

السخاء التنظيمي وانعكاساته على التماسك بين العاملين - (دراسة نظرية وتطبيقية)**Organizational Munificence And Its Reflection On Cohesion Between Workers
(Theoretical and Applied Study)**

ا.د. سلطان احمد خليف النوفل م.د. نبأ مؤيد عبد الحسين الطائي م.م. محمود شعبان خضر البدراني
 Sultan Ahmed K. Alnofal Nabaa Muayad Abdulhussein Mahmood Shaban K. Albdrani
 الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية الإدارية/الموصل
 Northern Technical University\ Technical College of Management \ Mosul
mahmoodshaban90@ntu.edu.iq nabamouyad@ntu.edu.iq sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

تاريخ تقديم البحث: 2023/04/29

تاريخ قبول النشر: 2023/05/29

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير السخاء التنظيمي على التماسك بين العاملين في مديرية طرق وجسور نينوى، وقد تمثلت ابعاد متغير السخاء التنظيمي بـ (امتلاك الموارد -الدعم- القدرة على تصريف المخرجات - القدرة على المنافسة) اما ابعاد متغير التماسك بين العاملين فقد حددت بـ (الثقافة المشتركة - غياب الصراعات السلبية -إدارة التنوع -الضوابط) وتأتي هذه الدراسة في اطار مشكلة انطلقت من تساؤل مفاده(هل يمثل السخاء التنظيمي المنطلق الاساس لإقرار وسريان عملية التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة؟) و استخدمت استمارة الاستبانة كاداة لجمع البيانات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة عبر الفقرات المجسدة لأبعادها، وتمت تغطية هذه الأبعاد عبر (32) فقرة، علماً ان هذه الاستمارة وزعت على (30) فرداً وكانت اجاباتهم صالحة للتحليل وأعدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في ظل الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية (التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) والبرمجة الحاسوبية الجاهزة (Spss v.25) وقد خرجت الدراسة بجملة استنتاجات أهمها وجود علاقة وتأثير ذا دلالة معنوية بين المتغيرين (السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين).

الكلمات المفتاحية: السخاء التنظيمي ، التماسك بين العاملين ، مديرية طرق وجسور نينوى .

Abstract

The current study aims to identify the impact of Organizational Munificence on cohesion among workers in the Nineveh Roads and Bridges Directorate. (Common Culture - Absence of Negative Conflicts - Diversity Management - Controls) This study comes within the framework of a problem that stems from the question (Does the organizational Munificence of the starting point represent the basis for the approval and validity of the process of cohesion among employees at the level of the organization in question?) And the questionnaire was used as a tool for collecting private data By measuring the variables of the study through the paragraphs embodying its dimensions, and these dimensions were covered through (32) paragraphs, noting that this questionnaire was distributed to (30) individuals and their answers were valid for analysis. Standard) and ready-made computer programming (Spss v.25). The study came out with a number of conclusions, the most important of which is the existence of a significant relationship and influence between the two variables (Organizational Munificence and cohesion between workers).

Keywords: Organizational Munificence, Cohesion Among Employees, Nineveh Roads And Bridges Directorate.

المقدمة

يمثل السخاء التنظيمي احد الدلالات المعيرة عن امكانية التنافس في المجال البيئي وبما يتيح للمنظمات فرصة التميز قياساً بغيرها، فضلاً عن كونه يجسد امتلاك المنظمة للموارد النادرة وغير النادرة ومن ثم ضرورة تأمين القدرة على استثمارها عبر متسع الدعم والاسناد، وبما يؤمن فرصة للمنافسة وبالتالي اقرار عامل الاسبقية في اطار القدرة الفعلية على تصريف المخرجات عندئذ يبدو للمفكر الاستراتيجي والقائد الاداري امتداد ابعاد السخاء التنظيمي واتساعها بحيث ان فتح أي منفذ في مجال التفاعل والتبادل عبر ابعاد السخاء سوف يدفع المنظمات الى اقرار حالة من التماسك بين العاملين اي ان الفئة التي تتاح لها امكانية الافادة من مخرجات السخاء التنظيمي ستكون الاكثر تماسك قياساً بغيرها حسب توجهات هذه الدراسة، لأن مقومات الثقافة المشتركة ستسود وتتفي معالم الصراعات السلبية وتبرز حالات قبول التنوع الثقافي في اطار مجموعة من المحكمات التي تشكل ضوابط لتنظيم السلوكيات وتهذيبها، وعلى وفق هذا التوجه فقد عمد الباحثون الى دراسة هذا الموضوع في اطار المحاور الآتية :

المحور الأول- منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تتعلق المنظمات في ميدان عملها على نحو فعال من إمكانية امتلاكها الموارد النادرة وبما يؤمن حالة من السخاء لديها قياساً بغيرها، فضلاً عن اتاحة الفرصة لها؛ لان تتقدم على غيرها خطوات عبر متصل التطورات أي ان الطاقة التي تؤمنها هذه الموارد تشكل حالة غير مأوفة وبالتالي تدفع العاملين الى الافادة منها وتسخيرها على نحو يشد عرى التماسك بين العاملين في اطار المنافع والمصالح وحتى الاهداف. وهنا تتلاشى حالات التنافر وتبرز معالم التجاذب في اطار وحدة التفكير الجمعي بعيداً عن اية تناقضات او حالات اخفاء لأية اشكاليات مما يعني ان توافر ابعاد السخاء التنظيمي يمثل فرصة سانحة للعاملين لإمكانية التجاذب وعلى نحو يدفعهم الى التماسك على اساس ان هذه الابعاد تمثل عوامل دفع لحث العاملين على التماسك وبما يبلور اتجاهات ايجابية لديهم في مجال العمل اخذين في الحسبان ان عملية التماسك لا تعكس مستوى القوى التي تتمتع مثلما تنعم بها الجماعة بقدر ما تؤثر قدرتها على المجابهة واحتواء اية اجهاضات، عليه تحددت مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل مفاده : "هل يُمثل السخاء التنظيمي المنطلق الأساس لإقرار وسريان عملية التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة ؟"

ثانياً: أهمية الدراسة

تمثل الدراسة الحالية محاولة متواضعة من قبل الباحثين لإثراء المعرفة في موضوع السخاء التنظيمي عبر منحنيات النقاش والاضافة والاجتهاد فضلاً عن ان مثل هذه المحاولة تمثل نقطة مضيئة في المجال المنظمي تجاه مسألة اجتماعية تمثلت بالتماسك اي ان هذه الدراسة تؤمن خيوط الترابط المنهجي بين ما يقع ضمن اطار التنظيم من مفردات وبما يرسى اسس اختبار العلاقة بينها ضمن بيئة لم تشهد اجراء تطبيقي لمثل هذه الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة - حسب اطلاع الباحثين المتواضع-

ثالثاً: اهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جُملة من الأهداف تمثلت بالآتي:

1. التعرض لموضوع السخاء التنظيمي وانعكاساته على التماسك بين العاملين عبر الإفادة من طروحات الباحثين والكتاب في هذا المجال وعلى نحو يؤمن حالات الاثراء ويكشف عن طبيعة العلاقة التي باتت الحاجة اليها ملحة في ظل تحديات أملت فعلها على الواقع المنظمي وجعلته بأمس الحاجة الى التفاعل مع كل ما يعترضه وما يجول في فضاءه.
2. الوقوف على واقع السخاء التنظيمي عبر الكشف عن مستوى توافر الابعاد المفسرة على مستوى المنظمة المبحوثة ومن ثم التحري عن درجة التماسك بين العاملين وبما يحدد حالات الانجذاب من عدمه.
3. تحديد الاسهامات التي يملئها السخاء التنظيمي في مؤشرات التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة وعلى نحو يؤثر العلاقة ويكشف عن الاثر في ظل الدراسة الحالية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين السخاء التنظيمي وبين التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.

