤسسة ويوثق ولائهم لها بالنفاني في العمل.

جدول رقم (39): أثر الراتب الذي يتقاضاه في العمل

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
محفز جدا	16	14	2+	(2+)×16	32+
محفز	32	28.1	1+	(1+)×32	32+
عادي	55	48.2	00	(00)×55	00
محبط	6	5.3	1-	(1-)×6	6-
محبط جدا	5	4.4	2-	(2-)×5	10-
المجموع	114	100	/	/	48+

يترتب على انعقاد علاقة العمل راتب يتقاضاه العامل مقابل انجازه لعمله في المؤسسة، لكن هل يغطي جميع حاجات العامل المنتمي للمؤسسة المينائية بسيكدة؟ ، هذا ما تطرحه الأرقام الواردة في الجدول رقم

(39) والمتعلقة بمدى رضاه عن الراتب الذي يتقاضاه ، وأغلبية أفراد عينة الدراسة بـ 55 مبحوثا يعتبرون راتبهم عادي ولا يلبي جميع حاجياتهم بالمقارنة مع ما يملكونه من شهادات متخصصة، ومهارات وقدرة على التحكم في العمل ، بالمقابل 32 مبحوثا يرونه محفزا بالنظر إلى مؤسسات أخرى ، و 16 مبحوثا يؤكدون على رضاهم الكامل على الراتب الذي يتقاضونه ويصفونه بالمحفز جدا، أي أن أغلبية عينة الدراسة

راضية بنسب متفاوتة عن الراتب المتقاضى ما يعني قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتهم المادية والاجتماعية، غير أنه توجد فئة قليلة جدا مقارنة بحجم العينة تنفي رضاها عن الراتب وتبدي تدمرها لأنها لم تستفيد من الترقية الأمر الذي يحرمها من الزيادة في الراتب أو الانحياز في منح العلاوات والتعويضات ما يوتر العلاقة بين العامل الإدارية.

وبالاستناد إلى سلم ليكرت، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون أن الراتب الذي يتقاضونه يحفزهم على العمل وزيادة أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، وبين من ينفون ذلك، والأرقام الواردة في الجدول رقم (39) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة، يدل أن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة من خلال منحهم راتب مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إلى تلبية حاجات عمالها المادية والاجتماعية، وتوفير الراحة في نفوسهم والتأثير عليهم بالبقاء بها وعدم تركها، والعمل على معالجة رغبات البقية المتدمرة ومعرفة الخلل وتسويته، ومن ثم المحافظة عليهم من خلال استمرارهم في العمل.

جدول رقم (40): العلاقة بين الراتب والمستوى العلمي

العينة	التكرارات	النسبة المنوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا-كا' ¹	² (كا-كا) ² / كا	البدائل
نعم	68	59.6	68	67.5	0.5	0.25	0.003
لا	46	40.4	46	67.5	21.5-	462.25	6.848
المجموع	114	100	114	114	/	/	6.85

كما توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (40) تناسب الراتب الذي يتقاضاه العامل ومستواه العلمي، حيث يؤكد 68 مبحوثا من إجمالي عينة الدراسة أن أجرهم يتناسب ومستواهم العلمي وهذا ما تؤكده كشوف الرواتب التي تم الاطلاع عليها في جوان 2013 بمديرية الإدارة العامة للمؤسسة، بالمقابل 46 مبحوثا ينفون ذلك وهذا يعود إما إلى قبولهم للوظيفة وهي لا تتناسب مع مستواهم العلمي أو إلى عدم حصولهم على الترقية التي حرمتهم زيادة في الراتب الأمر الذي يؤثر على الروح المعنوية والرضا عن العمل ومن ثم استقراره بالمؤسسة والبحث عن فرص عمل بديلة.

وبحساب كا² وجدناه يساوي (6.85)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (3.84) عند درجة حرية (1) ومستوى ثقة 95%، إذن فكا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا ما ينفي الفرضية الصفرية ويقر بالفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة بين الراتب والمستوى العلمي.

جدول رقم (41): أنظمة المكافآت والعلاوات بالمؤسسة

العينة	التكرارات	النسبة المنوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا-كا' ¹	² (كا-كا) ² / كا	البدائل
عادلة	21	18.4	21	28.5	7.5-	56.25	1.97
عادية	40	35.1	40	28.5	11.5	132.25	4.64
غير عادلة	42	36.8	42	28.5	13.5	182.25	6.39
محبطة	11	9.6	11	28.5	17.5-	306.25	10.75
المجموع	114	100	114	114	/	/	23.75

إضافة إلى الراتب تظهر البيانات المشار إليها بالجدول رقم (41) أن 42 مفردة من عينة البحث تشير إلى غياب العدالة في أنظمة المكافآت والعلاوات بالمؤسسة بنسبة 36.8% يعود سواء إلى الغموض في كيفية الحصول المكافآت والعلاوات، وعدم حصولهم عليها رغم استفاء شروطها، وهناك 40 مفردة ترى أنظمة المكافآت والعلاوات عادية بالمؤسسة بنسبة 35.1% يرجع إلى استفادتهم منها ولو بنسب متفاوتة ، في حين 21 مبحوثا يقرون أنها عادلة بنسبة 18.4 % دليل على نجاح سياسية المؤسسة في توفير أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت والعلاوات ، بالمقابل 11 مبحوثا ينفون ذلك 9.6 % من خلال وصفها بالمحبطة دليل على درجة تدمرهم من الإدارة القائمة على هذه العملية ما يؤثر على رضاهم ما يمكننا من الاستدلال على أن المناخ التنظيمي غير داعم نظرا للارتباط بين طبيعة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

وبحساب χ^2 وجدناه يساوي (28.5)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (7.81) عند درجة حرية (3) ومستوى ثقة 95%، إذن فـ χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، وهذا يؤكد عدالة أنظمة المكافآت والعلاوات بالمؤسسة .

جدول رقم (42) : وجود حوافز متنوعة في العمل

العينة البدائل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	11	9.6	2+	22+	22+
غالبا	17	14.9	1+	17+	17+
أحيانا	40	35.1	00	00	00
نادرا	33	28.9	1-	33-	33-
أبدا	13	11.4	2-	26-	26-
المجموع	114	100	/	/	20-

توضح أرقام الجدول رقم (42) أن 40 مبحوثا من عينة الدراسة يقرون بوجود حوافز متنوعة ومختلفة كالمكافآت أو العقوبات أو الأجور أو الترقيات أو التدريب... إلخ في العمل أحيانا بنسبة 35.1% يفيد أن المؤسسة تعمل بنظام حوافز يتنوع بين ما هو ايجابي وسلبي يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها

161

ويدفعهم للأداء الجيد، ويرغبهم أيضاً بالاستمرار بالمنظمة. يليها 33 مبحوثا يرون ذلك نادرا ، بالمقابل نجد 17 مبحوثا يشيرون لوجود حوافز متنوعة غالبا بنسبة 14.9% على غير 13 منهم ينفون ذلك تماما بنسبة 11.4% ، مع العلم أن 11 آخرون يؤكدون على وجودها بالمؤسسة بنسبة 9.6%.

وبالرجوع إلى مقياس ليكرت ، يتبين وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بمن يعتقدون أنه توجد حوافز متنوعة في العمل وبين من ينفون ذلك، والبيانات الواردة في الجدول (42) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بدرجة كبيرة جدا، تؤكد على عدم قدرة الإدارة في التحكم بعملية التحفيز اتجاه عمالها، وعدم قدرتها على إشباع رغباتهم سواء بالمكافآت المادية كالزيادة في الأجر أو التحسين في ظروف العمل

المادية أو الترفيع في الوظيفة ، أو توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو تسلم وسام أو شهادة تقديرية لدفعهم لبدل مزيد من الجهد وتنمية شعورهم بالمسؤولية اتجاهها والولاء لها.

جدول رقم (43) : معايير الترقية بالمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		البدايل
16.7	19	الخبرة
12.3	14	الكفاءة
34.2	39	الخبرة والكفاءة معا
35.1	40	العلاقات الشخصية
1.8	2	الكفاءة + العلاقات الشخصية
100	114	المجموع

وفي نفس السياق تظهر البيانات المكممة في الجدول رقم (43) أن 40 مفردة من عينة البحث تقر أن العلاقات الشخصية هي المعيار الوحيد في عملية الترقية بالمؤسسة وهذا ما تم تسجيله في المقابلات الاستكشافية حيث وجدنا موظف متحصل على العديد من الشهادات العلمية في الجزائر والخارج في اختصاص قيادة الميناء ولديه من الخبرة قرابة 30 عاما، إلا أنه لم يتمكن من تقمص منصب رئيس القسم، وآخر مهندس في ورشة الصيانة لم يترقى رغم توفره على شروط الترقية المطلوبة، الأمر الذي يشير إلى وجود خلل في تطبيق معايير الترقية بالمؤسسة ، بالمقابل 39 مفردة تؤكد على أن الخبرة والكفاءة هما المعياران المطبقان في عملية الترقية و يعتقدون أن مثل هذه العمليات تسير على أسس واضحة وبطريقة صحيحة تمكن العمال الاستفادة منها، وأنهم تحصلوا على الترقية من خلال توفرهم على هاذين الشرطين، غير أن 19 و 14 مفردة تفيدان أن معايير الترقية ترجع إلى الخبرة والخبرة والكفاءة معا على التوالي وهذا ما يبين عدم وضوح الإجراءات والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة كمعايير في عملية الترقية داخل المؤسسة من خلال إجابات العاملين بها، بحيث العلاقات الشخصية موجودة بقوة بعيدة بذلك عن المعايير الموضوعية ما يساعد في انتشار حالات التذمر والإحباط بين العمال وتؤثر على روحهم المعنوية ومن ثم رضاهم عن

162

المناخ التنظيمي و يضعف ارتباطهم وولائهم لها وتجعلهم يفكرون بمغادرتها بحثا عن مكان أفضل منها.

جدول رقم (44): عدم حصولك على الترقية

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		البدايل
33.3	38	اللامبالاة
32.5	37	الشكوى
28.1	32	الإحباط
5.3	6	التغيب
0.9	1	ترك العمل
100	114	المجموع

بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً ، عن معايير الترقية المعتمدة بالمؤسسة، نلاحظ من خلال نتائج الجدول (44) تأثير عدم الحصول عليها على العمال، حيث نسبة 33.3% من مفردات عينة الدراسة يشعرون باللامبالاة اتجاه ذلك ما يبرز فقدانهم الثقة بالمؤسسة ، رغم أنها من حقوقهم التي تنص عليها القوانين الداخلية للمؤسسة، في حين نسبة 32.5% من المبحوثين تلجأ إلى الشكوى في حالة عدم حصولهم على الترقية ما يترك في نفوسهم تدمراً كبيراً يؤثر على مردوديتهم ، بالمقابل نسبة 28.1% تشعر بالإحباط في حالة عدم ترقيته م، علماً أن الإحباط لدى العاملين يؤدي إلى تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية ، ونسبة 5.3% تلجأ إلى التغيب كرد فعل على ذلك ونسبة 0.9% تلجأ إلى ترك العمل كتعبير عن امتعاضها اتجاه هذا الإجراء، الأمر الذي من شأنه أن ينبه إدارة المؤسسة إلى وجود مشكلة حقيقية في عملية الترقية باعتبارها حافز مادي ومعنوي يزيد في رضا العاملين ، يجب معالجتها ، بالنظر إلى أهمية رضا الفرد الوظيفي في تبنى أهداف التنظيم وإعتبارها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف والعكس صحيح. ويفيد أن نظام المؤسسة لا يتمتع بالصحة.

وبحساب χ^2 وجدناه يساوي (55.9)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدرت بـ (9.49) عند درجة حرية (4) ومستوى ثقة 95%، إذن فـ χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، وهذا يؤكد على وجود علاقة بين الترقية وترك العمل.

جدول رقم (45): وجود برامج تدريبية وتطويرية بالمؤسسة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
86	98	نعم
14	16	لا
100	114	المجموع

يتضح لنا من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول رقم (45) أعلاه أن أغلبية مفردات عينة الدراسة بنسبة 86% تؤكد وجود برامج تدريبية وتطويرية بالمؤسسة لزيادة التوسع في مجال العمل والتي تسير بصورة منظمة وحسب احتياجات الإدارة، بالمقابل تسعى المؤسسة إلى المحافظة على بقاء عمالها بتطوير قدراتهم واستخراج طاقاتهم الكامنة، غير أن نسبة 14% منهم ينفون ذلك ويعود سواء إلى جهلهم بوجود مثل هذه البرامج أو لعدم الاستفادة منها. فالمؤسسة المينائية بسكيكدة وبحكم حيازتها على معايير الجودة العالمية أضحت من واجباتها توفير البرامج التطويرية لعمالها لمعالجة نقاط الضعف لديهم للمحافظة

على جودة خدماتها من ناحية وعلى رفع الروح المعنوية لعمالها من ناحية أخرى الذي يحفزهم على زيادة الإنتاجية .

جدول رقم (46) فرص التدريب والتطوير في العمل:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
		البدائل
67.5	77	لجميع عمالها
16.7	19	لرؤساء ومدراء الأقسام
14	16	للإطارات
1.8	2	للأعوان
100	114	المجموع

وفي نفس السياق ، تبين الشواهد الإحصائية المشار إليها بالجدول رقم (46) إن التدريب والتطوير بالمؤسسة المينائية بسكيكدة داخل ضمن سياستها، لتحسين العمل وتنوعه كي تستطيع المنافسة مع المؤسسات الأخرى بزيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الخاصة بالفرد، واللازمة لتحقيق الإنجاز المستهدف، فأغلبية أفراد العينة بنسبة 67.5% يؤكدون وجود برامج تدريبية بالمؤسسة تمس جميع العمال لزيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد بتشجيعهم على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية ، في حين ترى نسبة 16.7% من المبحوثين أن فرص التدريب تقتصر على فئة الإدارة العليا من رؤساء ومدراء الأقسام، يعود ذلك إلى التميز في طبيعة برنامج التدريب التي تستفيد منها هذه الفئة، ونسبة 14% من عينة الدراسة ترى أن فرص التدريب محصورة على فئة الإطارات والذي يعزى إلى استفادة هذه الفئة من دورات تدريبية خارجية تسمح لهم بالسفر خارج الوطن تجعل من العمال المنتمين إلى المستويات الدنيا تعتقد أنها محرومة من هذه العملية، غير أن نسبة 1.8% يرون أن التدريب يقتصر على الأعوان فقط سواء لعدم درايتهم باستفادة بقية العمال من هذه العملية، أو ينتمي إلى هذه الفئة بالضبط، أو تعود إلى العمل البسيط الذي لا يستدعي تدريب.

164

بحكم هذه البيانات نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة تؤكد أن المؤسسة توفر الدورات التدريبية داخلية كانت أو خارجية لأغلبية عمالها لإدراكها لأهمية التدريب ، فالتدريب عملية استثمار متجددة ودائمة لتنمية مواردها من خلال التعديل والتغيير المستمر في السلوك الإنساني بهدف إكسابه مهارات واتجاهات معينة إضافة أنه يخلق الدافعية لدى الأفراد و يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد، وتحسين معنوياته، وتقليل الحاجة إلى الإشراف اللصيق.

جدول رقم (47) : استفادتك من الدورات التدريبية في عملك

العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	كا التجربي	كا النظري	كا- كا ¹	كا- كا ²	كا- كا ² / كا ¹
							كا- كا ² / كا ¹
زيادة الثقة بالنفس	40	35.1	40	28.5	11.5	132.25	4.64
زيادة الكفاءة	53	46.5	53	28.5	24.5	600.25	21.06
الأداء العادي	18	15.8	18	28.5	10.5-	110.25	3.87
تغيير المؤسسة	3	2.6	3	28.5	25.5-	650.25	22.81
المجموع	114	100	114	114	/	/	52.38

وتبعاً لما سبق، تبين الشواهد الكمية بالجدول رقم (47) أن 53 مبحوثاً من عينة الدراسة يرون استفادتهم من الدورات التدريبية بالمؤسسة تساعد على زيادة الكفاءة فبالإضافة إلى التخصص يجب توفر المهارة لإتقان العمل وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب الذي يزيد من قدرته على التحكم، في حين ترى 40 مفردة أن استفادة العمال من الدورات التدريبية يزيد الثقة بالنفس ويعتقدون إدارة المؤسسة تهتم بهم وبعملهم الأمر الذي يجعلهم أكثر استقراراً في المؤسسة، بالمقابل 18 مفردة ترى أن التدريب لا يزيد من قدراتهم ولا يحسن من أداءهم وذلك لأن استفادتهم منه أبطت على أدائهم عادياً ولم يلاحظوا الفرق قبل وبعد التدريب، في حين 3 مفردات ترى أن استفادتها من عمليات التدريب تكسبها مهارات إضافية تجعلها تفكر في تغيير المؤسسة .

وبحساب χ^2 وجدناه يساوي (55.38)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدت بـ (7.81) عند درجة حرية (3) ومستوى ثقة 95%، إذن χ^2 المحسوبة أكبر من χ^2 الجدولية، وهذا يؤكد على وجود علاقة بين الاستفادة من الدورات التدريبية وزيادة الكفاءة.

جدول رقم (48) : تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالمؤسسة

البيانات	العينة	التكرارات	النسبة المنوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا- كا' ¹	(كا- كا') ² / كا
سرعة الانجاز	65	65	57.01	65	19	46	111.37
حرية التصرف	9	9	7.9	9	19	10-	5.26
الروتين	4	4	3.5	4	19	15-	11.84
الإهمال	1	1	0.9	1	19	18-	17.05
الارتباط بالعمل+سرعة الانجاز+حرية التصرف	7	7	6.1	7	19	12-	7.58
المجموع	114	114	100	114	114	/	157.36

إن أغلبية المبحوثين في الجدول رقم (48) تؤكد أن توفير تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة يساهم في سرعة انجازهم للعمل بنسبة 57.01% ويرجع ذلك إلى أهمية التكنولوجيا في العمل ودورها في معالجة البيانات التي يستخدمونها في انجاز المهام ، خاصة منها الإدارية وتجعل من عملهم سهلاً ومريحاً يبعث على الراحة والرضا والاطمئنان ومنها الاستقرار في العمل، و فئة أخرى ترى أن توفر تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة المينائية بسكيدة بنسبة 24.6% يجعلهم أكثر ارتباطاً بها ما يجعل المؤسسة مكاناً محبباً، وأن نسبة 7.9% ترى أن توفر تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة يترك لهم حرية أكبر في التصرف في انجاز العمل،

الأمر الذي يشعرهم بالراحة ويقلل من الإشراف القريب والرقابة اللصيقة فيحسنون بنوع من الاستقلالية التي تزيد من معدل الانتماء للمؤسسة ، وهناك 6.1% تفيد أن تكنولوجيا المعلومات في العمل تزيد من ارتباطهم بالعمل وسرعة انجازهم لعملهم وتترك لهم حرية التصرف هذا دليل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم في العمل ومعدل رضاهم عنه، على غير ذلك نسبة 3.5% ترى أن تكنولوجيا المعلومات تزيد من معدلات الروتين و0.9% ترى أنها تزيد من الإهمال.

