

جامعة بغداد

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل



- دراسة ميدانية بمؤسسة مخبر الأشغال العمومية ببغدادية - LTPS -

إشراف الدكتور:

قرليفة حميد

إعداد الطالبة:

بن عراب مسعودة

السنة الجامعية 2012 - 2013

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله أولا و آخرا

ثم الشكر الجزيل للأستاذ المشرف " قرليفة حميد "

الذي بفضل الله وجهده وتوجيهاته الصائبة التي مكنتنا من إنجاز هذه المذكرة

إلى مصابيح تنير الدجى كنتم الآباء و المعلمين و الرائدین أساتذتي الكرام :
بولعراس، عكوشي، طویل، رميلي، شريف.

ونكون ناكرين للجميل إن لم نتقدم بالشكر للأستاذ قمانه محمد الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته لإنجاز هذا العمل

نشكر أيضا كل عمال مؤسسة الأشغال العمومية الذين سهلوا لنا المهمة داخل
المؤسسة

و لا أنسى أن أشكر زميلات الدراسة كل واحدة باسمها وأخص بالذكر: سلمى
، زهيه ، لمياء ، وكل طالبات مدرسة الدكتوراء

لكم جميعا شكرا

الإهداء الإهداء

أهدي هذا العمل إلى بلسم حياتي و مصدر سعادتي

أمي الغالية

و إلى النور الذي يضيء لي دربي

أبي العزيز

و الذين لا تتم الفرحة إلا بوجودهم

إخوتي الأعزاء

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل و كانت له لمسة فيه

إلى كل من سمحت له الفرصة في قراءة هذا العمل المتواضع

مسعدة
ودة

الفهرس

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي لدراسة

- أولا - أسباب اختيار الموضوع..... 5
- ثانيا - الإشكالية..... 7-6
- ثالثا - الفرضيات..... 8-7
- رابعا - تحديد المفاهيم..... 12 - 8
- خامسا - الدراسات السابقة..... 15- 13
- سادسا - المقاربة السوسولوجية..... 17-16
- سابعا - المنهج و التقنيات المستعملة..... 18
- ثامنا - إجراءات إختيار العينة..... 19

الفصل الثاني: الإدارة وأساليب التسيير

- تمهيد:..... 21

المبحث الأول: الإدارة

- أولا - الإدارة (التسيير) المفاهيم والأسس 24-22
- ثانيا - المستويات الإدارة..... 25- 24
- ثالثا - وظائف الإدارة 27-25
- رابعا - مبادئ الإدارة عند هنري فايول..... 30-27
- خامسا - نظريات الإدارة والتسيير: النظريات الكلاسيكية و الحديثة..... 43-30

المبحث الثاني: أساليب التسيير - نماذج من الإدارة -

- أولا - الإدارة بالمشاركة..... 54-44
- ثانيا - الإدارة بالأهداف..... 59-55
- ثالثا - الإدارة البيروقراطية..... 63-60

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

تمهيد 65

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي وأهميته في التنظيم

- أولا- أهمية الولاء التنظيمي..... 67-66
- ثانيا- المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي..... 72- 67
- ثالثا- محددات الولاء التنظيمي..... 72
- رابعا- العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي..... 78 - 72
- خامسا- مراحل تطور الولاء التنظيمي..... 83-79
- سادسا- أنواع الولاء التنظيمي..... 84-83
- سابعا- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي..... 89- 85

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي عبر مراحل تطور المؤسسة العمومية الجزائرية

- أولا- الولاء التنظيمي في مرحلة التسيير الذاتي..... 91-90
- ثانيا- الولاء التنظيمي في مرحلة التسيير الاشتراكي..... 95-91
- رابعا- تجربة الجزائر في استقلالية المؤسسات..... 96-95
- خامسا- الخصصة والانفتاح على السوق العالمية..... 99-96

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لمؤسسة مخبر الأشغال العمومية

- أولا -لمحة تاريخية عن مؤسسة مخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد..... 101
- ثانيا- التعريف بمؤسسة الأشغال العمومية..... 101
- ثالثا- نشاط مؤسسة الأشغال العمومية..... 103-101
- رابعا - المقر العام لمؤسسة الأشغال العمومية..... 103
- خامسا-أهمية المؤسسة و أهدافها..... 105-104

111-105.....	سابعاً- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأشغال العمومية بجنوب البلاد
116-111.....	ثامناً- مجالات البحث وخصائص العينة المبحوثة
الفصل الخامس: أساليب الرقابة المرنة ودورها في تفعيل الولاء التنظيمي	
118	تمهيد
119-128	أولاً- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى
129.....	ثانياً- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
الفصل السادس: تفويض السلطة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي	
139-131	أولاً- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية
140.....	ثانياً- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
الفصل السابع: مشاركة العامل في اتخاذ القرار ودورها في تفعيل لولاء التنظيمي	
156-142	أولاً- تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة
158-157.....	ثانياً- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة
160-159.....	الاستنتاج العام
162-161.....	الخاتمة
169-164	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	خصائص المنظمات وفق النظريات Z J A	41
2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	113
3	توزيع أفراد العينة حسب السن	114
4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	115
5	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	116
6	العلاقة بين:العلاقة بين معاملة المسؤول المباشر للعامل و شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة	119
7	العلاقة بين الرأي في القوانين و السعي لبذل الجهد	121
8	شعور العمال جراء تطبيق المسئولين للقوانين	123
9	العلاقة بين طريقة ممارسة الرقابة و الرغبة في الاستمرار	124
10	العلاقة بين مدى شعور العامل بالاستقرار و الشعور بالانتماء	126
11	مدى تسامح الرئيس مع المرؤوسين في حالة الخطأ أو التأخر عن العمل	128
12	العلاقة بين فرصة تحمل المسؤولية والشعور بالارتباط بمصير المؤسسة	131
13	مدى وجود تفويض لسلطة بالمؤسسة	133
14	العلاقة بين الرضا عن ممارسة السلطة والشعور بالفخر بالانتماء للمؤسسة	134

136	العلاقة بين نمط الممارسين لسلطة والشعور بالانتماء	15
138	العلاقة بين وجود التفاهم بين المسير و المرؤوسين حول القرارات وشعور العامل بأن مستقبله المهني والاجتماعي مرتبط بالمؤسسة	16
142	العلاقة بين فرصة إبداء الرأي في القرار للعامل و ذكره المؤسسة خارج المحيط المهني	17
144	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرغبة في الاستمرار	18
146	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وسبب الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة	19
148	العلاقة بين مناقشة الإدارة لمشاكل العمل و الشعور بأن المستقبل المهني مرتبط بالمؤسسة	20
151	العلاقة بين حضور الاجتماعات والشعور بالانتماء	21
153	العلاقة بين تبني اقتراحات العامل و شعوره بأنه جزء من المؤسسة	22
155	العلاقة بين الأخذ برأي العامل عند إدخال تغييرات جديدة والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة	23

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح سلسلة المشاركة التي تعبر عن تطور درجة اندماج العاملين	55
2	مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشان	79
3	نماذج ستيرز في كيفية تكون الولاء التنظيمي	81
4	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمالية	106
5	الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية	108

الرقم الصفحة

مقدمة:

إن تقدم الدول ونجاحها في تحقيق أهدافها، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة مؤسسات وأجهزة تلك الدول على مواكبة عملية التحديث الحاصل في محيطها سواء الداخلي منه أو الخارجي لهذا قد أصبح من الأجدر بالنسبة للعديد من المؤسسات البحث عن الكفاية والفعالية ضرورة وهدف يحققان لها البقاء والاستمرارية في ظل منافسة شديدة، فمثل هذه التطورات تفرض على المسيرين إعادة النظر في مكانة العامل في المؤسسة، وإعادة النظر هذه تفرض حتماً إعادة نظرهم في أساليب التسيير الممارسة، كونها تعطي دوماً أهمية لنواحي التقنية في العمل على حساب الجانب الإنساني فيه، متجاهلة بذلك معارفه وقدراته الفكرية وبالتالي إمكانية مساهمته الفعالة في رفع التحديات وزيادة فعالية المؤسسة، ففكرة الفصل بين العمل التصوري والعمل التنفيذي أصبحت تقليدية لأن قدرة الإبداع التي تعتبر عملية حيوية لكل مؤسسة تريد أن تستجيب لمحيط صعب التنبؤ، وشديد التعقيد تفرض على المسيرين ضرورة استثمار إمكانياتهم بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة التجهيزات تتطلب اليوم اللامركزية، لهذا فقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية التي اهتمت بمواضيع التسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها بدءاً من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية على غرار تايلور ومدرسته العلمية وماكس فيبر ونموذجه البيروقراطي، التي كان محور انشغالها آنذاك هو إحكام السيطرة والرقابة وممارسة أكبر قدر من السلطة للوصول إلى الفعالية، في ظل ظروف تسودها العشوائية في التسيير، إلا أن هذه المقاربات اليوم أصبحت غير فاعلة في الواقع العملي والميداني، وذلك لعدد من المتغيرات والأبعاد، لعل أن أهمها أن العصر الحالي هو عصر الإبداع والتميز وإعطاء الأهمية الأساسية لدور العنصر البشري داخل العمل، وهذا ما توصلت إليه المقاربات الحديثة من خلال رصيدها المفاهيمي، الذي يركز على مفاهيم منها المرونة المشاركة و الولاء

التنظيمي ..، ولعل أن هذا الأخير الذي أصبح يعكس انتهاج أساليب حديثة لتسيير
تعنى بضرورة التعاون والشعور بالانتماء، والتقدير والاحترام المتبادل بين العمال
والإدارة .

وعليه فالإدارة الفعالة التي تعمل على تنمية قدرات أعضائها ودعم مشاعر
الولاء للعمل والمؤسسة، على أساسها يتحدد النجاح الذي تحققه في الميادين
المختلفة فحاجة المؤسسة إلى أفراد يملكون القدرة على المبادرة، اتخاذ القرارات
والرقابة الذاتية وتحمل المسؤولية على درجة من الوعي والتأهيل، إن كل هذا يؤكد
أن المورد البشري أصبح رأسمال حيوي للمؤسسة، مما يستدعي ضرورة تحفيزه
وتحقيق طموحاته المادية منها والمعنوية فهذا ما يعزز فيهم مبدأ الولاء التنظيمي .

ومن هذا المنطلق تم بناء هذا البحث باعتبار البحث السوسولوجي ينطلق من الكل
إلى الجزء في إطار نسقي مترابط، فكان بذلك عنوان الدراسة " أساليب التسيير
ودورها في تفعيل الولاء التنظيمي، وقد قسم إلى سبعة فصول وهي :

عُنون الفصل الأول بالإطار المنهجي ويشتمل على أهم الأسباب الذاتية
والموضوعية التي دفعتني لدراسة هذا الموضوع، وطرح الإشكالية وصياغة
الفرضيات وتحديد المفاهيم الخاصة بها والدراسات السابقة، الاقتراب النظري
والتقنيات المستعملة ثم إجراءات اختيار العينة.

وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى أهم مفاهيم الإدارة و المستويات الإدارية
ومبادئ الإدارة لهنري فايول، بالإضافة لنظريات الكلاسيكية و الحديثة في
الإدارة وأخيرا أهم النماذج في التسيير أو الإدارة.

بينما الفصل الثالث تناولنا أهمية الولاء التنظيمي وأهم المفاهيم المرتبطة به
ومحددات الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة و المؤثرة في تنميته ومراحل تطوره
والنماذج المفسرة له وأنواعه بالإضافة إلى الولاء التنظيمي عبر تطور مراحل التسيير
في المؤسسة العمومية الجزائرية.

بعدها ننتقل إلى الدراسة الميدانية في **الفصل الرابع** الذي يشتمل على التعريف
بميدان الدراسة ومجالات البحث ثم نحلل البيانات الخاصة بالعينة.

أما الفصل الخامس الذي نحل فيه البيانات الخاصة بأساليب الرقابة ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل ومن تم الولاء.

ثم الفصل السادس الذي نحل فيه البيانات الخاصة بتفويض السلطة ودورها في دعم إلتزام العامل بالعمل.

بعدها الفصل السابع مشاركة العامل في اتخاذ القرار ودورها في تفعيل اندماج العامل بالمؤسسة، ثم الاستنتاج العام والخاتمة.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولا: أسباب اختيار الموضوع:

✓ أسباب ذاتية: الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع، خاصة في مذكرة لنيل شهادة الماستير، وأنها في إطار تخصص علم الاجتماع التنظيم، وأعتبرها كتكملة لموضوع الذي قمنا بدراسته في شهادة ليسانس، و التي كانت بعنوان القيادة التنظيمية ودورها في تفعيل الحوار بين الإدارة والعمال، وبذلك سنحاول في دراستنا هذه أن نبرز مدى مساهمة تطبيق أساليب التسيير في مؤسساتنا الجزائرية في كسب ولاء عمالها.

✓ أما لأسباب الموضوعية:

نذكر منها قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، وأن الولاء التنظيمي يعبر عن مدى إخلاص العمال للمؤسسة التي يعملون بها، وقدرتهم على المحافظة على ممتلكاتها والدفاع عن سمعتها، فأصبح الولاء للمؤسسة يلعب دورا مهما في فعاليتها و إستمراريتها في الوجود، بالإضافة إلى أن المؤسسة الاقتصادية في العصر الحالي أصبحت بحاجة ملحة إلى الحفاظ على العاملين بها، وضمان فعاليتهم وليس مجرد الانتساب الإداري لها، ولعل أن هذا ما يتحقق في ظل أسلوب تسييري مرن يملك القدرة على فهم أعضائه، وكسب ولاءهم للمؤسسة وسعيهم لتحقيق أهدافها.

ثانيا - الإشكالية:

في ظل التحولات والتغيرات الحالية التي تحيط بالمؤسسة على جميع الأصعدة سواء كانت اقتصادية، اجتماعية أو ثقافية، وظهور التكتلات الاقتصادية وجب على المنظمات أو المؤسسات التأقلم والتكيف مع هذه المستجدات، كضرورة حتمية لمواكبة التطور وضمان الاستمرارية، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية، والاهتمام أكثر بالموارد البشرية قصد التأقلم مع المناخ الجديد، ومسايرة ديناميكية التغيير بالمحيط الخارجي للتنظيم و باعتبار التنظيم بمختلف أشكاله وأحجامه هو عبارة عن مجتمع مصغر يضم مجموعة من الأنساق التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بشكل جيد وفعال في ظل وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيقها، و باعتباره أيضا عملية تحديد وتجميع العمل الذي يسعى إلى أدائه مع تحديد المسؤوليات وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأفراد من العمل بأكثر فعالية ولتحقيق هذه الفعالية كان لزاما أن تكون هناك سلطة تدير هذا التنظيم، وبعتماد هذه السلطة على أساليب تسييرية حديثة، تسيير بها مواردها المادية والبشرية، ولعل أن هذه الأخيرة تعتبر العنصر الفاعل، والمحرك في أي مؤسسة، لذلك فإن الأسلوب الذي تسيير به هذه الموارد سيحدد إلى حد بعيد مستويات الأداء بها، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي قد تم تحديدها مسبقا لذلك فالإدارة الفعالة هي التي أدركت أن قيم وأهداف الفرد جزء من سياستها العامة ساعية بذلك لتحقيق الدمج بين أهداف المؤسسة وأهداف عاملها وذلك من خلال تحفيزهم واعتبارهم فاعلين بإشباع حاجاتهم إلى التقدير، الأمن والشعور بالأهمية والانتماء ومن تم تدعيم العلاقات الإنسانية بها بما يجعلهم يملكون القدرة على تحمل المسؤولية وبيت فيهم روح الابتكار والإبداع وليس على أساس هيرارشية أو التقسيم الهيكلي البيروقراطي، ولعل أن نجاح التجربة اليابانية في إدارة تنظييماتها إنما يرجع حسب رأي العديد من الدارسين إلى الجوانب الإيجابية للتقاليد اليابانية التي تشجع على التعاون، والشعور بالانتماء والروح الجماعية إذ يتم إدارة التنظييمات اليابانية بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية، فدور

المسيرين يكمن في توجيه ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية مما يكون له الأثر الكبير في إخلاص العاملين لمؤسساتهم فيعزز فيهم بذلك مبدأ الولاء باعتبار أن ولاء العمال للمؤسسة له دور مهم في استمرار المنظمة حيث يؤثر على إنتاجيتها ورفع مستويات الأداء بها، إيماننا منها بأن ولاء العاملين لمؤسساتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، بجعل العامل أكثر رضا وجدية في العمل، وبهذا تكون المؤسسة قد أدركت أحد المؤشرات التي تجعلها تحقق أهدافها وتكريس المزيد من الاستقرار والثقة بين المؤسسة وإدارتها، والعاملين بها.

لذا فإن الاهتمام بالعمال، والوقوف على درجة ارتباطهم وولائهم للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر مطلباً ملحاً، لاسيما في ظل التغيرات التي شهدتها تنظيمات العمل في المجتمع الجزائري في السنوات الأخيرة، وتغيرات بنائية في مختلف الجوانب خاصة مع الدخول في نظام اقتصاد السوق و الخصصة سنة 1994.