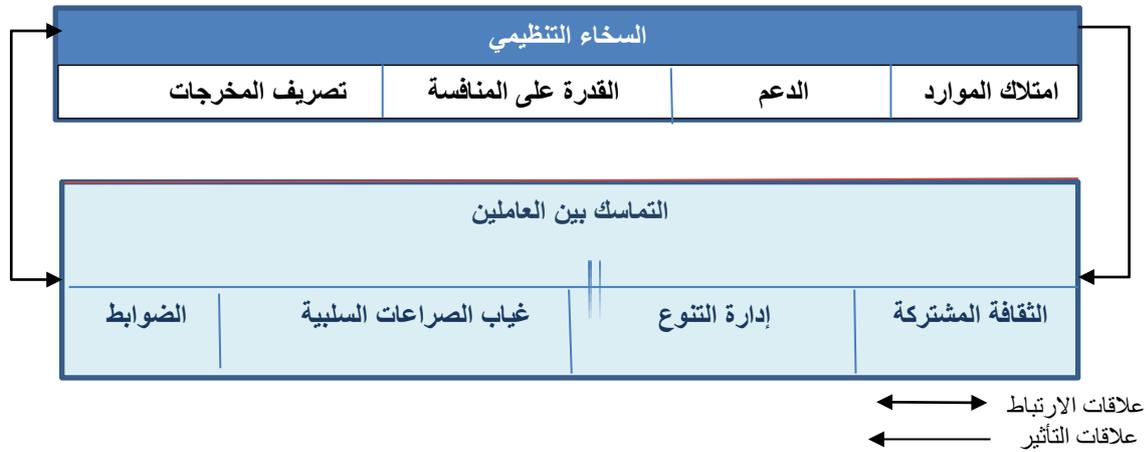
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يؤثر السخاء التنظيمي على التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.

خامساً: منهج الدراسة

تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي في دراستها لأبعاد ومؤشرات متغيرات الظاهرة قيد الدراسة اعتماداً على البيانات المتوفرة عن كل بعد أو مؤشر وحسب اجابات المبحوثين عن الفقرات المفسرة لهذه الأبعاد والمؤشرات.

سادساً: مخطط الدراسة الفرضي

تبنت الدراسة الحالية المخطط الفرضي الآتي:



الشكل رقم (1)

المصدر: الشكل من اعداد الباحثون

سابعاً: اساليب جمع البيانات

عمد الباحثون الى اعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة (السخاء التنظيمي وانعكاساته على التماسك بين العاملين) وقد غطت الاستمارة جزئياً حُصص الاول لأبعاد السخاء التنظيمي عبر الفقرات المعبرة عن كل بعد من ابعاده والتي تمثلت بـ(امتلاك الموارد) وقد فسرت الفقرات (X11-X14). اما بُعد (الدعم) فقد ترجمته الفقرات (X15-X18). ويأتي بعد (القدرة على المنافسة) لتعكسه الفقرات (X19-X22) على حين يظهر بعد (القدرة على تصريف المخرجات) لتعبر عنه الفقرات (X23-X26) اما الجزء الثاني (التماسك بين العاملين) فقد فسرت مجموعة من المؤشرات التي تمحورت في مؤشر (الثقافة المشتركة) والذي افصحت عنه الفقرات (X27-X30) ومؤشر (غياب الصراعات السلبية) الذي تحدد بالفقرات (X31-X34) اما عن مؤشر (ادارة التنوع) فقد انحصرت فقراته (X35-X38) ثم يأتي مؤشر (الضوابط) ليدور حول الفقرات (X39-X42).

علماً ان كل بعد من ابعاد السخاء التنظيمي وكل مؤشر من مؤشرات التماسك بين العاملين قد تم اسناده الى مصادر ذات صلة بالمفاهيم والمؤشرات والمقاييس وصولاً الى الاستبانة التي كانت من نصيب الباحثين والجدول ادناه يعكس ذلك:

جدول (1) المفاهيم والمؤشرات والمقاييس استناداً الى مجموعة من المصادر التي تم اعتمادها

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد والمؤشرات	الفقرات الفرعية	المصادر المعتمدة
السّخاء التنظيمي	امتلاك الموارد واستثمارها	1- امتلاك موارد تؤهل المنظمة في الدخول الى السوق. 2- التحكم بمصادر المنظمات الاخرى 3- الموارد النادرة التمييز 4- تتحرك الموارد لصالح القرارات	Nunhs et al.,2020 & martinz-del-Rio,2015
	الدعم	1- تقديم الاسناد للعاملين . 2- تأمين حاجات العاملين بشكل نسبي . 3- تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين في المنظمة . 4- التواصل مع العاملين .	Nunhs etal,2020
	القدرة على المنافسة	1- توظف منظمتنا مالمديها لاثبات وجودها. 2- تسخر منظمتنا السمعة لتعزيز مكانه . 3- التسابق مع المنظمات الاخرى عبر منحى الخبرة . 4- اعتماد استراتيجيات تؤمن التمييز .	Nunhs etal,2020
	القدرة على تصريف المنتجات.	1- اعتماد اساليب متنوعة لتصريف المنتجات . 2- تقديم خدمات لأكبر عدد من المستفيدين . 3- امتلاك اليات لتصريف كل ماتروم المنظمة تصديره . 4- اعتماد طرق حديثة لتقديم الافكار الى المستفيدين .	Nunhs etal,2020
التماسك بين العاملين	الثقافة المشتركة	1- امتلاك ارث ثقافي 2- وجود نسيج ثقافي 3- الالتزام بالقيم والمعايير . 4- التقنية سبيلا لمسايرة التطورات	العنزي، 637، 2017
	غياب الصراعات السلبية	1- غياب حالات التضاد السلبي بين العاملين 2- انتفاء الانانية . 3- سيادة حالات التفاهم . 4- مصلحة العمل فوق المصلحة الذاتية .	امال، 20، 2014 العميان، 309، 2008
	التنوع الثقافي	1- تعدد طروحات العاملين بشأن العمل . 2- الاهتمام باداء العاملين . 3- التفاعل مع حالات التنوع الثقافي . 4- اجادة فنون التعامل الدبلوماسي	
	الضوابط	1- يتم التحكم بحركة العاملين عبر معايير متفق عليها 2- سيادة ضوابط يؤمن بها العاملون ويتحركون على اساسها . 3- وجود محكمات سلوكية ذات جودة بشأن العمل . 4- الطوعية في العمل عبر الالتزام بالقيم .	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

ثامنا: عينة الدراسة

تحددت عينة الدراسة الحالية بـ (30) فرداً من القيادات الإدارية في مديرية طرق وجسور نينوى^(*) وقد تم اختيارها عشوائياً، من مجتمع الدراسة البالغ (39) وقد حُضعت استمارة الاستبانة لاختباري الصدق والثبات وقد تم توزيعها على مجموعة

(*) تأسست مديرية طرق وجسور نينوى عام 1976 وتقع في الساحل الايسر من مدينة الموصل وحلت محل مديرية اشغال نينوى وهي من تشكيلات الهيئة العامة للطرق والجسور.

من الخبراء^(*) لبيان آرائهم تجاه متغيرات الدراسة والابعاد المفسرة لها وقد تم اجراء التعديلات في ضوء ملاحظات الخبراء الى ان استقرت على وضعها المقبول اما بشأن اختبار الثبات فقد عمد الباحثون الى توزيع (15) استبانة على العينة المبحوثة وتم الحصول على اجاباتهم وبعد مرور اكثر من أربعة أسابيع تمت عملية إعادة توزيع استبانة الاستبانة على ذات العينة وتم الحصول على إجابات مشابهة لإجابات التوزيع الأول وبنسبة (75%).

تاسعا: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تمثلت في مديرية طرق وجسور محافظة نينوى.
2. الحدود الزمنية: انحصرت في المدة الزمنية من 2022 /7/1 ولغاية 2022/12/1 لغرض الحصول على البيانات اللازمة للدراسة.
3. الحدود البشرية: عينة من القيادات الادارية في مديرية طرق وجسور نينوى غطت (30) فرداً وعلى نحو عشوائي.