وبحساب كا² وجدناه يساوي (157.36)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدت بـ (11.07) عند درجة حرية (5) ومستوى ثقة 95%، إذن فكا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا يؤكد على وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات المستخدمة والاستقرار بالمؤسسة.

جدول رقم (49) : الخدمات الاجتماعية وقواعد السلامة ودرجة الرضا

العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
كبيرة جدا	30	26.3	2+	(2+)×30	60+
كبيرة	47	41.2	1+	(1+)×47	47+
متوسط	28	24.6	00	(00)×28	00
ضئيل	4	3.5	1-	(1-)×7	4-
ضئيل جدا	5	4.4	2-	(2-)×5	10-
المجموع	114	100	/	/	93+

تتوفر المؤسسة المينائية على نظام يراعي قواعد السلامة المهنية بحكم طبيعة عملها ولديها نظام خدمات اجتماعية تشرف عليه مصلحة البيئة تسعى من خلالها إلى الرقي بمستوى هذه العمليات والمحافظة على حقوق وأرواح عمالها من أخطار وحوادث العمل. وبالنظر إلى الشواهد الإحصائية المشار إليها بالجدول رقم (49) حول العلاقة بين توفر الخدمات الاجتماعية وقواعد السلامة المهنية ودرجة رضا العمال ، تشير نسبة كبيرة من أفراد عينة البحث والمقدرة بـ 47 مبحوثاً أنها راضية بشكل كبير على هاذين البعدين، و 30 مبحوثاً يفيد أنهم راضين عليها بدرجة كبيرة جدا ، وهناك 28 مفردة تفر أن رضاها متوسط ، حيث تشير أغلبية أفراد العينة أن المنافع الوظيفية المذكورة أعلاه ترفع من معنوياتهم واستقرارهم النفسي ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، بالمقابل تفر 4 مفردات بعدم رضاها عن قواعد السلامة والخدمات الاجتماعية و5 مبحوثين بشكل ضئيل جدا قد يعود إلى عدم استفادتهم من هذه الإجراءات أو سوء تطبيقها من طرف الإدارة .

وبتطبيق مقياس ليكرت ، توضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون على رضاهم على الخدمات الاجتماعية وقواعد السلامة المهنية وبين من ينفون ذلك ، والمعطيات الكمية الواردة في الجدول (49) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة تميل نحو الايجابية بدرجة كبيرة جدا، تؤكد على اهتمام الإدارة في تلبية حاجات الأمان والاستقرار النفسي وبالتالي ترفع من روحهم المعنوية ما يدل على صحة النظام بالمؤسسة المينائية لسكيكدة .

167

جدول رقم (50) : الأمان الوظيفي وأهداف المؤسسة

العينة البدائل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	39	34.2	2+	(2+)×39	78+
غالبا	41	36	1+	(1+)×36	36+
أحيانا	23	20.2	00	(00)×23	00
نادرا	9	7.9	1-	(1-)×9	9-
أبدا	2	1.8	2-	(2-)×2	4-
المجموع	114	100	/	/	101+

وفي نفس الاطار، وبالاعتماد على الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (50) نلاحظ أن المؤسسة توجد بها أنظمة للمحافظة على الأمان الوظيفي من خلال الضمان الاجتماعي والصحي وقواعد السلامة المهنية والمنافع الوظيفية الأخرى تسعى بها المؤسسة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم يحافظ على الاستقرار والأمن الوظيفي للعمال من جهة ، وتحسين الإنتاجية من جهة أخرى وبالتالي تحقيق أهدافها ، حيث 41 مبحوثا من عينة الدراسة تشير أن الأمان الوظيفي بالمؤسسة يؤدي غالبا إلى تحقيق أهداف المؤسسة ما يبرر وجود نظام فعال وداعم للعمال يشعرهم اهتمام إدارتهم بصحتهم النفسية الاجتماعية مما يجعلهم أحسن أداء وإنتاجية وولاء لها، الأمر الذي يخدم أهداف المؤسسة ، وهناك 39 مبحوثا يقرون بذلك ويؤكدون على أن هذه الإجراءات تجعلهم أكثر وفاءا لمؤسسة بشكل دائم، و 23 مفردة كذلك تشير إليها أحيانا ، بالمقابل ترى 9 مفردات أن توفر الأمان الوظيفي لا يؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومفردتين تنفي ذلك تماما وترجع ذلك إلى الأمان الوظيفي حق وليس امتياز تمنحه المؤسسة لعمالها فهي ملزمة بذلك أو إلى أنها تفكر في مغادرة المؤسسة.

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، توضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون على العلاقة بين الأمان الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة وبين من ينفون هذه العلاقة ، والمعطيات الكمية الواردة

في الجدول (50) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، تؤكد على جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة لعمالها ما يظهر على صحة نظامها ومناخها التنظيمي الملائم الذي يساهم في المحافظة على عمالها وولائهم لها ومن ثم استمرارهم بها واندماجهم بها واعتقادهم بقيمتها وأهدافها.

168

جدول رقم (51) : تقدير واحترام المجتمع للمؤسسة والافتخار للانتماء إليها

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
موافق بشدة	35	30.7	2+	(2+)×35	70+
موافق	58	50.9	1+	(1+)×58	58+
محايد	14	12.3	00	(00)×14	00
معارض	5	4.4	1-	(1-)×5	5-
معارض بشدة	2	1.8	2-	(2-)×2	4-
المجموع	114	100	/	/	119+

تطرح الشواهد الإحصائية المشار إليها في الجدول رقم (51) مدى تأثير المكانة الاجتماعية للمؤسسة على انتماء العمال لها وافتخارهم بها، فأغلبية أفراد العينة ترى أنها تشعر بالافتخار الشديد للانتماء للمؤسسة باعتبارهم أعضاء فيها وذلك لأن المؤسسة تحظى بمكانة إجتماعية راقية سواء من حيث التاريخ والراتب المحفز وطبيعة عملها والخدمات التي تقدمها ومشاركتها في دعم الاقتصاد الوطني، فتجعلهم أكثر إقبالا على العمل بها أو الافتخار بها، فعضويتهم بها ترقى مكانتهم الاجتماعية في المجتمع المحلي الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على انتمائهم لها والإخلاص لها.

وبالاستناد إلى مقياس ليكرت، توضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بين من يؤكدون أن هناك علاقة بين احترام المجتمع للمؤسسة وانتمائهم وافتخارهم بها، وبين ينفون هذه العلاقة، والمعطيات الكمية الواردة في الجدول (51) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة كبيرة جدا، تؤكد أن المكانة الاجتماعية التي تحتلها المؤسسة المينائية بسكيكدة بالمجتمع تؤثر على أعضائها بزيادة انتمائهم لها وافتخارهم بها باعتقادهم أنها المكان الأمثل الذي يضمن لهم المكانة الاجتماعية المرموقة .

جدول رقم (52) : نظام الرقابة الصارم والانتظام في العمل

العينة البدايل	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
دائما	26	22.8	2+	(2+)×26	52+
غالبا	30	26.3	1+	(1+)×30	30+

أحيانا	20	17.5	00	(00)×20	00
نادرا	13	11.4	1-	(1-)×13	13-
أبدا	25	21.9	2-	(2-)×25	50-
المجموع	114	100	/	/	19+

يوضح الجدول رقم (52) تأثير نظام الرقابة الصارم بالمؤسسة المينائية بسكيكدة على درجة انتظام العمال في الالتحاق بالعمل، حيث ترى 30 مفردة من عينة البحث ذلك غالبا، و 26 منها دائما و 20 كذلك أحيانا ما يشير أن زيادة الرقابة على العمال تزيد من المظاهر السلبية في العمل كعدم الحضور في

169

الوقت المحدد، غير أن 25 مبحوثا ينفون ذلك أي أنهم لم يتأثروا بصرامة الرقابة يعود إلى مدى التزامهم الذاتي اتجاه العمل وبالتالي لا يؤثر عليهم ، و 13 مفردة تقر انها نادرا ما يؤدي نظام الرقابة الصارم على انتظامها في الحضور للعمل ، يعود إلى حالتهم النفسية أو المشاكل الشخصية التي تؤثر على تركيزهم في العمل .

وبالرجوع إلى سلم ليكرت يتضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بمن يعتقدون أنه توجد علاقة بين الرقابة الصارمة والانتظام في العمل وبين من ينفون هذه العلاقة ، والبيانات الواردة في الجدول (52) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة ، تؤكد على أن المؤسسة أخفقت في خلق مناخ تنظيمي داعم يساعدها على تحقيق أهدافها وزيادة التزام أعضائها من زيادة الرقابة الذي أدى بالعمال إلى الانحراف عن القواعد والتعليمات وأدى بالمؤسسة إلى موقف متدهور يتميز بانخفاض الكفاءة وعدم تحقيق الأهداف.

جدول رقم (53) : الظروف المادية للعمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
43	49	البدائل
22.8	26	انجاز العمل
20.2	23	الاستقرار في العمل
3.5	4	الانسجام والتأقلم
5.3	6	الانضباط
5.3	6	التخلي عن العمل
5.3	6	كل المتغيرات ماعدا التخلي عن العمل
100	114	المجموع

توضح الأرقام المشار إليها في الجدول رقم (53) جودة الظروف المادية وعلاقتها باتجاهات الأفراد نحو المؤسسة ، فمن خلال زيارتنا الاستطلاعية للمؤسسة لاحظنا أن مديريات المؤسسة منتشرة في مساحة يتم فيها سحب البضائع بالرافعات ونقل البضائع بالقطار والشاحنات فينتشر الضجيج واهتزاز بعض الدوائر مثل دائرة الوسائل العامة التي تقع على مقربة من ميزان البضائع ناهيك عن الحركية التي يحدثها المسافرين، فنسبة 43% من عينة الدراسة ترى أن الظروف المادية في العمل لا تؤثر على انجازهم للمهام ويرجع ذلك إلى تعودهم على هذه الظروف، وهناك نسبة 22.8% من العينة تشير رغم الضجيج إلا أنها مستقرة في

عملها مبررة ذلك بالعائدات والحوافز التي تكسبها من عملها مقابل استقرارها بها، في حين نسبة 20.2% تقر بالانسجام والتأقلم في العمل نتيجة الدعم التنظيمي الذي تلقوه جعلهم مدينون للمؤسسة بالبقاء والتأقلم مع ظروفها، بالمقابل نجد فئتين بنسبة 5.3% لكل واحدة ، تؤكد الأولى على أن الظروف المادية تجعلهم أكثر انجازا واستقرارا وانسجاما وانضباطا في العمل ما يفسر درجة رضاهم عن العمل وعدم تأثرهم بالظروف المادية المحيطة بهم سواء كانت جيدة أو سيئة، أما الثانية تأثرت بها إلى درجة تخليها عن العمل في حين نسبة 3,5 % تساعد على الانضباط.

170

وتبعاً لما جاء نلاحظ أن رغم الضجيج السائد في المؤسسة إلا أنها حافظت على ارتباط عمالها، واستطاعت إبقائهم وجذبهم لها من خلال زيادة رضاهم عن العمل بتلبية احتياجاتهم الأخرى مما ضمن بقائهم .

جدول رقم (54): تأثير ميكانيكية العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	العينة
28.9	33	البدايل الملل والسأم
21.1	24	ضعف العلاقات الاجتماعية
8.8	10	الشكاوي
22.8	26	الراحة في العمل
18.4	21	إتقان للعمل
100	114	المجموع

إن ميكانيكية العمل وحركتها تجبر العاملين على الالتزام بطريقة دخول الخامات وتصنيعها وخروج المنتجات، يؤدي إلى ظهور أنماط من السلوك مثل الصراع والشكاوي وضعف العلاقات الاجتماعية في التنظيم ، ويمكننا التأكد من هذه السلوكيات بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (54) التي تطرح جملة من الأرقام، حيث ترى 33 مفردة من عينة الدراسة أن الشكل الميكانيكي للعمل يشعرهم بالملل والسأم الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة كما أن محدودية تنوع المهام وطرق أداءها تضعف رضاه، بالمقابل تفيد 26 مفردة من العينة أن آلية العمل تمنحهم الراحة أثناء قيامهم بعملهم و 21 مفردة ترى أنه يزيد من درجة إتقانهم له الأمر الذي يوحي بأن تكرار العمل يساعدهم على انجازه بسرعة وبكفاءة أكبر ، فهم من الأشخاص غير مبالين بالعمل وتطويره فرغبتهم تتحصر في العائد المادي وهو الأجر وبعض العلاوات، غير أن 24 مبحوثاً يقررون بأن آلية العمل تضعف من العلاقات الاجتماعية و 10 مفردات تفيد أن ميكانيكية العمل تزيد من شكاوهم يرجع إلى تصور العامل أن العمل لا يستنفد كامل قدراته فيضعف رضاه ويعمل على خلق جو من العمل يسوده الملل والسأم وعدم الاكتراث.

ومما سبق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تأثرت سلبياً بميكانيكية العمل في المؤسسة المينائية بسكيدة ما يشير أنه يوجد خلل في طبيعة الأعمال السائدة في المؤسسة تعمل على إحباط العاملين وتؤثر على جذبهم للمؤسسة.

جدول رقم (55) : الحوافز المادية والروح المعنوية

العينة	التكرارات	النسبة المئوية (%)	درجة ليكرت	التكرار×درجة ليكرت	مجموع (ت*د)
موافق بشدة	49	43	2+	(2+)×49	98+
موافق	41	36	1+	(1+)×41	41+
محايد	13	11.4	00	(00)×13	00
معارض	5	4.4	1-	(1-)×5	5-
معارض بشدة	6	5.3	2-	(2-)×6	12-
المجموع	114	100	/	/	122+

توضح الشواهد الإحصائية المشار إليها بالجدول أعلاه رقم (55) العلاقة بين الحصول على الحوافز المادية مثل مكافأة نهاية الخدمة وارتفاع الروح المعنوية لدى العمال بالمؤسسة ، حيث نسبة 43 % من عينة الدراسة توافق بشدة على العلاقة بين حصولهم على الحوافز المادية وارتفاع روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل، فعندما يحصل العمال على مكافأة نتيجة لأداء عمل ما ، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمؤسسة ، كما أن نسبة 36% من المفردات توافق على أن المكافآت المادية ترفع روحهم المعنوية ، تشير أغلبية عينة الدراسة أن المؤسسة تعي جسدا حجم وأهمية الحوافز المادية في تحقيق رضا عمالها، بمنح الحوافز المادية بطريقة عادلة تمكنها من المحافظة عليهم وزيادة إنتاجيتهم، في حين ينفون بشدة وجود أية علاقة بين الحوافز المادية والروح المعنوية بنسبة 5.3% وكذلك نسبة 4.4% ، معبرين عن عدم راحتهم ورضاهم عن العمل، خصوصا عند حصول بعض العمال غير المؤهلين على الحوافز المادية كالعلاوات، وتهميش عمال مؤهلين وحرمانهم منها، أي الإنحياز في منح هذه الحوافز ، الأمر الذي يشعرهم بالظلم ويخلف آثار سيئة تحبطهم وتضعف معنوياتهم ومن ثم التفكير في تركها.

وبالرجوع إلى سلم ليكرت، يوضح وجود فروق ذات دلالات إحصائية واضحة بمن يعتقدون أنه توجد علاقة بين الحوافز المادية والروح المعنوية وبين من ينفون هذه العلاقة، والمعطيات الواردة في الجدول (55) تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة كبيرة جدا، تؤكد على قدرة المؤسسة على تسيير الحوافز المادية وتوزيعها بعدالة وما يثيرها من مشاعر إيجابية على نفسية العمال من خلال رفع معنوياتهم وضمان بقائهم أوفياء لها والإستمرار بها والولاء لها، ما يدل على صحة مناخها التنظيمي.

جدول رقم (56) : الإثراء الوظيفي

العينة		التكرارات	النسبة المنوية (%)	كا التجريبي	كا النظري	كا- كا' ¹	كا- كا' ²	كا- كا' ² / كا'
البدايل								
إحساسا بالمسؤولية		64	56.1	64	22.8	41.2	169.74	74.44
اندماجاً في المؤسسة		37	32.5	37	22.8	14.2	201.64	8.84
متوتر عصيباً		4	3.5	4	22.8	18.8-	353.34	15.49
مهملًا		3	2.6	3	22.8	19.8-	392.04	17.19
إحساسا بالمسؤولية + اندماجاً في المؤسسة		6	5.3	6	22.8	16.8-	282.24	12.38
المجموع		114	100	114	114	/	/	128.34

كما تطرح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (56) أن أغلبية أفراد العينة تؤكد أن الإثراء الوظيفي يزيد من إحساسهم بالمسؤولية من خلال التنوع في المهام التي تزيد من حرية التصرف والإستقلال وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد بنسبة 56.1%، في حين ترى نسبة 32.5% أن الإثراء الوظيفي يساعدهم على الإندماج بالمؤسسة ما يشير أن الإثراء الوظيفي يلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي، غير أن نسبة 3.5% ترى أنه يجعلها متوتر عصيباً ويعود إلى عدم قدرتها على تحمل المسؤولية ، بالمقابل نجد نسبة 2.6% من العينة يتأثرون بعملية الإثراء الوظيفي بالإهمال.