ومن خلال ما سبق ذكره، فلا بد للمؤسسات الجزائرية أن تساير هذه التغيرات وذلك بانتهاج أساليب تسييرية وتنظيمية حديثة تواكب التطورات الحاصلة، ومن هذا المنطلق كان السؤال المركزي للدراسة، إلى أي مدى يمكن أن تساهم أساليب التسيير المطبقة في المؤسسة الجزائرية في خلق الولاء التنظيمي؟

وعليه انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- 1- كيف يمكن لأسلوب الرقابة أن يساهم في تدعيم والولاء التنظيمي؟
- 2- هل لتفويض السلطة دور في تعزيز الولاء التنظيمي؟
- 3- هل ولاء العامل للمؤسسة مرتبط بمشاركته في اتخاذ القرار، وهل للمشاركة تأثير على ولاءه لها؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية العامة :

تبنى المسيرين لأساليب التسيير الحديثة في الإدارة المعتمدة على المرونة له دور في خلق الولاء التنظيمي .

✓ الفرضيات الجزئية:

1- لأساليب الرقابة المرنة دور في خلق الاستقرار الوظيفي للعامل، ومن تم خلق الولاء التنظيمي.

2- التزام العامل بأداء المهام مرتبط بدرجة تفويضه السلطة من طرف المسؤول.

3- لمشاركة العامل في اتخاذ القرار دور في تعزيز شعور العامل بالاندماج في المؤسسة.

رابعاً تحديد المفاهيم:

1- مفهوم أساليب التسيير: إجراءاتاً نقصد بها الطرق والأنماط التي ينتهجها المسيرين والرؤساء في إدارتهم وتسييرهم للمؤسسة، إذا ما كانت صارمة أو مرنة في إدارتها للعاملين في مختلف المستويات الإدارية (رؤساء مصالح، مدراء نائب المدير، مشرفين.....)، ونوع النماذج التسييرية التي ينتهجونها في تسييرهم، وذلك ما يمكن قياسه من خلال ثلاث أبعاد، درجة مشاركة العمال في اتخاذ القرار تفويض السلطة، أساليب الرقابة.

2- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر مفهوم قد تم التطرق من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، خاصة لدى علماء الاجتماع، حيث حاولوا إعطاء تحليلات، وتفسيرات قائمة على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منتظمة، تتطلب الحياة بها التعاون في إطار بنية نسقيه من أجل تحقيق الغايات و الأهداف.

و رغم تعدد التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي، إلا أن لها نفس المعنى ومن هذه التعريفات نجد : ستيترز steers الذي عرف الولاء التنظيمي قوة انتماء الفرد للمنظمة والمساهمة الفعالة به.¹

ويعبر كل من "أورلي وكالدويل" الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيمها.²

ويرى "بورتر" porter أن الولاء التنظيمي قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل بها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة، إضافة إلى الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة، ويعبر كاتزنت كاهم katzantkahem عن مفهوم الولاء بدرجة تمثل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها، حتى تكاد لها قيمة وأهداف وشعوره بالمعنى الحقيقي للولاء اتجاه مكان عمله، وهذا النوع من الولاء يعكس خطأ مستقيماً يربط بين حاجات الأفراد وقيمهم وحاجات المنظمة.³

وبهذا يمكن أن ندرك أن الولاء التنظيمي هو مدى ارتباط وتقبل العامل لكل من قيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها مع استعداده لبذل المزيد من الجهود لخدمتها، فيتشكل بذلك اتجاهه الإيجابي نحوها، بما يجعله أكثر اندماجاً و رغبة في الاستمرار للعمل بها.

إجرائياً: نقصد به شعور العامل بالانتماء والاندماج في المؤسسة و سعيه لتحقيق أهدافها.

¹ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم) ، دار وائل لنشر ، ط2، عمان، 2003، ص12.

² راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي" مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1 + 2)، الجامعة الأردنية ، 2009 ، ص203.

³ محمد سرحان، خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة

جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 2 ، جامعة ضياء دمشق، 2001، ص ص 192-193.

3-التسيير بالمشاركة: هو أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات والممارسات لتوزيع المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرار، بهدف تحميل المسؤولية لمجموعة العمال لإنجاح مؤسساتهم وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.¹

4- مفهوم تفويض السلطة: هي انتقال حق ممارسة القوة القانونية من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعة أخرى، واستخدم سألنزنيك تفويض السلطة في نظرية التنظيمات الرسمية وذهب إلى أن التنظيم يعتمد في أداء أدواره ووظائفه وتحقيق أهدافه العامة على فكرة تفويض السلطة من الإدارة العليا إلى الوحدات الفرعية المختلفة لتنظيم وربط بينها وبين اللامركزية في الإدارة.²

5- أساليب الرقابة: إجرائيا نقصد بها طريقة ممارسة الإدارة للرقابة على العمال ومدى تركيزها على تنفيذ العمل و مراعاتها للجانب الإنساني للعامل.

6- الإدارة : في اللغة Administration تعني تقديم الخدمة للغير، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين : tad - ministère .

أما الإدارة في الاصطلاح: حيث عرفها فيفندر في كتابه " التنظيم الإداري بأنها:تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.³ إذا هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال وقوى عاملة وموارد طبيعية والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للوصول إلى الأهداف.

¹ رقام لينده، " مشاركة العمال في تسيير المؤسسة واقع وتحديات "، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، قسم علوم التسيير، جوان 2002م.ص 5.

² عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2007، ص 30.

³ هيثم حمود الشلبي، مروان أحمد النصور، إدارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2009، ص10.

أما ريتشارد دافت 1991Daft يعرفها بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للمواد التنظيمية. أما المفهوم الأكثر إيجازاً فهو أن الإدارة هي عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز أهداف بكفاءة وفعالية عن طريق الأفراد، فالإدارة إذن هي عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من أجل عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة قصد الوصول إلى أهداف مرسومة.¹

وتعرف فوليت Follet الإدارة بأنها فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين.²

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكن وضع مفهوم إجرائي للإدارة: هي عملية إنسانية اجتماعية تنسق فيها جهود العاملين في المنظمة أو المؤسسة، كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجل تحقيقها، متوخين في ذلك أفضل استخدام ممكن للإمكانيات المادية البشرية والفنية المتاحة للمنظمة.

7-التسيير: يشتمل مصطلح التسيير Management أو Gestion على عدة مرادفات: كالقيادة، الإدارة، التوجيه، لكن عموماً يستخدم مصطلحي الإدارة والتوجيه لدلالة على مهام السلطة العليا للمؤسسة فقط، بينما يستخدم مصطلحي التسيير والقيادة لدلالة على المهام التي يقوم بها المسؤولون في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة (العليا، الوسطى، التنفيذية).

ويمكن تعريف التسيير على أنه "طريقة عقلانية لتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وتتم هذه الطريقة حسب صيرورة التخطيط، التنظيم، الإدارة

والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1

بن عكنون ، الجزائر، 2011، ص 10.

² عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص 34 .

أما فريدريك ونسلو تايلور فقد عرف التسيير بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية ودرجة المركزية ولا مركزية في اتخاذ القرار وتجميع العمال والأنشطة داخل وحدات تنظيمية وتحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه.²

أما "نوري منير" فقد عرف التسيير بأنه يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية الهياكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها.³

و بقراءة متمعنا لهذا المفهوم، نجد أن الباحث ركز على دور المورد البشري معتبرنا إياه العنصر الأساسي والفاعل في أي تنظيم، يسعى لتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية وأنه مهما توفرت الموارد المادية والهياكل فإنها لها من العنصر الإنساني أن يسيرها.

و من خلال هذه المفاهيم يمكن إعطاء مفهوم إجرائي لمفهوم التسيير بأنه مجموعة من الأنشطة يسعى من خلالها المسيرون في كافة المستويات التنظيمية إلى الاستعمال العقلاني للموارد البشرية والمادية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بواسطة التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 10 .

² عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1991، ص 55.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 22 .

خامسا . الدراسات السابقة :

نظرا لقلّة الدراسات حول موضوع الولاء التنظيمي خاصة الوطنية منها فسنحاول تقديم بعض هذه الدراسات التي رأينا أنها تخدم الموضوع وهي:

الدراسة الأولى : دراسة مازن فارس رشيد " وهي عبارة عن دراسة استطلاعية نشرت في المجلة العربية للعلوم الإدارية سنة 2004، بعنوان " الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي" وقد استهدفت هذه الدراسة بحث العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: العاطفي، المستمر و المعياري، لعينة من موظفي المؤسسات العامة بالرياض والتي كان عددها 427 عامل من مؤسسة 12 مختلفة.

وقد تم استخدام الاستبيان في جمع واختبار صحة الفرضيات الآتية:

1. هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي العاطفي.
2. هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي المستمر.
3. هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والولاء التنظيمي المعياري.

ولقد تم تحليل البيانات بواسطة التحليل العاملي، وقام الباحث بإتباع المنهج التحليلي.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- فيما يخص الفرضية الأولى: فقد تبين أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير قوي على مستوى الولاء العاطفي، فالأشخاص الذين يشعرون أن المنظمة تقدرهم وتدعمهم، عبرو عن مشاعر الالتصاق الوجداني بتلك المنظمة.
- أما الفرضية الثانية فقد أظهرت النتائج أن الولاء المستمر يرتبط ارتباطا عكسيا بالدعم التنظيمي المدرك، حيث تبين أن هناك احتمالا أقل لأن يشعر الفرد ذو المستويات العالية من الدعم التنظيمي المدرك بأنه ملزم بالبقاء في المنظمة بسبب الافتقار إلى فرص عمل بديلة، أو بسبب ما قد يحدثه تركه لمنظّمته من إرباك في حياته.

■ في حين الفرضية الثالثة: تبين أن هناك ارتباطا ايجابيا و ذا دلالة بالولاء المعياري، وهو ما يشير إلى أن الأفراد الذين يشعرون أن منظماتهم تدعمهم يحسون كذلك بالتزام أدبي لأن يظلوا فيها.

الدراسة الثانية: عويد سلطان المشعان

قام بهذه الدراسة أستاذ علم النفس بجامعة الكويت "عويد سلطان المشعان" سنة 2005، وهي عبارة عن دراسة استطلاعية نشرت بمجلة العلوم الاجتماعية تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعانات النفسية"، وقد قام بدراسة الميدانية في دولة الكويت بحيث تكونت عينته من 418 عامل بالقطاع الحكومي منهم 215 ذكور و 302 إناث.

وقد بعد أن حددت مشكلة الدراسة التي تدور حول علاقة الولاء التنظيمي بالاغتراب والمعانات النفسية ومتغيرات شخصية صيغت فروض الدراسة، وهي:

1. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعانات النفسية.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعانات النفسية بين الذكور والإناث.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعانات النفسية بين الأعلى والأقل تعليما.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعانات النفسية بين الأكثر خبرة والأقل خبرة.

وقد استخدم الباحث العينة القصدية، بحيث لم تساعده الظروف العملية على إتباع الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على عينة عشوائية، ومن ثم فإن النتائج التي تم الحصول عليها تتعلق فقط بمجتمع له الخصائص نفسها العينة المستخدمة في الدراسة.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- فيما يخص الفرضية الأولى فقد كشف النتائج عن وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الاغتراب والمعانات النفسية، ومن الصعب تحديد أسبقهما الولاء التنظيمي أم الاغتراب والمعانات النفسية.
- أما الفرضية الثانية فقد كشفت النتائج أن الذكور أكثر ولاء لمؤسساتهم من الإناث، ويرجع السبب إلى أن فرص العمل متاحة، ونظام الأجور والمكافآت والحوافز والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وملائمة العمل للطموحات الشخصية، وتحقيق العدالة و المساواة بين الزملاء في العمل والشعور بعدالة تقويم الأداء، كلها عوامل أسهمت في ارتفاع الولاء التنظيمي لدى الذكور مقارنة بالإناث.
- في حين الفرضية الثالثة فقد وجد أنه لا توجد علاقة بين هذين المتغيرين ويرجع السبب إلى أن الموظفين في الحكومي راضون عن نوع العمل وملائمته لميولهم المهنية، ويتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، كما أن العمل يتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات، وأنهم متساوون في الحقوق والواجبات. وهذه العوامل أسهمت في عدم وجود العلاقة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي وهي تكاد تكون متشابهة في بيئة العمل.
- وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة، قد تبين بأنه كلما زادت خبرة الموظف زاد ولاءه للمنظمة أكثر، كما أن العمل الذي يشغله يتواءم مع خبراته السابقة وطموحاته الشخصية، وأن البيئة التي يعملون فيها متوافقة ومناسبة لخبراتهم حيث أنها تسمح لهم باستثمار ما لديهم من قدرات و استعدادات وإمكانات غرست فيهم الولاء للمنظمة.

سادسا - المقاربة السوسيولوجية:

بناء تحليل منهجي من منطلق واقع المؤسسة الاقتصادية، يتطلب الاعتماد على إطار نظري

ومحاولة أخذ بعض من مفاهيمه وليس كلها، وبهذا يعرف "عبد الغني عماد" المقاربة

Approach Approach هي منحى أو منظومة التحليل السوسيولوجي واتجاهه¹

ومنه فقد اعتمدنا على النظرية البنائية الوظيفية حيث يستند هذا التحليل إلى فكرة الكل

الذي يتألف من أجزاء، ويقوم كل جزء منها بأداء دوره وهو معتمد في هذا الأداء على

غيره من الأجزاء، ومن تم يقوم التساند الوظيفي فيما بين الأجزاء أو بين مجموع

الأجزاء والنسق الكلي.

ويمكن دراسة دور أساليب التسيير في خلق الولاء التنظيمي اعتمادا على

المتطلبات الوظيفية التي يوضحها "تالكوت بارسونس" الذي يرى أن أي نسق وعلى

أي مستوى يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء، ويسمى بالمستلزمات

الوظيفية وهي كمايلي:

1. **وظيفة التكيف:** وفيها أن كل نسق لابد أن يتكيف مع بيئته.

2. **وظيفة تحقيق الهدف:** وفيها أن النسق لابد له من أدوات يحرك بها مصادره ليحقق

أهدافه ويصل إلى درجة الإشباع.

3. **وظيفة الاندماج والتكامل:** إن عليه أن يحافظ على التوائم والانسجام بين مكوناته.

4. **وظيفة ثبات المعايير:** وقوامها أن تؤكد قيم المجتمع وأن تضمن أنها معروفة من قبل

الأعضاء، وأن ثمة حافز لهؤلاء كي يقبلوا هذه القيم.

ومنه فإن دور أساليب التسيير المرنة يكمن في تعزيز الرقابة الذاتية كمطلب حيوي

لتحقيق الاستقرار المهني للعامل، بما يجعل هذا الأخير أكثر ارتباطاً بأهداف

المؤسسة، فروح الثقة و التعاون و الأفعال المنضبطة تؤدي إلى التشبع بعامل الانتماء

¹ عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة، ط1، بيروت، 2007، ص102.

و حسن التصرف في المواقف مما يدفع العمال للمشاركة في قرارات مؤسستهم كل هذا نلمسه، من إشراك العمال في اتخاذ القرار تكون بالطرق الموضوعية و العقلانية التي يمكن الاعتماد عليها من خلال دمج العمال في المواقف التي تكون فيها المؤسسة في الحاجة لهم، وعلى ذكر العامل وضرورة مشاركته في اتخاذ القرار وإبداء رأيه في أمور العمل، وتفويضه السلطة، فمدلولها كان نوعا ما هو المعمول به في المراحل التسييرية السابقة فلا نؤول أحكامنا لأننا لا نملك مبرر وضع هذه العوامل في ذلك الوقت و لا الحكم على النقائص، و لكن يمكن أن نشير إلى ملاحظة بعض النقاط التي تبرز في أحكامنا مقبولة على مستوى منطق أساليب التسيير ودورها في خلق الولاء التنظيمي.

إن التكيف لمفهوم العمل في المؤسسة الاقتصادية التي أعادت الدولة أولوية و أهمية بالغين ويتضح ذلك في تسخير الطاقات البشرية و الكفاءات الممكنة لتكون مكسب بالغ الأهمية للمؤسسة لتحقيق تنافسيتها، حيث أنه يجب على المسيرين معرفة دافعية العمال و قدرتهم على إبداء آرائهم و درجة استيعابهم وقدرتهم على حل المشكلات و بتالي إعطائهم فرصة إثبات الذات في مؤسستهم.

وهذا الإدراك لمواقف العمال تظهر الحاجة الداخلية الملحة لتنمية ولاء العامل للمؤسسة من طرف المسيرين من خلال منحهم جزء من السلطة في تنفيذ بعض القرارات التي ترتبط بمهامهم، والأخذ باقتراحات العمال ليكونوا أكثر اطمئنان العمال لإحساسهم بأهميتهم و مكانتهم مما يعزز اندماجهم بالمؤسسة والمجتمع و يعتبر هذا التفاعل عن الخصائص الإيجابية المشكلة لنظام المفتوح. لعل أن عوامل الانسجام هذه ترجع إلى الدورالفعال لأساليب التسيير، لهذا لا يمكن نسق أساليب التسيير بمعزل عن الأنساق الأخرى منها نسق السلطة و نسق اتخاذ القرار و نسق الرقابة كأنساق فرعية مرتبطة به، لأن العلاقة بين هذه الأنساق هي علاقة وظيفية. وفي حالة عدم تكيف العمال مع أساليب التسيير يؤدي إلى معوقات وظيفية كما يرى "روبرت ميرتون".

سابعاً - المنهج المتبع و التقنيات المستعملة:

1. منهج البحث:

يعتبر المنهج بمثابة الإستراتيجية العامة التي يرسمها الباحث لكي يتمكن من حل مشكلة بحثه أو تحقيق هدفه، كما أن طرق البحث تختلف باختلاف المواضيع. وأن المنهج يمثل مجموعة من العمليات العقلية التي تقود أي بحث عملي و دراسة مهما كان موضوعها ذلك بالتوقف عند المحطات المنهجية موضحا الترابط الموضوعي والتوازن بين كل مرحلة من هذه المراحل.¹

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الكمي بالنسبة للمنفذين وبعض الإطارات والكيفي بمقابلة بعض المسيرين ورؤساء المصالح من أجل الوصول إلى معلومات حول أساليب التسيير ودورها في تفعيل الولاء التنظيمي في مخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد.