المحور الثاني-الإطار النظري

المبحث الاول

اولا: التعريف بالسخاء التنظيمي واهميته

ان عملية التعريف بالسخاء التنظيمي تنطلق من امتلاك المنظمة للموارد التي تمكنها من العمل وتأمين حالات الدعم عبر المخرجات التي تؤهلها للمنافسة في البيئة اي ان السخاء يعكس نوع وطبيعة القدرات التي بحوزة المنظمة والتي تشكل محركا لكل التحركات في المجال البيئي بحيث تكون المنظمة قادرة على احتواء اية تحديات مثلما انها تستوعب التغييرات اي انها تواجه التهديدات وتعمل ضمن منظومة التطور وبما يمهد لها العمل لتحقيق المكتسبات (Jaiyeoba,2013,248). فالمنظمة السخية لديها امكانية احداث الفعل والتأثير الى درجة انها تخترق المجهول وتجعل منه موقعا اقرب الى المعلوم مما يعني ان المنظمة السخية بامتلاكها الموارد بشتى انواعها تكون فرصتها واسعة للانفتاح وقرار حالات التفاعل والتبادل ومن ثم الولوج في البيئة وبما يرسخ عملية الاخذ والعطاء بين الفاعلين بحيث يتسع نطاق التعاملات وتطور ضمن منحى الوضوح وحالات الفهم وفي ذلك اشارة الى ان سخاء المنظمة يمثل مدخلا لاقتربها وتجاذبها من الاطراف الفاعلة حولها في ظل حالات الدعم التي تقدمها وبروز معالم السخاء لدى المنظمة يعني قدرتها على القيام بعدة ادوار منها ما حددها (Kim&Yoo, 2019, 3)

- الدعم المتواصل لكافة الاطراف الفاعلة في البيئة.
- تقوية عرى التماسك بين المنظمة وبين الفاعلين الداخليين والخارجيين.
- اقرار مصالح مشتركة عبر حالات التبادل بين المنظمة والبيئة.
- قبول عمليات التغيير الهادف الى التطوير عبر معبر الموارد التي تمتلكها المنظمة.
- جعل الموارد في المنظمة الاساس الفعلي للقدرات مع امكانية الافادة من المهارات والخبرات.
- امكانية المنظمة في اقرار عملية المناورة في بعض صفحات البيئة وبما يؤمن الدور الفعال لها ومن ثم بيان قدرتها على تحريك الموارد تبعا لتوجهاتها.

اما عن اهمية السخاء التنظيمي فتتعلق من انه يمثل مطلباً قائماً في حياة العاملين في المنظمات وعلى نحو يمهد لها السبيل لتقديم الاسهامات على اعتبار ان هذه الاسهامات هي الوليد الشرعي لمستوى السخاءات التي يحظى بها الافراد العاملين داخل المنظمات، لذا بات جليا ان توظف المنظمات كل ما لديها لصالح فكرة السخاء كونه مترجم فعلي لمستوى العطاء الذي تستطيع

(*) تمثلت خبراء محكمي الاستبانة ب (ا.د. نوال يونس محمد، ا.م.د احمد سليمان احمد، ا.م.د. سلطان عبدالرحمن فتحي، ا.م.د. نبال يونس محمد) في مواقع عملهم في الكلية التقنية الإدارية الموصل/ الجامعة التقنية الشمالية

المنظمة ان تقدمه للعاملين ،علما ان مستوى السخاء يتباين بين منظمة واخرى وقد يصل الحال الى تباين مستوى السخاء لذات المنظمة من موقف لآخر مما يعني ان المواقف التي تواجه العاملين في ميدان العمل تفرض عليها(المنظمات) مسارات في مجال السخاء (Tang,2018,131) فقد تتجلى اهمية سخاء المنظمة في_المواقف المستقرة التي يشهدها العاملون في البيئة والتي قد تتطلب نوعا محددًا من السخاء وهنا اشارة الى تباين مستوياته تبعا لطبيعة الظروف والمواقف والاحداث، الامر الذي استلزم من الادارات ان تجند ما لديها من موارد لصالح ما يتبعه وما يروم العاملون تحقيقه علما ان ما يبتغيه العاملون لا يخرج عن الحقوق المادية والمعنوية مقترنا ذلك بأية طموحات ذاتية لهم الأمر الذي يحدد حركتهم ويكشف عن سلوكياتهم في ميدان العمل .اي ان السخاء هو موجه وضابط لسلوكيات العاملين بحيث تتضح ادواره عبر محاولاته الجادة في تسخير القدرات الكامنة لدى العاملين على اساس انه محرك ذاتي مثلما هو تنظيمي تعمل القيادات على استحضاره في ميدان العمل وبما يؤمن ماتبعه هذه القيادات من تطلعات بشأن الواقع الذي تحرك فيه . آخذين بنظر الاعتبار ان هذه الحركة قد تتسم بالخفة مثلما تواجهها حالة من الصعوبة، الأمر الذي يستلزم توافر الرؤية الشمولية لدى القيادات عند تفعيل السخاء التنظيمي. وبالتالي عده المنطلق الاساس لأحداث التجاذبات بين أطراف العمل ممثلة بالعاملين والقيادات. وفي ذلك اشارة الى ضرورة تحرك هذه الاطراف على متصل واحد هو متصل التبادل (الاخذ والعطاء) بما يوفر اشارة بأن الجهود التي يقدمها العاملون يجب ان تكون مسايرة لمستوى السخاءات التي تؤمنها المنظمات ، وهل ذلك شرطا قائما في الواقع ام ان الحال يلزمه بعض الاخفاقات على اساس ان اقرار حالة كهذه قد تكون في غاية الصعوبة لان العاملين كائنات اجتماعية دينامية تخضع لظروف ومتغيرات لا حصر لها مما يجعل هذه الاطراف تدور في مدارات متباينة وعلى نحو ينجم عنه ردود فعل متباينة سواء تعلق الامر بالعاملين وحتى القيادات ،لذا يبقى الامر موضع تجاذبات واثارة تساؤلات وقد يصل الحال الى تباين موضع الاهتمامات مما يوفر نصيبا لاستتارة اوجه الارتياب بين الطرفين /الفاعلين في المجال التنظيمي مالم تمتد الحالة الى اطراف اخرى تحرك الامور على وفق ما ترغبه وما تروم تحقيقه ،لذا يبقى موضوع السخاء التنظيمي موضع صدارة في مجال المناقشة ليس على مستوى محدد بذاته بقدر ما ينصرف الحال الى مستويات متعددة لان المنظمات هي منابع السخاء التي تصب في ذات العاملين لذا من المفيد جدا ان تؤمن المنابع بشكل يخدم المصبات اي ان العناية تكون متزامنة من الطرفين العاملين والقيادات الادارية لان ما يتم السخاء به من قبل المنظمات يتم التصديق عليه واقارره من لدن القيادات بحيث يأخذ مجراه تجاه العاملين اذ هناك من العاملين من ينظر الى المنظمة نظرة استحياء بشأن ما يبغون اكتسابه لذا تبقى معادلة السخاء التنظيمي بحاجة ماسة الى من يحدد اطرافها ويفصح عن نوع الاشارات التي تربط بين مكوناتها بحيث تتيح امكانية حل هذه المعادلة ولا يتم التلاعب بالإشارات لصالح طرف من الاطراف لان في ذلك مأخذ وهفوات (martinz-del-Rio,2015,183)

ثانيا: ابعاد السخاء التنظيمي

تمثلت ابعاد السخاء التنظيمي في ظل الدراسة الحالية بالآتي (Nunhs et al.,2020,13):