وبحساب كا² وجدناه يساوي (128.34)، كما هو موضح في الجدول، أما قيمته الجدولية فقدت بـ (9.49) عند درجة حرية (4) ومستوى ثقة 95%، إذن فكا² المحسوبة أكبر من كا² الجدولية، وهذا يؤكد على وجود علاقة بين الإثراء الوظيفي والإحساس بالمسؤولية. تشير إلى أن إدارة المؤسسة مدركة لأهمية الإثراء الوظيفي في تنمية إلتزامهم التنظيمي للعمال فساهمت بتنوع المهام وتعمقها وجعل نظامها محفزاً ومحبيها وصحياً لكي يزيد من معدل إرتباطهم بها.

جدول رقم (57) : هدفك من العمل

العينة		التكرارات	النسبة المنوية (%)
البدايل			
هدف خاص		20	17.5
هدف عام		26	22.8
خاص وعام معا		68	59.6
المجموع		114	100

إن التطابق بين أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها يساعد في الإلتزام التنظيمي لدى عمالها، كما تطرحه الشواهد الإحصائية بالجدول رقم (57) تشير أغلبية العينة أن هدفها الخاص يتطابق مع أهداف المؤسسة ما يبرز درجة التوافق بين طموحات العمال ورغباتهم ومتطلبات العمل يجعلهم منسجمين تماماً بنسبة 59.6% ، ما يؤكد أن نظام العمل بالمؤسسة صحي وملائم إلى درجة إعتبار قيم المؤسسة هي قيمهم

وأهدافها هي أهدافهم، ويعبر عن درجة التطابق والإنسجام والتأقلم بها وبأهدافها. بالمقابل نجد نسبة 22.8% من أفراد العينة تفيد أن هدفها عام دليل على مدى تمتعها بدرجة كبيرة من المسؤولية إتجاه المؤسسة، أو إستفادتها من مناصب عليا يجعلها ممتة لها بتغليب أهداف المؤسسة على أهدافه الخاصة، غير أن نسبة 17.5% من العينة يؤكدون على أن هدفهم الأساسي من العمل هو تحقيق أهداف خاصة، تشير أن هذه الفئة تشعر بالتهميش والإهمال بسبب السياسات المتبعة بالمؤسسة المينائية بسكيدة ، كالإنحياز في توزيع الحوافز والمكافآت، أو لعدم وضوح معايير الترقية والرقابة اللصيقة أو نمط الإشراف الأوتوقراطي، ما يشعرهم باللامبالاة بأهداف المؤسسة، والمحافظة على مكتسباتهم وعائداتهم الشخصية من المؤسسة مما يؤثر على ولائهم لها.

- تمهيد

تناولنا في الفصل السابق مختلف الشواهد الإحصائية التي جمعت من مؤسسة ميناء سكيكدة المتعلقة بطبيعة المتغيرين، ونحاول في هذا الفصل مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لتلك الشواهد في ضوء فروض الدراسة وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة، وموقعها من نظرية الموارد البشرية ، فضلا عن ما يثيره هذا التحليل من قضايا بحثية قابلة للتقصي والبحث والإختبار من أجل توضيح أكثر لأبعاد ودلالات طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي نظريا وتطبيقيا.

أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

صاغت الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين، تمحورت حول مؤشرات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

ففي ما يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: " ترتبط طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيدة بمستويات الإلتزام العاطفي لدى العاملين بها "، ومن أجل إختبار هذه العلاقة، عدنا إلى مختلف البيانات الإحصائية المتمحورة حول الجداول الإحصائية (22.23.28.31)، حيث أقرت غالبية أفراد العينة بأن العلاقات الإجتماعية السائدة بينهم في المؤسسة تؤثر في إندماجهم وإنخراطهم بها ، وهذا ما تبينه النتائج الكمية كما يلي :

- تؤكد نتائج الجدول (22) أن نسبة 87.7% من المبحوثين يقرون بوجود علاقات صداقة بينهم في العمل سهلت من عملية إندماجهم وتكيفهم بسرعة في المؤسسة. كما لاحظنا في الجدول (23) أن التغذية الراجعة بين الزملاء كانت بدرجة كبيرة من الإيجابية (+ 121) ساعدتهم على التأقلم السريع ، في حين نتائج الجدول (28) كانت (+12) بدرجة سالبة تؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تماسك الزملاء في العمل ومعدل ترك العمل، هذا يدل على إدراك أفراد العينة للإنتماء لجماعة العمل التي تسهل عليهم الإنخراط في الجماعة ومن ثم إلى المؤسسة. في حين أكدت نتائج الجدول (31) وجود درجة متوسطة تميل نحو الإيجابية بدرجة كبيرة (+95) لطبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل.

وعلى ضوء النتائج السابقة يتبين وجود علاقة إيجابية بين العلاقات الإجتماعية بين الزملاء ودرجة الإندماج والإنخراط في المؤسسة.

في المقابل أكدت البيانات الإحصائية الواردة في الجداول الإحصائية (10.26.27)، وجود علاقة متذبذبة تارة تميل إلى السلب وتارة أخرى تميل نحو الإيجاب بين علاقة المشرف وتابعيه وزيادة رغبتهم في الإستمرار في عضوية المؤسسة ، حيث لاحظنا من نتائج الجدول (10) وجود علاقة متوسطة بدرجة كبيرة

تميل للإيجابية (+ 74)، بين سلوك مشرفهم الذي يترك لهم هامش من الحرية في القيام بأعمالهم يجعلهم يتقنون به، وتسهل عملية توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يضمن بقائهم وإستمرارهم بها. وبالمثل توضح الأرقام الإحصائية للجدول (26) وجود علاقة إيجابية بين دعم الرئيس لتابعيه والإنتماء للمؤسسة بدرجة (+97) تؤكد هذه العلاقة. في حين تفيد المعطيات الإحصائية للجدول (27) وجود علاقة متوسطة (+48) بين إهتمام الرئيس بشكاوى تابعيه وميلهم طواعية للمؤسسة.

وبناء على هذه النتائج نستطيع القول أن هناك تأثير بين علاقة التابعين بالرؤساء ورغبة التابعين في الإستمرار بالمؤسسة متوسطة وتميل إلى الإيجابية.

كما نسعى من خلال البيانات الإحصائية المشار إليها في الجداول (21.24.29) نقصي أثر التفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة على تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط، كالتالي:

تؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة وجود علاقات تعاون بنسبة 50% طبقاً لنتائج الجدول (21)، والتي تدل على سيادة نوع معين من التفاعل الاجتماعي (التعاون) يحفزهم ويدفعهم أكثر لإنجاز مهامهم والالتزام بها. وعلى نفس النهج أكدت نتيجة الجدول (24) أن معظم المبحوثين بنسبة 60% يقرون وجود التنسيق والتعاون بين الزملاء في العمل بحيث يجعلهم أكثر التزاماً بالمهام ويشعرهم بالحيوية والنشاط من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعكس النتائج السابقة تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة موجبة بين الصراعات الشخصية بين الزملاء في العمل والتخلي عن العمل (+97)، أي أن وجود صراعات بين العمال لا تؤثر على روحهم المعنوية بل تجعلهم أكثر حيوية في العمل.

ومن خلال نتائج الجدولين السابقين، الخاصين بالتفاعل الاجتماعي السائد بالمؤسسة يتأكد تأثير التفاعل الاجتماعي سواء كان التعاون والتنسيق أو الصراع على زيادة معدلات الحيوية والنشاط داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى هذه المؤشرات، نلاحظ أن أنظمة الإتصال بالمؤسسة تساعد على تحقيق المؤسسة لأهدافها وهذا ما أكدته أغلبية المبحوثين بدرجة متوسطة تميل نحو الإيجاب في الجداول (16.15.14) ولتفسير نتائجها، نلاحظ أن نتائج الجدول (14) تشير إلى ميل أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة إلى الإيجابية (+79) وذلك بتأثير نظام الإتصال المطبق في المؤسسة على تحقيق أهداف المنظمة. وعلى نفس المنوال جاءت نتائج الجدول (15) التي تثبت وجود قنوات إتصال مفتوحة بين مختلف المستويات التنظيمية سهلت من عمليات التنسيق بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجاب (+77). في حين كانت المعطيات الإحصائية الواردة بالجدول (16) أكثر إيجابية، حيث أقرت أغلبية العينة أن المعلومات المنقولة عبر الإتصالات في المؤسسة تمتاز بالدقة والسرعة في نفس الوقت، وذلك بدرجة متوسطة تميل نحو الإيجابية (+90).

وتبعاً لنتائج الجداول الثلاثة السابقة، يمكننا القول أن أنظمة الإتصال الموجودة بالمؤسسة تساهم بدرجة متوسطة تميل نحو الإيجابية في تحقيق أهدافها.

وبالرجوع إلى المعطيات الإحصائية الواردة في الجداول (32.25.9) الخاصة بنمط القيادة والإشراف في المؤسسة يتأرجح بين الرسمية والمرونة نلاحظ أن نتيجة الجدول (9) الخاصة بمدى وضوح تعليمات وإجراءات العمل، وهذا ما تؤكدته أفراد عينة الدراسة بنسبة 78%. و تقر نسبة 53% من المبحوثين المبينة في الجدول (25)، أن سيادة العلاقات الرسمية في العمل تؤثر على ولائهم للمؤسسة، من خلال إنتشار المظاهر السلبية كالتغيب والملل والسأم. على عكس ذلك تدل نتائج الجدول (32) أن التقارير الإيجابية للمشرف بخصوص تابعيه تجعلهم أكثر إخلاصاً وولاء للمنظمة بصفة موجبة وبدرجة كبيرة جداً (+135).

وهذا يدل على أن نمط القيادة والإشراف المتبع في المؤسسة ساعد في تحقيق الولاء للمؤسسة وزيادة معدلاته فكلما إتجهت القيادة نحو الديمقراطية والمرونة في الإشراف كلما زاد ولاء العمال للمؤسسة.

من ناحية ثانية، لاحظنا أن جل الباحثين أقرّوا بأن إدارة المؤسسة تشرك العمال في عملية صنع القرارات وهذا ما تؤكده نتائج الجدولين (19.18)، حيث تشير نتائج الجدول (18) أن معظم أفراد العينة تؤكد أن إشراك المؤسسة العمال في صنع القرارات بنسبة 56.2% وهذا ما تقره نتائج الجدول (19) بحيث تثبت صدق الفرضية البديلة، التي تدل على الإشراك الفعلي للعمال في عملية صنع القرارات.

وطبقاً لهذه النتائج، يمكننا القول أن عملية المشاركة في صنع القرارات تعمل على تحقيق الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها، من خلال شعورهم بأهمية مقترحاتهم وأفكارهم، الأمر الذي يجعلهم يفكرون بأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم الشخصية وبذلك يتحقق الإيمان بأهداف المؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق، نستطيع القول أن الفرضية الجزئية الأولى : ترتبط طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة المينائية بسكيدة بمستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين بها . فرضية صحيحة، طبقاً لتحقيق مؤشرات ميدانياً، بحيث جلها (العلاقات مع الزملاء، التفاعل الإجتماعي، أنظمة الاتصال، المشاركة في صنع القرارات) تتسم بالإيجابية، في حين (العلاقة مع المشرفين ، والقيادة والإشراف) متوسطة وتميل نحو الإيجابية.

الفرضية الجزئية الثانية : " علاقة طبيعة العمل ومستوى الإلتزام الإستمراري للعاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة".

وفي هذا الإطار تؤكد التحليلات الإحصائية الواردة في الفصل السابق والمتعلقة بالجدول الإحصائية (55.41.39) الخاصة بتأثير الحوافز المادية والمعنوية (حجم الراتب، العلاوات والمكافآت) على درجة

178

الإلتزام للمؤسسة، فمن خلال نتيجة الجدول (39) تؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة أن الراتب الذي يتقاضونه محفز بدرجة متوسطة تميل نحو الإيجابية (+ 48). في حين تشير نتائج الجدول (41) ، أنه يوجد فرق معنوي واضح في عدالة أنظمة المكافآت في المؤسسة. بينما نتائج الجدول (55) تميل نحو الإيجابية (+ 122) بدرجة كبيرة جداً ، فيما يخص العلاقة بين الحصول على الحوافز المادية (العلاوات، ومكافأة نهاية الخدمة) وإرتفاع الروح المعنوية.

وبناء على ما تقدم، يتأكد لنا أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على درجة الإلتزام للمؤسسة .

غير أن النتائج الخاصة بالترقية الواردة بالجدول (44) تؤكد أغلبية أفراد العينة أن هناك علاقة بين عدم الحصول على الترقية والرغبة في عدم ترك العمل .

بينما نتائج الجدول (50) توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بدرجة متوسطة (+101)، تؤكد على أن جودة الخدمات التي توفرها المؤسسة لعمالها تجعلهم يحققون أهدافها.

كما نلاحظ أن نتائج الجدول (52) تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة (+19) بين نظام الرقابة الصارم المطبق في المؤسسة وعدم الانتظام في العمل.

وبالمثل ، نلاحظ من خلال نتائج الجدول (56) وجود علاقة بين الإثراء الوظيفي والإحساس بالمسؤولية .

أما فيما يخص الدورات التدريبية في المؤسسة، توضح لنا نتائج الجدولين (45،47) أن معظم المبحوثين يؤكدون أن إستفادتهم من الدورات التدريبية تجعلهم أكثر إرتباطا بالمؤسسة وذلك بالنظر إلى نتائج :

الجدول (45) التي تشير أن نسبة 86% من عينة الدراسة تقر بوجود برامج تدريبية وتطويرية بالمؤسسة. ووجود علاقة بين التدريب والإرتباط بالمؤسسة تؤكدته نتيجة الجدول (47).

وبخصوص التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة فنتائج الجدولين (37،48) تؤكد على وجود علاقة بين التكنولوجيا والأداء الكفاء ، وذلك بتأثيرها الإيجابي على أداء العمال بالمؤسسة من خلال التميز في الأداء سرعة الإنجاز والتجديد والإبداع ، فمن خلال نتائج الجدول (37) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 96.5% يؤكدون أن التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة تجعلهم يتميزون في العمل من خلال السرعة والإبداع والإستقلالية في الإنجاز الأمر الذي يجعلهم أكثر إنسجاما مع مهامهم، كما أن نسبة 93% من حجم العينة حسب نتائج الجدول (48) يقرون بأن توفر تكنولوجيا المعلومات تزيد من معدلات إرتباطهم بالعمل والسرعة في الإنجاز.

وعلى هذا الأساس، نخلص بأن الفرضية الجزئية الثانية : **وجود علاقة بين طبيعة العمل ومستوى الإلتزام**

179

الإستمراري للعاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة. فرضية صحيحة وذلك من خلال تحقق جميع مؤشراتها لإمبريقيا (الحوافز المادية والمعنوية، الترقية، الأمن الوظيفي، نظام الرقابة، الإثراء الوظيفي، التدريب، التكنولوجيا المستخدمة) وعلاقتها الإيجابية بالإلتزام الإستمراري .

أما فيما يتعلق بالفرضية العامة والتي مؤداها :

"يساهم المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية بسكيدة في تحديد مستويات الإلتزام التنظيمي".

فقد بينت الإحصائيات المتعلقة بالفرضيات الجزئية، أن هناك علاقة وطيدة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي خاصة فيما يخص : العلاقات الإجتماعية بين الزملاء ، التفاعل الإجتماعي والمشاركة في عملية صنع القرارات والإلتزام العاطفي؛ الحوافز المادية والمعنوية، الترقية، الإثراء الوظيفي والتكنولوجيا المستخدمة والإلتزام الإستمراري.

ومنه كلما كانت طبيعة المناخ التنظيمي السائدة بالمؤسسة تميل نحو الإيجابية كلما زاد الإلتزام التنظيمي لأعضاء المؤسسة، أي يساهم المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة المينائية بسكيدة في تحديد مستويات الإلتزام التنظيمي تثبت صحتها من خلال الدراسة الراهنة.

ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

أشرنا في الفصل الرابع إلى تنوع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وخاصة تلك المتعلقة بعناصر وأبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة. ويعود هذا التباين إلى المنطلقات الفكرية، السياقات الإجتماعية، والإستراتيجية المنهجية المتبعة.

وعليه حاولنا في هذه الدراسة تقصي العلاقة الإمبريقية بين طبيعة المناخ التنظيمي وأنماط الإلتزام التنظيمي السائدة في المؤسسة الجزائرية المعاصرة.

ضمن هذا السياق، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية خاصة المتعلقة بالعلاقات الإجتماعية، وطبيعة العمل وكذلك أبعاد الإلتزام التنظيمي المتمحورة حول الإلتزام العاطفي والإلتزام الإستمراري .

وبناء على هذا يبدو جليا أن العلاقات الإجتماعية بمؤشراتها العلاقة مع الزملاء، العلاقة بين المشرف وتابعيه، التفاعل الإجتماعي، الإشراف، صنع القرارات وزيادة الإلتزام التنظيمي وقد أكدت هذه الدراسة دراسة مروان ظاهر الزغبى بعنوان جودة علاقات العمل الإجتماعية وعلاقتها بمستوى الإلتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين ودراسة الفضلى حول علاقة الإلتزام التنظيمي وعلاقة العمل بين الرئيس وتابعيه

180

والمغيرات الديمغرافية . ودراسة بعنوان الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية: اليرموك، الأردنية، التكنولوجيا ومؤتة والعوامل التنظيمية المتمثلة بالنمط القيادي والعلاقات بين الأفراد، ودراسة محمد مصطفى الخشروم حول تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي ودراسة Eisenberger et Al المعنونة علاقة إدراك الدعم التنظيمي بالإلتزام التنظيمي .

وفي المقابل بينت الشواهد الإحصائية أن طبيعة العمل المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة، التدريب، طبيعة العمل المادية، سياسات التحفيز ذات صلة وثيقة بنوعية ودرجة الإلتزام، أي كلما مالت طبيعة العمل نحو الإيجابية كلما زاد الإلتزام التنظيمي.