2. التقنيات المستعملة:

إن أي دراسة ميدانية لا بد أن تعتمد على أداة أو مجموعة من الأدوات باعتبارها وسيلة أساسية في جمع البيانات و تصنيفها، فالتقنيات المستعملة لجمع المعلومات في الجانب الميداني هي:

- الاستمارة:

هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية للمعطيات²

بالإضافة إلى هذه التقنية فقد اعتمدنا على المقابلة مع بعض إطارات المؤسسة لمعرفة العلاقات المهنية، نشاط المؤسسة، باعتبارها الفئة القائمة على التسيير. كما اعتمدنا على تقنية الملاحظة وذلك من خلال تواجدها بالمؤسسة.

ثامناً - إجراءات اختيار عينة الدراسة:

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص 102.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي، دار القصبية لنشر، 2006، ص 206

يتكون مجتمع البحث من 353 عامل، وبهذا فقد اعتمدنا في اختيار العينة على العينة الحصصية التي تعرف على "أنها عينة تقوم على مبدأ نفس التوزيعات أو حسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة وهذه الخصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث أو على أساس ما نريد التحقق منه من الفرضيات"¹ لهذا قمنا بتقسيم العينة إلى ثلاث حصص حيث حددنا نسبة كل حصة، لتصبح العينة كما هو مبين في الجدول الموالي:

المجموع	النسب	عدد العمال	تصنيف العمال حسب مستوياتهم المهنية
14	$100 \div 70 \times 20$	70	الإطارات
	$353 \div 100 \times 70 = 19,83$		
48	$100 \div 129 \times 37$	129	عمال التحكم
	$353 \div 100 \times 129 = 36,54$		
68	$100 \div 154 \times 44$	154	عمال التنفيذ
	$353 \div 100 \times 154 = 43,62$		
130		353	المجموع

وعليه فأفراد العينة الإجمالية يقدر ب 130 عامل.

بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستثمارات بتاريخ 15 أبريل 2013 واسترجاعها كان صعبا وبطيئا جدا بحيث تم استرجاع 102 استثمار، أي نقص منها 28 استثمار بحجة أن هؤلاء العمال خاصة الإطارات كان لديهم مهام ميدانية خارج المؤسسة و ليس لديه الوقت و عليه أصبحت عينتنا مكونة من 102 عامل.

¹ سعيد سبعون، حفصة جرادي، دليل المنهجية في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع دار القصة لنشر، الجزائر، 2012، ص 145.

تمهيد:

حظيت الإدارة باهتمام كبير مع أنها حديثة النشأة كعلم مستقل، ويرجع هذا الاهتمام إلى طبيعتها و وظائفها، فمن حيث طبيعتها تعد الإدارة فرعاً من فروع العلوم الإنسانية ومما لاشك فيه أنها الوسيلة الأساسية لتحقيق لأهداف، وتعتبر الأداة المناسبة لاستغلال الموارد المتاحة لتلبية الاحتياجات المتجددة والمتعددة للإنسان، فإذا كان هذا الأخير يعمد دوماً إلى تكوين المنظمات أو المؤسسات لينتمي إليها، فإن الإدارة هي السبيل الأمثل لتحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها هذه المنظمات، وذلك من خلال تحديد مراحل الإنجاز ومعايير الأداء داخل المنظمة، وتوفير أسلوب رقابي يتضمن المرونة يوازن بين الواقع والأطر التخطيطية فمن المؤكد أن الإدارة ليست عملية أو وظيفة أو حتى نشاطاً مصطنعاً مفروضاً على الأنشطة الخاصة بالإنسان، ولكنها عملية ديناميكية يلتزم بها أعضاء التنظيم لتحقيق الفعالية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة

أولاً- الإدارة والتسيير المفاهيم والأسس:

في مدلولها اللغوي تعني الإدارة أداة تحقيق غرض معين، أو الوفاء بهدف محدد، " أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين « AD » و « Ministrare » وتعني أداء خدمة للآخرين¹

بينما يسود في الأدبيات المتخصصة، والحديثة استخدام كلمة « Management » للدلالة على البعد الاجتماعي للإدارة، وأهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم أما من الناحية الاصطلاحية فيمكن تعريفها على النحو الآتي:

الإدارة هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال وقوى عاملة موارد طبيعية والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف، ولذلك عرفت الإدارة بأنها توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف²

ومنه فالإدارة بهذا المفهوم هي مجموعة من الموارد المادية و البشرية التي تنسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.

في حين يعرفها فريدريك " هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديث، ط 1، الأردن، 2011، ص 5.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 11.

صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل الطرق وأرخص الطرق¹.

وبناء على هذا التعريف نجد أن تايلور قد أعطى مفهوما يعكس نظرتة البرغماتية بحيث اعتبر الإدارة مجموعة من الطرق المحددة التي يجب على العاملين الالتزام بها من الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف وأرخصها.

أما الإدارة حسب رأي "فايول" تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه ينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.²

وعليه حسب تعريف فايول فنجده قد اعتبر الإدارة مرتبطة أساسا بمهام المدير والوظائف التي يجب عليه القيام بها، و المتمثلة في التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويرى "ستونر" stoner أن الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود الآخرين وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

و التعريف السابق بالإضافة إلى أنه يحتوي على أغلب وظائف الإدارة فإنه يشير أيضا إلى استخدام الموارد المتاحة (الأفراد، الأموال، المعدات) فهي تمثل الدعامة الأساسية لتحقيق غايات وأهداف المنظمة بغض النظر عن اختلاف التنظيمات من حيث طبيعة أهدافها.

ومن واقع التعاريف السابقة يمكن استخلاص مايلي:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 8.

² هيثم حمود الشلبي، مروان محمد النصور، دار صفاء لنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن 2009، ص34.

- أن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الفرد.
- وجود الأهداف يمثل ضرورة، وأن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب إنجازها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الأساسية في الإدارة.
- أن أهداف المنظمة تتحقق من خلال تعاون المدير مع الآخرين داخلها، كما أن بناء علاقات فعالة بين الموارد المادية والبشرية يعتبر ضرورة لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن القيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة.

ثانياً - المستويات الإدارية:

يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية متفاوتة:¹

1- مستوى الإدارة العليا: يعتبر هذا من أعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال بغض النظر عن الشكل القانوني، أو حجم المنظمة ويمارس هذا المستوى كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف، الإستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة وضمان بقائها، ونموها.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يشكل هذا المستوى في تسلسله التنظيمي المستوى الثاني في المنظمة، ويتكون من مديرية الإدارات المتخصصة التي تخدم في إطار اختصاصها تحقيق الأهداف الفرعية، والتي تشكل في النهاية الأهداف الأساسية للمنظمة، ويملك هذا المستوى

¹ المهدي الظاهر غنية، مبادئ الإدارة والأعمال، الجامعة المفتوحة لنشر، ط1، بيروت، لبنان

التنظيمي كافة السلطات التي تسمح له باتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف كل وحدة تنظيمية تقع في هذا المستوى.

3- مستوى الإدارة الإشرافية: يشمل هذا المستوى كافة رؤساء الأقسام، أو رؤساء

الوحدات الإشرافية المعنية مباشرة بتنفيذ الخطط والبرامج والإشراف عليها لضمان تحقيق الأداء المطلوب لكافة عناصر الإنتاج، ونظرا لقرب هذا المستوى من أماكن التنفيذ فإنه يملك كافة السلطات التي تسمح له بتصحيح الأداء المنفذ، واتخاذ القرارات المتعلقة بضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثا - وظائف الإدارة : تعتبر وظائف الإدارة المكونات الأساسية للعملية الإدارية بمختلف

أبعادها ومستوياتها فالغرض الأساسي منها هو تحقيق أهداف المنظمة عن طريق تنفيذ الأعمال من خلال أشخاص آخرين، كما أنها مسؤولة عن تحقيق أفضل النتائج بأكفأ الطرق من خلال أكبر جهد بشري ممكن، وقد اتجهت معظم الدراسات إلى تحديد وظائف العملية الإدارية فيما يلي:

1- التخطيط : يتناول التخطيط استشراف الأفاق المستقبلية التي تسعى المنظمة

لبلوغها، من خلال تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجيات القادرة على تحقيق تلك الأهداف، ويعد التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى التي يمارسها المدير في أي مستوى تنظيمي معين، ويستوجب التخطيط السليم المرونة والاستمرار والدقة، أما فشله فهو دليل على عدم الكفاية التسييرية .

2- التنظيم : ويمثل الوظيفة الإدارية الثانية من الوظائف التي ينبغي أن يمارسها

المدير في مختلف المستويات التنظيمية، إذ أنها تقوم على تحديد الأنشطة المراد القيام

بها وتحديد الأفراد الذين يمارسون أدائها، وتحديد الأنشطة المختلفة في إطار مجموعة مماثلة كالنشاطات التسويقية والإنتاجية... الخ، كما أنها تقوم على تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية بين مختلف الأفراد والجماعات، وسبل الاتصال القائمة بينها والتنظيم وظيفية فاعلة وهادفة في مختلف التنظيمات الإنسانية إذ أنه يسعى إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف تلك الأنشطة.

3- التوجيه (القيادة): إن القيادة أو التوجيه يعتبر النشاط الإداري الذي يمكن من خلاله توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها، إذ أن القيادة مهمة أساسية يمارسها المدير في كل المستويات التنظيمية تلعب الدور الأساسي نحو تمكين المنظمة لبلوغ أهدافها، سيما وأن كل من القيادة أو التوجيه يقوم على حقيقة مفادها أن المدير يستطيع أن يوجه الجهود الفردية أو الجماعية التي تعمل معه وتوفير متطلبات إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في الوقت ذاته.

"إذ أن جميع الدلائل العلمية تشير بوضوح إلى أن الأفراد أو الجماعات إذا استطاعت المنظمة المعنية أن تحقق لهم إشباع الحاجات الإنسانية فإن دافعيتهم نحو الأداء تزداد بصورة كبيرة ويعكسه إذ لم تمتلك المنظمة القدرة الواعية على إشعار الآخرين بأن رغباتهم لا تتحقق بالصورة التي يسعون لها فإن دافعيتهم تقل.¹

4- الرقابة: هي الوظيفة التي ينبغي أن يمارسها المدير من خلال مقارنة الأداء المتحقق فعلا بالخطط أو المعايير المحددة وذلك لتأكد من الانحراف الحاصل بينهما

¹ محمد رفيق الطيب ، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات (التسيير والتنظيم والمنشأة) ، ج1، ديوان

المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص93.

لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولذا فإن الرقابة وظيفة أساسية لا بد من اعتمادها لغرض تحقيق سبل مواصلة الإنجاز بما ينسجم مع الأهداف المراد إنجازها "إذ أن أي نشاط معين لا بد أن يرافقه في الوقت ذاته النشاط الرقابي الفعال وإلا فإن الخطة لا يمكن لها أن تحقق فاعلية الإنجاز المطلوب، لهذا فإن الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة هادفة لتصحيح الانحراف قبل أن يتفاقم أثره.¹

وعليه فالرقابة هي محاولة التأكد من تجسد الخطط على المستوى الميداني والعملية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة حدوث أخطاء.

رابعاً - فايول والمبادئ العامة للإدارة والتسيير: بما أن اهتمام الإدارة العلمية كان منحصراً تقريباً في الوحدات الإنتاجية، حيث تركز على لاهتمام بترشيد سلوك العمال في الأقسام، واهتم بالمشكلات الفنية و الإجرائية وأساليب المراقبة.²

لذلك نجد أن نظرية التكوين الإداري تركز على قضايا الضبط والترشيد من مستويات الأقسام الإنتاجية إلى مستوى بناء التنظيم، وهكذا فالاختلاف يكمن في بؤرة التحليل بين التaylorية ونظرية التكوين الإداري، لهذا فقد أسس هنري فايول H, Fayol نظرية التكوين الإداري ووضع الأسس التي تعتمد عليها العملية الإدارية، "وهو يفضل استعمال مصطلح "المبادئ" عوض

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء لنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2008، ص155.

² رباح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2006، ص116.

قوانين، وتتم هذه المبادئ حسبه بمرونة كبيرة فيرى أنه من الصعوبة تمكننا من استخدام مؤشرات ثابتة في المجال الإداري يمكن الالتزام بها حرفياً، وذلك لأن هناك تباين في قدرات الأفراد، لهذا فقد توصل فايول إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية لتطبيق في مجال الإدارة وهي:¹

1- تقسيم العمل: ينطبق على الأعمال كافة فنية كانت أم تسييرية، بحيث تزداد كفاءة أداء العمل، ويمكن لهذه الطريقة أن تكسب كل من القائمين على الإدارة والعمال قدرة على الإتقان في أداء الأعمال التي تختص بها، حيث تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة التخصص وتقسيم العمل.

2- السلطة و المسؤولية: إن السلطة تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر و يجب أن تتساوى مع المسؤولية و التي هي الالتزام في انجاز المهام، وعلى غرار ماكس فيبر أكد فايول على أهمية السلطة، حيث أشار إلى نوعين من السلطة الأولى تتبع من المركز الذي يشغله داخل التنظيم، والثانية هي السلطة غير الرسمية التي تتبع من الخبرة الشخصية والمهارات والقدرة على القيادة التي تخلق الالتزام لدى المرؤوسين نحو أهداف المنظمة²

ومنه فهو يرى أن السلطة لا يمكن اعتبارها عاملاً منفصلاً عن المسؤولية فهي جزء من القبول الضمني للعمل داخل المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 117.

² علي الشريف، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص 69.

- 3- **الانضباط:** أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر، وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.
- 4- **وحدة الأوامر (القيادة):** حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط .
- 5- **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** أي أن تكون لأهداف المؤسسة أولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.
- 6- **التدرج الرتبوي لسلطة:** تعني وجود خطوط واضحة لسلطة الأمرة.
- 7- **النظام:** في رأي فايول هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر وهذا المبدأ في رأيه يستلزم وجود رؤساء أكفاء على جميع المستويات.
- 8- **التعويض والمكافأة:** يجب أن تكون مكافآت الأفراد وتعويضاتهم وأجورهم عادلة، بحيث تستطيع تحقيق رضاهم عن العمل وأصحابه.
- 9- **استقرار العاملين:** ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لفترة طويلة، لأن البحث عن العاملين الجدد يترتب عليه تكاليف إضافية من حيث الوقت والجهد و المال.
- 10- **المبادأة:** معنى هذا المبدأ بالنسبة "لفايول" هو التفكير في الخطة وتنفيذها ويطالب فايول الإداريين بإفساح المجال لمرؤوسيهم لتطبيق هذا المبدأ، وهو أن على الرؤساء العمل على تشجيع المبادأة و الابتكار بين مرؤوسيهم .

11- التعاون: أي روح الفريق ويدعو فايول بموجب هذا المبدأ إلى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقاً من شعار (الاتحاد قوة) ويشكل مبدأ التعاون امتداداً لمبدأ وحدة إصدار الأمر.

12- وحدة التوجيه: ينبغي أن يتم تجميع الأنشطة المتشابهة تحت رئاسة مدير واحد، ويعتبر هذا المبدأ هاماً لتركيز على الأهداف.

13- المركزية: يتحمل المدراء المسؤولية النهائية عن الأعمال ولكن عليهم منح المرؤوسين صلاحية كافية لأداء الأعمال.¹

14- العدالة والإنصاف: يجب أن يكون المدراء عادلين ومنصفين لمرؤوسيه .

خامساً - نظريات الإدارة:

1- النظريات الكلاسيكية في الإدارة:

1-1: نظرية الإدارة العلمية: في أوائل القرن العشرين نشر الأمريكي فريدريك وليام تايلور العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية، وترى هذه النظرية "أن التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ذات أهداف محددة، ومن أهم مبادئها الأساسية بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الفعالية وهي ضرورة التوصل إلى أعلى درجة

¹ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دارالحامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن ص

من تقسيم العمل، ويمكن استخدام دراسات الحركة والزمن بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل¹ وهي في رأيه الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي.

بلاضافة إلى "التأكد على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف لتأكد من صلاحية وسائل العمل وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء ويجب على الإدارة وضع نظام حوافز على أساس الأجر بالقطعة وتأكيداته على ضرورة تعاون الإدارة والعمال يكتسي طابعا قسريا، لأنه كان يرى إذا فرضت الإدارة أساليب جديدة للعمل فيمكن أن يعترض عليه العمال فعلى الإدارة فرضه ولو كان بالضغط.²

وقد كان تايلور متمسكا بصورة كبيرة بضرورة تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة وهو يطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي نظرا لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات وتجاهلت العنصر البشري، مركزة بذلك على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية بين العمال والمشرفين³

ملغيتا بذلك السلوك الإنساني وتعاملت مع العمال على اعتبار آلات، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، إلا أننا نستطيع أن نقول أن الظروف التي ظهرت

¹ طلعت إبراهيم لطفى ، مرجع سابق، ص 67.

² رابح كعباش، مرجع سابق، ص 107.

³ محمد إسماعيل قباري، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المصارف لنشر، الإسكندرية، 1981، ص 120.