1. **امتلاك الموارد واستثمارها:** ان امتلاك المنظمة للموارد النادرة وغير النادرة والعمل على استثمارها يؤمن لها فرصة الغور في البيئة وبالتالي القدرة على رسم المسارات وتحديد تحركات الخصوم مع محاولة تقليص المسافات الاجتماعية الى أدنى حد مع المؤيدين وحتى المحايدين بحيث يتم تأمين فرص الفوز. (Yoo&Kim.2019,4) .
2. **تأمين الدعم والاسناد:** تتضح معالم هذا البعد عبر حالات الاخذ والعطاء التي تقدمها المنظمة على المستوى الداخلي وحتى الخارجي وبما يجعلها سيدة الموقف في الظروف الغامضة وعند حدوث الازمات، مما يوفر فرصة لإثبات هويتها وابرار قدرتها على غيرها لان من يعتمد منهج تقديم العون والمساعدة غير من يحصر قدراته في حدود المصالح الذاتية ذات الطابع الاناني . (Rueda et al.,2008,188)
3. **امكانية القدرة على تصريف المخرجات:** ان عملية تقديم المخرجات الى الزبائن بغض النظر عن نوعهم وطبيعتهم قد يدفع المنظمات الى تبنى توجهات جديدة في هذا المجال كاعتماد فكرة الايحاء الواسع بقصد مسايرة متطلبات وحاجات الزبائن

والسعي الى تلبيتها على وفق السياقات التي تؤمن لها سعة سوقية وقبول في السوق وهذا لا يمكن ان يتم بمجرد اشارات عابرة هنا وهناك، بقدر ما يتطلب رؤية متكاملة عن مخرجاتها في السوق وكيفية تنظيم الاليات الفاعلة لاستقطاب الزبائن في سوق يعج بالتغيرات وتواكبه تطورات مثلما يتعرض لضغوط الأمر الذي يستلزم من القيادات الادارية في المنظمات ان تهيء ما لديها من اجل تأمين القدرة على تصريف المخرجات وبطرق تضعها امام دالة تتجاوز غيرها الاختناقات و حالات الخضوع لمسألة النهايات الحرجة، وهنا ضرورة تؤكد على اهمية التركيز على مجموعة مقومات منها ما يخص المنتجات ذاتها والعمليات اللوجستية الملازمة لها، فضلا عن العوامل البيئية المحيطة بها اي ان تصريف المنتجات لم يكن على وفق التقديرات الذاتية للمنظمات وحتى الزبائن بقدر ما يخرج عن نطاق التصورات لان الصدمة التي ولدتها التقنية للبشرية اسهمت في اثاره فيض من الاشكاليات مما ينعكس على مستوى العلاقات والكيفية التي يتم بها تصريف المنتجات (Gutt et. al, 2015,101)

4. القدرة على المنافسة: يعكس هذا البعد سعي المنظمة الجاد الى اثبات وجودها وتأكيد هويتها في اطار التوظيف الفعلي لكل ما لديها وبما يدعم مكانتها ويسهم في انتشار سمعتها وفي ذلك اشارة الى تبنيها استراتيجيات خادمة لها مثلما مؤشرة لتميزها الى حد انها تفوق منافسها، إذ ان امتلاك المنظمة للموارد يؤهلها استخدام ما يسمى بـ(الأخذ والعطاء) بين القيادات والعاملين علماً ان حركية السخاء قد تكون ثابتة او متغيرة حسب المواقف وقد يتيح للمنظمة الدخول الى سوق المنافسة او الاستثمار الجريء لديها وبما يمكنها من الابداع والابتكار وقد يحصل النقيض من ذلك في حالة تعذر التحكم بالمواقف وضبطها (Martinez-del-Rio et al.,2015, 184).

المبحث الثاني - التماسك بين العاملين

اولاً: مفهوم التماسك بين العاملين واهميته

مازالت عملية اقرار التماسك بين العاملين المطلب الودي الذي تروم القيادات الادارية تأمينه في ميدان العمل لكونه المدخل الفعال لتقوية لحمة المنظمات والاكثُر امكانية ديمومتها واثبات جدارتها لان في التماسك دلالات متعددة منها ما يعكس التضامن والاندماج وعضوية الجماعة وبناء الثقة اي ان التماسك يقر الانتماء مقابل العزلة ويعكس الاستيعاب مقابل الاستبعاد ويؤكد على الاعتراف مقابل عدم الاعتراف مقترناً ذلك باعتماده الشرعية وعملية المشاركة. وفي هذا الصدد قدم كل من (Beauvais&jenson,2002,36) معاني متنوعة للتماسك تحددت بـ:

- التماسك كقيم عامة.
- التماسك كنظام اجتماعي.
- التماسك كشبكة اجتماعية.
- التماسك مكان للترابط والهوية.

واقرار ما تقدم وبشكل فعال يعني ضرورة توافر الإشارة الى مجموعة من المتطلبات التي تتطرق من توافر الرؤية المشتركة فضلاً عن الشعور بالانتماء والقبول بأية اختلافات وتأمين عملية التكافؤ بين العاملين في مجال الفرص مدعماً ذلك بتحسين جودة حياة العاملين عبر محور العلاقات القوية والمتمتع لمثل هذه المتطلبات يجد انها شبيهة بالركائز التي قد تجتمع ويخرج منها شكلاً ان جاز لنا ان نمثله بمثلث التماسك الاجتماعي والذي يتكون من ثلاث اضلاع وهي (الاستيعاب الاجتماعي ، رأس المال الاجتماعي، الحراك الاجتماعي) وكل ضلع من هذه الاضلاع يدعم الاضلاع الاخرى فرأس المال الاجتماعي يتطلب حراك اجتماعي واستيعاب اجتماعي وكذلك الشأن بالنسبة للاستيعاب الاجتماعي والحراك فهم بأمس الحاجة لبعضهما ولرأس المال الاجتماعي، الا ان تحديد الضلع الذي يشكل وترا في هذه الزاوية وحسب نظرية فيثاغورس يستلزم اجراء اختبارات وقد تلازمه احتمالات مما يُفسر للباحثين في هذا المجال ان التماسك لم يكن بالخيار الاجتماعي السهل بقدر ما انه يمثل منطلقاً لولادة تساؤلات تمس صميم الجوانب الاجتماعية للعاملين وبما ينبثق عنها امكانية الخروج ببعض المؤشرات التي يمكن بواسطتها الحكم

على مستوى التماسك الاجتماعي من عدمه وقد ترد هذه المؤشرات تحت توجهات متباينة مثلما انها مختلفة الى حد انها تعكس الصورة الذهنية التي تكون عليها المنظمة لدى الغير وقد وردت هذه المؤشرات على وفق السياق الاتي :

- مدى توافر العلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين.
- مستوى الشعور بالانتماء للمنظمة.
- تمكين العاملون من المشاركة في صنع القرار.
- درجة الاحترام المتبادل السائدة في ميدان العمل.
- مستوى التسامح القائم في ميدان العمل.
- قوة الاندفاع للاعلان عن اية حالات خلل في العمل.
- مدى توافر فرص الحديث والمقابلات الودية بين العاملين.
- مستوى الحضور في ميدان العمل والتفاعل الايجابي.
- حالات الحرمان السائدة من عدمه في مجالات العمل.

اما عن اهمية التماسك بين العاملين فقد تجلت في صور متعددة منها ما يؤمن الدعم والاسناد بين الاعضاء العاملين في المنظمة واخر يؤشر حالات الوثام فضلا عن اختفاء معلمات الشحاء وبروز التسامح بكل اوجهه بحيث تنتفي دالة الخصومات ويسود الاستقرار ويتحقق التضامن والاستيعاب الاجتماعي وهذه تمثل منطلقات حية لإحياء وتنشيط عملية تنمية التماسك بكل اتجاهاتها بحيث تكون الذات الانسانية طامعة في النظافة مثلما انها مندفعة نحو الارتقاء تترفع عن المعيبات ولا يأبه لها وضع الا عند تامين التعاضد مما يؤشر لنا ان التماسك لا يتوقف عند هذه الحدود حصرا بقدر ما انه يدعم الرفاهية ويعكس مستوى العدالة ويضع علامات فعلية في مجال الثقة ، اي اننا لا نتماسك على نحو شكلي يعكس اللون بقدر ما نريد ان نتماسك كجسد يعمل على اثاره الاعصاب وبما ينجم عنها استجابات إيجابية ذات واقع في النفوس وان ما يجهد التفكير في حركية البيئـة يجب ان تلازمه استعدادات ناجحة عن رؤية متنوعة وشاملة اي ان الذات لا ترى مكانتها الا عبر الآخرين .