وقد أكدت هذه النتائج العديد من الدراسات منها: دراسة الطيب والتي عنوانها أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية ودراسة Hawkins حول مؤشرات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع التعليم في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتبتعد هذه الدراسة عن دراسات أخرى في نتائجها كدراسة القريوتي بعنوان تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من خلال نتيجة مفادها أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله. ودراسة عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون المعنونة أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة عدم وجود علاقات تأثير بين

عوامل البيئة الداخلية خاصة سياسات التحفيز، نمط الإتصال، عدالة التدريب والترقيات، والمشاركة المعرفية للعاملين بها. وهي النتائج المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي تميل من المتوسط نحو السلبية والتي تختلف مع نتائج دراستنا الراهنة التي تبين ميل أغلب مؤشرات المناخ التنظيمي نحو الإيجابية .

وبناء على ما سبق، أوضحت الشواهد الإحصائية التي جمعناها من الميدان هناك دراسات تتفق في نتائجها بنتائج دراستنا فيما يخص توجهات عمال مؤسسة ميناء سكيكدة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى إلى الخصائص الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني الأقدمية في العمل). كدراسة ياسر العدوان وآخرون حول تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن تظهر نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير العمر وسنوات الخدمة لبعده سياسات الأجور والمرتبات، كما أظهرت نتائج دراسة السكران، تحت عنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي عدم وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الإتصالات والحوافز ولسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي، كذلك بينت دراسة الحيدر بعنوان إتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية

بتلك الإتجاهات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة

181

الوظيفية - الحالة الإجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي للدراسة. وهذا ما يؤكد نتائج الدراسة الراهنة بعدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة قيد الدراسة.

ثالثاً- موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية:

إنطلقت الدراسة الراهنة من العلاقة التبادلية بين أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، من خلال إبراز طبيعة المناخ التنظيمي السائد ببعديه العلاقات الإجتماعية وطبيعة العمل التي تطبع على المؤسسة قيد الدراسة وإرتباطهما ببعدي الإلتزام العاطفي والإستمراري .

ومن خلال ما تقدم، يتبين أن هناك تباين بين تيارات نظرية من الناحية المرجعية والمنهجية، بحيث قدمت هذه التيارات مقارنة نظرية ومنهجية لدراسة المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، أين ركزت بعض النظريات على الجانب الديناميكي للمناخ التنظيمي من خلال تحديد العناصر والأبعاد المشكلة له، التي تعمل على إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية، أي معرفة الحاجة يمكن التنبؤ بالسلوك وذلك بالتعرف على نوع الحاجات والدوافع التي تحرك العامل وتدفعه للقيام بسلوك معين ومن ثم تستطيع التحكم في مستوى الإلتزام التنظيمي. في حين ركزت تيارات أخرى على العمليات العقلية والمعرفية للأفراد الموجهة للسلوك التي تحصل عند تعرض العامل لمناخ تنظيمي معين، فالعامل كائن عاقل يفكر ويخطط قبل أن يقوم بأي سلوك و لا يكتفي بإشباع حاجاته الأساسية فقط. كما ركزت تيارات أخرى على الجوانب التنظيمية والإدارية للتأثير

على مدركات الأفراد التي تترجم ميولاته وسلوكياته في التنظيم ومن خلالها التنبؤ به ومن تم التحكم فيه وتوجيهه حسب ما يخدم أهداف المنظمة.

كما حاولنا في دراستنا الراهنة تناول الظاهرة البحثية في سياقها النظري والتنظيمي للمؤسسة المدروسة، وتقديم بعض التفسيرات المتعلقة بربط المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي بأهداف المؤسسة وفعاليتها التنظيمية وكذا بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

ولقد صيغت نظريا مفاده أن المناخ التنظيمي يرتبط بسياسة المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة (القيادة والإشراف، التدريب، المشاركة في إتخاذ القرار، التكنولوجيا، الرقابة، الترقية، الإثراء الوظيفي، الأمن الوظيفي، العلاقات الإجتماعية، التفاعل الإجتماعي، طبيعة العمل، الحوافز المادية والمعنوية...) وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي ببديل المزيد من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة القوية للإرتباط بها والإيمان بأهدافها والإستمرار بالبقاء عضوا فيها.

وهذا في حد ذاته يندرج ضمن المحاولات النظرية الساعية إلى إستثمار الموارد البشرية بطريقة عقلانية، تستجيب للظروف المحيطة بها. لهذا تعتبر هذه الدراسة إسهاما في بلورة مفهوم المناخ التنظيمي والإلتزام

182

التنظيمي على المستويين النظري والإمبريقي، ومن ثم تشكل حوصلة أولية في التراكم المعرفي، وتشخيص واقع المؤسسة الجزائرية المتردي الذي يمكننا في المستقبل من إيجاد القوانين التنظيمية التي تحدد أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي بإعتبارهما متغيرين تنظيميين.

رابعا - القضايا التي تثيرها الدراسة:

إن العاملين في المؤسسات لا يوجدون في فراغ بل هم في تفاعل مستمر وبالتالي في تبادل علاقة التأثير والتأثر، الأمر الذي يجعل دراسة المناخ التنظيمي بأبعاده والعناصر المشكلة له (طبيعة العلاقات الإجتماعية وطبيعة العمل) السائدة بالمؤسسة المينائية بسكيدة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري) ما هو إلا تلخيصا لمشكلات المؤسسات الجزائرية.

ولما كان البحث العلمي سلسلة متصلة من الحلقات يرتبط فيها العلم بالتطبيق، فقد أثارت الدراسة الراهنة سلسلة من التساؤلات التي نعتقد أنها ستكون محل إهتمام الباحثين في مجال العلوم الإنسانية وهي:

- إلى أي مدى يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق التوافق والإنسجام بين فئات البناء التنظيمي؟

- كيف يمكن ميدانيا دراسة ظاهرة العلاقات الإجتماعية وعلاقتها بالإلتزام العاطفي؟

- التعرف على واقع ظاهرة القيادة داخل المؤسسة الخدمانية الجزائرية.

- إلى أي مدى تساعد التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الإلتزام الاستمراري؟

- إمكانية دراسة واقع المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي.

- أي أنماط القرارات يساهم في رفع معدلات الإلتزام التنظيمي؟

- خاتمة

تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي حيث تعرضنا في الإطار التصوري للدراسة إلى مختلف التساؤلات والمداخل النظرية التي ساعدتنا في رسم تصور واضح ومحدد، من خلال عرض لأهم نظريات الفكر الإداري التي إهتمت بهذا الموضوع. والتي عالجتنا من خلاله متغيرات الدراسة، وقد دعمنا هذا التصور بمختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

ثم وضعنا المقاربة المنهجية للتأكد من الصدق الإمبريقي، للفرضية العامة والتي جسناها في فرضيتين . ولقد إستخدمت الدراسة تقنية المسح بالعينة (العينة الطبقية العشوائية) لجمع البيانات، أين قمنا بتحليل هذه الأخيرة بإستخدام أساليب التحليل الإحصائي لمتغيرات ومحاور الاستمارة عن طريق برنامج (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة تبادلية بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

إلى جانب هذا أكدت نتائج الدراسة الإرتباط القائم بين متغيرات الفرضية الأولى، المتعلقة بمؤشرات العلاقات الإجتماعية كالتفاعل الإجتماعي والعلاقات مع الزملاء، أنظمة الإتصال، نمط القيادة والإشراف، والمشاركة في صنع القرارات مما يدعم إندماج العمال ويزيد من إرتباطهم بالمؤسسة.

كما توضح لنا صدق نتائج الفرضية الجزئية الثانية، حيث بينت العلاقة بين طبيعة العمل السائدة والإلتزام الإستمراري ، من خلال إيجاد الإرتباطات القائمة بين كل من الحوافز المادية والمعنوية، التدريب،

التكنولوجيا المستخدمة ، طبيعة العمل المادية، الإثراء الوظيفي بكل من رغبة العامل القوية في الإستمرار
بعضوية المؤسسة ، والإيمان بأهدافها وقيمها .

كما توضح لنا صدق هذه النتائج من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة الموضحة في الفصل الرابع، حيث
تبين لنا إتفاقها مع العديد من نتائج هذه الدراسات، كما اختلفت مع بعضها الآخر.

وقد كشفت التحليلات الإحصائية صدق الفرضيات الجزئية، وبالتالي صدق الفرضية العامة، وذلك من خلال
مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

ولقد أثارت الدراسة الراهنة العديد من القضايا التي يمكن معالجتها في دراسات أخرى، كإمكانية دراسة
العلاقات الإجتماعية في العمل وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، وكذا دراسة أنماط القرارات وعلاقتها بالإلتزام
التنظيمي.

أولا - المراجع باللغة العربية:

1 الك تب:

- 1- السلمي علي : تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 2-الصيرفي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003.
- 3-الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، أبعاد السلوك الفردي والتنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، دط، 2009.
- 4-العطية ماجدة: سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة ، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 5-العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 6-القيوتي محمد: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، ط3، دار الشروق عمان، الأردن، 2003.
- 7-القيوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق عمان، 1993.

- 8-القيوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف، ط3، عمان ، 2006.
- 9- الكبيسي عبد الواحد حميد: دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الايجابي في المجتمع ، دط، جامعة الانبار، العراق، دس.
- 10- اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر ، عمان، 1995.
- 11-المدهون موسى توفيق: تحليل السلوك التنظيمي ، دط ، المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995.
- 12-المغربي كامل محمد: الإدارة، أصالة المبادئ ووظائف المنشأة من حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007.
- 13-المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 14-المومني واصل جميل : المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2006.
- 15- جبارة عطية جبارة: الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دط، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، دس.
- 16-حريم حسين: السلوك التنظيمي،سلوك الافراد في المنظمات ، دط، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 17-حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 18-حمود كاظم خضير : السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 19-حنفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007.
- 20- رشيد واضح: المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ، دط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 21- رويمل نوال: القيادة وتسيير الموارد البشرية، رؤية نقدية ودراسة تطبيقية ، دط، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2009.

22-زاهد ديري محمد: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

23-سعدون يوسف: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، دط، جامعة باجي مختار عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجامعية بقسنطينة، دس.

24- سلاطينة بلقاسم، قيرة سمايل: التنظيم الحديث للمؤسسة، دط، دار الفجر للنشر والتوزيع، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2008.

25-عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي ، دط، دار الجامعية لإبراهيمية، رمل الاسكندرية، 2005.

187

26-عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دط، دار أسامة للنشر، عمان، 2006.

27-عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

28-عدون ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

29- فلية فاروق، والسيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دط، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2005.

30-كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، دط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

31-ماهر أحمد: السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات، دط، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.

32-ماهر أحمد: كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، دط، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2002.

33-مزياني محمد: العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دط، دار الغرب، وهران، دس.

34- يونس عبد الغفور: نظريات التنظيم والإدارة، دط، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1997.

2 القواميس:

1- إين منظور: لسان العرب ، الجزء 15، بيروت، 1978.

2-حبيب الصحاف: معجم الموارد البشرية وشؤون الموظفين ، ط1، مكتبة لبنان ناشر، 1997.

3 المجلات والدوريات:

1-أبو الروس سامي علي وآخرون: "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) ، المجلد 19، العدد الأول، يناير 2011.

2-الأوسي عدنان إبراهيم: "واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الزراعة، المجلد4، العدد 9، 2012.

188

3-الجميلي مخلص شياع علي: "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني للأنبار"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد4 ، العدد 9، 2012.

4-الحيدر عبد المحسن بن صالح: "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد 26، 2006.

5-الزغبى خالد يوسف ، العزب تحسين: " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تنبى السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد"، مجلة المنارة، جامعة مؤتة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، المجلد 13، العدد2، 2007.

6-العنبيبي سعود ، السواط طلق: "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه"، مجلة الاداري، مسقط، العدد 70، دس.

7-العدوان ياسر، عابنة رائد، عبد الحليم أحمد: "تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن ، دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 3+4، 2008.

8-العوامل نائل: "أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، مجلة الدراسات، مجلد 2(أ)، عدد 3، 1994.

9-السعود راتب: "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنس عيس ليكرت (نظام 1-نظام4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 5، عدد3، 2009.

10-القريوتي محمد: "المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 9، عدد 5، 1994.

- 11- بوكميش علي: "المؤسسات العامة بالجزائر - ظروف تطورها، وطرق تنظيمها وإدارتها - دراسة تبعية 1962-2003"، مجلة الحقيقة، العدد(06)، جامعة أدرار: قسم العلوم القانونية والإدارية، 2005.
- 12- بحر يوسف عبد عطية ، سلام أيمن سليمان: " اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال"، مجلة الجامعة الإسلامية (الدراسات الإنسانية)، المجلد 18، العدد 2، 2010.
- 189
- 13- بن عنتر عبد الرحمان: "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
- 14- بوخلوة ياسين وبن قرينة محمد حمزة: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ورقلة ، الجزائر، عدد 1، 2013.
- 15- حسب الله عبد الحفيظ علي ، علي عيسى سالم ، عبد الله محمد علي: "أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين في قطاع الخدمات العامة بمحلية جبل الأولياء" ، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية ، العدد الأول، جويلية 2012.
- 16- خليفات عبد الفتاح، الملاحمة منى: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية" ، قسم الأصول والإدارة التربوية - جامعة مؤتة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد(4+3)، 2009.
- 17- خوين سندس رضوي: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثلاثون، 2012.
- 18- زاهد تيسير: "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها"، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد2، 2012.
- 19- عبد الوهاب شمام: "دراسة حول الخصصة والتحويلات الهيكلية ل لإقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (08)، منشورات جامعة قسنطينة، جامعة قسنطينة، 1997.
- 20- عطاري عارف وآخرون: "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، مجلة جامع أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية ، المجلد 18، العدد2، جويلية 2006.

21-فليح حكمت محمد:"تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في دائرتي التقاعد والرعاية الإجتماعية في مدينة تكريت"، دراسة إستطلاعية منشورة، مجلة الإدارة والإقتصاد ، قسم إدارة الأعمال، كلية تكريت، الجامعة المستنصرية ، العدد 83، 2010.

190

4 الرسائل العلمية:

- 1-أبو العلا محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2009.
- 2-أبو الندى سامية خانيس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على القوات الفلسطينية في قطاع غزة ، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007.
- 3-الدوسري سعد: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
- 4-السكران ناصر محمد إبراهيم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 5-المذهون إبراهيم خليل: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة ، 2013.
- 6-الوزان محمد أحمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، البحرين، 2006.
- 7-إيهاب محمود عايش الطيب : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2008.
- 8-بوطوطن سليمة: إتجاهات الأساتذة الجامعيين نحو المناخ التنظيمي السائد في الجامعة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2008.

9- حمدان دانا لطفي: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.

191

10- سليمان تيش تيش محمد أمين: أثر الجمود الوظيفي على الولاء التنظيمي للعمال، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2010-2011.

11- شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، بومرداس، 2010.

12- سعيد الغامدي بن محمد آل عاتق: النمط القيادي وأثره على الإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الترجمة، جامعة أم القرى، 2010.

13- فاطمة يوسف إبراهيم عودة: المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الانفعالية وقوة الأنا لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التربية، قسم علم النفس، 2001-2002.

14- فلمبان إيناس فؤاد نواوي: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 2008.

15- قبوقب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة دكتوراه في العلوم، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2007.

16- معمري حمزة: العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2008.

17- مقرون هبة: الحوافز والولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، 2012.

5 الأنترنيت:

1- منال عبد الحميد عبد المجيد: العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي، 2010.

<http://www.iasj.net>، 2012/09/30، 22.05.

2- رشاد محمد ثابت مراد: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية، منتديات الجلفة لكل الجزائريين والعرب، 2009، ص 1-3.

www.google.com, 30/09/2012, 23.00.

ثانيا - المراجع باللغة الفرنسية:

1-الكتب:

1-O'reilly,c corporation, **culture and commitment :motivation and social control in organizations**, In steers ,et L.Porter. Motivation and work behavior,N.Y :Mc graw-hill In, 1991.

2- القواميس:

1-Oxford,worked power dictionary, for learner of English, **oxford, university press**, new York, 2003.

3- المجلات والدوريات:

1-Buchanan, "B. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", **Administrative Science Quarterly**, 19(4), 1974.

2- Charles kiester, "the psychology of commitment experiments linking behavior to believe new York", **academic press**, vol 106,1993.

3-Cheng, Y. and Stockdale, M.S "The psychometric assessment of the malay version of Meyer and Allen's organizational commitment", **Malaysian management Review**,. 34(1),2003.

4-Kozloszki,S.w.j,Doherty,M.I ; " integration of climate and leadership: Examination of Neglected-ISSUE ",**journal of applied Psychology**,(vol,74,N°4,1981).

5-Meyer, J.P. and Allen, N.J. "Testing the Sid Bet theory of organizational commitment: Some methodological", 69,(3) ,1984.

6- Mowday, Porter, Lymon W. Richrd M. Steers and Richard T."Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Techanocins", **Journal of Applied Psychiatric**, Vol. 59, No. 5, 1974.

7-Porter,L.W. "The etiology of organizational commitment a longitudinal study initial Stages of Employee-Organization Relationships". **Unpublished Manuscript**, 1968,.

8-Sheldon, M.E. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". **Administrative Science Quarterly**, No.16,1971.

4-مواقع الانترنت:

2-<file://E:/climat -efficacite-brunet.htm> : **Climat organisationnel et efficacité scolaire**, p 3, 10/10/2012, 20 :10.