فيها هذه النظرية لأن الإدارة قبل تايلور كانت تتميز بالتقدير الجزافي والعشوائي وحسب رأيه الإدارة يجب أن يكون لها برنامج عمل ومنهج مخطط بين العمال والإدارة وتم استنتاجه لهذا الأسلوب لما لاحظ " تايلور " أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرقا عقيمة في أغلب الأحيان مما يترتب عليها خسارة وتبذيرا في الجهد والأموال. لأن الاعتقاد في زمنه كان ينصب على أن الخبرة والتمرن كفيلا بأن يوصلا العامل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثمرة والحركة الصحيحة اللازمة لعمله كما لاحظ عدم وجود نظام ثابت ومحدد لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج و على ضوء التجارب التي أجراها تايلور، قام بتأليف كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" والذي ضمنه المبادئ الأساسية حسب رأيه الواجب على المديرين إتباعها أثناء تأديتهم لعملهم، وهذه المبادئ هي¹

- " يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

- يجب أن يختار الفرد بطريقة تتناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.

- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لديهم.

- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز، وهي ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية لطباعة والنشر، ط9، الإسكندرية مصر، 2002، ص29 .

وبهذا فتحت الإدارة العلمية أمام باحثين آخرين ليواصلوا البحث في الطرق التنظيمية التي تساعد أرباب العمل تحديداً من بلوغ أهدافهم، بأقل تكاليف ممكنة سواء كانت مادية أو زمنية ومن هؤلاء¹

"الزوجان فرانك وويليان جيلبرت" اللذان حاولا دراسة تأثير "الحركة والزمن" على أداء العاملين . فقامت هذه الدراسة على بحث "أنواع الحركات التي يؤديها العامل فيعمله ووقت كل حركة حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجه أو اختصاره، أو يمكن إعادة تركيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع.

إن هدف هذه الدراسة يكمن في البحث عن كيفية تكيف العمل بالنسبة للعمال وساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو المحاولة والخطأ، إلا أنها كغيرها من المقاربات التي سبقتها تعرضت إلى العديد من الانتقادات أهمها افتراضه أن الدافع الأساسي للعامل يتمثل في العامل الاقتصادي البحث، فقد عمد تايلور إلى جعل اهتمامات العامل روتينية وحرمه اتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بأهداف التنظيم، ومنعه من المشاركة في تنظيم الإنتاج²

وبذلك فقد قلل من مهارات العمال، وزاد من اغترابهم عن عملهم.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 30 .

² رابح كعباش، مرجع سابق، ص 111 .

1-2: نظرية التقسيم الإداري: التي نادى بها وأسسها المهندس الفرنسي "هنري فايول" (1841م-1925م) أحد أشهر رواد المبادئ الإدارية أو التسييرية، وقد ضمن فايول أفكاره في كتابه الصادر بالفرنسية عام 1916 تحت عنوان "الإدارة العامة والصناعية" (1970م-Blan et scott)، فقد تبني فكريا تسييريا اختلف عن تايلور الذي اهتم بالورشات، وأن الفعالية تكون انطلاقا من الطريقة التي يمكن تتبعها في العمل وربطها بالحوافز المادية، في حين أن "فايول" يبين انه يمكن التحكم في السلوك الإنساني من خلال العملية التسييرية بمجموعة من القواعد والضوابط والمبادئ المحددة للأداء، "كما أن فايول بدأ حياته العملية كمدير عام لشركة منجميه في فرنسا كونت له خبرة و ساعدته على تبني فلسفة تسييرية، هذا ما تبين في كتابه الإدارة الصناعية والعامة " وقد قدم فايول خمسة وظائف للإدارة أو التسيير هي أن نتوقع تنظم، نقود، نسق ونراقب .

بالإضافة أنه يرى أن للمنشأة الصناعية ستة أنشطة : Industriel Activités و تتمثل

هذه المجموعات من الأنشطة فيما يلي:¹

1- الأنشطة الفنية: وتتمثل في الإنتاج.

2- الأنشطة التجارية: وتتمثل في الشراء والبيع و التبادل.

3- الأنشطة المالية : وتتمثل في تدبير رأس المال اللازم وكيفية استخدامها.

4- الأنشطة الخاصة بالأمان والحماية للممتلكات والأشخاص.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص61.

5- الأنشطة المحاسبية: وتتعلق بالإحصاء والتسجيل.

6- الأنشطة الإدارية: وتتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والرقابة.

وقد ركز بدوره على قسم التسيير نظراً لأن وظائفه هي نفسها الوظائف التسييرية ولاحظ أن المهارات التسييرية على عكس المهارات التقنية تكتسي أهمية أكبر كلما اتجهنا نحو قمة الهرم¹.

وكما سبق لنا الإشارة من قبل، فإن مساهمات فايول أحدثت تحولاً كبيراً في الفكر الإداري إذ كانت معظم مبادئه واضحة تماماً في أيامنا الحالية، فإن هذا يرجع إلى أن مساهماته صارت مهيمنة على دراسة الإدارة، وأخيراً يلاحظ أنه بالرغم من أن تايلور و فايول يعتبران من رواد الإدارة العلمية، إلا أن الأول كان تركيزه على العمال والإنتاجية بينما كان تركيز الثاني على المديرين والإدارة.

2- النظريات النيوكلاسيكية في الإدارة: إن اهتمام المدرسة التقليدية بالأجهزة

والهياكل التنظيمية في المنظمة دون إعطاء أهمية كافية للعنصر البشري الذي يعمل داخل هذه الأخيرة، و توصل أغلب المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية أنها عاجزة عن تحقيق الانسجام في بيئة العمل، ومن هذا المنطلق كان ظهور المدرسة السلوكية كرد فعل على قصور المدرسة التقليدية، حيث ركز الرواد الأوائل لهذه المدرسة اهتمامهم على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة فذهبوا إلى معالجة قضايا مثل العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، القيادة والإشراف، الروح المعنوية وسنتطرق في مايلي إلى أهم هذه المدارس والمقاربات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 60.

2-1: مدخل العلاقات الإنسانية: ولقد استمدت أفكار هذه المدرسة من تجارب أو دراسات الهاورثون التي أجريت في شيكاغو مند منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين تحت رعاية شركة ويسترن اليكتريك وبالارتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، وتسعى حركة العلاقات الإنسانية إلى فهم الأسباب المتعلقة بعدم الرضا العمالي وحتى حالة اللامعيارية داخل لمجتمع ككل، وقد اشتهر منظرو العلاقات الإنسانية بالرغبة في التقليل من أهمية ودور الدوافع الاقتصادية حتى داخل مكان العمل ذاته والتأكيد في مقابل ذلك على منطق المشاعر الذي يحكم سلوك العمال، فالمشاعر وما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي قد يكون له أهداف تختلف عن أهداف البناء الرسمي ويرى العالمان ميللر و فورم أنه يمكن أن نخرج من دراسات إلتون مايو وزملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها أن العمل نشاط جمعي وأن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء، لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها، وأن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب مكانة الفرد وأخيراً إن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل وخارجه¹

ومن هذا المنطلق نجد أن هذه النتائج قد شكلت جوهر نظرية العلاقات الإنسانية وهي فكر مغاير للافتراضات التي قدمتها الإدارة العلمية مؤكداً أن الكفاية التنظيمية تعتمد على القوى الاجتماعية، إذن إن المؤسسة اليوم أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل، أما في مرحلة السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين ظهر الميل

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 90.

نحو إدماج كثير من الأفكار المرتبطة بإعادة تصميم العمل وعرضها كجزء من حركة اجتماعية تؤدي إلى تحسين نوعية حياة العمل بالنسبة للعاملين وتعرف باسم حركة التصميم التنظيمي أو مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة.

2-2 العلاقات الإنسانية الجديدة: كان لها التأثير الواسع في معاهد دراسة علوم الإدارة في الولايات المتحدة وفي أوروبا خلال الستينات من القرن العشرين و"كان من ابرز منظري هذه المدرسة دوجلاس ماك جريجور Dogias MCGregor ورنسيس ليكيرت " Rensis LieKerte " وكريس ارجيريس" KChrisArgyris وقد اشتركوا في الاقتناع بأن التنظيمات الرسمية التقليدية كثير ما تتسبب في إحباط الأفراد الذين يعملون فيها، وأنه من الممكن تصميم أبنية تنظيمية أفضل تيسر تحقيق الذات لدى العاملين فلو نظرنا مثلا إلى الإسهام الذي قدمه " دوجلاس ماك جريجور Gregor فسنجده يركز على مجموعة من القضايا لعل أهمها¹ تناوله لشروط القيادة الفعالة عندما حددها في القيادة الرسمية التي يقوم بها المنفذون أو المشرفون أو رؤساء العمال المباشرين والقيادة غير الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم.

وقد انطلق من فكرة أن العلاقة بين القائد رسمي أو غير رسمي والعامل هي علاقة اعتماد أو تكامل، لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته كالحاجة للاستمرار في العمل أو الحاجة إلى الحصول على الترقية والحاجة إلى زيادة الأجر أو الحاجة للأمن داخل التنظيم وغيرها، وليس هذا فحسب، فقد اعتبر " ماكجريجور " أن الاعتماد والتكامل لا يتحدد فقط بين المسئول الإداري والعامل، بل يوجد بين مختلف المستويات التنظيمية كالاعتماد أو التكامل الحاصل بين المدير العام والمدير المساعد، أو بين المدير العام أو المساعد ورئيس فرقة عمل.

¹ نفس المرجع السابق، 158 .

إن هذه الأفكار يمكن اعتبارها كبوادر أولى ساعدت "ماك جريجور" على صياغة نظرية خاص به والتي رمز لشق الأول منها بحرف y ، ورمز للشق الثاني بحرف x فقد قدم فيها مجموعة من الافتراضات¹:

x - هي نظرية سلبية حول الإنسان العامل من أهم افتراضاتها مايلي:

- التأكيد على استراتيجيات الضبط التنظيمي، إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق، وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

- يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل وللحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

✓ في حين استندت نظرية y إلى افتراضات مغايرة تماما للافتراضات الأولى لأنها جاءت على شكل افتراضات إيجابية أهمها:

- يحب العاملون العمل ويعتبرونه طبيعيا وضروريا.
- يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضببط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
- تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 299.

- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين. وبناء على هذه الافتراضات، رأى " ماك جريجور " أنه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان، وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

3- النظريات الحديثة:

3-1: نظرية Z : هي إحدى النظريات التسييرية الحديثة والتي حققت نجاحا لافتا طرحها العالم الياباني وليم أوشي بعد عدة سنوات من البحث والدراسة لشركات اليابانية، هذه الأخيرة التي يرى أوشي أنها استوحت نظامها التسييري من المحيط الاجتماعي والثقافي الخاص بالمجتمع الياباني وبخاصة الأسرة التي تقوم على مبدأ احترام رب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون هذا الأخير مسئولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرارات وقد انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات ومنه استوحى مبدأ نظرية Z في التنظيم .

إن الفكر الإداري الحديث لم يتوقف عند حد نقد الأفكار والنظريات السابقة وتقديم البدائل، وإنما أصبح ودراسة متأنية للأفكار والنظريات الحديثة يعمل على إدخال التغييرات الجذرية على أنماط وأطر التنظيم والتسيير، من جهة أخرى لا يمكن لأي أحد إنكار أو عدم الاعتراف بالمستوى الذي بلغته المنظمات والمؤسسات الأمريكية واليابانية في مجال التطور والانتشار والسيطرة على السوق العالمية على مختلف الأصعدة، مقارنة ببقية المنظمات العالمية الأخرى وحتى الأوروبية منها لذلك رأيت من المفيد التعرض لبعض نماذج أو خصائص المنظمات وفق نظريات أمريكية أو يابانية أو أمريكية/يابانية، وتلخيصها في جدول توضيحي الجدول الموالي:

جدول رقم (1) خصائص المنظمات وفقا لنظريات Z-J-A:

نظرية A الإدارة الأمريكية	نظرية J الإدارة اليابانية	نظرية Z النظرية اليابانية مطوعة للبيئة الأمريكية
توظيف لمدة قصيرة	توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة طويلة
مسار وظيفي متخصص	مسار وظيفي عام	مسارات الوظيفية فيه درجة متوسطة من التخصص
فردية في اتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات بالإجماع	قرارات يتم اتخاذها بالإجماع
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية فردية
تقييم رسمي متكرر	تقييم غير رسمي وغير مكرر	عمليات التقييم وفق مقاييس رسمية وأخرى غير رسمية ضمنية
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة	ترقيات بطيئة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين	اهتمام شامل بالموظفين

المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لنشر و التوزيع ط1، الأردن 2000، ص ص 229-231.

2-3 مدرسة النظم : Basic Concepts of the Systems View Point

النظام (System) هو " تكوين متجمع من أجزاء مترابطة مكملة بعضها البعض وكل جزء فيه يؤدي وظيفة محددة مكملة للوظائف الأخرى ومخرجات النظام أكبر من مخرجات كل جزء فيها، والمدير ذو التوجه النظمي لا يتخذ قرارا ما لم يستوعب آثاره على المدراء الآخرين أو الأقسام الأخرى العاملة في نفس المنظمة.¹

ويتعامل مدخل النظم مع القضايا الهيكلية، حيث تشمل المدخلات التي تعد الجانب الأول لنظام المنظمة والذي يشمل بدوره الموارد المختلفة (الأفراد، الأموال المعلومات المواد)، أما جانب الثاني فهو الجانب العملياتي التحويلي ويشمل التكنولوجيا والتقنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات أما الجانب الثالث فهو مخرجات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية، والنظام قد يكون فردا من الأفراد أو جماعة عمل، أو قسما إداريا، أو المنظمة بأكملها.

3-3 نظرية صنع القرار عند سايمن :

يرى هربرت سيمون أن القرار في ضوء نظرية اتخاذ القرار، يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية.²

بل أن سايمون يذهب إلى أبعد من ذلك، فيرى أن صنع القرار هو محور العملية الإدارية. في أي تنظيم.

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص75.

² طلعت إبراهيم لطف، مرجع سابق، ص156.

ويصدر الفرد قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات: المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية. و المعطيات الواقعية عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها، أي أن هذه المعطيات الواقعية يمكن إخضاعها للاختبار الأمبريقي لتحقيق من مدى صدقها. أما المعطيات القيمية ، فهي عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي في المحل الأول وهي لا تخضع للاختبار الأمبريقي حيث أنها لا تتعلق بما هو قائم بالفعل¹

ومنه فالأفراد داخل المؤسسة يتخذون قراراتهم في ضوء ما واقعي حتى تكون أكثر عقلانية أي أن سلوك الأفراد داخل التنظيم هو سلوك هادف .

"ويعتبر شستر برنارد S. Bernard وهنري سيمن H. Simon - من الباحثين - من المدربين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو الفكر الإداري من خلال إضافتهم المتعددة، و من أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون².

تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والحيوية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين .

من هذا المنطلق فإن برنارد يرى أن الأفراد يلتحقون بالتنظيم على أساس تعاقدية يحصل

¹ نفس المرجع السابق، ص 158.

² نفس المرجع، ص 162 .

الفرد بمقتضاها على مجموعة من الحاجات أو الحوافز فمشاركتة في التنظيم تتوقف على مدى توازن المكافآت الممنوحة له مع ما يبذله من جهود. وعليه فإن التفسير الذي ذهب إليه "برنارد"، يجعلنا نعيد النظر في الافتراضات الكلاسيكية في الإدارة التي تنظر إلى سلوك العامل في المؤسسة أو التنظيم بأنه سلوك يخضع لأوامر الرؤساء أو المسيرين متجاهلة بذلك ردود أفعال الأفراد الغير متوقعة.

المبحث الثاني: أساليب التسيير - نماذج من الإدارة-

أولاً: نموذج الإدارة بالمشاركة:

فالتسيير بالمشاركة وحسب تعريف "Blais" بأنه عبارة عن فلسفة لتسيير المؤسسة تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية المؤسسة والاستعمال الأفضل لطاقات الكامنة لدى العامل عن طريق الاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم، ويتم ذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة¹

ومنه المشاركة في اتخاذ القرار هي عبارة آلية لبناء ثقافة تنظيمية تهدف للاستثمار في الموارد البشرية.

أما ولكر فيرى أن مشاركة العمال تبرز عندما "يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في سلطة ووظائف التسيير، ويعني ذلك أن يصبح العامل طرفاً في عملية اتخاذ القرارات التي كانت حكراً على المسيرين دون غيرهم².

بينما يرى آخرون في هذه العملية مجرد مراجعة للحدود الفاصلة بين الفضاء الرسمي

¹ عنصر العياشي، التسيير بالمشاركة الإستراتيجية والرهانات، الملتقى الوطني حول التسيير

الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الواقع والأفاق، جامعة عنابة، 16-17-18، جانفي 1995، ص 4 .

² رقام لينده، مرجع سابق، ص 3.

و غيرالرسمي نتيجة تحويل مشاركة عفوية وغير معلنة إلى مشاركة رسمية وصريحة.