ثانيا: مؤشرات التماسك بين العاملين

تقتضي عملية الإحاطة بمؤشرات التماسك بين العاملين التنكير بان بعض مستويات التماسك بين العاملين قد يعزز من الاداء الفعلي ولكن البعض الاخر من المحتمل ان يخفضه لكونه ينمي فرص مواجهة التغيير عبر منحنى التكتلات وبالتالي صعوبة التكيف؛ لان الجماعة المتناسكة قد تقاوم محاولات الادارة في تغيير ما يُراد تغييره لصالح المنظمة فضلا عن ذلك فقد يتماسك اعضاء الجماعة للحفاظ على مكانتهم وحماية مصالحهم على حساب الجماعات الاخرى الا ان الاسلوب الافضل للاستجابة لقوى التغيير قد يتمثل في (العززي، 2017، 636):

- التحليل الاولي والدوري لبيئة الاعمال وتعريف قوى التغيير فيها باستمرار.
 - بيان الاثر الذي ستركه الاستجابة لقوى التغيير على الافراد الوظائف الاقسام داخل المنظمة.
 - تحديد اي نوع من التغيير المطلوب لإعداد خطة للتغلب على المقاومة.
- وبناءً على ذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة من المؤشرات المُعبّرة عن التماسك والتي تم تحديدها بالآتي:

1. الثقافة المُشتركة بين العاملين

تعد الثقافة المُشتركة من اهم المؤشرات في تأمين التماسك بين العاملين فضلا عن انها تعبر عن التصرفات التي يقوم بها العاملين ويؤمنون بها والتي تعكس القيم والمعتقدات التي تحملها المنظمة أي ان هذه الثقافة تصور اداء عمل المنظمة والمعايير التي من خلالها يتم ربط اداء الافراد بالمنظمة وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة ، فالثقافة بين العاملين تعتبر الرابط المعنوي الذي يربط اجزاء المنظمة مع بعضها وفي هذا الصدد وصفها (إدوارد تايلور) الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين "(العميان

(2008، 309). وثقافة الفرد هي نمط سلوكه وتصرفاته واسلوب تفكيره في المواقف المختلفة (جلبي، 1984، 66) وحصيلة ثقافة الافراد المشتركة تقود الى تشكيل ثقافة المنظمة.

2. غياب الصراعات السلبية:

عندما يتحقق التماسك بين العاملين يؤدي الى غياب الصراعات السلبية بين العاملين ومن ثم سيادة التفاهم المشترك بين العاملين، حيث ان الصراع التنظيمي هو تعارض القيم و الاتجاهات، و صراع حول الموارد المحدودة ، و ادراك الفرد الى أن الطرف الاخر سيهدد بالفعل اعماله واهتماماته، و بالتالي استخدام أساليب ادارية للتخلص منه فقيم احترام الذات والمساواة والعدالة وغيرها تؤدي الى غياب هذه الصراعات وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والقضاء على الانانية في العمل وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة ويعود ذلك الى ما تقدمه المنظمة من موارد الى الافراد العاملين(امال، 2014، 20).

3. التنوع الثقافي

يكن مفهوم التنوع الثقافي في النقاء الأفراد من الثقافات المختلفة تحت نسق اجتماعي معين بقصد تشكيل نسيجاً ثقافياً متنوعاً في المنظمة، ويعمل هذا التنوع على التعرف على الثقافات الأخرى من حيث العادات، التقاليد، القيم والأعراف، والتي تؤدي الى الاحترام المتبادل بين الثقافات وتحقيق الذات للفرد والثقافة في المجتمع وبالتالي إعطاء فرصة جديدة تضمن تحقيق الحريات والمساواة بين الافراد من ذي الثقافات المختلفة في المجتمع مثل سن القوانين لحماية هذا التنوع واحترامه. والتي تسهم في تفاعل العاملين مع هذه الثقافات بشكل دبلوماسي (بكاي ، عبد المجيد ، العايب، رايح ، 2016، 86)