الفصل الأول

المشكلة البحثية وتساؤلاتها

- تمهيد

أولا - أهمية الدراسة ومبررات إختيار الموضوع

ثانيا- أهداف الدراسة

ثالثا- الإشكالية

رابعا- الإطار المفاهيمي للدراسة

1- المناخ التنظيمي

2- الإلتزام التنظيمي

خامسا- فرضيات الدراسة

سادسا- الأسلوب التقني المتبع في الدراسة

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للمناخ التنظيمي

-تمهيد

أولا - النظرية الكلاسيكية

ثانيا- نظرية العلاقات الإنسانية

ثالثا- النظرية السلوكية

رابعا- عناصر الإتفاق ومجالات الإختلاف بين الرؤى النظرية السابقة

خامسا- مؤشرات صحة التنظيم

سادسا- أبعاد المناخ التنظيمي

سابعا- خصائص المناخ التنظيمي

ثامنا- أنماط المناخ التنظيمي

تاسعا- مداخل قياس المناخ التنظيمي

عاشرا- نماذج المناخ التنظيمي

11- عناصر المناخ التنظيمي

12- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

13- تحسين وخلق المناخ التنظيمي

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي وأبعاده

- تمهيد

أولا - خصائص الإلتزام التنظيمي

ثانيا- محددات الإلتزام التنظيمي

ثالثا- النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي

رابعا- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي

خامسا- نتائج الإلتزام التنظيمي

سادسا- السلوك الناجم عن الإلتزام التنظيمي

سابعا- العوامل المساعدة على تعزيز الإلتزام التنظيمي

ثامنا- العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

الفصل الرابع

البعد الإمبريقي لعلاقة المناخ بالإلتزام التنظيمي

- تمهيد

أولا - المناخ التنظيمي وأبعاده

ثانيا- الإلتزام التنظيمي وتجسدياته

ثالثا- المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي

رابعا- ملخص الدراسات السابقة

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

-تمهيد

أولا-إطار الدراسة

1-الإطار العام للدراسة

2-الإطار الخاص للدراسة ومجالاتها

2-1- التطور التاريخي للمؤسسة المينائية بسكيكدة

2-2- مجالات الدراسة

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا- أدوات جمع البيانات

رابعا- العينة وكيفية إختيارها

خامسا- أسلوب التحليل

1-الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

سادسا-خصائص العينة

الفصل السادس

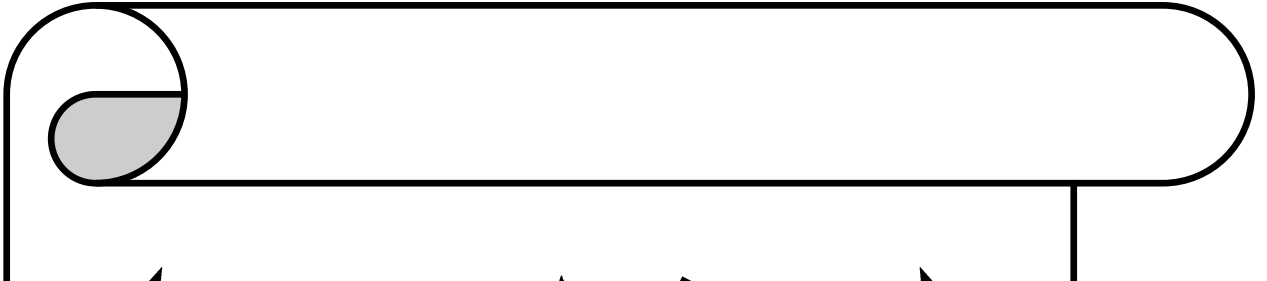
التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية

- تمهيد

أولاً- العلاقات الإجتماعية والإلتزام العاطفي

ثانياً- طبيعة العمل والإلتزام الإستمراري





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 55 - سكيكدة -

المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

بالمؤسسة المينائية لسكيدة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

- إشراف :

- إعداد الطالبة :

أ.د: قييرة اسماعيل

كيحل حورية

ملاحظة : المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم لا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية : 2013/2012

I - المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر () أنثى ()
- 2- السن: 20 سنة فأقل () 21-30 () 30-40 () 41-50 () 51 فأكثر ()
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج(ة) () مطلق(ة) () أرمل(ة) ()

- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
 5- المستوى المهني: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()
 6- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات () 5-9 () 10-14 () 15-19 () 20 سنة فأكثر ()

II – المحور الثاني: العلاقات الاجتماعية والالتزام العاطفي

7- هل تعليمات العمل؟

- واضحة كثيرا () واضحة () واضحة بعض الشيء () غير واضحة ()

8- هل يترك رئيسك الحرية في انجاز العمل بالطريقة التي تناسبك؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

9- لماذا يراعي رئيسك في العمل الحزم أثناء القيام بالعمل؟

- ضرورة المصلحة () - سمة رئيسك () - الالتزام بالمهام () - الانجاز ()

10- لماذا يشجعك رئيسك في العمل على النمو والتطور المهني والوظيفي؟

- سياسة المؤسسة () تمكين العامل () رئيسك يهتم لأمرك () قصور في الأداء ()

11- لماذا يهتم رئيسك في العمل بإقامة علاقات زمالة وشراكة معكم؟

- التفاعل المستمر () أهداف شخصية () تفادي الصراع () التنسيق في العمل ()

- أخرى تذكر

12- ما مدى مساهمة نظام الاتصال بالمؤسسة في تحقيق أهدافها؟

- كبير جدا () كبير () متوسط () ضئيل () ضئيل جدا ()

13- هل يوجد تنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

14- بماذا تتصف المعلومات المنقولة عبر الاتصالات في المؤسسة؟

- الدقة () - السرعة () - عادية () - عدم الدقة () - البطء ()

15- هل يتم الاتصال بمختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة بدون عوائق؟

الأوامر والتعليمات () الشكاوي والتقارير () المعلومات والشائعات () الأوامر والشكاوي () كل المعلومات ()

- أخرى تذكر:

196

16 لماذا تشرك المؤسسة العمال في صنع القرارات؟

- حل مشاكل العمل () التكامل في المهام () تشجيع المبادرة () لا تشركهم أبدا ()

- أخرى تذكر:

17- ماهي الحالة التي تلجأ فيها الإدارة إلى استشارة عمالها قبل اتخاذ القرارات النهائية؟

- المهمة () المؤقتة () العادية () غير المهمة () عدم اللجوء ()

18- هل تشجع الإدارة العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

19- هل تجمع بينك وبين زملائك في العمل صفات؟

- التواضع والتسامح () التعاون () التنافس () الصراع ()

- أخرى تذكر :

20- هل تملك أصدقاء في عملك؟ نعم () لا ()

21- هل تحرص على إبلاغ المستجبات التي تحدث في مجال العمل لزملائك في العمل؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

22- هل مستوى التعاون والتنسيق بينك وبين زملائك في العمل يجعلك تشعر؟

- كأنك في بيتك () بالالتزام اتجاههم () بالحرص على المؤسسة () باللامبالاة ()

- أخرى تذكر :

23- هل سيادة العلاقات الرسمية في العمل تزيد من مظاهر؟

- الملل والسأم () التأخر في الحضور () التغيب () الأداء العادي () الإنجاز ()

- أخرى تذكر :

24- هل دعم رئيسك في العمل يجعلك أكثر حرصا على الانتماء للمؤسسة؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

25- هل اهتمام رئيسك في العمل بشكواك يزيد من ميلك للعمل طواعية في المؤسسة؟

- موافق بشدة () موافق () محايد () معارض () معارض بشدة ()

26- ما مدى تأثير تماسك زملائك في العمل على معدل ترك العمل؟

- كبير جدا () كبير () متوسط () ضئيل () ضئيل جدا ()

27- هل الصراعات الشخصية بينك وبين زملائك في العمل تدفعك إلى التخلي عن عملك الحالي؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

28- هل عدم التوافق بين زملائك في العمل والإدارة يؤثر على معدل؟

- ترك العامل () دوران العمل () الأداء () التضامن والتشجيع معهم ()

197

29- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

- جيدة جدا () جيدة () عادية () سيئة () سيئة جدا ()

III – المحور الثالث : طبيعة العمل والالتزام الاستمراري

30- لماذا تنجز المؤسسة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا؟

- ضرورية جدا () ضرورية إلى حد ما () ضرورية بعض الشيء () غير ضرورية تماما ()

(

31- هل تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مع متطلبات العمل؟

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

32- هل التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة أدت إلى؟

- تحسين الخدمات () زيادة مهارة العمال () تعقيد العمل () ضعف الأداء ()

33- هل تساعد أتمتة العمل (الفاكس، الهاتف، الناسخة، الحاسوب، البريد الإلكتروني، برامج المعلوماتية...) في المؤسسة على سرعة في المؤسسة على سرعة إنجاز المعاملات؟

- موافق بشدة () موافق () محايد () نادرا () أبدا ()

34- هل تكنولوجيا المعلومات في العمل تؤدي إلى؟

- التجديد والإبداع () الاستقلالية () التميز في الأداء () الرتابة والملل ()

35- هل تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على اقتنائها؟ :

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

36- هل راتبك الذي تتقاضاه في العمل تعتبره :

- محفز جدا () محفز () عادي () محبط () محبط جدا ()

37- هل يتناسب راتبك مع مستواك العلمي؟ :

لا () نعم ()

38- كيف ترى أنظمة المكافآت والعلاوات بالمؤسسة؟ :

- عادلة () عادية () غير عادلة () محبطة ()

39- هل يوجد في العمل حوافز متنوعة (العلاوات ، شهادات تقديرية،الخ)؟ :

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

40- هل تعود معايير الترقية بالمؤسسة إلى؟ :

- الخبرة () الكفاءة () الخبرة والكفاءة () العلاقات الشخصية ()

41- ما هي ردة فعلك في حالة عدم حصولك على الترقية :

- اللامبالاة () الشكوى () الإحباط () التغيب () ترك العمل ()

42- هل توجد برامج تدريبية وتطويرية بالمؤسسة؟ : نعم () لا ()

198

43- هل توفر المؤسسة فرص التدريب والتطوير في العمل ؟ :

- لجميع عمالها () لرؤساء ومدراء الأقسام () للإطارات () للأعوان ()

44- هل استفادتك في عملك من الدورات التدريبية تؤدي؟ :

- زيادة الثقة بالنفس () زيادة الكفاءة () الأداء العادي () تغيير المؤسسة ()

45- هل توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة بالمؤسسة يزيد من؟ :

- الارتباط بالعمل () سرعة الانجاز () حرية التصرف الروتين () الإهمال ()

46- هل توفر الخدمات الاجتماعية وقواعد الأمن والسلامة بالمؤسسة يزيد من درجة رضاك بشكل:

- كبير جدا () كبير () متوسط () ضئيل () ضئيل جدا ()

47- هل الأمن الوظيفي الذي تمنحه المؤسسة لعمالها يجعلك تعمل على تحقيق أهدافها؟:

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

48- هل تقدير واحترام المجتمع للمؤسسة يشعرك بالافتخار للانتماء إليها؟:

- موافق بشدة () موافق () محايد () معارض () معارض بشدة ()

49- هل نظام الرقابة الصارم في المؤسسة يؤثر على انتظامك في العمل؟:

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

50- هل تعرف الظروف المادية للعمل (الضجيج، التهوية، الحرارة، تصميم المكاتب...) يؤثر على:

إنجاز العمل () الاستقرار في العمل () الانسجام والتأقلم () الانضباط () التخلي عن العمل ()

51- هل ميكانيكية العمل تبعث في نفسك؟:

الملل والسأم () ضعف العلاقات الاجتماعية () الشكاوي () الراحة في العمل () إتقان العمل ()

52- هل حصولك على الحوافز المادية (العلاوات ومكافأة نهاية الخدمة) يرفع من روحك المعنوية؟:

- موافق بشدة () موافق () محايد () معارض () معارض بشدة ()

53- هل الإثراء الوظيفي يجعلك أكثر:

- إحساسا بالمسؤولية () اندماجا في المؤسسة () متوترا عصيبا () مهملا ()

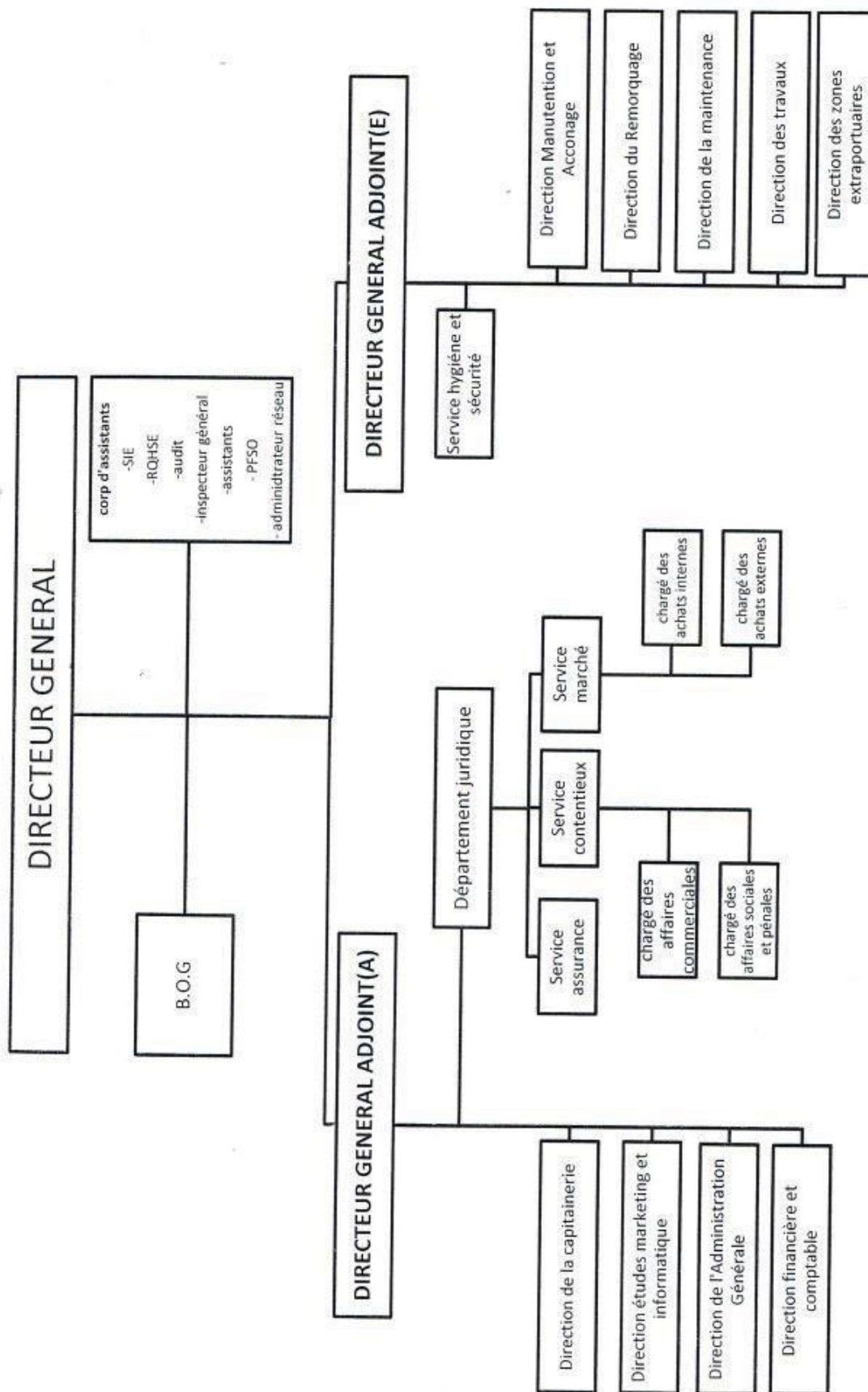
54- ما هو الهدف التي تسعى إلى تحقيقه من خلال عملك:

- هدف خاص () هدف عام () خاص وعام معا ()

55- هل التقارير الإيجابية عن عملك تشعرك بالولاء للمؤسسة ؟:

- دائما () غالبا () أحيانا () نادرا () أبدا ()

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا



- REPARTITION DES EFFECTIFS PAR DIRECTION -

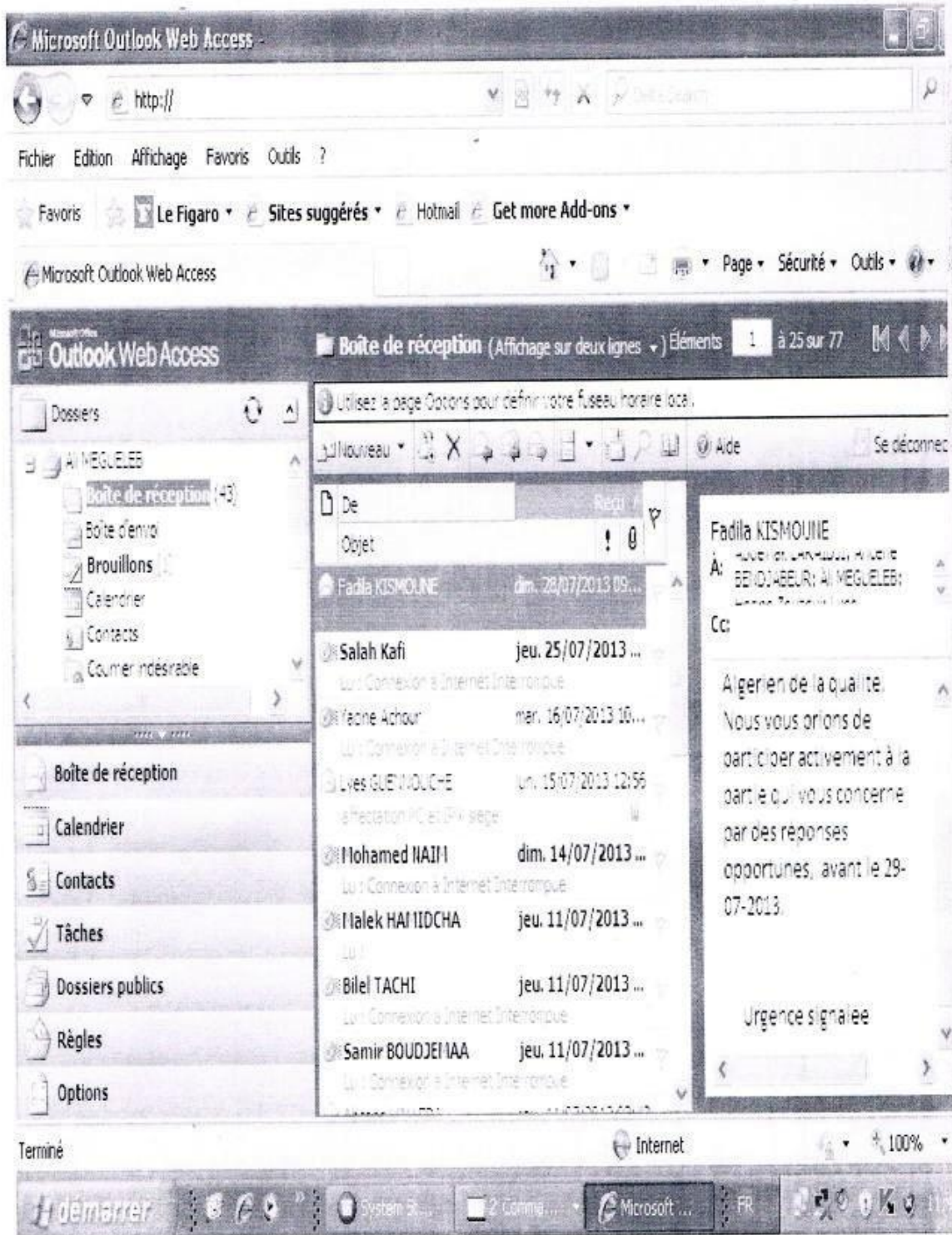
MOIS DE June 10/06/13 10:03:33

	DMA	DCP	D.M	D.T	D.R	DFC	DAG	D.G	SIE	DEMI	TOTAL
PERMANENT	446	155	76	65	138	25	93	43	105	16	1162
-CADRES	19	43	24	11	67	17	35	23	3	11	253
-MAITRISES	173	53	16	10	13	5	19	6	11	1	307
-EXECUTIONS	254	59	36	44	58	3	39	14	91	4	602

CONTRACTUEL	335	50	31	42	61	13	27	10	26	9	584
-CADRES	14	5	5	2	24	11	5	6	1	6	79
-MAITRISES	39	2	5	3	1	1	3	1	0	0	55
-EXECUTIONS	282	23	21	37	36	1	19	3	25	3	450

* OM3 :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

* CUMMUL :	781	185	107	107	199	38	120	53	131	25	1746
------------	-----	-----	-----	-----	-----	----	-----	----	-----	----	------



المؤسسة المينائية لسكيكدة

طريق جزيرة السنت ص ب 05 سكيكدة 21000 الجزائر

م . م . س



النظام الداخلي

الطبعة 2013

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SIKKIDA


Route Iles des chèvres Bp 05 Sikkida 21000, Algérie

E . P . S



REGLEMENT
INTERIEUR

Version 2013

 E.P. SKIKDA	Fiche d'évaluation des organismes --formateurs--	REF : FORM-ST-06-03-02
		DATE :

Organisme formateur :

Formation Séminaire Du : Au :

Thème :

Donnez votre appréciation sur :

- La durée du stage / séminaire

suffisante insuffisante

- Le thème du stage / séminaire a-t-il été :

T Bien traité Moyennement traité Insuffisamment traité

- L'animation est-elle ?