وإضافة لما سبق هناك جدلية أخرى ترى أن المشاركة تتضمن "بعدين مختلفين ولكن متلازمين: يشير البعد الأول تطبيق مبادئ جديدة تؤسس لعقلانية اقتصادية ملائمة لشروط المؤسسة العصرية وضرورية لنجاحها، كما أنها تلبي مطالب الفاعلين الاجتماعيين الرئيسيين سواء تعلق الأمر بالمسيرين لتحقيق الفعالية أو المستخدمين لتحقيق الذات و الاستقلالية، أما البعد الثاني فيشير من خلال مفهوم إعادة صياغة الارتباطات بين أشكال السيطرة الاجتماعية وأشكال الاستلاب الذي يطبع علاقات الأطراف المتواجدين في المؤسسة.¹

في حين يميز آخر بين المشاركة والاستشارة، حيث يبين أن المشاركة تذهب إلى أبعد من مجرد الاستشارة التي تقوم على طلب رأي أو نصيحة، حيث يكون الطالب غير ملزم بالأخذ بها في حين أن المشاركة تتطلب اتخاذ قرار مشترك مصحوب بمسؤولية متبادلة يمكن استخلاصها من ميكانيزمات المشاركة، فإن تطبيق هذا الأسلوب يسمح بإدخال تغييرات على تنظيم العمل، حيث تتحول في ظله كيفية أداء العمل من فردية إلى جماعية، فهو يقوم على تنظيم مهكل ومرن للعمل بهدف تحقيق الإدماج لطاقات البشرية، هذا الإدماج الذي يتطلب اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوسيع المسؤوليات.²

¹ عنصر العياشي، مرجع سابق، ص5.

² رقام لينده، مرجع سابق، ص6.

هَذَا كَرْد عَلَى الْمَدْخَلِ الْمِيكَانِيكِيِّ الَّذِي يَجْبِرُ الْعَمَالَ عَلَى الْخُضُوعِ لِلْأَوْامِرِ بَدَلِ أَنْ يَتَسَاءَلُوا عَنْ جَدْوَى عَمَلِهِمْ، مُحَاوَلًا حَلَّ التَّنَاقُضِ بَيْنَ حَاجَاتِ الْفَرْدِ وَحَاجَاتِ التَّنْظِيمِ الرَّسْمِيِّ، وَتَعْنِي تَوْسِيعَ مَجَالِ الدُّورِ وَالوِظِيفَةِ أَيْ الْمَشَارَكَةِ فِي تَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ وَاتِّخَاذِ الْقَرَارَاتِ وَتَنْظِيمِ الْعَمَلِ، لِأَنَّ الْأَفْرَادَ غَالِبًا مَا يَفْضَلُونَ فَهْمَ وَتَأْيِيدَ الْأَفْكَارِ الَّتِي سَاهَمُوا فِي صِيَاغَتِهَا وَأَنْهَمُ يَقْدَمُونَ كُلَّ مَا يَسْهَلُ تَحْقِيقَ هَذِهِ الْأَهْدَافِ وَبِنَاءِ عَلَى هَذِهِ الْمَشَارَكَةِ تَزْدَادُ فُرْصُ الْوَصُولِ إِلَى التَّفَاهُمِ وَالْعَمَلِ الْجَمَاعِيِّ وَالْفَعَالِيَّةِ، بِالإِضَافَةِ إِلَى زِيَادَةِ كِفَاةِ التَّسْيِيرِ مِثْلَ تَطْوِيرِ أَنْمَاطِ الْإِتِّصَالِ وَتَوْزِيعِ الْمَعْلُومَاتِ، وَكَذَلِكَ أَنْمَاطِ الْإِشْرَافِ وَمَنَاحِجِ وَطُرُقِ تَفْعِيلِ الْعِلَاقَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ وَالْقِيَادَةِ الْفَعَالَةِ.¹

وَمِنْ هَذَا الْمَنْطِقِ فَانِ لِأَسْلُوبِ التَّسْيِيرِ بِالْمَشَارَكَةِ دُورٌ مَهْمٌ، وَذَلِكَ بِجَعْلِ الْعَامِلِ فَاعِلًا وَليْسَ مَجْرَدَ أَدَاةٍ لِلْعَمَلِ، وَتَقْتَضِي الْمَشَارَكَةَ بِهَذَا الْمَعْنَى أَنْ تَتَّسِمَ أَهْدَافُ الْعَامِلِينَ وَلَوْ جُزْئِيًّا مَعَ أَهْدَافِ الْمَوْسَسَةِ الَّتِي يَعْمَلُونَ بِهَا، إِلاَّ أَنَّ ذَلِكَ لَا يَنْفِي وَجُودَ تَبَايُنٍ بَيْنَ أَهْدَافِ الطَّرْفَيْنِ لَكِنِ الْمَشَارَكَةَ تَعْنِي بِالضَّبْطِ إِمْكَانِيَّةَ تَقْلِيصِ تِلْكَ الْإِخْتِلَافَاتِ مِنْ خِلَالِ تَفَاوُضٍ مُسْتَمِرٍّ، وَبِذَلِكَ يُمْكِنُ الْقَوْلُ إِنَّ الْمَشَارَكَةَ تَتَّضَمَّنُ إِحْدَاثَ تَغْيِيرٍ فِي بِنَاءِ الْقُوَّةِ دَاخِلَ الْمَوْسَسَةِ وَعَلِيهِ الْمَشَارَكَةُ لَهَا هَدَفَيْنِ اسْتِرَاطِيَّيْنِ يَتِمَثَّلُ الْأَوَّلُ تَعْدِيلَ بَعْضِ الْإِخْتِلَافَاتِ الَّتِي تَظْهَرُ فِي النِّسْقِ التَّنْظِيمِيِّ بَيْنَمَا يَمَثَّلُ الثَّانِي الْإِسْتِثْمَارَ فِي مَخْزُونِ الذِّكَاةِ الْإِنْسَانِيِّ لَدَى الْعَامِلِينَ بِمَا فِيهِ مِنْ مَهَارَاتٍ مِنْ شَأْنِهَا تَسْهِيلُ التَّكْيِيفِ مَعَ الْمُسْتَجِدَّاتِ وَتَقْلِيصِ الْمَعَارِضَةِ لِتَغْيِيرِ وَتَحْقِيقِ الْفَعَالِيَّةِ وَالرِّضَا لَوْظِيفِي.²

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 185.

² عنصر العياشي، مرجع سابق، ص 7.

إذا فهي علاقة تبادلية بين الإدارة والعمال تهدف من جهة إلى زيادة الفعالية بشكل مستمر.

عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ ومن جهة أخرى التخفيف من حدة الصراع بينهما، ما يترتب عن ذلك من آثار إيجابية مثل تحسين الأداء وزيادة تعميق الالتزام والولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال في كيان المؤسسة.¹

لهذا فقد أصبح بهذا جهد المسيرين اليوم منصبا على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقا من خطاب إنساني هدفه بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العامل للمؤسسة وتزايد نقد نظام التسيير العلمي الموجه لمجالات العمل، كما نظرة إليه المدرسة التaylorية وغيرها من المدارس المقرة بأهمية الضبط والرقابة الفوقية الصارمة تسيير العمل وسلوك العامل، وتزايد مقابل ذلك الاقتناع بحاجة مؤسسات العمل إلى هيمنة معايير مختلفة تعنى بتكامل الاجتماعي والمرونة في ممارسة العمل.²

1- عوامل ظهور المشاركة:

أ - قصور النموذج الكلاسيكي في التسيير لأنه يقوم على المبادئ التaylorية، بالإضافة إلى

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري العلمية ط1، عمان، 2011، 256.

² Cacha Denys, la notion de culture de le sciences social , Edition , la Découverte ,paris, 2001,p100 . 2011، النوع وعلم الاجتماع والعمل والمؤسسة، مصر، 2011 .

تركيز اتخاذ القرار بين أيدي أقلية من المسيرين، ويتميز هذا النمط عموماً بطابع الاستبداد والسلطوية حيث يلجأ المسيرون باستمرار إلى التهديد والعقوبات، وتتقلص عملية الاتصال إلى أبسط مظاهرها باختزالها إلى مجموعة من الأوامر والتعليمات الصادرة من قمة الهرم الإداري باتجاه القاعدة، متعرضة بذلك في ذات الوقت إلى قدر كبير من التشويه والمنع فضلاً عن اتساع المسافة الفاصلة بين المسيرين والمنفذين على المستويين النفسي والاجتماعي، وقد دلت العديد من الدراسات عن وجود عدد من المؤشرات الدالة على القصور الذي يعاني هذا النموذج من بينها ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل، وسوء استخدام الموارد وارتفاع ملحوظ في صراعات العمل.

ب- تغير تركيبة القوى العاملة: كانت التغيرات السابقة سواء على مستوى التجهيزات أو في طبيعة العمل و المهمات سبباً في حدوث تغييرات تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسة، من ذلك تزايد نسبة العمال المهرة وذوي الخبرات الفنية العالية مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة والقيام بأعمال روتينية مطالبين بتوسيع مجال المبادرة وممارسة المسؤولية.

ج- تحديات المحيط الاقتصادي: عرف المحيط الاقتصادي الخارجي تطوراً وتعقيداً كبيرين وخاصة في العشريتين الأخيرتين أين يتميز بانفتاح متزايد لسوق، وأدى ذلك اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، وبهذا أصبحت الحاجة إلى عدة مميزات مثل المرونة.¹

¹ الطاهر جعيم، "بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، عدد 12، 1999، ص 10.

2- طرق وأساليب المشاركة:

تتعدد الطرق والوسائل التي تحقق المشاركة، إلا أن هناك شبه اتفاق حول هذه الطرق وهي:

- أ- تحويل السلطة إلى المستويات السفلى في المنظمة.
- ب- المناقشة: وذلك عندما يناقش المدير أو الرئيس في العمل أحد العاملين أو مجموعة منهم أمور العمل في المؤسسة.
- ت- الاجتماعات: وذلك عندما يجتمع المدير مع رؤساء الأقسام أو العاملين لبحث مشاكل العمل.
- ث- الجان المشتركة: بين الإدارة والعاملين لبحث المشاكل الطارئة في العمل.
- ج- مجالس الإدارة: وهي مجالس تكون مكونة مسبقا لبحث مشاكل العمال.
- ح- درجات المشاركة في ظل الأنماط القيادية المتبعة : تلعب القيادة الإدارية (المسير) دورا مهما في المؤسسة، ولعل أن هذا ما أشار إليه العديد من الباحثين في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي، وعليه فالمسير الديمقراطي و الذي يحاول بناء علاقات مرنة بينه وبين مرؤوسيه، من خلال محاولة تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين في المؤسسة وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم المسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل.

لهذا فقد أجمعت العديد من الدراسات المختلفة للقيادة الإدارية في حصر أهم ميزات القائد أو المسير الناجح التي تمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- مكانة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الجزائرية:

إن مبدأ المشاركة ليس بغريب على المؤسسة الوطنية، فهو أحد الأسس الرئيسية التي أقيم عليها نظام الاقتصادي في الجزائر و هذا ما تأكده القوانين والتشريعات الاقتصادية و العمالية، فقد عرفت المؤسسة الوطنية المشاركة خلال مرحلة التسيير الذاتي حيث قامت المؤسسة المسيرة ذاتيا على مجموعة من الهيئات ليتمكن العمال من المشاركة من خلالها في التسيير و المتمثلة في الجمعية العامة مجلس العمال و لجنة التسيير.¹

رغم هذا إلا أنه لم تستمر هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا وحولتها الدولة بفضل عملية التأميم إلى الشركات وطنية تقوم من خلال ممثلها بتسييرها مع تهميش كل مشاركة للعمال الذين أدركوا بعد التسيير الذاتي أنهم مجرد أجراء و حياتهم الوطنية تتوقف على قرارات رؤسائهم.²

أ - **مرحلة التسيير الاشتراكي:** عرفت المؤسسة مبدأ المشاركة من جديد، بما أن أساس النظام الاشتراكي و هو النظام المتبع أنا ذاك هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات الوطنية طرف مهما في تسييرها و مراقبتها و هذا ما يؤكد ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث ينص

¹ رقام لينده، مرجع سابق، ص 5.

² نفس المرجع ، ص 6.

على « بما أن العامل يقوم بالعمل في مؤسسة تابعة لدولة أي للشعب فإن له الحق أيضا بأن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة و كذلك تسييرها. »¹

و في تحقيق هذه المشاركة وضعت لها هياكل و أجهزة خاصة متمثلة في الجمعية العامة لمجلس العمال مجلس المديرية.

إن تحليل مهام مجلس العمال و مهام مجلس المديرية يبين أن سلطة هذه الأخير أكبر من سلطة مجلس العمال و حيث يتمثل في اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بنشاط المؤسسة ككل في حين تمثيلية العمال في هذا المجلس لا يتعدى كونهم عاملين و بالتالي فتأثير العمال في اتخاذ القرارات ضعيفة و تكاد تكون معدومة.² حيث أصبح هذا التنظيم يشكل عائقا أمام كل مبادرة فردية في اتخاذ القرارات وبدأت القيادة تفقد تدريجيا مدلولها من حيث كونها سياق تأثير و اتخذت طابع الإداري البيروقراطي و من جهة أخرى أحدث هذا التقنين ما يشبه الازدواجية في السلطة داخل المؤسسة (سلطة الإدارة و سلطة اللجان) مما أدى في حالات كثيرة إلى حدوث بعض الصراعات بين الأفراد نتيجة التداخل في الاختصاص.³

¹ نفس المرجع السابق ، ص 7.

² نفس المرجع ، ص 8.

³ أوصالح نوال ، "عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الجزائرية:" ، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2010-2011، ص93.

إن التقصير في تطبيق مبدأ اللامركزية في عملية التسيير و عدم خروج مصطلح المشاركة عن إطاره الشكلي، و تغلب أنماط الإدارة البيروقراطية أدى إلى فشل تطبيق التسيير الاشتراكي بل زادت من فوضى التسيير نتيجة المركزية ونظام الوصاية.¹

ب- مرحلة استقلالية المؤسسات :

مبدأ المشاركة مزال قائما في ظل الاستقلالية، و حتى يدعم صدر قانون خاص متعلق بعلاقات العمل 1990 « و الذي ينص على خلق هياكل للمشاركة وهو ما يسمى بلجنة المشاركة بالمؤسسة » كان هدفها تحقيق الفعالية الاقتصادية وإعطاء المؤسسات ميكانيزمات جديدة من حيث توضيح المهام و التحكم في التسيير و توزيع أفضل لمجال الأنشطة و مراكز اتخاذ القرارات.²

إن الملاحظ لهذه المرحلة يلاحظ وجود مركزية رغم الاستقلالية، فإذا كانت مثلا منظومة وطنية للتخطيط بما يتماشى و الاقتصاد الوطني فإنه يحد من حرية المؤسسة و كذلك يتبادر في ذهن الملاحظ مجموعة من الأسئلة فهل كانت الجزائر مستعدة تماما لتبني هذا النمط التسييري الذي يدخل ضمن المبدأ الاقتصادي الحر؟ بعدما كانت بالأمس تتبنى نقيض ذلك؟ أي هل هناك أرضية للانتقال من المركزية إلى اللامركزية أي تهيئة العمال والمشرفين لتبني سياسة أي مخطط.

¹ رقام لينده، مرجع سابق، ص 19.

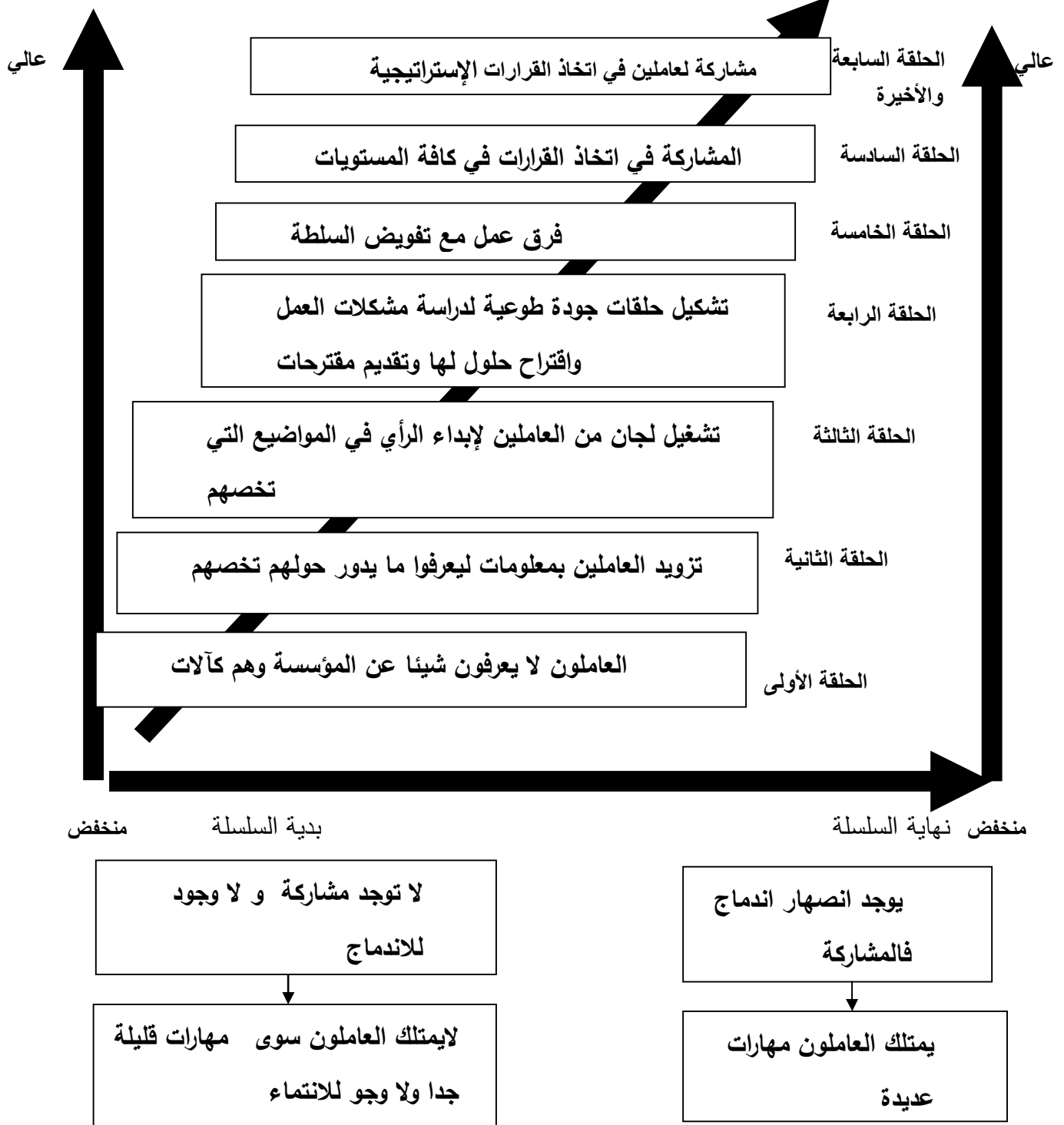
² أو صالح نوال، مرجع سابق، ص 95.