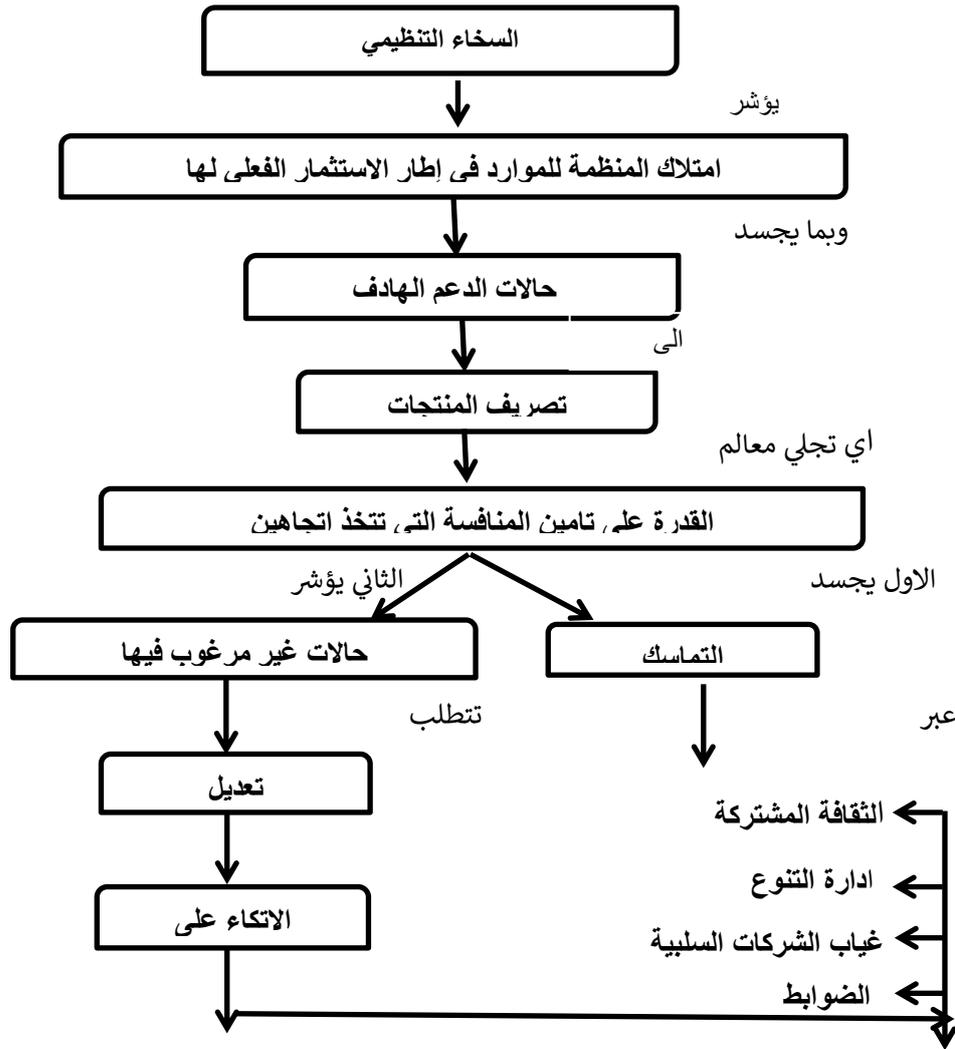
4. الضوابط

تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط أو وظيفة معينة، فكلما كانت هناك محكمات أو سلوكيات موحدة لأداء أو إنجاز مجموعة أنشطة متشابهة وأن هذه المحكمات لا يجوز الخروج عنها أو تجاوزها حتى وان كانت المعيارية عالية. لكون المعيارية تؤثر الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال والمهام بشكل محدد ومنمط ، فكلما زاد التقنين والضوابط كان المجال لاجتهاد الفرد العمل قليلاً واتساقاً مع ذلك فقد اكد (القريوتي) على أهمية ما تعتمده المنظمة من اجراءات وتعليمات ونماذج تقنين السلوك وضبطه ، فضلا عن الوسائل الرسمية وهذا يعني ان الضوابط تؤدي إلى تنظيم وتوحيد وضبط وتوجيه سلوكيات وتصرفات جميع العاملين لكي تأتي مطابقة للمعايير والبرامج والخطط والسياسات والإستراتيجيات التي تنتهجها وتتبنها قيادات هذه المنظمات، وعلى وفق المعايير المتفق عليها والتي تكون ذات جدوى لعمل المنظمة وتسهم في خفض الازدواجية في العمل وتأمين التماسك بين العاملين (ليتيم ،ناجي ، عنصر ،يوسف ، 2016، 215).

المبحث الثالث- السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين رؤية تحليلية

تجهر المنظمات بصوتها امام العاملين عندما تمتلك ما يؤهلها من موارد تتيح لها تقديم الدعم والاسناد لهم بحيث تتجاوز حدودها في مجال الإنتاج والخدمة الى إمكانية المنافسة وهذا يعني إمكانية جذبها للعاملين وبالتالي إقرار أسس وضوابط مشتركة للتفاعل بينهم بحيث تختفي حالات التوتر ويسود التفاهم المشترك حتى وان تبلورت حالات تعكس وجه من أوجه الاختلاف كالتنوع الثقافي لان المنظمة السخية لديها من الضوابط والمحكمات ما يمهدها لها السبيل لامتناسك اية مفاجآت حتى ان تجلت بشكل طارئ ويخالف ما هو متوقع لان الإضافات التي تحققها عملية السخاء يتعذر حصر حدودها ضمن محاور ضيقة بقدر ما انها تغور في الذات وتهز الضمير وتسهم في خلق إضافات تفوق ما تؤمنه الإجراءات وقواعد العمل لان كينونة السخاء تغطي فضاءات في مجال الذات الإنسانية التي تبحث عن الجديد الى حد المنافسة وإعلان التميز لذا نقول ان المنظمة السخية هي القادرة على إضفاء صفة العطاء الأثر للعاملين وبما يجعلها محط اعجاب ليس على وفق السياقات التقليدية بقدر ما انها عامل جذب في ظل ما تمتلكه وما تعمد الى استثماره، اذ ان العبرة ليس بامتلاك الثروة بقدر ما يتطلب الامر جعلها مدخلا للحكمة وهذا

يقودنا الى القول بان المنظمة السخية تستهدف كل ما يوطن سمعتها ويؤمن الثقة بها في نفوس العاملين بحيث تتمكن من مغازلة العاملين وتأشير ردود فعلهم وبما ينعكس إيجابيا على حالات التماسك بينهم رغم فاعلية الضوابط الهادفة الى تنظيم حالات التماسك بينهم وهنا لا نبغي من فاعلية الضوابط أوجه القسرية فيها بقدر ما نريد ان نكون سبباً وسبيلاً لتعديل ما هو غير مرغوب فيه لصالح المستقبل واثراء الحاضر والإفادة من ماضي المنظمة وبغية ترسيخ ذلك التوجه في منظمات فقد اقتضت ضرورات الدراسة الحالية التأكيد على ان ابعاد السخاء التنظيمي عند تفعيلها على وفق السياقات الصحيحة ستكون ذات تأثير في التماسك بين العاملين والشكل ادناه يوضح ذلك :



الشكل (2) منظور فكري للعلاقة النظرية بين السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين

المصدر: من اعداد الباحثون

المبحث الرابع - الجانب الميداني

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة على مستوى المنظمة المبحوثة

يتضمن الجانب الميداني عرضاً لنتائج الدراسة من أجل اختبار فرضياتها وكما يأتي:

1. وصف وتشخيص السخاء التنظيمي عبر ابعاده على مستوى المنظمة المبحوثة

ان الوقوف على واقع السخاء التنظيمي على مستوى المنظمة المبحوثة يتطلب الافادة من الابعاد المفسره له في الجدول (2) والتي افصحت عن ان بعد (امتلاك الموارد) الذي مثلته الفقرات (X11-X14) أشر أن الفقرة (X11) والتي حملت مضمون امتلاك منظمنا موارد تؤهلها للدخول في السوق كان لها اعلى نسبة (76%) قياساً بغيرها على حين نجد ان الفقرة (X12) كان لها اقل نسبة (10%) والتي اشرت ان منظمنا تتحكم في مسار المنظمات المنافسة وكان ذلك بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.86).

ويأتي بعد (القدرة على التحكم) لتعبر عنه الفقرات (X15-X18) والتي اشرت ان الفقرة (X17) كانت لها اعلى اسهام (50%) والتي حمل مضمونها (تركز منظمنا على الدعم المادي والمعنوي للعاملين في آن واحد على حين نجد ان الفقرة (X18) كان لها اقل نسبة اسهام (33%) والتي افصحت عن تواصل منظمنا مع العاملين لتشخيص اوجه الدعم التي يحتاجونها وكان ذلك بوسط حسابي (3.1) وانحراف معياري (0.95) وهذا يفسر للباحثين ان اوجه الدعم والاسناد جاءت ضمن حدود يفضل تعزيزها وتسيير ما لدى المنظمة من موارد لصالح توجهاتها.

ويأتي بعد (القدرة على المنافسة) والتي عبرت عنه الفقرات (X19-X22) ليؤشر لنا ان الفقرة (X20) والتي اشرت ان منظمنا توظف سمعتها لتعزيز مكانتها كان لها اعلى اسهام وبنسبة (87%) على حين نجد ان الفقرة (X21) كان لها اقل نسبة اسهام (21%) وبوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.84) مما يعني ان هذا البعد القدرة على المنافسة كان قائماً على مستوى المنظمة المبحوثة عبر فقراته رغم وجود تفاوت في تحقيقها.

وفيما يخص بعد (القدرة على تصريف المنتجات) والذي جسده الفقرات (X23-X26) فقد تبين ان الفقرة (X23) اسهمت بما نسبته (71%) والتي حملت مضمون (تستطيع منظمنا ان تقدم خدماتها لأكثر عدد من المستفيدين وبالمقابل فقد حققت الفقرة (X25) اقل نسبة (24%) وبوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (0.95) مما يفسر للباحثين ان المنظمة المبحوثة توظف كل ما لديها من طرق واساليب واليات بقصد الترويج والتعريف بمنتجاتها ويكاد ذلك ان يمثل حالة ايجابية على وفق التطورات المعاصرة.

وخلاصة القول يبدو للباحثين ان ابعاد السخاء التنظيمي كانت قائمة بمنحها الايجابي على مستوى المنظمة المبحوثة سواء تعلق الامر بامتلاكها للموارد او سعيها للدعم وبالذات الوقت المنافسة. كما مبين في الجدول (2) ابعاد السخاء التنظيمي.

2. وصف وتشخيص التماسك بين العاملين عبر مؤشرات على مستوى المنظمة المبحوثة.