T Bonne Bonne Moyenne Faible T Faible

- les supports pédagogiques sont-ils ?

T. Bon Bon Moyen Faible T. Faible

2/ Le stage / séminaire en général est-il ?

T. Bon Bon Moyen Faible T. Faible



E.P. SIKKDA

Fiche d'évaluation de l'agent formé	REF :FORM-ST-06-03-03
EMETTEUR :	Version procédure : F

Thème de la Formation suivie :

Du : Au :

Nom du bénéficiaire de la formation :

A - EVALUATION A CHAUD	cotation	T. Bon حسن جدا 16-20	Bon حسن 13-15	Moyen متوسط 09-12	Faible ضعيف < 09
	Maitrise pédagogique (contenu pédagogique de la formation)				
	Date et Visa de l'évaluateur	Date prévue de l'évaluation à Froid			
				

B - EVALUATION A FROID	Situations pratique de l'évaluation (cas pratique):				
				
	cotation	T. Bon حسن جدا 16-20	Bon حسن 13-15	Moyen متوسط 09-12	Faible ضعيف < 09
Maitrise technique (Amélioration au niveau du poste de travail)					

C- CONCLUSIONS DES EVALUATIONS GLOBALE

cotation	T. Bon حسن جدا 16-20	Bon حسن 13-15	Moyen متوسط 09-12	Faible ضعيف < 09
la moyenne des évaluations				
Commentaires sur l'impact de la formation (atteinte des objectifs):				

Date et Visa de l'évaluateur	Visa du Responsable de la structure bénéficiaire	Visa du Responsable de la formation	Visa du Responsable des Ressources humaines

سنة 2013

المؤسسة المينائية لسكيدة

المردودية الجماعية . م. الفردية

الفئة: الفرع:
 قيمة الساعة:
 تاريخ التوظيف:

رقم التسجيل:
 طريقة العمل:
 مديرية:

الاسم واللقب:
 منصب العمل:
 جماعة:

المجموع	جانوان				ماي				أفريل				مارس				فيفري				جانفي				ملاحظات				
	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام	الساعات	الأيام							
																									(أ) عطلة سنوية (ب) عطلة مرضية (ت) عطلة حادث عمل (ث) غيابات مرخصة (ج) عطلة خاصة مأجورة (ح) عطلة بدون مرتب (خ) غيابات غير مأثونة (د) أيام غير معسولة (ذ) عقوبات				
																									- مجموع الأيام والساعات الغير معسولة أ + ب + ت + ث + ج + ح + خ + د + ذ				
																									الأوقات المعسولة قطعا				
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	- الكمية				
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	- النوعية				
	0	1	2		0	1	2		0	1	2		0	1	2		0	1	2		0	1	2		- المواظبة				
	0	0.5	1	2	0	0.5	1	2	0	0.5	1	2	0	0.5	1	2	0	0.5	1	2	0	0.5	1	2	- الاضطرابات				
 / 10			 / 10			 / 10			 / 10			 / 10			 / 10				النقطة للفردية				
																									تأثيره المسؤول المباشر				
																													تأثيره مدير الإدارة العامة
																													قسم المستخدمين والتكوير



EL MINAA

Il n'est pas de vent favorable pour qui ne connaît pas son port www.skikda-port.com

Editorial

es résultats d'activité obtenus au terme du 1er trimestre 2013 attestent un bien fondé des orientations stratégiques de l'Entreprise, axées sur la diversification des activités, la recherche permanente de l'efficacité et l'adaptation de son activité aux conjonctures les plus difficiles.

En effet et en dépit de tous les aléas, en particulier la contrainte majeure liée à l'arrêt partiel de la raffinerie de Skikda ainsi que les deux bouées offshore, ayant causé une baisse de 15% du trafic hydrocarbures, le volume d'affaires s'est amélioré de 03 % au terme du 1er trimestre 2013.

En revanche la progression de 12% du trafic marchandises générales appuyée par la reprise progressive du trafic conteneur en hausse de 12%, est ressentie comme un bon présage pour l'année 2013, considérée d'ailleurs comme une étape charnière pour la relance des investissements dont on espère la concrétisation effective cette année suite à la levée des contraintes imposées par les dispositions du décret exécutif du 7-October 2010 portant code des marchés publics.

Par ailleurs, il faut reconnaître l'implication positive du partenaire social par un travail constant de sensibilisation des travailleurs dans le but d'améliorer les prestations et les rendements, qui ont évolué positivement à la fin de ce 1er trimestre 2013. Ceci démontre qu'un nouveau climat social s'est établi et qui constitue le socle sur lequel se reconquiert la confiance de nos clients.

Enfin et au delà de cette synchronisation : entreprise-travailleurs-partenaire social, l'entreprise portuaire de Skikda en tant qu'autorité portuaire, consciente que c'est le partage qui confère une forte identité collective à la communauté portuaire ; œuvre activement à l'atteinte de la coordination et la cohésion avec l'ensemble des usagers du port par sa disponibilité totale pour la prise en charge du segment d'activité qui les concerne.

Enfin, il n'est pas vain de rappeler que cette communauté doit se constituer en force d'expression et de représentation d'intérêts communs, en particulier auprès des pouvoirs publics afin de relancer l'extension du port de Skikda qui demeure le gage de notre réussite dans un contexte national et international régi par un marché ouvert.

La rédaction

Renouvellement de la certification de l'entreprise portuaire de Skikda selon les normes ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004 et le référentiel OHSAS 18001 : 2007.



L'Entreprise Portuaire de Skikda a été pionnière à s'engager pleinement à partir de l'année 2002 dans une démarche d'amélioration continue, et qui a été le vecteur d'une maîtrise progressive des prestations fournies aux clients, la professionnalisation des relations entre les partenaires de la place portuaire et l'amélioration de la coordination entre les services internes du port.

Elle a de ce fait acquis un avantage concurrentiel déterminant en intégrant au plus haut niveau du management les aspects relatifs à la santé, la sécurité de ces travailleurs et de management de l'environnement.

A cet effet et bien rodé au système de management qualité, le personnel de l'Entreprise a contribué efficacement à l'obtention par le port de Skikda de la reconduction de la certification selon les normes ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004 et le référentiel OHSAS 18001 : 2007.

Cette reconnaissance a été attribuée par l'organisme « SGS QUALITY » suite à des audits menés en Novembre 2012. Elle marque une nouvelle étape dans le processus qualité dont les premières accréditations ont été obtenues il y a déjà presque dix ans suivant la chronologie ci-après :

■ En janvier 2004, la 1^{ère} certification de son SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 Version 2000 pour les activités suivantes :

... suite page 02

Actualité du port Formation



Dans le cadre de son plan de formation prévu pour 2013, l'Entreprise a intégré des formations visant la mise à niveau et valorisation de ses ressources humaines, en particulier l'encadrement.

A cet effet et pour ce qui concerne le 1er Trimestre 2013, un nombre global de 28 actions a été réalisé et se rapporte à plusieurs aspects de la gestion et corps de métiers et dont nous citons les plus importantes :

- Formation sur site d'une durée de dix (10) jours, étalés sur deux phases, dispensée par l'Organisme « IFTM-ANNABA » au profit de 30 ingénieurs de différentes spécialités, notamment la maintenance, pour un recyclage leur permettant de s'adapter à l'évolution technique de la maintenance des engins terrestres. Le thème traité durant cette session s'intitule « Analyse des défaillances de la maintenance; effets et causes »
- Formation sur site au profit des secrétaires dans le cadre des actions de mise à niveau de la maîtrise, dispensée par le Cabinet spécialisé « MEF Conseil / Annaba ».
- Onze (11) actions de formations réglementaires planifiées au profit de 41 inscrits maritimes, organisées en plusieurs stages de revalidation des certificats STCW.

En matière d'apprentissage, l'Entreprise applique une politique d'insertion et d'intégration, basée sur la motivation et la concurrence. A ce titre, un nombre de 155 apprentis ont été inscrits durant le premier trimestre 2013 et qui ont été confiés aux différentes structures du port avec un plan de prise en charge bien établi.

Par ailleurs et en tant qu'Entreprise citoyenne, très sollicitée au niveau national, l'Entreprise Portuaire de Skikda a consenti des efforts pour la prise en charge

d'un nombre de 462 étudiants universitaires et des étudiants des centres de formation professionnelle dans le cadre de la préparation de leurs projets ou mémoires de fin d'études.

Ahcene BENDJABEUR
Chef département formation

■ Système d'Évaluation des Compétences et Aptitudes « SECA »

La gestion des ressources humaines constitue un des principaux piliers sur lesquels s'appuie le développement de l'Entreprise, ceci place les questions de gestion de compétences, d'implication du personnel et préparation de la relève ; au centre des préoccupations des managers de l'Entreprise.

A ce titre et partant de la ferme conviction que la productivité du port et la qualité des services pour la clientèle sont directement liées à la performance du personnel et la rapidité des opérations tant physiques qu'administratives ; l'Entreprise portuaire de Skikda a engagé la mise en place d'un Système d'évaluation des Compétences et Aptitudes «SECA », avec l'assistance d'un bureau d'études externe. La méthodologie d'approche adoptée pour le traitement de ce dossier, consiste en un traitement des aspects ci-après :

- Diagnostic de l'existant
- Elaboration des grilles des compétences
- Evaluation des compétences et aptitudes proprement dites
- Traitement et analyse des données.

Dans la pratique, le personnel concerné a été informé de l'objectif de cette mission et des méthodes d'entretien d'évaluation appliquées.

Pour rappel, l'optimisation de son potentiel humain à travers la préservation du savoir faire et le développement du savoir être, représente un des axes les plus importants de la stratégie de développement de l'Entreprise.

M. TACHI BILEL - DRH -

Nouvelle Procédure de passation des marchés des entreprises portuaires

En vertu des nouvelles dispositions du code des marchés publics parues au journal officiel n°02 du 13.01.2013 (**Décret présidentiel N°13.03 du 13.01.2013**), les Entreprises Publiques Economiques « EPE » ne sont plus soumises à la réglementation des marchés publics, par voie de conséquence elles ne sont plus tenues de l'appliquer ou d'adapter leurs procédures par rapport à ce texte comme c'était le cas auparavant.

Ce décret est soutenu par la **Résolution n°17/132/10/02/2013 du Conseil de Participation de l'Etat « CPE »** qui oblige les EPE à élaborer leurs procédures dans le respect des principes de la réglementation des marchés publics (liberté d'accès à la commande, égalité de traitement des candidats, transparence).

En revanche, les EPE sont tenues d'élaborer et de faire adopter par leurs Organes Sociaux, des procédures de passation des marchés adaptées à leurs propres spécificités.

A ce titre et sous l'égide du Groupement d'Intérêts Communs des Entreprises Portuaires « GIC-EP », un groupe de travail composé de cadres des dix ports Algériens, a été désigné pour l'élaboration d'une procédure de passation des marchés uniforme dans ces dispositions mais qui tient compte des spécificités organisationnelles de chacune des entreprises portuaires.

L'amendement de la réglementation des marchés publics redonnera ainsi aux entreprises portuaires et au « GICEP » auquel est confié la réalisation de la quasi-totalité des opérations d'équipements (Grue, stackers chariots élévateurs, remorqueur, engins de servitudes), la possibilité de réactiver les programmes d'investissement inscrits depuis 2010 mais dont la mise en œuvre a buté sur les entraves liées en particulier à l'environnement juridique jusque là peu propice et contraignant.

Ahcene HALLEDJ
chef département juridique

Développement du système d'information de l'Entreprise

L'investissement dans le domaine des Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications (NTIC) est l'un des principaux moteurs de la compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Skikda qui s'est engagée depuis plus d'une décennie dans l'informatisation de son système d'information.

comptant sur le savoir faire de ses ressources internes, l'Entreprise a développé un nombre non négligeable d'applications informatiques qui tournent autour du système « **SIGNE** » (Système d'Information de Gestion de la Navigation et de l'Escale). Celui-ci comprend l'essentiel du corps de métier de l'entreprise (escales, navires, diverses prestations portuaires, facturation, etc.) et autour duquel gravitent les autres modules.

Le but recherché est de tendre vers un environnement dit « **ERP** » (acronyme de Entreprise Resource Planning ou en français PGI : Progiciel de Gestion Intégré) qui permettra de centraliser toutes les fonctions de l'Entreprise en un seul progiciel avec un environnement applicatif identique et une base de données unique.

Par ailleurs, et en matière de développement de l'infrastructure du réseau informatique, l'Entreprise qui a été pionnière dans la mise en place du WIFI et l'Ethernet, a intégré la solution basée sur **la fibre optique**.

A ce titre, et eu égard à l'importance dédiée **au guichet unique**, une ligne en fibre optique lui a été consacrée depuis Février 2013, ceci à **l'effet de garantir** l'efficacité des services au profit des clients.

D'autres projets sont en chantier et rentrent dans le cadre de la rationalisation de la gestion des moyens et la réduction des coûts, en particulier :

- **La gestion centralisée de l'impression** basée sur une chaîne d'imprimantes en réseau.
- **La Gestion Electronique des Documents « GED »** qui permettra l'archivage et la gestion documentaire de l'entreprise.

BENSLIMANE NASSER EZZOUBIR
Chef département informatique



Avant la création de l'entreprise portuaire de Skikda le secteur portuaire est passé par plusieurs phases d'organisation et de régime administratif

1962-1971 : le port de Skikda été géré par la chambre de commerce et d'industrie

1971-1982 : création de l'office national des port (13 mai 1971) charger de la gestion de l'exploitation et en ce qui concerne du développement des port les port sont organiser en unités portuaire et exercent le monopole des opérations de pilotage de lamanage et les prérogatives de police et de sécurité portuaire.

1982-1988 : création de l'EPS (Décret N° 82_284 du 14 août 1982)

Issue du regroupement de l'office national des port de la société national de manutention et du service remorquage détenue anciennement par la compagnie national algérienne de navigation.

Entreprise socialiste à caractère économique elle assure le monopole des dites activités ainsi que prérogatives de puissance publique de police et de sécurité portuaire cette gestion sous tutelle du ministère des transport s'achèvera avec l'avènement de la loi sur l'autonomie des entreprises N°88/01 du 12 janvier 1988.

1988-1989 : création de l'entreprise publique économique (EPE) société par action (SPA) le 12 mai 1989 date de passage à (autonomie) au capital de 135 millions de DA l'entreprise conserve les même prérogative du régime intérieur sou portefeuille d'action est détenue par la société de gestion des participations des ports (SOGEPORT°

1998 : réorganisation du secteur portuaire avec la promulgation de la loi N° 98/05 portons code maritime consacrant la séparation des missions de puissance publique des activités commercial et du décret exécutif N°99_200 du 18 août 1999 portant désignation de l'autorités portuaire de l'est à skikda.