إذن إن ما يميز النماذج التسييرية التي عرفتھا المؤسسة الوطنية هو الغموض الذي سادھا رغم الجهود القانونية و التشريعية العديدة التي بدلت في هذا الشأن، إلا أن هذه الجهود باءت بالفشل نتيجة سيطرة النموذج البيروقراطي المفرط في المركزية حيث تأخذ أبسط القرارات في أعلى قمة الهرم مما عطل فرص المشاركة.¹

إذن يمكن القول أن المشاركة غير المندمجة ضمن إستراتيجية عامة للمؤسسة وغير متبوعة بممارسة تسييرية يمكن أن لا تؤدي إلى نتيجة أو نتائج سلبية و كذا مشاكل كثيرة في العمل لأن من خلال ما سبق يمكننا أن ندرك أن حالة اللامعيارية التي عرفتھا نماذج التسيير في المؤسسة الجزائرية راجعة إلى طريقة تجسيد تلك النماذج في الميدان أي طبيعة الممارسة.

¹ عنصر العياشي، مرجع سابق، ص 8.

الشكل رقم 1 : يمثل سلسلة المشاركة التي تعبر عن تطور درجة اندماج العاملين



المصدر: عمر وصفي عقليي. إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر، ط1، الأردن

2005، ص 532. نقلا عن: أوصلح نوال، مرجع سابق، ص 85.

ثانيا - الإدارة بالأهداف: mbo

إن أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو بيتر دركر Beterdrucker أستاذ و رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة نيويورك عام 1954 في كتابه « الإدارة في التطبيق the Practice of Management » لقد كانت وجهة نظر دركر أن منشآت الأعمال تحتاج إلى مبدأ إدارة يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية و تحمل المسؤولية، و في نفس الوقت يعطي توجهها لوحدة الرؤية شاملة، كما ينشئ روح الفريق و ينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة، إن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو الإدارة بالأهداف و الرقابة الذاتية.¹

لذلك فالبعض ينظر إليها على أنها طريقة للإدارة لا تختلف كثيرا عن الإدارة من خمسين سنة، في حين أن البعض يصر على أن الإدارة بالأهداف فلسفة حديثة للإدارة يتطلب بها تغيير المفاهيم و في الافتراضات الأساسية عن الإنسان و دوافعه و سلوكه.²

يقول مورس Morrisry إن «الإدارة بالأهداف و النتائج» ليست سلوكا تكنولوجيا للإدارة مبتكرا حديثا و لكنه مجرد منهج منطقي واضح للإدارة وعليه فقد قام بوضع تعريفا مسبقا للإدارة بالأهداف على أنها « إدارة تحوي أهدافا أو نتائج متوقعة واضحة

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 2، عمان، الأردن ص20.

² سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين الشمس، ط3، القاهرة، 1988، ص3.

و محددة كما تحوي وضع برامج واقعية لتحقيق الأهداف و تقييم للأداء في ضوء قياس النتائج.¹

إن تعريف جون همبل Humble للإدارة بالأهداف على أنها نظام ديناميكي يربط بين حاجات المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية و النمو مع حاجة المدير للاهتمام و تطوير ذاته و بينما يركز " همبل " على الجانب التخطيطي بصفة خاصة وضع الأهداف، فإن أديورن odiorne يركز على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف و تحديد الأهداف حيث يقول أن "الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس و المرؤوسين بتحديد الأهداف العامة للمنظمة لتحديد مجالات المسؤولية.

إن الإدارة بالأهداف تشجع على إسهام المديرين في الإدارة، وأن الالتزام المهني مبني على التكامل، تكامل أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية لأعضاء تلك المنظمة على أساس أن الأهداف الشخصية ستتحقق عندما يمارس الأعضاء جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة² أما بول مالي Paul mali³ يرى أن المهمة الرئيسية للإدارة بالأهداف هي جعل الانسجام بين العاملين في المنظمة و تنسيق الجهود والعمل في إطار واحد للوصول إلى الغاية المنشودة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 4.

² نفس المرجع، ص 5.

³ المهدي الظاهر غنية، مرجع سابق، ص 115 .

1 - مقومات الإدارة بالأهداف:

إضافة إلى النماذج السالفة الذكر، توجد نماذج أخرى متعددة التي أنتجها الكم المعرفي الهائل في مجال العمل والتنظيم الإداري، ومن بين هذه النماذج على سبيل المثال، الإدارة بالأهداف التي تعتبر مدرسة قائمة بذاتها، فهي من المدارس الفكرية الحديثة التي جاءت لحل أو علاج الأخطاء التنظيمية التسييرية التي أوجدتها المدارس الفكرية التي سبقتها.

إن الإدارة بالأهداف تنظر إلى العملية الإدارية نظرة عضوية متكاملة، فهي تساعد المدير على التفكير في مشكلاته بطريقة متجددة دائماً، وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد، وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال المجموعة الأخرى وتعمل على تنمية الموارد المتاحة بشرية ومادية وتشغيلها بفعالية وكفاءة عالية وتطوير الممارسات الإدارية وتحسين النتائج المحصلة، تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في عمليتي التخطيط والرقابة فتسير حسب الخطوات الآتية.¹

أ - يقوم المرؤوس برسم خطة أولية تضم الأهداف التي بإمكانه تحقيقها في فترة زمنية محددة، بتحديد مختلف الطرق التي يمكن إتباعها لبلوغ هذه الأهداف وتوضيح المعايير التي يمكن على أساسها قياس درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

¹ منير عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، ط1، عمان، 2006، ص 220.

ب- بعد الخطوة الأولى، يعقد كل من الرئيس والمرؤوس لقاءً ثنائياً يناقشان فيه هذه الخطة، ويعدلان فيها ما يمكن تعديله حتى يتوصل إلى الخطة أو ورقة العمل التي ستكون دليلهما للعمل في الفترة الزمنية المقبلة. وهنا تتحدد أدوار كل من الطرفين أي دور المرؤوس في تنفيذ الخطة ودور الرئيس في توفير المساعدات والتسهيلات الضرورية للعمل.

ج - يقوم المرؤوس بالتنفيذ، ويقوم الرئيس بالقيادة والمتابعة فهو يشرف على عمل المرؤوس ويقف على تقدم في مراحل المحددة، ويتعرف على المشكلات التي تستجد وتبحث في طرق حلها، ويقدم للمرؤوس ما يحتاج من إمكانيات مادية أو معنوية.

خ- عندما يصل المرؤوس إلى النتائج التي تم تحديدها من قبل، تبدأ عملية التقييم والتقييم بمشاركة الرئيس. وفيها يتم استعراض النتائج المحققة وقياسها ومقارنتها بالأهداف والمعايير الموضوعية والمحددة سابقاً. وتبحث الأخطاء والفروق إن وجدت وتحدد أبعادها وتدرس أسبابها، وتوضع طرق علاجها. ويفكر الطرفان في الوسائل التي تمنع حدوث الأخطاء المماثلة في المستقبل. ثم يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة.

2- مزايا وصعوبات أسلوب الإدارة بالأهداف:

تعتبر المشاركة في وضع الأهداف وتحديدها وضبط مختلف المعايير، التي تعتبر جديدة نوعاً ما عما هو سائد في مختلف التنظيمات بهذه المعايير التي تضبط السلوكيات والأعمال المتقنة بين الرئيس والمرؤوسين وتتجسد مزايا هذا الأسلوب في مايلي:

- وضعية العاملين واطلاعهم على الأهداف المرسومة وتمكينهم من المساهمة في إثراء النقاش و المشاركة في وضع السياسات العامة وتنفيذ الأعمال الموكلة له و المعروفة سلفا كل هذه العوامل تساعد في رفع روحهم المعنوية.¹

- إلتزام كل طرف بمسؤوليته في إطار ما تم الاتفاق عليه من أهداف بين الرؤساء و المرؤوسين مع تحديد طرق العمل ببلوغها، و تكليف عمال التنفيذ بمعالجة المسائل البسيطة بكل حرية، و هذا عن طريق عقد الاجتماعات الدورية و اللقاءات التشاورية بينهم من أجل حل المشاكل التي تتجم من حين إلى آخر.

أما عن الصعوبات فمنها:

- تغير و تعدد أطراف الرقابة و الإشراف.

- تقشي ظاهرة إرضاء الرؤساء على حساب الضمير المهني.

- تكتيف الاجتماعات و إهمال الجانب العملي.

ثالثا - نموذج الإدارة البيروقراطية: لقد قام "ماكس فيبر" عالم الاجتماع الألماني بوضع نموذج للإدارة والتسيير، أسماه النموذج البيروقراطي فهو في الأصل بادرة الترشيح العقلاني في التسيير والتنظيم الإداري فقد أثبتت بعض الدراسات أن النظرة السلبية للبيروقراطية ناجمة عن التطبيق المطلق لخصائص هذا النموذج التنظيمي.²

¹ سيد الهواري، مرجع سابق، ص16.

² طلعت إبراهيم لطي، مرجع سابق، ص97.

أما عن مفهوم البيروقراطية فهي ترجمة لكلمة: Bureau cracy و هي تنقسم إلى قسمين : Bureau وتعني المكتب و Cracy وتعني الحكم أو السلطة بتالي البيروقراطية تعني حكم أو سلطة المكتب. والبيروقراطية عند ماكس فيبر تعني العقلانية في النظام الرأسمالي فهو يعتبر البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم وبشكل خاص على الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة وليس على الأفراد.¹

من خلال هذا المفهوم نجد أن البيروقراطية هي عبارة عن شكل من أشكال الإدارة والتسيير التي تقوم على أساس امتلاك الشرعية القانونية التي تخولها السلطة أو المنصب، لذلك تعتبر البيروقراطية "بناء من الإجراءات والمهام المرتبطة بنسق معين للإدارة وهي بناء اجتماعي يتكون من التدرج الهرمي للمكانات والأدوار، وتتسم بمجموعة من القواعد الواضحة التي تنظم أفعال أعضائها، بالإضافة إلى درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل واحتكار الخبرة ووجود بناء هرمي لسلطة يوضح واجبات ونسق غير الشخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم والفصل بين الملكية والإدارة."²

وقد حاول "الفن جلود نز" اختبار "متضمنات نظرية ماكس فيبر واقعيا فوجد أن فيبر قد اخلط بين نمطين من أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لوكانا نمطا واحد النمط الأول الذي يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية النيابية وفيه توضع القواعد

¹ نفس المرجع السابق، ص 98.

² منير عبوي، مرجع سابق، ص 79.

القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس وبذلك يعكس هذا النمط رضا الرئيس والمرؤوس ويرتكز على أسس ديمقراطية، أما النمط الثاني فهو البيروقراطية الجزائية وفيه تفرض القواعد على الأفراد، أي السلطة تقوم بفرض هذا النمط من البيروقراطية وبذلك يستمد شرعيته من جانب واحد فقط هو الإدارة.

ومن عيوب هذا النموذج التي ترتبط بعدم الكفاءة التنظيمية باعتماده على خبرة البيروقراطيين في مواجهة المساءلة، والتخفي وراء الروتين والإجراءات وممارسة القوة الاستبدادية المشروعة.

هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة، وما يرتبط بذلك من تحول الوسائل إلى غايات.

وبهذا تتحرف التنظيمات عن الهدف الذي أنشأه من أجله، وتصبح بذلك القوانين والإجراءات أهدافا في حد ذاتها أو ما يسمى استبدال الأهداف كما يرى "روبرت ميرتون" فتصبح معوقات وظيفية تجعل من الأدوار تتميز بالروتين والجمود وغياب روح الإبداع والتميز، بلاضافة إلى "سلنزيك" الذي يرى أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، ويرى أن هناك حاجات مختلفة للأنساق من بينها الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم.¹

وبهذا فقد أكد ماكس فيبر على مركزية السلطة وتوحيد مصدر السلطة ومركز الإشراف ويكون مركز اتخاذ القرار هو من شأن عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 100.

يشغلون مراكز إدارية وفنية عالية، كما أن البيروقراطية تهتم بأعمال الإدارة أي الرقابة والتسيير والتنسيق لسلسلة معقدة من المهام والواجبات، وعليه فهي نظام لرقابة إذ تتضمن تنظيمًا هيرارشيًا يستطيع المسئول عن طريقه أن يراقب ويضبط نشاطات مرؤوسيه.¹

فقد اعتبر "فيبر" أنه بالاعتماد على نمط الشرعية المعانة، يتغير جوهرًا كل نموذج الطاعة ونوع الهيئة المديرة وأسلوب ممارسة السلطة.

و يتسم النموذج البيروقراطي بعدة خصائص تميزها عن الإدارات الأخرى منها:

1. القواعد: وهي ضوابط محددة لسلوك العاملين خلال أدائهم للأعمال، ومن الجانب الإيجابي فإن القواعد تساعد في توفير النظام المطلوب للمنظمة في سعيها نحو الهدف، إلا أن التمسك الكبير بالقواعد والإجراءات الروتينية على أنها مسلمات هي إحدى مسببات انزعاج المرؤوسين في العديد من المنظمات، ذلك أن نظام الإدارة البيروقراطية يقيد حرية العاملين في العمل والتصرف والإبداع وتخفيض الروح المعنوية مما يترتب عليه عنه ارتفاع دوران العمل بين العاملين.²

2. استبعاد الأثر الإنساني: إن الاعتماد على يؤدي إلى إبعاد الأثر الإنساني.

3. البناء الهرمي: ومن وجهة نظر الإدارة البيروقراطية فإن الوصف السليم لتدرج الهرمي ومحتوياته، يساعد على إحداث الرقابة على سلوكيات العاملين، لأن هذا الوصف يبين أين

¹ دريدش حلمي، "الأنماط التنظيمية بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية،- دراسة ميدانية لوزارة المجاهدين" - رسالة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2011، ص 101 - 102 .

² شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 58 - 59.

يقف كل فرد على ضوء المهام الممنوحة له.

4. الصلاحية القانونية العقلانية: وتعتمد على الصلاحية على قواعد وأسس قانونية فالرئيس الإداري يطاع بسبب موقعه ومكانته في الهيكل التنظيمي، إلا أن القيود التي تفرضها الصلاحيات المخولة لأفراد غير قادرين على ممارستها أو حتى تحويلها إلى الآخرين تؤثر على الحالة الإبداعية لعموم المنظمة، كما أنها تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار نتيجة التمسك بالقواعد والإجراءات، إذ أن تتبع الحالة الإجرائية لإصدار قرار ما قد يستغرق وقتا ليس بالقصير.

تمهيد:

إن تقدم الدول ونجاحها في تحقيق أهدافها وتطلعاتها، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة مؤسسات وأجهزة تلك الدول على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها على أحسن وجه وقدرة هذه المؤسسات والأجهزة من جانب آخر تتوقف على نوعية العاملين فيها، وعلى مستوى كفاءتهم وقيمهم. وكلما كان لدى العاملين ولاء لمؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها. لأن العصر الذي نعيش يتميز بهيمنة التنظيمات وشمولها الحياة كافة، فينظر الأفراد إليها كنظام متكامل يتعاملون ضمنه، بحيث تقدم لهم سائر ما يحتاجون إليه من سلع وخدمات، ومن الأکید أن لكل تنظيم أو مؤسسة هدف يسعى لتحقيقه بأفراد مؤهلين يولونه ولاءهم ويحصلون بالمقابل على سد بعض احتياجاتهم سواء المادية منها أو المعنوية، فتغدو العلاقة بينهما علاقة تبادل وتكامل بما يضمن لكليهما التوازن والاستقرار ضمن نسق التنظيم ونسق المحيط الخارجي خصوصاً أن معظم المقاربات الحالية تشير أن ضمان ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها هو مفتاح ومطلب رئيسي للمنافسة.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي و أهميته في التنظيم

أولا . أهمية الولاء لتنظيمي :

حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين من عدة سنوات ظهر هذا الاهتمام للولاء التنظيمي من تأثيره المهم في كثير من سلوكيات الأفراد، وانعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء. وتتجلى أهمية الولاء التنظيمي بوصفه مفهوما إلى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في المستويات الولاء يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات التنظيمية المهمة، فقد تم ربطه بكثير من العوامل الإيجابية بهذا الاتجاه. وقد تظهر على سبيل المثال " أن الموظفين ذوي الولاء العالي لمؤسساتهم يتسمون بمعدلات منخفضة من الغياب، ويكونون أكثر استعدادا لقبول التغيير، وأكثر رضا، و أكثر انغماسا في عملهم، وأكثر فعالية، وأعلى إنتاجية، وأقل استعدادا لترك العمل في المؤسسة.¹

و بصورة عامة فإن الموظفين ذوي الولاء العالي يربطون اتجاهاتهم بقيم مؤسساتهم وأهدافها ويظهرون التزاما بالبقاء فيها، وعليه يمكن القول بان أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في ما يلي:²

يمثل الولاء التنظيمي متغيرا هاما في الربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعلمون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى

¹ Tett.R and Meyer .J P. «Job satisfaction organisationnel commitment, turnover intention Path analnses Path analytic fending ». Personnel Psychology, 46, 1993, P 259.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 206.

إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة .

كذلك ولاء الأفراد لمؤسساتهم يضمن نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها هكذا يبدو واضحاً أهمية فهم طبيعة الولاء التنظيمي، فهذا الفهم قد يساعد المؤسسات على معرفة الأسباب في مستوى الولاء التنظيمي"، ومن ثم يمكن في ضوء هذا الفهم إتاحة السبل التي تقود إلى مستوى الولاء الإيجابي بالقدر الذي يكفل الارتقاء بالأداء ومن ثم في نهاية المطاف، وصول المؤسسة إلى أهدافها على النحو المرتجى.¹

ثانياً . المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي:

1. الانتماء:

يعرف مفهوم الانتماء بتعاريف عديدة حسب طبيعة تناوله، لكن في معظمها تدور حول العلاقة بين الفرد و فرد آخر، أو فرد وجماعة التي يتعامل معها، أو مؤسسة عمل.....الخ.

فيعرف سليمان سعد الانتماء أنه عبارة عن الروابط العاطفية والنفسية والذهنية التي تجذب فرداً أو مجموعة أفراد إلى معتقد أو فكرة أو مذهب أو مؤسسة بدرجة من القوة .

تجعل المنتمي يحرص على سلامتها وكرامتها ورفع شأنها.²

¹ مازن الفارس، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة لسلوك التنظيمي"، المجلة العربية للعلوم الإدارية العدد 5، 2004، ص12.

² سعد سلمان، "دور كليات المعلمين في تدعيم الولاء الوظيفي لدى طلابها بالمملكة العربية السعودية، المجلة التربوية، العدد47، مجلد 12، 1998، ص55.

أما "عبد التواب" فيرى أن الانتماء حاجة نفسية اجتماعية عامة لدى الإنسان تمثل المستوى الأعمق للولاء من الناحية السيكولوجية، والانتماء مفهوم أضيق في معناه فالولاء في مفهومه الواسع يتضمن الانتماء، فمثلاً: لن يحل الفرد الوطن ويعمل على نصرته والتضحية من أجله إلا إذا كان هناك ما يربطه به، أما الانتماء فلا يتضمن بالضرورة الولاء، فقد ينتمي الفرد إلى وطن معين ولكن يحجم عن العطاء و التضحية من أجله.¹

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن:²

الانتماء هو ذلك الذي يكون فيه الفرد عضواً في جماعة ما، ومحسوبا عليها و يرتضي معاييرها، يتوحد بها ويشاركها ميولها واهتماماتها، فالولاء والانتماء قد يمتزجان معا حتى أنه يصعب الفصل بينهما، والولاء صدق الانتماء، والولاء يولد مع الإنسان ولكنه يكتسب من المجتمع.

2. الالتزام التنظيمي:

على الرغم من تعدد الكتابات في مجال الالتزام التنظيمي وتزايد عدد المهتمين به، فإنه لا يوجد اتفاق حول ما يعنيه هذا المفهوم إلا في حالات قليلة للغاية، لذلك فقد تعددت التعاريف الموضوعية لهذا المفهوم وتباينت في مفهومها بشكل كبير.

فيعرف كل من شنيدر ونجرين هول «Schneideret Nygrenholl الالتزام التنظيمي

بأنه "العملية التي فيها التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة".³

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2010 ص278.

² نفس المرجع، ص 279.

³Richard . h.hall and all (personnel fator in organizationale identification administrative

أما وينر وجيتشمان «Weiner et Gechmen» فيعرفان الالتزام التنظيمي بأنه يمثل السلوك المقبول اجتماعيا من الفرد والذي يفوق السلوك التنظيمي الرسمي المتوقع منه.¹

في حين يعرفه كل من ديكوتيس «Decottis et Summers» بأنه مدى قبول الفرد و اقتناعه بأهداف المؤسسة وقيمها وانخراطه في أداء الدور التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.²

أما فيما يخص العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي فهناك العديد من الآراء و الاتجاهات:

الأول: يرى بأن الولاء هو أحد المكونات الأساسية للالتزام التنظيمي و مثال ذلك قول «Buchanan» أن الولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني يربط بين الفرد والمؤسسة وأنه بمفرده يمثل اتجاها سلبيا، كما أنه يمثل عنصرا من ثلاثة عناصر تكون في مجملها مفهوم الالتزام التنظيمي " وهي: التطابق أو الاندماج أو الانخراط و الولاء . وهذه العناصر تعبر عن وجود عضوية الفرد في المؤسسة.

الثاني: ويمثله نظرة «George Logan» إلى الولاء وهي أنه ارتباط إيجابي بين الفرد والمؤسسة وأنه يؤدي بالضرورة إلى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة. ويتشابه مفهوم "Logan" مع رأي «Henne Frund» حيث ينظر إلى الولاء و الالتزام أنهما يعملان نفس المعنى والمضمون أي أنهما مترادفان فالولاء والالتزام يمثلان اتجاها إيجابيا يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد.

science qureterly .vol 15,july 1970 , p 176 .

¹ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة لنشر، القاهرة، 2005، ص216.

² نفس المرجع ، ص 22.

الثالث : يمثله مفهوم كل من «Patricia et Peter» عن الولاء حيث يعتبر أنه مفهوماً شاملاً يحتوي على السيطرة والتطابق والالتزام والتكامل والانحياز الهدي أي أن الولاء طبقاً لهذا المفهوم أكثر سعة من الالتزام وأن الالتزام يمثل أحد الأبعاد المرتبطة به.

3. الرضا الوظيفي:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى الشعور الوجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه الوظيفة من إشباع للحاجات المتعددة للفرد، أما الولاء التنظيمي فهو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها¹، ومن هنا يمكن ملاحظة الآتي.

° الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي، أي أن الولاء سابق عن الرضا.

° أن الولاء التنظيمي له تأثير سلبي إيجابي على الرضا الوظيفي.

° أن الولاء التنظيمي يمثل موقفاً ثابتاً نسبياً عبر الوقت، في حين أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الولاء التنظيمي.

هذا وما تجدر ملاحظته في هذا المنوال أن وجود الاختلافات السابقة بين المفهومين لا يعني انفصالهما تماماً عن بعضهما وعدم تأثير أحدهما على الآخر فسواء كان الرضا موقفاً سريع التكوين وسريع الزوال أم العكس، فإن ذلك بلا شك له علاقة مباشرة مع الولاء التنظيمي، وسواء كان الرضا سابقاً للولاء أم العكس فكلاهما يؤثران في بعضهما على البعض.

4. الروح المعنوية :

¹ محمد أحمد سلمان سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص130.

تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن الروح المعنوية تمثل اندفاع الأفراد نحو عملهم بكل طاقاتهم في سبيل انجازه وفق ما هو مطلوب منهم بعد أن تم إشباع حاجتهم من خلال العمل.

بينما الولاء هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، ومن هنا يمكن استنتاج ما يلي:

*يركز مفهوم الولاء على درجة ارتباط الفرد بالمنظمة، في حين يركز مفهوم الروح المعنوية على رغبة الفرد في الانجاز أهداف المؤسسة من خلال إشباعه لحاجاته.

*إن وجود الروح المعنوية لدى الأفراد تعني بالضرورة زيادة دافعيتهم وأدائهم، في حين أن الولاء لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد وأدائهم.

* إن الروح المعنوية صعبة البناء وسهلة الهدم، في حين أن الولاء يتصف بالديمومة وبطبيعة الحال الاختلافات السابقة لا تعني انفصال الروح المعنوية عن الولاء فهي بمثابة متغير سابق للولاء.

ثالثا . محددات الولاء التنظيمي: إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

- قبول أهداف منظمة وقيمها .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.

•الميل لتقويم التنظيم تقويما ايجابيا.¹

رابعاً. العوامل المساعدة و المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين و الدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم وقد ساهمت الكتابة في هذا الموضوع الكثير من الكتاب إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من دراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

1.السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد و يعتمد السلوك في شدته وايجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجيات المتداخلة(تساعد على تشكيل)، فإذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي يساعد على تكوين مايسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها : أبراهام ماسلو" في نظرية (سلم الحاجات)

¹ محمد المخلافي، "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، عدد2، دمشق 2000، ص194.

كذلك نظرية "بورتر" واللذان بحثتا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من نظريات لترتيب الحاجات الإنسانية، وفقا لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات وقد رتب "ماسلو" حاجات الأفراد في شكل هرم.¹

والأفراد يسعون دائما إلى العمل على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية كالرغبة مثلا في تحقيق الاحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى تحقيق الذات .. الخ..... الخ بشكل يترتب عنه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم.²

وقد أشار "ريتشارد سيترز" في نموذجه عن الولاء التنظيمي إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الناتج من المدخلات التالية:

- أ. المكانة في التنظيم .
- ب. الاستقلال في التنظيم.
- ت. الرضا عن العمل.
- ث. العلاقات الاجتماعية.
- ج. القيادة .
- ح. المناخ.
- خ. الرغبة في الانجاز.
- د. الصفات الشخصية.

¹ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط و انجاز مبدع)، مركز احمد ياسين، عمان، 1996 ص50 .

² mc broom , identification and some condition of organization , involvement , administrative science quarterly , 1989 p 19.

ذ. درجة المشاركة في العمل.

ر. نظام الحوافز.

ز. تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوفرة في التنظيم بحيث تتمتع البيئة التنظيمية بمناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي موجودة، وسيندفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

أ. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.

ب. السلوك الايجابي اتجاه التنظيم.

ت. تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور.

ث. تقليل نسبة الدوران الوظيفي.

ج. زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.

ح. "ارتفاع الروح المعنوية و ارتفاع معدل الأداء".¹

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

حيث يزيد الانتماء التنظيمي كما أوضحت الدراسات كلما كانت الأهداف التي يسعى إليها التنظيم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض ادوار العاملين.

3 - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم و تحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة

¹ Richard ,m.stres , antecedent and ant comes of organizational commitment , administrative science quarterly , vol22 , 1997,pp 47-48.

العمل، حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات.¹

وعليه المشاركة تتيح للعامل الاندماج ضمن جماعة العمل التي هو ينتمي لها. وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف. وتعمل كذلك على زيادة الانتماء التنظيمي و جعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون إن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة و بروح معنوية عالية، مما يؤدي في النهاية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمنظمة.²

4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك، وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى ويعرفه "ستيرز" بأن البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملين عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم ". و المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و للتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 131.

² نفس المرجع ، ص 132.

الثقة المتبادلة مما يزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء الوظيفي.

5- العمل على بناء ثقافة المؤسسة :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لإفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة قوة هائلة نتيجة التماسك والاحترام والثقة المتبادلة.¹

6- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز :

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب التي تقدم للفرد الإشباع حاجاته بدرجات متفاوتة وحسب توقعاته، وتركز نظرية حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها لذلك فان توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف، وفي هذا السياق يرى البعض أن الانتماء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسو مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 132.

² منير عبوي، مرجع سابق، ص 213.

ومنه الانتماء التنظيمي إلا بعد اعتبار العمال أنهم شركاء في المؤسسة.

7- نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين في جو عمل مناسب بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الصناعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظراً لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل، فقد عرفها البعض بأنها: (ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف وبناء على ذلك فان مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، و ينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل... الخ

هذه هي أهم العوامل التنظيمي التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهي عبارة عن نسق مترابط مع بعضه، فكل عامل له نسبة في التطوير التنظيمي تساهم في استمرار المنظمة و بقائها.

خامسا. مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين و نمو و تطو الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد ناقش الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره و مراحل¹.

وفيما يلي عرض "بوشان" (1974) 3 مراحل متعددة لتطور الولاء التنظيمي وتظهر في الشكل التالي:

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 132 - 133.

شكل رقم (2) يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشان (1974)

ترسيخ الولاء و تدعيمه	الخوف من الفشل ظهور قيم الولاء للعمل و التنظيم الأهمية الشخصية	تحديات العمل تضارب الولاء وضوح الدور فهم التوقعات نمو اتجاهات الجماعة اتجاه التنظيم الشعور بالصدمة
--------------------------	--	--

المرحلة الأولى (فترة التجربة) المرحلة الثانية (العمل والانجاز) المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم).

المصدر: منير عبوي، مرجع سابق، ص 20.

المرحلة (1): تمثل مرحلة التجربة قبول الدخول إلى العمل، وتمتد لعام واحد، وهي تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة (2): تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة

أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية و الخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة (3): مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ البدء في العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد ونتيجة الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه، وقدم كذلك الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون مفهوم الولاء التنظيمي ومن هذه النماذج ما قدمه ستبرز 1977 وهو على النحو الموضح :

الشكل رقم (3): نماذج ستيرز 1977: ¹



المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 124.

¹ نفس المرجع السابق، ص 123-124.

يلاحظ من الشكل الذي قدمه ستبرز أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه منظور نظرية النظم، أي أن الولاء التنظيمي يعتبر عملية مفتوحة لها مداخلها الخاصة المتمثلة في خصائص الأشخاص وخصائص العمل وخبرات العمل وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، تتفاعل جميعها مع بعضها البعض وما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الولاء التنظيمي تكون له نتائج، وتعتمد فعالية المخرجات وكفاءتها على نوعية المداخلات وطبيعتها وطبيعة التفاعل بين عناصرها.

تستطيع الإدارة من خلال ملاحظاتها للمدخلات والعمليات والمخرجات التي تشكل الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى التغذية الراجعة لتصحيح أي انحراف في مداخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي، فكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه التوقعات والمشاعر والأحاسيس جميعها تتفاعل مع الخصائص السابقة الذكر لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاه أو اتجاهات نحو المنظمة وبيئة العمل، قد تكون سلبية أو ايجابية، فالاتجاه الايجابي يترتب عليه ممارسة الفرد للأنماط السلوكية الايجابية مثل: الرغبة في مواصلة العمل، وبذل الجهود والتعاون، أما الأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية فتمثل الصور التي تظهر الفرد كانسان كئيب، غير متعاون انطوائي، عدائي، لا مبال غير مخلص، وبعيد الانتماء.

ولهذا للاتجاهات انعكاسات كبيرة على الولاء التنظيمي، فالاتجاهات السلبية يترتب عليها وانخفاض وتدنى مستوى الولاء التنظيمي عند الأفراد ومن ثم تدنى

الإنتاجية ولذلك فإن على الإدارة الجيدة أن تكون واعية، وأن تدرس باستمرار موضوع الولاء التنظيمي وتجنب الآثار السلبية التي تنتج عن عدم قدرة على التعامل معه.¹

سادسا: أنواع الولاء التنظيمي:

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي هي:

(1) الولاء الاستمراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير، مما استثمره فيها مدار الوقت مثل (خطط المعاشات، والصدقات الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب بالتضحية بتلك الأمور ومثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

(2) الولاء العاطفي (المؤثر): وهذا النوع يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق الأهداف.²

و الولاء المؤثر هو مستوى الإحساس وإدراك الخصائص المميزة لمهامه الوظيفية و التوافق معها نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري.

(3) الولاء المعياري: هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

¹ نفس المرجع السابق، ص 125.

² نفس المرجع، ص ص 216-217.

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.¹

وبشير إيتزيوني (etzioni) إلى إن هناك نوعين من الولاء التنظيمي:

✓ **الولاء المقصود أو الولاء المدروس:** فهو ذلك النوع من الولاء الذي يؤدي غرضا معيناً أو مقصوداً أو معتمداً، فهو يتضمن عملية اتخاذ قرار تأملي قائم على مقارنة أوزان البدائل المتاحة أمام الفرد على أساس الربح والخسارة كالمرتب والمكافآت و المكانة الوظيفية، وهذا القرار يحدد بقاء الشخص في المنظمة أو مغادرتها، أي أن المنظمة تعد مكانا للاستثمار أمام الفرد، فله أن يقرر مغادرتها أو البقاء فيها متى كان هناك مصلحة له، وهذا الولاء هو المقصود.

✓ **الولاء الأخلاقي أو القيمي:**² فهو عنصر أو موقف داخلي لدى الفرد يبرز من خلال تمثيل الفرد لقيم المنظمة وأهدافها ففكرة تمثيل الفرد لتلك القيم والأهداف تعكس رؤيا مهمة لتحفيز الأفراد داخل المنظمات أي أن هذا النوع من الولاء يتطلب وجود إطاعة الأوامر والقواعد أو تطبيق الحوافز أو المكافآت في المنظمة، بل هو الدافع أو تعزيز ذاتي بحت.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 217.

² نفس المرجع ، 218 .

سابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

يوجد العديد من الدراسات التي حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بموضوعها أو بأسبابها أو بنتائجها أو مزيج من هذا كله، لكن لا يوجد نموذج واحد يمكن القول بأنه يحيط بظاهرة الانتماء التنظيمي، ومن هنا تأتي أهمية إيضاح النماذج المختلفة لظاهرة الولاء حسب تطورها التاريخي على النحو التالي:

1) نموذج اتزيوني 1961: تعتبر كتابات اتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي حيث أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة وهذا الاندماج الذي يسميه أحيانا بالانتماء أو الالتزام ويمكن أن يتخذ أشكالاً وهي:¹

✓ **الانتماء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

✓ **الانتماء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها لذلك فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمنظمة.²

✓ **الانتماء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة، كما هو الحال في نزلاء السجون

¹ محمد المخلافي، مرجع سابق، ص 193.