افصحت مؤشرات التماسك بين العاملين بموجب معطيات الجدول (2) ان مؤشر (الثقافة المشتركة) والذي اشر سيادة حالة من الاتفاق الخاصة بين المبحوثين بلغت نسبتها (63%) بشأن الفقرة (X27) والتي نصت على (امتلاك المنظمة لأرثاً ثقافياً يُمكنها الرجوع اليه)، على حين بلغت أدنى نسبة استجابة للفقرة (X22) (23%) والتي حملت مضمون (يجعل العاملون في منظمنا من التقنية سبيلاً لمسايرة التطورات المعاصرة) وكان ذلك بوسط حسابي (3.4) وانحراف معياري (0.87).

أما عن مؤشر (غياب الصراعات السلبية) والذي مثلته الفقرات (X31-X34) فقد تبين ان الفقرة (X32) والتي حمل مضمونها (انتقاء حالات الانانية في العمل بشكل واضح) فقد بلغت نسبتها (54%) على حين كانت ادنى استجابة للمبحوثين (43%) بخصوص الفقرة (X33) والتي حملت مضمون (تعدد طروحات العاملين في المنظمة المبحوثة بشأن العمل) وكان بوسط حسابي (3.2) وانحراف معياري (1.001) الامر الذي يؤمن اطارا للقول بأن هناك حالة من التفاهم سائدة بين العاملين والقيادات فضلاً عن استحضار مصلحة العمل دون اعارة لأية فورات سلبية تظهر هنا وهناك .

ويأتي مؤشر (التنوع الثقافي) عبر فقراته (X35-X38) ليؤشر لنا ان الفقرة (X38) مثلت ما نسبته (46%) والتي نصت على (ان الادارة تجيد سبل التعامل الدبلوماسية مع العاملين) وبالمقابل نجد ان الفقرة (X35) والتي حملت مضمون (تعدد طروحات العاملين في المنظمة بشأن العمل) لتحتل ما بنسبته (43%) وبوسط حسابي (2.8) وانحراف معياري (0.99) مما يوفر للباحثين

منطقا للقول بان مسألة ادارة التنوع على مستوى المنظمة المبحوثة، كانت اقرب الى المقبولية ويكاد ذلك يشكل مطلباً قائماً لإعادة الحسابات وتوخي الرؤية بعيدة المدى في التعاملات والأكثر الاخذ بفكرة ادارة التنوع على كافة المستويات وعدها منهاجاً. ويأتي مؤشر (الضوابط) لي طرح ذاته عبر الفقرات الممثلة له (X32-X42) علما ان الفقرة (X41) كان لها اعلى اسهام (50%) في تحقيق هذا البعد وبالمقابل فان الفقرة (X42) حملت اقل نسبة اسهام (20%) وذلك بوسط حسابي (3.1) وانحراف معياري (0.91) مما يعني ان عملية التزام العاملين في المنظمة المبحوثة على نحو طوعي كانت ضعيفة اي لابد من اعتماد الضوابط والمحكمات الداعمة لهذا الالتزام وتجسيده.

الجدول (2) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين

الانحراف المعياري	المعدل العام	مجموع	مقياس الاستجابة										رمز المتغير الأسنلة	المتغيرات	
			لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		اتفق نوعاً ما (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)				
			%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
0.8667	3.6	30	%0	0	%20	6	%3	1	%33	10	%43	13	X11	امتلاك الموارد	السخاء التنظيمي
		30	%0	0	%33	10	%37	11	%20	6	%10	3	X12		
		30	%0	0	%20	6	%3	1	%43	13	%33	10	X13		
		30	%0	0	%3	1	%23	7	%60	18	%13	4	X14		
0.9593	3.1	30	%17	5	%7	2	%30	9	%37	11	%10	3	X15	الدعم	السخاء التنظيمي
		30	%7	2	%7	2	%30	9	%43	16	%3	1	X16		
		30	%10	3	%13	4	%37	8	%47	14	%3	1	X17		
		30	%10	3	%23	7	%33	10	%33	10	%0	0	X18		
0.8932	3.9	30	%7	2	%0	0	%13	4	%53	16	%27	8	X19	القدرة على المنافسة	السخاء التنظيمي
		30	%0	0	%3	1	%10	3	%57	17	%30	9	X20		
		30	%0	0	%13	4	%13	4	%50	15	%23	7	X21		
		30	%0	0	%0	0	%30	9	%53	16	%17	5	X22		
0.9502	3.5	30	%7	2	%7	2	%13	4	%47	14	%27	8	X23	تصريف المخرجات	السخاء التنظيمي
		30	%3	1	%17	5	%13	4	%43	13	%23	7	X24		
		30	%7	2	%17	5	%47	14	%17	5	%13	4	X25		
		30	%3	1	%13	4	%37	11	%13	9	%17	5	X26		
0.873	3.4	30	%7	2	%3	1	%27	8	%53	16	%10	3	X27	الثقافة المشتركة	التماسك بين العاملين
		30	%10	3	%10	3	%30	9	%43	13	%7	2	X28		
		30	%3	1	%20	6	%43	13	%23	7	%10	3	X29		
		30	%10	3	%10	3	%43	13	%17	5	%20	6	X30		
1.0016	3.2	30	%10	3	%13	4	%30	9	%30	9	%17	5	X31	إدارة التنوع	التماسك بين العاملين
		30	%7	2	%7	2	%33	10	%37	11	%17	5	X32		
		30	%7	2	%17	5	%40	12	%23	7	%13	4	X33		
		30	%7	2	%17	5	%27	8	%40	12	%10	3	X34		
0.9937	2.8	30	%10	3	%33	10	%23	7	%27	8	%7	2	X35	غياب الصرعات السلبية	التماسك بين العاملين
		30	%7	2	%17	5	%37	11	%33	10	%7	2	X36		
		30	%7	2	%17	5	%30	9	%37	11	%10	3	X37		
		30	%7	2	%20	6	%27	8	%33	10	%13	4	X38		
0.9172	3.1	30	%7	2	%10	3	%40	12	%30	9	%13	4	X39	الضوابط	التماسك بين العاملين
		30	%7	2	%10	3	%37	11	%30	9	%17	5	X40		
		30	%7	2	%13	4	%30	9	%30	9	%20	6	X41		
		30	%7	2	%13	4	%30	9	%33	10	%17	5	X42		
0.9340	3.1	960	%6	56	%13	128	%28	267	%37	359	%16	150	المجموع		

وخلاصة القول ان مؤشرات التماسك بين العاملين جاءت بحدود محصورة وضيقة لا تتجاوز الدرجة الحد المقبول فما دون مما يعني ان مثل هذه الحالة تتطلب جهداً لترسيخ عرى التواصل وتجسيد التفاهم وقرار تصورات مشتركة عبر اللقاءات وبما يسمح في تأمين درجة عالية من الثقة في ميدان العمل.

ثانياً: تحليل علاقة الارتباط بين السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة.

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

أظهرت معطيات الجدول (3) وجود علاقة ارتباط معنوية بين السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط البالغة (62%) عند مستوى معنوية (0.05) الامر الذي يفسر للباحثين ان بروز معالم السخاء التنظيمي بشكلها الواضح يرتبط بمستوى التماسك بين العاملين فما نجده من حالات سخاء من قبل المنظمة تتسحب اثاره على مستوى التماسك بين العاملين. اذ ان امتلاك الموارد وفي اطار قدرة المنظمة على الدعم وتصريف المخرجات يؤمن مدخلا لإقرار المنافسة وبالتالي التحرك خطوات نحو العاملين وبما يؤشر التماسك ويعزز من حالات الانتماء لان المنظمة السخية يمكنها جذب العاملين وتحريكهم على وفق الرؤية التي تمتلكها قياداتها. وهذا يعني رفض فرضية العدم التي تُصص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين السخاء التنظيمي وبين التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة أي وجود علاقة بين السخاء التنظيمي والتماسك بين العاملين.