PRESENTATION DE L'EPS :

DENOMINATION : ENTREPRISE PORTUAIRE DE

SKIKDA

- **ACTIONNAIRE:** SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT « PORTS »
- **FORME JURIDIQUE :** Entreprise Publique Economique – Société par actions, régie par les lois et règlements relatifs à l'autonomie des entreprises.
- **CAPITAL SOCIAL** : 800.000.000 DA
- **SIEGE SOCIAL :** SKIKDA
- **CERTIFICATION QUALITE :** Entreprise certifiée selon les exigences du référentiel de l'ISO 9001 V. 2000
- **EFFECTIF (2006) :** 1474 agents
- **CHIFFRE D'AFFAIRES (2006):** 4011655 DA

L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA COMPTE 02 FILIALES :

Filiale « ENTREPRISE DE GESTION DES

PORTSET ABRIS DE PECHE » par

abréviation « EGPPS »

 **Quote-part :** 100 %

Filiale « SKIKDA CONTAINERS SERVICES » par

abréviation « SCS »

■ Quote-part : 52,31 %

🌐 **L'ENTREPRISE DETIENT DES TITRES DE PARTICIPATION DANS 04 SOCIETES PAR ACTIONS :**

- SOCIETE D'INVESTISSEMENT HOTELIERE « par abréviation » « SIH »
- Participation de l'EPSkikda: 6,23 %
- CNAN GROUP
- Participation de l'EPSKIKDA : 8,69 %
- SOCIETE DE TRANSPORT ET D'OPERATION DE RELEVAGE ET ANNEXE par abréviation « STORA »
- Participation de l'EPSkikda : 20 %
- SOCIETE DE TRANSPORT DES HYDROCARBURES par abréviation « SGTH »
- Participation de l'EPSkikda : 15 %

211

PRINCIPALES ACTIVITES :

L'ENTREPRISE Portuaire de Skikda est chargée de :

- 🌐 La gestion de l'Exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- 🌐 L'exercice des opérations de remorquage, pilotage et lamanage
- 🌐 L'exercice des opérations d'acconage et de manutention
- 🌐 L'exercice des opérations de police et sécurité
- 🌐 L'exécution des travaux d'entretien d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire
- 🌐 L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.

COMPETENCES TERRITORIALES :

- L'ENTREPRISE Portuaire de Skikda est affectataire d'un
Domaine public portuaire comprenant les biens meubles et
Immeubles situés dans deux ports de commerce et trois ports
de pêche :

② Le port mixte de Skikda : Port de commerce, de voyageurs et D'hydrocarbures.

② Le nouveau port : Port spécialisé dans les hydrocarbures.

② Les ports de « STORA », « la MARSA » et « COLLO » spécialisés principalement dans l'activité halieutique.

SURFACES COMMERCIALES :

Surfaces intra-muros : 198631m²

Terre pleins : 180975 m²

Magasins et hangar : 17656 m²

Surfaces extra portuaire : 298094 m²

Port sec : 180.000

Entrepôt sous douane : 20.294 m²

Diverse entrepôt : 77.800 m²

Filial SCS : 20.000 m²

POSTES à QUAI :

L'entreprise portuaire de Skikda dispose 16 postes à quai dons :

1/ Tirant d'eau (m) de 06 à 11 m

2/ Longueur (m) de 80 à 290m

3/ Destination : Tubes, bois, conteneur, RoRo, vrac solide, car- Ferries, Diverses, marchandises diverses, fer.

4/ 10 appontement pétrolier et gazier (port mix et nouveau port) et

02 bouées off-shore de (3200008).

LES MOYENS MATERIELS DE PRODUCTION

TYPE D'ENGINS	NOMBRE	CAPACITE
CHARIOTS ELEVATEURS :	99	1,5 T à 45 TONNES
Chariots élévateurs petit tonnage	45	01,5T à 04 T
Dont : Chariots élévateurs à pinces	11	03 T
Chariots élévateurs moyen tonnage	37	05 T à 10 T
Dont : Chariots élévateurs avec Spreader	03	07 T à 10 T
Chariots élévateurs gros tonnage	17	13 T à 45 T
Dont : Chariots élévateurs avec Spreader	02	36 T
Reach Staeckers :	08	42 T à 45 T

GRUES PORTUAIRES:	26	03 T à 350 TONNES
Grues Electriques	11	03T à 10 T
Grues Automobiles.	15	30 à 350 T
Dont :		
Grues automobiles de 60 T	02	
Grue automobile de 80 T	01	
Grue automobile de 150 T	01	
Grue automobile de 350 T	01	
MATERIELS DE TRANSFERT :	32	25 T à 120 TONNES
Dont : Tracteurs Portuaires	05	30T à 32 T

Remorques Portuaires	19	20T à 120 T
Tracteur agricole	01	15 CV
Retro chargeur	01	15 CV
Mini chargeurs	06	750 à 1200 kg

PARC NAVAL DE SERVITUDE :

TYPE D'ENGINS	NOMBRE	CAPACITE
REMORQUEURS	09	1700 à 4120 CV
REMORQUEUR SKIKDA	01	4160 CV
VEDETTES DE PILOTAGE	06	350 à 1100 CV
CANOTS D'AMARRAGE	11	230 à 300 CV
BARGE DE RECUPERATION & DE LUTTE ANTIPOLLUTION.	02	15 M3 / 25 M3

INVESTICEMENTS 2006 :

1-a EQUIPEMENTS DE MANUTENTION

- Nombre d'opérations **08**
- Coût total du programme **465.238.000 DA**
U : 10³ DA

OPERATIONS	COUT DE	État
-------------------	----------------	-------------

	L'OPERATION	d'avancement
Acquisition d'une grue portuaire à treillis de 60 tonnes.	240.000	En cours
Acquisition de 02 STAECKERS de 45 tonnes	73.065	Réalisée
Acquisition de 04 tracteurs RO/RO	63.000	Réalisée
Acquisition de 06 chariots élévateurs de 04 tonnes.	14.197	En cours de livraison
Acquisition de 04 chariots élévateurs de 10 tonnes.	17.772	Livraison de 02 engins
Acquisition d'un chariot élévateur de 10 tonnes équipé de spreader pour le conteneur	20.204	En cours
Acquisition d'une grue automobile de 30 tonnes	29.000	Réalisée
Acquisition d'un chargeur pour céréales.	8.000	Phase étude du dossier

1-b EQUIPEMENTS NAVALS

Nombre d'opérations : 02

Coût total du programme :

U : 103 DA

LIBELLE	COÛT DE L'OPERATION	État d'avancement
Acquisition d'un Remorqueur de haute mer de 10000 à 12000 CV	/	Lancement de l'avis d'appel d'offres (achat groupé)
Acquisition d'une Barge de récupération et de lutte contre la pollution.(Avril 2007)	108.246	Au cours de réalisation

1-c EQUIPEMENTS DE SECURITE ET DE SURETE

Nombre d'opérations 04

Coût total du programme 126 235 000 DA

U : 103 DA

OPERATIONS	COÛT DE L'OPERATION	État d'avancement
Acquisition 01 scanner à bagages	3.779	Attente livraison
Acquisition d'équipements de radio télécommunication (VHF ,TW ...)	4.640	Attente livraison
Acquisition 01 dictaphone numérique .	1.070	Attente livraison
Acquisition d'équipements de sécurité réglementaires conformément à la SOLAS	7.000	Livraison Mars 2007
Acquisition d'équipements de navigation et de communication	1.500	Livraison Mars 2007

2- INFRASTRUCTURES /SUPERSTRUCTURES

Nombre d'opérations 13

Coût total du programme 347.921.000 DA

U : 103 DA

OPERATIONS	COÛT DE L'OPERATION	État d'avancement
Projet du port sec de 18HA	6.447 150.000	Préparation de l'avis à manifestation d'intérêt en cours de préparation
Dragage du chenal d'accès du N/Port.	60.000	En cours
Etude et réalisation d'un bâtiment (R+1) pour météo au N/Port	22.878	Contrat signé
Aménagement du siège de l'entreprise portuaire (Ex ENAMARBRE)	12.970	En cours
Revêtement en béton bitumineux du poste P4 du Port Mixte.	16.700	réalisée
Restauration et mise à niveau de l'éclairage portuaire.	15.216	réalisée

2- INFRASTRUCTURES /SUPERSTRUCTURES (suite)

OPERATIONS	COÛT DE L'OPERATION	État d'avancement
Assainissement du Port Mixte (démolitions)	13.000	Préparation cahier des charges
Etude pour la réalisation d'un parking à étages	4.000	Préparation cahier des charges en cours
Expertise et confortement du pont de l'oued SAF-SAF	3.410	Travaux de confortement en cours
Aménagement divers des ports	31.623	Travaux en cours

INVESTICEMENTS 2007 :

1- EQUIPEMENTS DE MANUTENTION

Nombre d'opérations : 10

Coût total du programme : 474.395.000 DA

U : 103 DA

OPERATIONS	COÛT DE L'OPERATION
Acquisition d'une grue automobile à treillis de 60T	250.660
Acquisition d'une grue automobile de 30T	20.045
Acquisition de 02 Staekers de 45 T avec spreader pour Port Sec (petite Z/ I)	74.490
Acquisition de 04 chariots élévateurs de 12 à 15 T	43.000
Acquisition de 06 remorques portuaires de 40 T et de 02 cols de cygnes.	16.000
Acquisition d'un chariot élévateur de 07 T avec spreader pour conteneurs vides.	15.000
Acquisition d'un chariot élévateur de 28 T(duplex)	20.000
Acquisition d'un chariot élévateur de 28 T pour RO/RO	20.000
Acquisition outillage et accessoires de manutention.	10.000
Acquisition matérielle d'armement, accessoires marins et équipements de maintenance.	5.200

2 - SUPERSTRUCTURES / INFRASTRUCTURES

Nombre d'opérations: 11

Coût total du programme: 454.300.000 DA

OPERATIONS	COUT DE L'OPERATION
Revêtement terre pleins du port sec sise petite zone industrielle	200.000
Réalisation nouveau bloc ADM de la DG de l'Entreprise	60.000
Travaux de réalisation d'une bretelle d'accès au port sec et d'un ouvrage ' dalles en béton ' sise zone de dépôt	35.000
Réalisation d'un mur de clôture ' port sec ' sise zone de dépôt	30.000
Réalisation d'un poste transformateur au niveau du port sec sise petite zone industrielle.	9.300
Restauration et mise à niveau de l'éclairage des ports.	30.000
Aménagement divers des ports.	30.000
Réhabilitation du pont de l'oued Saf-Saf	P.M
Élimination des hauts fonds zone Ouest de l'Avant Port de l'Ancien Port	P.M
Dragage du Nouveau Port (abords de quai , quai à divers et servitude) et Ancien Port	50.000
Aménagement divers et confortement des infrastructures portuaires.	10.000

3/ EQUIPEMENTS DE SECURITE ET DE SURETE

Nombre d'opérations : 08

Coût total du programme : 7.000.000 DA

OPERATIONS	COUT DE L'OPERATION
-------------------	----------------------------

Acquisition d'équipements ' AIS' (Système d'identification des navires –ISPS Code)	MT
Acquisition d'équipements de télésurveillance (Etude et réalisation)	MT
Acquisition 02 Zodiacs semi rigides.	MT
Acquisition d'un véhicule de transport et de relève (30 places)	3.000
Acquisition d'un véhicule de ronde 4X4 .	1.800
Acquisition de 03 sirènes d'alarme 4 Km (ex Enamarbre ,ex EBS ,ex ENAB)	1.200
Acquisition de 02 radios UHF pour véhicules de rondes.	600
Acquisition de 04 paires de jumelles étanches.	400

4/ INVESTISSEMENTS DIVERS

Nombre d'opérations : 09

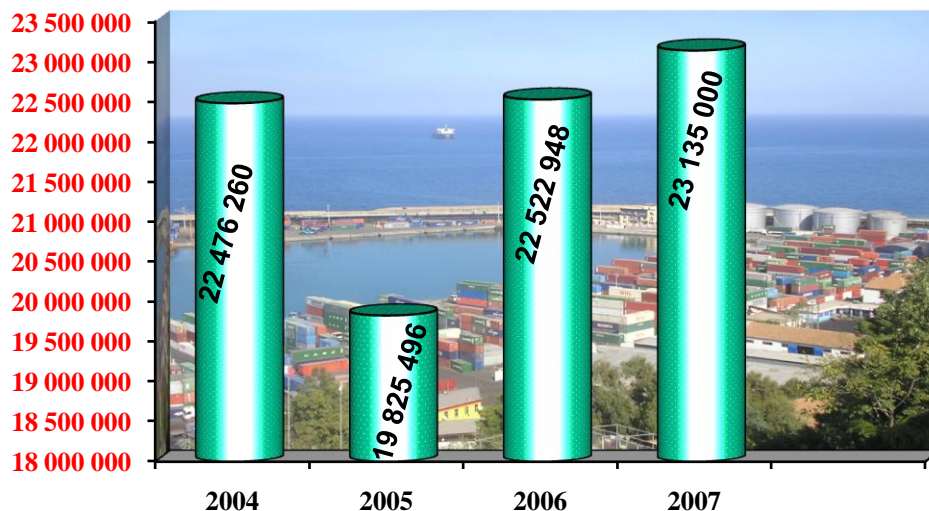
Coût total du programme : 60.800.000 DA

OPERATIONS	COUT DE L'OPERATION
Acquisition défenses d'accostage	5.000
Acquisition de trois groupes électrogènes de 600 KVA	23.550
Étude et réalisation d'un système de telesurveillance pour l'ancien port , le parc S/Douanes (ex EBS) et le port sec –petite zone industrielle.	10.000
Acquisition équipement informatiques , logiciels et développement réseau	4.850
Acquisition équipements radio de communication	3.600
Acquisition d'un poste à souder, accessoires d'atelier et divers outillages.	3.000
Acquisition véhicules utilitaires et de tourisme	3.800
Acquisition d'un nettoyeur à vapeur mobile avec accessoires.	2.000
Acquisition équipements de bureau et sociaux.	5.000

L'EVOLUTION DE L'ACTIVITE PORTUAIR 2004-2007 :

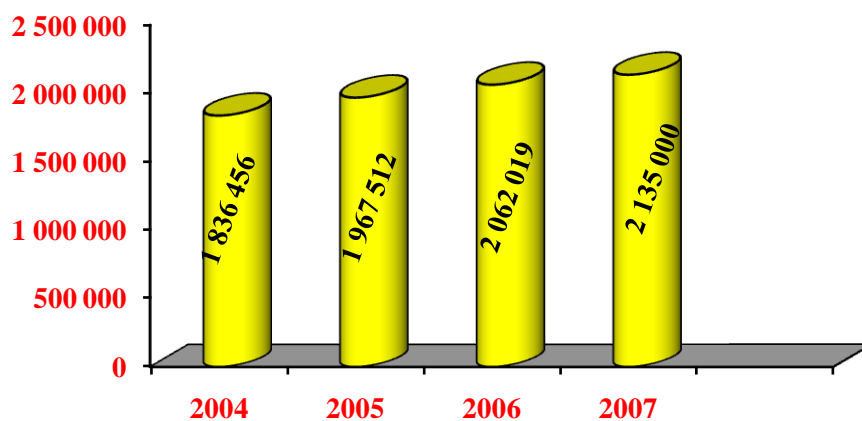
1- EVOLUTION DU TRAFIC GLOBAL :

RUBRIQUES	UNITE	REALISATION	REALISATION	REALISATION	OBJECTIF	VAR %
		2004	2005	2006	2007	(4/3)
		(1)	(2)	(3)	(4)	
TRAFIC GLOBAL	TONNE	22 476 260	19 825 496	22.522.948	23.135.000	+03%



EVOLUTION DU TRAFIC MARCHANDISES :

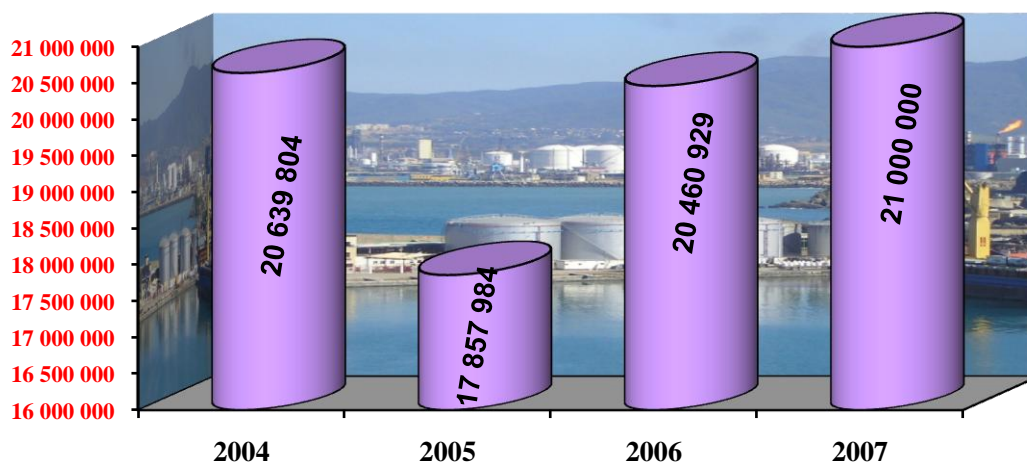
RUBRIQUES	UNITE	REAL 2004 (1)	REAL 2005 (2)	REAL 2006 (3)	OBJECTIF 2007 (4)	VAR % 4/(3)
TRAFIC MSES	TONNE	1 836 456	1 967 512	2.062.019	2.135.000	+04 %
- MSES A L'IMPORT		1 673 698	1 775 358	1.878.560	1.980.000	+05%
- MSES A L'EXPORT		162 758	192 154	183.459	155.000	-16%



EVOLUTION DU TRAFIC HYDROCARBURES :

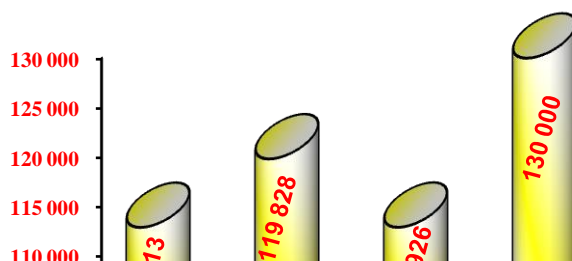
RUBRIQUES	UNITE	REAL 2004 (1)	REAL 2005 (2)	REAL 2006 (3)	OBJECTIF 2007 (4)	VAR % (4/3)
HYDROCARBURES	TONNE	20 639 804	17 857 984	20.460.929	21.000.000	+03%

Dont :	TONNE	8 635 715	5.329 098	6.488.881	7.000.000	+08%
PETROLE BRUT						
HYDROC.GAZEUX		1 181 718	1 801 895	2.695.135	2.500.000	-07 %
HYDROC.RAFFINES		10 822 371	10 726 991	11.276.913	11.500.000	+02%



EVOLUTION DU TRAFIC CONTENEURES :

RUBRIQUES	REALISATION 2004 (1)	REALISATION 2005 (2)	REALISATION 2006 (3)	OBJECTIF 2007 (4)	VAR % (4/3)
NBRE BOITES					
- PLEINES	60 590	61 663	58.580	67.000	+14%
- VIDES	52 323	58.165	54.346	63.000	+16%
TOTAL BOITES	112 913	119.828	112.926	130.000	+15%
TONNAGE					
- TONNAGE NET	427 783	450.854	459.881	510.000	+11%
- TARE	248 400	263.619	248.437	290.000	+17%
TOTAL TONNAGE	676 183	714.473	708.318	800.000	+13%



EVOLUTION PART DE MARCHE 2006 :

RUBRIQUE	2003	2004	2005	2006
TRAFIC GLOBAL	26%	19%	16%	18%
MARCHANDISES GENERALES	07%	08%	08%	08%
HYDROCARBURES	31%	22%	18%	20%
CONTENEURS	13%	17%	17%	15%

LES MARCHANDISES QUI PASSE PAR L'EP.SKIKDA :

Tubes, bois, conteneur, RoRo, vrac solide,

Car- Ferries, Diverses, marchandises diverses, fer.

Les matières pétrolier et gazier (port mixe et nouveau port) et

02 bouées off-shore de (3200008).

LE PORT SEC

L'Entreprise portuaire de Skikda a été depuis longtemps confrontée à une exigence incontournable d'espace portuaire pour faire face dans des conditions convenables à l'accueil du flux croissant du trafic qu'elle a enregistré notamment en matière de trafic conteneurisé qui a envahi progressivement une bonne partie des superficies du port dédiées aux marchandises diverses.

A Cette contrainte ressentie au quotidien dans l'exécution et la sécurité des opérations portuaires s'est ajouté le fait qu'il n'existe pas à ce jour de schéma stratégique de développement du port de Skikda officiellement retenu par les pouvoirs publics malgré les propositions en la matière faites par l'Entreprise.

Face à une attente susceptible de se prolonger d'avantage et afin de résoudre les difficultés d'exploitations rencontrées jusqu'alors dans un environnement portuaire régional de plus en plus concurrentiel la Direction Générale de l'Entreprise a initié sur la base d'un politique foncière d'achat de terrains hors port un processus de création d'un port sec seule alternative a même de répondre aux besoins actuels et projetés de la clientèle tout au moins a court et moyen terme.

LA CONFIGURATION PROJETEE DU PORT SEC PERMET

- 1 . La séparation de la manutention / stockage des conteneurs
d'autres activités , personnes , véhicules etc.

2. Une fluidité des camions et trains.

3. Un contrôle /dépotage de conteneurs par la douane en toute Sécurité.

4 . La manipulation efficace des conteneurs en toutes sécurité.

5 . Une flexibilité pour adapter – selon l'évolution des volumes – le mode d'exploitation de la zone de stockage, c'est-à-dire L'utilisation des RTGs ou Portiques.

Pour certains de ces modes le sens des files peut être adapté, sans remettre en cause les points 1 et 2.

Conclusion

L'entreprise portuaire de Skikda joue un rôle très important dans le développement du commerce international avec c'est matérielle de transfère et les matérielle de relevage et de manutention et avec la création d'un terminal port sec pour augmenter les surface commercial de stoshag et pour facilité le transfère des marchandises.

2- LE COMMERCE INTERNATIONAL :

Définition et historique du commerce international.

1-1 Définition :

Le commerce international : est une activité qui consiste à rendre des biens ou des services d'un pays à un autre on vue de les échanger contre monnaie.

Le commerce international : ensemble des échanges de biens et services pratiqués entre les nation.

Le commerce international : permet à un pays de consommer plus que ce qu'il produit ses ressources propres et / ou d'élargir ses débouchés afin d'écouler sa production.

1-2 Naissance du commerce international :

Le commerce international s'est développé à partir du XVI siècle, sous l'influence combinée de l'essor du commerce maritime de la découverte du nouveau monde et de l'organisation de nouvelle méthodes de production, en reconnaissant l'importance du rôle du marchand et la légitimité de l'activité économique, les mercantilistes ont favorisé le développement des échanges, en particulier des échanges internationaux par l'importance qu'il accordent dans leur doctrine à la balance commerciale.

Selon cette doctrine qui fait de l'échange un élément de la prospérité des nations, l'intervention de l'état dans un accroissement de la richesse, en particulier des possessions d'or et de métaux précieux, le commerce international commence à prendre sa forme actuelle à partir du XVII siècle avec l'émergences des états nation et la prise de conscience que le commerce extérieur contribue à accroître la puissance des états.

1-3 Les organisations internationales et nationales du commerce International :

1- OPEP : organisation des pays exportateurs de pétrole.

2- OMC : organisation mondiale du commerce.

3- GATT : accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) en anglais, Generali Agreement on tarifs and trade)

4- BIRD : Banque International pour la Reconstruction et le développement

5- CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

6- CCI : Chambre de Commerce et Industrie

Les organisation national :

1- Ministère du commerce

2- CACI : La chambre algérien de commerce et d'industrie

3- PROMEX : (l'office algérien de promotion du commerce extérieur).

4- SAFEX : la société nationale des foires et des exportations

5- CAGEX : compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations

6- Le centre algérien du contrôle de qualité

7- L'institut national de l'unification de l'industrie et la propriété industrielle :

8- La direction général des douanes

***- Autres sources :**

1- les banque algérienne : (CPA, BADR, BEA, BDL, Union

Banque,)

2- Les transitaires

3- Les ambassades et représentations internationales.

LE PORT DE SKIKDA

PRESENTATION HISTORIQUE ;

1) Avant J.C: Entre le 7ème et le 8ème siècle (avant J.C.) les Puniqes créèrent l'Empire de Carthage qui peu à peu déborda sur les confins numides de l'Afrique du Nord. Le Golfe de Numidie se prêtait pour l'établissement d'un comptoir. Stora est née à cette époque. Après la destruction de Carthage (147 avant J.C.) la conquête romaine s'intéressa au même Golfe et créa la ville de "Rusicade" sur le site actuel de SKIKDA. Elle disparut vers l'an 484 dans des circonstances qui sont restées inconnues à ce jour pour renaître quelques siècles plus tard.

2) De Philippeville à Skikda: Le 31 Janvier 1848 la ville de Philippeville est érigée en commune par la puissance coloniale française. Débaptisée au lendemain de l'indépendance, elle reprendra le nom cher à la population: SKIKDA. Elle ne cessa de s'accroître pour devenir désormais le second poumon du pays grâce au complexe portuaire comprenant deux ports commerciaux dont un spécialisé pour les hydrocarbures: Le Port Mixte ou Ancien Port et le Port Skikda El-Djedid ou Nouveau Port.

3°) le Port mixte et le Nouveau port: A la fin de l'année 1839, le port de Skikda était constitué par un court débarcadère en charpente, les navires ne faisaient pas leurs opérations commerciales sur la plage même, ils mouillaient en rade de Stora et déchargeaient leurs marchandises sur des chalands qui les acheminaient à SKIKDA. Le programme définitif du port adopté en 1860 comprenait , la construction d'une darse dans la partie Est ; la partie Ouest formant l'avant-port, la construction de la grande jetée sur 1400 ml de longueur (extrémité se trouvant à 600 m de la pointe du château vert),la construction d'une jetée transversale destinée à fermer la darse et à créer un petit port provisoire. A cet effet, deux (02) passes étaient prévues, et la construction de la jetée du château vert et la construction de l'avant-port définitif.

Les travaux furent entrepris en 1861. C'est par la grande jetée , exécutée en général par des fonds de 15 à 20 m que les travaux furent commencés sur une longueur de 1400 ml et furent terminés en 1877.

La jetée secondaire (château vert) a été réalisée entre 1877 et 1882 .Elle présente une longueur de de 400 m environ et protégée uniquement par des enrochements naturels.Elle a été prolongée de 100 ml environ de 1900 à 1905.

La construction des murs de quai a été entreprise en 1881. Ces quais étaient pour la plupart constitués par quatre assises de blocs artificiels superposés, reposant à une profondeur de 06 m sur des massifs d'enrochements.

Le programme de 1860 a été achevé aux environ de 1890 .de 1891 à 1959 , les principales actions menées se résument dans le prolongement de la jetée sur 225 m entre 1891 et 1897 et l'élargissement ou construction de terre-pleins et de nouveaux quais entre 1830 et 1857:

Devant l'augmentation du trafic, la construction d'un môle sur la jetée du château-vert fût entreprise en 1959. Les travaux furent terminés en 1964. En 1978, le mole a été raccordé au réseau ferroviaire. Le port demeure un port secondaire jusqu'en 1969, date à laquelle ont débuté les grands travaux qui le transformèrent en port mixte à hydrocarbures suite à la greffe sur la grande jetée de 3 appontements pétroliers reposant sur des ducs d'Albe. Les travaux s'achevèrent en 1972.

Sans cesse en croissance, le trafic imposa une autre allure au port mixte. C'est ainsi que dès 1981 une phase d'assainissement et d'aménagement s'imposa pour augmenter les capacités d'accueil du port mixte. La Marinelle, siège d'un bassin de servitude comportant également des épis pour l'accostage des chalutiers et petits métiers fût réaménagée par la démolition des épis en vue de donner naissance à un quai commercial de 290m réceptionné fin 1985.

L'activité pêche est transférée à Stora où un port de pêche et de plaisance fut aménagé dès le 24 Février 1981.

La décision de créer dans la plaine Larbi Ben M'Hidi à l'Est de l'embouchure de l'Oued Saf-Saf une zone industrielle en 1968 détermina l'emplacement d'un nouveau port spécialisé dans les hydrocarbures.

Les travaux entrepris en Janvier 1970 furent achevés en 1972. Une jetée principale de 1845m et une jetée secondaire de 650m constituent les ouvrages de protection aménageant une passe d'entrée de 250m de large.

Les ouvrages d'accostage au nombre de 8 sont réservés pour 7 d'entre eux aux hydrocarbures montés sur ducs d'Albe et sur pieux et un quai commercial de 240m de longueur et un tirant d'eau de 10,50m destinés aux navires types général cargo. Il comporte en outre un port de servitude pour unités de remorquage et de pilotage. Poursuivant les efforts de développement et devant des impératifs liés à la sécurité et à l'augmentation du trafic, des travaux ont été entrepris pour la construction d'une nouvelle bâtisse de type tour, destinée à la Capitainerie

213

CARACTERISTIQUES PHYSIQUES DES DEUX PORTS:

	Port mixte de Skikda	Port Skikda El-Djedid
Longueur jetée principale	1.625 mètres	1.875 mètres
Passe d'entrée	80 mètres de largeur environ	220 mètres de largeur environ
Surface plan d'eau	45 hectares	56 hectares
Cercle d'évitage	350 mètres	550 mètres
Surfaces commerciales d'entreposage	144.600 M2	24.000 m2 (quai à divers)
-Terre –pleins	125.150 M2	
-Hangars et Magasins	19.450 M2	

CAPACITES D'ACCUEIL DES DEUX PORTS DE COMMERCE

* Port mixte de Skikda (Ancien port)

	Nombre	Tirant d'eau	Destination
Postes à quai general cargo	13	6,5 à 9,5 mètres	polyvalents
Postes pétroliers	04	12 à 14 mètres	Essence + gas oil Naphtha +gas oil Naphtha + gas oil Bitume
Dont :			
-P1 (25.000 tonnes)	01	11 mètres	
-P2 (35.000 tonnes)	01	12metres	
-P3 (50.000 tonnes) *	01	14 mètres	
-P4 (5.000 tonnes) *	01	10 mètres	

* le P3 doit faire l'objet de travaux d'extension à 70.000 tonnes.

* le P4 est en cours de conversion en poste général cargo.

* Port Skikda El –Djedid (Nouveau port)

	Nombre	Tirant d'eau	Destination
Poste à quai général cargo	01	10 mètres	polyvalents
Postes pétroliers	07	12 à 16 metres	Essence+naphtha+fuel oil Essence+naphtha+fuel oil Essence+naphtha+fuel oil Methane Methane Butane-propane Aromatiques
Dont :			
-P 1 (50.000 tonnes) *	01	14 mètres	
-P2 (50.000 tonnes) *	01	14 mètres	
-P3 (100.000 tonnes) *	01	16 mètres	
-M1 (50.000 m3)	01	12 mètres	
-M2 (50.000 m3)	01	12 mètres	
-P5 (10.000 m3)	01	10,5 mètres	
-A1 (30.000 m3)	01	10,5 mètres	

AVITAILLEMENT : s'effectue à partir des quais et par voie de remorqueurs. L'avitaillement en vivres est assuré par plusieurs shipchandlers

ACTIVITES ET MISSIONS DE L'ENTREPRISE

- La gestion et l'exploitation de l'outillage et des installations portuaires
- L'exercice des opérations de remorquage, de pilotage et de lamanage.
- L'exercice des opérations d'aconage et de manutention.
- L'exercice des missions de Police et de la sécurité portuaire.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la superstructure portuaire.
- L'élaboration, en relation avec les autres autorités concernées, de programmes de travaux d'entretien, d'aménagement et de création d'infrastructures portuaires.

MOLES ET POSTES A QUAÏ GENERAL CARGO

Appellation du quai	Nombre de postes	Numéro du poste	Long (mètre)	Tirant d'eau	Destination
Mole château vert	02	N°01	140	09	Tubes, bois, conteneurs, et Ro/Ro
		N°02	140	9,5	
Quai Marinelle	01	Q.M	290	10	Tubes, céréales, conteneurs, fer
Quai avant port	02	N°03	80	9,5	Bitumes, soja, fer
		N°04	160	06	
Quai traverse sud	01	N°05	200	06	Ro/Ro, car-ferries
Quai sud	03	N°06	125	06	Sacherie, marchandises générales, fer, conteneurs
		N°07	135	06	
		N°08	140	06	
Quai sud-est	02	N°09	120	06	Marchandises générales, conteneurs
		N°10	150	6,5	
Quai est	01	N°11	145	06	Bitumes, Ro/Ro
Quai nord	01	N°12	155	09	Conteneurs, céréales, bois

Quai des divers (nouveau port)	01	Q.D	240	10	Marbre, marchandises générales.
-----------------------------------	----	-----	-----	----	---------------------------------------

LES SURFACES COMMERCIALES

- quai des divers du nouveau port : 24.000 m2
- mole du château vert de l'ancien port : 42.000 m2
- quai de la darse de l'ancien, port : 31.000 m2
- parc à conteneurs (MARINELLE) : 30.975 m2
- parc à conteneurs des postes P9 et P 10 l'ancien port : 43.000 m2
- Surface totale des zones extra-portuaires : **77.227 M2**

MANUTENTION ET ACCONAGE

1- Les moyens humains

Les équipes de manutention sont organisées en deux shifts (de 06h00 à 12h00 et de 12h30 à 18h30). A la demande, les équipes peuvent être embauchées pour un 3^{ème} shift (20h00 à 02h00) voire un 4^{ème} shift (02h00 à 06h00)

2- Les moyens matériels

- Des chariots élévateurs de petit tonnage de 01 T à 04 T
- des chariots élévateurs de moyen tonnage de 05 T à 10 T
- des chariots élévateurs de gros tonnage de 13 T à 28 T
- des reach staeckers de 42 T à 45 T
- des chariots élévateurs avec spreaders de 10 à 36
- des grues électriques de 03 T à 10 T
- des grues automobiles de 15 à 120
- une grue portuaire de 104 T (flèche à treillis)
- des tracteurs portuaires de 25 T à 32 T
- des remorques portuaires
- et des bennes preneuses

-PARCS A CONTENEURS

- Le parc à conteneurs des postes 9 et 10 de l'ancien port de 4,3 ha et de 1400 TEU de capacité.
- le parc à conteneurs de la marinelle de 3,1 hectares de 1050 TEU.
- le parc à conteneurs du château vert (en projet) de 13 hectares et de 4100 TEU de capacité.

INSTALLATION SPECIALISES ET RESEAU FERROVIAIRE

Un silo à céréales	20.000 tonnes
Un hangar de stockage pour aliments de bétail	35.000 tonnes
Poids -publics	03
Une cale de halage	03 slipways
Une station de déballastage	15.000 m3
11 appontements pétroliers et gaziers	25 à 100.000 tonnes
Gare maritime d'une capacité	1.200 passagers
Gare auto passagers permettant de traiter	18 véhicules à la fois

Réseau ferré à l'intérieur du port	5.930 ML
-------------------------------------------	----------

MATERIELS DE LUTTE CONTRE LA POLLUTION MARINE

- Un barrage flottant portuaire de 1200 ml
- Un barrage flottant portuaire de 250 ml
- 03 récupérateurs mécaniques
- 02 rampes de pulvérisation de produits dispersant.
- 03 nettoyeurs à haute pression.
- Des absorbants en tapis et en feuilles.
- Des produits dispersants 3^{ème} génération.
- Une barge de récupération de 15 m3

SYSTEME D'INFORMATION

Le port de SKIKDA a mis en place un Système Intégré de Gestion des Navires et de l'Escale (S.I.G.N.E) ouvert sur l'environnement et l'Internet.

L'entreprise portuaire de Skikda dispose également d'un site Web sur lequel peuvent être consultées l'ensemble des données sur les ports de Skikda et sur l'activité portuaire ainsi que d'un site Web dynamique pour le conteneur ouvert à la clientèle.

Le réseau de l'entreprise est de type wireless

L'entreprise dispose également d'un espace INTERNET mis à la disposition de son encadrement et des travailleurs.

ADRESSES UTILES

Direction générale : Avenue Rezki Rahal BP 65 21.000 Skikda –algérie

Tel : 038-75-68-27 standards 038-68-27

Fax : 038-75-20-15 tlx 87- 840/ 87.913 EPSKI

Net www.skikda-port.com

Email epskikda@skikda-port.com

Direction Etudes, Marketing et Communication

Tel : 038-76-10-53 / 038-76-12-01 poste 202

Ligne directe : 038-76-14-76

Direction Exploitation et Manutention

Tel/fax 038-75-61-12

Direction finance et comptabilité

Tel : 038-75.29.17

Direction remorquage

Tel : 038-75-62-50

Direction des travaux

Tel : 038-75-51-73

Direction de la maintenance

Tel : 038-75-67-98

Direction de l'administration générale

Tel : 038-75-66-23

Direction de la capitainerie

Tel : 038-75-13-39 FAX 038-75-29-70

Vigie port mixte

Tel : 038-51-48 Fax 038-75-25-53 tlx 87-907

Annexe capitainerie (nouveau port)

Tel : 038-75-68-00