الجدول (3) علاقات الارتباط بين المتغير المستقل السخاء التنظيمي X وبين المتغير المعتمد التماسك بين العاملين Y

المتغير المعتمد Y		المتغير الرئيسي المستقل السخاء التنظيمي (x)	
المتغير المعتمد Y	s	Average	Pearson
المتغير المعتمد التماسك بين العاملين (y)	.64892	3.4	.62**
الارتباط الكلي	.64773	3.4	.62**
عند مستوى معنوية 0.05		العينة = 30	

المصدر من: اعداد الباحثين باعتماد المخرجات البرمجية الاحصائية لنظام (spss)

2. أثر السخاء التنظيمي على التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة

لأجل بيان الأثر الذي يختطه السخاء التنظيمي على التماسك بين العاملين فقد اهدى الباحثون الى اعتماد (تحليل الانحدار) وهذا ما اظهرته معطيات الجدول (4) اذ تبين ان (0.62) من التغيرات الحاصلة في التماسك بين العاملين مردها السخاء التنظيمي ،اما النسبة المتبقية فترجع الى متغيرات لم يتم التحكم بها يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (3.468) مقارنة بالجدولية (3.326) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1,28) ، كما تأتي قيمة (B) لتؤكد ان تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة يترتب عليه تغير مقداره (0.322) في المتغير المعتمد التماسك بين العاملين يدعم ذلك قيمة (T) المحسوبة (3.523) مقارنة بالجدولية (2.897) الامر الذي يفسر للباحثين رفض فرضية العدم (لا يوجد تأثير للسخاء التنظيمي على التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة) وقبول الفرضية البديلة وهذا يوفر منطلقاً فعلياً للقول بان السخاء التنظيمي يمارس تأثيره على مستوى التماسك بين العاملين اذ ان امتلاك المنظمة المبحوثة للموارد واصرارها المتواصل على تقديم الدعم يعكس إمكانية تصريفها لمخرجاتها ومن ثم اعلان تفوقها التنافسي علماً ان مثل هذه المعطيات تمثل عوامل جذب بين العاملين تجاه منظماتهم وبالتالي إقرار التماسك بينهم .

الجدول (4) تأثير السخاء التنظيمي على التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة .

النموذج	Beta قيمة	المحسوبة T	F المحسوبة	R	R ²	المعنوية
1- المستقل X	0.322	3.523	3.468	**0.62	0.36	0.001
2- المعتمد Y	0	2.962	0.042

قيمة T الجدولية = 2.897

قيمة F الجدولية = 3.326

مستوى المعنوية = 0.05

درجة الحرية = 1,28

المصدر من: اعداد الباحثين باعتماد المخرجات البرمجية الاحصائية لنظام (Spss)

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

اولاً: الاستنتاجات

بناء على ما ورد من نتائج تخص الدراسة الحالية فقد خلص الباحثين الى جملة استنتاجات منها:

1. إقرار الباحثين على مستوى المنظمة المبحوثة ان حالة السخاء التنظيمي كانت متوافرة عبر الابعاد المفسرة لها علما ان عملية الإقرار جاءت متباينة بشأن كل بعد من هذه الابعاد قياساً بغيره وهذا ما تجسد في بعد (امتلاك الموارد) اذ حظي بنسبة انفاق جيدة.
2. تنوع إجابات المبحوثين بشأن عملية التماسك بين العاملين عبر المؤشرات المفسرة لها وعلى النحو الذي حمل طابعاً محدداً انحصر بين المقبول الى المتدني ويكاد مثل هذا الاستنتاج يتطلب إعادة النظر في عملية ترسيخ هذه الابعاد وبما يجعل منها مدخلاً لإقرار عملية التماسك في المنظمة.
3. تتحرك ابعاد التماسك بين العاملين بموجب توجهات هذه الدراسة على وفق المسارات التي ترسمها عملية السخاء التنظيمي عبر ابعادها مما يؤشر حالة الترابط بين التماسك وبين السخاء التنظيمي.
4. تتأثر عملية التماسك بين العاملين على مستوى المنظمة المبحوثة بحالات السخاء السائدة في تلك المنظمة وعلى نحو يجعل حالة التأثير قائمة بين هذين المتغيرين (السخاء التنظيمي، التماسك بين العاملين).

ثانياً: المقترحات وآليات التنفيذ

1. العمل على تفعيل الابعاد المفسرة للسخاء التنظيمي على مستوى المنظمة المبحوثة وعلى نحو يجعل كل بعد مدخلاً لدعم واسناد غيره من الابعاد وهذا يتطلب رؤية واضحة لدى العينة المبحوثة بشأن كل بعد وبالتالي اعطاءه قيمته واهميته الفعلية بحيث تكون هذه الابعاد بمثابة المنطلقات الأساس لديمومة حالات السخاء التنظيمي.
2. ضرورة الإقرار والاعتراف العلني بان حالات التماسك بين العاملين لا يمكن ان تأخذ مداها الفاعل الا عبر العمل الجاد بتوسيع المدى الفعلي للمؤشرات المعبرة عنها بحيث كل مؤشر يأخذ حيزه الفعلي في ذات العاملين وبمنحى إيجابي ذات طابع ودي يجسد فكرة مفادها ان جودة حياة العمل والعاملين لا تتم الا عبر عمليات التماسك بينهم.
3. العمل على توافر القناة التامة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بان حالات السخاء التي تقدمها منظماتهم لا تأخذ مداها الفاعل الا بفعل قوة الروابط الاجتماعية الداعمة لعملية التماسك بينهم وعلى نحو يقر الترابط بينهم بحيث ان أي حالة سخاء يترتب عليها شعور إيجابي لدى العاملين بالتماسك.
4. العمل على تأمين انطباع إيجابي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بأن عملية التماسك التي تنشدها تبقى متأثرة بحالات السخاء التي تقدمها وعلى نحو يبلور أوجه التأثير التي تقرها حالات السخاء بفعلها الإيجابي الذي يغور في الذات ليسهم في ولادة توجهات إيجابية تؤمن التماسك الى حد الدفاع.

قائمة المصادر

- 1- امال، زرقاوي، الازهر، العقبى، 2014، اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل – بسكرة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، الجزائر.
- 2- العنزي، سعد علي، 2017، السلوك التنظيمي، دار ومكتبة عدنان، بغداد، ص 634.
- 3- بكاي، عبد المجيد، العايب، رابح، 2016، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر-كوبا بولاية الجلفة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه طور ثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم: ثقافة تنظيمية، جامعة باجي مختار – عنابة، الجزائر.
- 4- ليتيم، ناجي، عنصر، يوسف، 2016، الضوابط الرسمية وتأثيراتها على الإبداع التنظيمي لموظفي المؤسسات الحكومية الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 26.
- 5- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2008، ص 309
- 6- Beauvais, C., & Jenson, J. (2002). *Social cohesion: Updating the state of the research* (Vol. 62). Ottawa: CPRN.
- 7- Gutti, B., Aji, M. M., & Magaji, G. (2015). Environmental impact of natural resources exploitation in Nigeria and the way forward. *Journal of Applied technology in Environmental sanitation*, Vol.2, No.2.
- 8- Jaiyeoba, O. O. (2013). The effects of environmental munificence and market orientation dimensions on performance of small business firms in Botswana. *Business and Economic Research*, Vol.3, No.2.
- 9- Martinez-del-Rio, J., Antolin-Lopez, R., & Cespedes-Lorente, J. J. (2015). Being green against the wind? The moderating effect of munificence on acquiring environmental competitive advantages. *Organization & Environment*, Vol.28, No.2.
- 10- Nunhes, T. V., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. D., (2020), Rethinking the way of doing business: A reframe of management structures for developing corporate sustainability. *Sustainability*, Vol.12, No.3.
- 11- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms 203 The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of management*, , Vol.19, No.2.
- 12- Tang, Jintong (2008) Environmental munificence forentrepreneurs: entrepreneurial, alertness and commitment, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 14 No. 3.
- 13- Yoo, J., & Kim, J. (2019). The effects of entrepreneurial orientation and environmental uncertainty on Korean technology firms' R&D investment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* , Vol.4, No.2.