² Sterrs R.M. PP 173-177.

حيث أن طبيعة اندماجهم في هذه المنظمات عائدًا إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلاتها، ويرى اتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

(2) نموذج ستير: يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معًا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته بها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد بها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والانتماء لتحقيق أهدافه التي ينشدها وقد بين ستيرز في نموذج العوازل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعًا منهج النظام مصنفاً العوازل والسلوك في مجموعات.

(3) نموذج ستاروسلانيك: وقد أكد على ضرورة التفويق بين نوعين من الانتماء: **الانتماء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضًا من العوازل التنظيمية والشخصية مثل: سمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة، من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم .

الانتماء السلوكي: وهذا النوع يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الفردية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء "الببكر" حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف

داخل المنظمات ذلك لأنهم خسروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم اقلعوا عن هذا السلوك.

لكن هذه التفرقة بين النوعين من الانتماء الموقفي والسلوكي لا بمعنى تميز أي منهما عن الآخر في تفسير الانتماء فكل منها يؤثر على الآخر.¹

(4) نموذج سيتفتر وزملائه: وقد قسموا الانتماء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين أساسيين :

✓ **الاتجاه التبادلي:** وينظر هذا الاتجاه لمخرجات الانتماء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي "لهربرت سايمون" التي تقوم على افتراض إن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته للعوائد المترتبة له، ودرجة إشباعها لحاجاته ودوافعه، فدوافع العاملين للانضمام للمنظمة وقبولهم للسلطة فيها وانتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام والمساهمة في انجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية و توجد قيود على الاتجاه التبادلي تتمثل في:

إن هذا الاتجاه يقيس درجة قبول الشخص للحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها: فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة ما فإنه يميل إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها. فمثل هذا الاتجاه يزود الفرد بمعلومات عن نزعة الفرد

¹ Mathieu, J,E,Zagacd, AReview and ,metanaysis of antecedennts , correlates and , consequences of organizational commitment psychological Bulletin ,1990,pp171-182.

وتوجيهاته بشأن إمكانية ترك المنظمة أو الاستمرار فيها، ولكنه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة، نقص الدعم التجريبي بخصوص مخرجات الانتماء داخل المنظمة.

✓ **الاتجاه النفسي:** ويوصف فيه الانتماء التنظيمي على أنه نشاط زائد وتوجه ايجابي للفرد تجاه المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة البقاء عضواً فيها، فهذا الاتجاه يغطي أبعاداً أكثر شمولية للانتماء من الاتجاه التبادلي، ومن منظور النموذج النفسي يعتبر الانتماء التنظيمي هو التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون ويعتقدون لأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيمان كبير في قيم المنظمة وأهدافه، وقد استخدمت دراسات عديدة هذا المنظور و المقياس الذي قدمه "بورتر" لما يتميز به من صدق وثبات.¹

(5) نموذج كانتر: وترى أن هناك 3 أنواع من الانتماء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة

التي تفرضها المنظمات على أعضائها وهذه الأنواع هي:²

¹ محمد اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيم، المكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص 264.
نقلا عن: أوصالح نوال، مرجع سابق، ص 41.

² نفس المرجع السابق، ص 41.

✓ **الانتماء المستديم** : ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

✓ **الانتماء التلاحمي** : ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها، والتي يتم ترميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات .

✓ **الانتماء الرقابي** : وينشأ هذا الولاء عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يكون وفق قيم المنظمة التي يعمل بها.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي عبر مراحل تطور المؤسسة العمومية

لقد مرت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال بمراحل عديدة وتجارب مختلفة عانت خلالها من مشاكل متعددة ومتشابكة، كانت أغلبها ناتجة عن صعوبات التسيير حيث عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية غياب قيم ثقافية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب تسيير تتماشى مع

قيمهم، وقد سبب هذا بدوره غياب الانتماء التنظيمي لدى العمال الجزائريين. وهذه المراحل هي:

أولاً- الولاء التنظيمي في مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965)

وهي المرحلة التي عرفت فيها المؤسسة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال والتسيير الذاتي هو ظاهرة اقتصادية، سياسية معقدة تظهر في معظم الأحيان بطريقة عفوية في ميدان الإنتاج وتمتد إلى جميع الحياة الاجتماعية، ينظمها على أساس قاعدة الملكية الاجتماعية لوسائل الإنتاج، تأسيس جماعات مستقلة من المنتجين المستهلكين و المواطنين ضد كل مركزية و سلطوية¹.

حيث أن الإدارة كانت بين أيدي العمال وكانت لهم سلطة التسيير التي يمارسها في إطار لجنة التسيير أو مجلس عمال منتخب، وهذا الأخير يقدم آراء حول خطة التنمية، كما يحكم على نتائج المؤسسة وله حق الخدمات الاجتماعية، وبالتالي فإن العامل في هذه المرحلة كانت له ادوار مهمة داخل المؤسسة جعلته ينتقل من عامل أجير إلى منتج مسير له الحق في الإدلاء بآرائه و التي تؤخذ بعين الاعتبار و مع بداية ظهور الطبقة و احتقار الطبقة المثقفة للعمال ونزع السلطة منهم ومنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، بدأ العمال يلمسون غياب الديمقراطية والعدل في التعامل معهم، خاصة مع انتشار الرشوة والمحسوبية والفساد الإداري، وهكذا كانت بداية ظهور الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة غياب حس الولاء التنظيمي .

¹ -Serge koulytchizsey.L'autogestion : l'homme et l'etat a l'experience algerienne.

ونظرا لبداية ظهور الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة غياب حس الولاء التنظيمي، وعدم جدوى هذا النمط التسيير، بدأت عملية إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية. بوضع قانون التسيير الاشتراكي.¹

ثانيا- الولاء التنظيمي في مرحلة التسيير الاشتراكي: (1971-1980)

يعتبر هذا النمط من التسيير محاولة لإعادة بعث الديمقراطية داخل المؤسسة وهو يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسة الوطنية وفق قانون جديد، يراعي مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين، حيث قام على ملكية الجماعة لوسائل الإنتاج وتسييرها بطريقة ديمقراطية من خلال جمعية العمال التي تعد من مستحدثات التسيير الاشتراكي²، والتي تعمل على إشراك العمال في حل مشاكل المؤسسة ومشاكلهم الخاصة، وفي مراقبة التسيير لتفادي بيروقراطية المسؤولين ولكن هذا النظام حال دون تحقيق الفعالية المرجوة منه³ وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها :

1. تغليب الجانب الاجتماعي :

بحيث أصبحت المؤسسات تهتم بتلبية الحاجات الاجتماعية للعمل ومعالجة مشاكلهم، أكثر مما هي مركز لتحقيق الهدف الاقتصادي والمتمثل في الربح.

¹ نفس المرجع السابق، ص 54.

² غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار أغرب للنشر، ط 2، 2003، ص 40.

³ سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية . نقلا عن : إدريس تواتي . " التسيير التقديري للموارد البشرية . حالة الوظيف العمومي " . رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001 ص 40.

2 . سوء التأطير وعدم التحكم في نظام التوظيف :

حيث أن المؤسسة المشغلة في توظف العمال حسب معاييرها الخاصة .

3 . غياب التحفيز :

فحسب المادة 127 من القانون 178- 12 حول القانون العام للعمال، فإن تحديد الأجور يكون من صلاحيات الحكومة وليس المؤسسة المشغلة، وهذا ما أدى إلى عدم التفريق بين النشيط والكسول بالنسبة لمر دودية الأفراد، كذلك فإن تقييم الأداء كان حسب المنصب وليس الجهد المبذول من طرف العامل، وهذا ما أنقص من حيوية وعزيمة العمال الإثبات وقدراتهم وإبداعاتهم.

4 . ضعف الهيكل التنظيمي وغياب الاتصال.

5. **تدخل الدولة في تعيين المدراء :** " وقد لعبت الوصاية دورا مهما في ذلك بواسطة المدير الذي تعينه ونوابه إذ يصبحون مولين لها الأهداف، قد تخرج عن خطط الأهداف الأساسية

5. **تدخل الدولة في تعيين المدراء :** " وقد لعبت الوصاية دورا مهما في ذلك بواسطة المدير الذي تعينه ونوابه إذ يصبحون مولين لها الأهداف، قد تخرج عن خطط الأهداف الأساسية للتسيير.....¹

¹ ناصر داداي عدون، إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية مند الثمانينا ، دار المحمدية للنشر، بدون سنة نشر ، ص173.

وإضافة إلى هذه الأسباب، فإن نقص استعداد العمال لهذه المرحلة كان واضحاً ويتجلى خاصة في نقص تكوينهم والأمية، وهذا ما أدى إلى عدم فهم أهداف التسيير الاشتراكي للمؤسسات، كذلك عدم سيولة الاتصال واحتكار الإدارة للمعلومات، وأيضاً غموض أدوار العمال . وقد كان لهذا انعكاسات سلبية على العمال :

6, المشاركة الشكلية : حيث أن خضوع ممثلي العمال لإجراءات الدولة جعلهم يهملون مطالب العمال أثناء الاجتماعات والمناقشات مع المسؤولين، بالإضافة لنقص خبرة وكفاءة المسيرين بالمؤسسة العمومية والذي هو نتيجة التوظيف العشوائي والمحسوبية، جعل الإدارة العامة تفرض قراراتها و تهمل تدخلات المشاركين، وهكذا أصبحت تدخلات كل من العمال و المسيرين مجرد مشاركة شكلية، حتى إذا تعلق الأمر بحل المشاكل والنزاعات فلم يكن ذلك يتم عن طريق الحوار أو المشاركة في القرارات، بل عن طريق التوقيفات عن العمل خاصة فيما يتعلق برفع الأجور، مما أعاد المؤسسة إلى نظام ما قبل الاشتراكية¹

7. عدم شعور الأعضاء بالولاء التنظيمي: إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسييري وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملاً أو مسيراً هو كائن يحتاج ليشعر بدوره ومكانته وقيمة انجازته، الشيء الذي لم توفره المؤسسة الاشتراكية فرغم أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال ولا تحل مشاكلهم وفي نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية تحظى باهتمام الإدارة بل على عكس كانت تلقي الإهمال والرفض، مما ولد شعور لدى العمال والمسيرين

¹ رقام لينده، مرجع سابق، ص11.

بأنهم يعملون بدون هدف محدد، فهم ليجدون مجالاً لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم وهذا لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسستهم في علمهم إن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية¹

إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين بالمؤسسة الاشتراكية الجزائرية هو بصفة عامة نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء والولاء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية، وذلك بمساواته بين الجميع في الأجر والعلاوات، وهذا ما أحبط العزائم ذوي الكفاءات فتولدت من هنا لدى العمال الجزائريين ثقافة الإتكالية وعدم الإحساس بالمسؤولية ورغم ما تم توفيره لهم من خدمات اجتماعية إلا أن كل ذلك لم يفلح في دفعهم إلى حب مؤسستهم والعمل من أجل نجاحها، مما يبين غياب الانتماء التنظيمي الذي يظهر في صراعات والإضرابات التي عرفت الجزائر في هذه المرحلة.²

ثالثاً : تجربة الجزائر مع مشروع استقلالية المؤسسات :

وهي عملية تحرير المؤسسات الاقتصادية الوطنية من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة، تدخل مجموعة من التغيرات التي تمس مختلف القطاعات السياسية الاجتماعية، وقد جاءت مع الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والانفتاح الاقتصادي ومحاولة إرسال الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات، كما تم إعادة النظر في ملكية

¹ نفس المرجع السابق، ص 12.

² سعيد عامر، لطفى علي وآخرون، إستراتيجيات التغيير، مركز وايد سرفيس لتطور الإداري، 1994،

الدولة وإدارة المؤسسة و الفصل بينهما¹

وبهذا دخلت الجزائر مرحلة جديدة بمحاولة تطبيق مبادئ النظام الليبرالي والتخلي عن النظام الاشتراكي.

لقد شكل النظام عائقا أمام فعالية وتطور المؤسسات العمومية، لأن هذه الأخيرة بعدما كانت تحمي الموظفين من طرد والتسريح، وتقدم لهم الخدمات الاجتماعية بدأت المؤسسات المستقلة تعاني عجزا ماليا وبالتالي تم إلغاء تلك الخدمات، كما بدأت تتغير من شهر لآخر.

لم يكتف مشروع الاستقلالية بحرمان العمال مما تعودوا عليه سابقا من خدمات اجتماعية وأجور وعلاوات كانوا يحصلون عليها مهما كانت مردوداتهم وكيفما كان أداؤهم، بل تجاوز ذلك ليحرّمهم من الأمن المهني حيث تميز هذا الأسلوب بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، وقد فرضت هذه العقلانية اتخاذ عدة إجراءات وأساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها، إعادة توزيع العمال باستعمالهم في مجالات أخرى وإنهاء مهنة منخفضي الأداء منهم التقاعد المسبق مقابل مكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال، مما جعلهم يعيشون في حالة من التوتر والقلق خوفا من فقدان مناصبهم.

وهذا ما أدى إلى غياب الشعور بالولاء للمؤسسة، فكيف ذلك والمؤسسة التي يعملون بها تسعى إلى طردهم ولا تؤمن لهم مستقبل المهني.¹

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 183.

رابعاً . الخصصة الانفتاح على السوق العالمية :

بعد مرور مدة طويلة على تبني الاستقلالية، تبين السلطة الجزائرية أن هذا الأسلوب الذي اتبعته عاجز عن تحقيق فعالية المؤسسة العمومية الاقتصادية، وعن وضع حد لتدهور حالتها الاقتصادية، حيث أن الأفكار التي جاءت بها لم تتحول إلى واقع ولم يتم تطبيقها في ميدان، ومع الضغوط التي كانت تتعرض لها من طرف صندوق النقد الدولي، لم تجد الدولة الجزائرية من حل أمامها إلا تبني مشروع الخصصة.

وقد ارتبط مصير المؤسسة العمومية الاقتصادية بفكرة الخصصة، عقب التوقيع على اتفاقية برنامج التعديل الهيكلي المبرمة مع صندوق النقد الدولي، وذلك في شهر أوت عام 1995، وتنفيذا لهذا الالتزام أصدرت السلطة العمومية القانون رقم 22/15 المؤرخ في 195/08/26 المتعلق بالخصصة²، وتم تطبيقه على مدى عدة سنوات حيث تم تخصيص مبالغ مالية باهظة من أجل تطهير المؤسسات العمومية لاسيما بين مرحلة (1991 . 1998).

ومن بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها مشروع الخصصة هي:

¹ فريال بحباح ، " تنمية الإنتماء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية "، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر، 2008 - 2009، ص 61. نقلا عن أوصالح نوال، مرجع السابق، ص 41.

² الجيلالي عجة، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصصة . دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2006 ، ص 297.

- رفع كفاءة الاقتصاد الوطني عن طريق انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي وخاصة بالقطاعات الإنتاجية .
- تعميق دور القطاع الخاص وقدراته من خلال توسيع قاعدة الملكية، وفتح المجال أمام زيادة الاستثمارات الخاصة.
- رفع جودة السلع وتحسين مستوى الخدمات ، وذلك بدعم المنافسة داخل الاقتصاد الوطني.
- تحسين طرق التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، ورفع كفاءات المسيرة والعمل

لقد كانت النتائج سلبية هذه المرة أيضا، لم ترفع المؤسسات إنتاجها ولم تحقق أرباحا وقد أرجع المختصون السبب في ذلك إلى رفض الخصخصة من طرف كل الفئات العمالية وبالأخص من طرف الإطارات، فهناك من يريد المحافظة على الامتيازات التي اكتسبها من الربيع البترولي فحاول بطرق غير مباشرة عرقلة هذه الإصلاحات من خلال التعقيدات البيروقراطية والتدخل المستمر للإدارة المركزية كما أن بعض من هؤلاء الإطارات رفضوا الخصخصة بسبب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، إذ أن المعلومات لم تكن تصلهم كاملة، وفوق ذلك أثبتت الإحصائيات تورط أكثر من 18 % من الإطارات الوطنية في الجريمة اختلاس الأموال العمومية، مما يدل على غياب شعور الولاء لديهم، فهم يبحثون عن مصالحهم الخاصة بدون أن يضعوا مصالح المؤسسة في الحسبان .

حيث صاحب هذه التغييرات التنظيمية تغييرات نفسية و اجتماعية خاصة لدى الإطارات المسيرة أثرة وبشكل واضح على أدائهم و التزاماتهم التنظيمية وحالت دون تكوين معايير محدودة أو نظام قيمي محدد المعالم يوجه سلوك هذه الإطارات في أداء مهامها، فالتناقضات بين التسيير المركزي تارة والتسيير اللامركزي الشكلي تارة

أخرى، إنجرت عنه عدة جوانب سلبية أخرى كتعدد الوصاية وتضارب الأوامر وغموض السلطة وصلاحيات المسيرين، وبإمكان كل طرف من هذه الأطراف الاستفادة من المؤسسة بطريقة أو أخرى، حتى يتخيل إلى أذهاننا أن المسير ما هو إلا حارس لملكية مشتركة بين عدة أطراف، "مما يؤدي إلى تكوين أنماط سلوكية وقيم ظرفية لدى المسيرين لتكيف مع الأوضاع التي قد يواجهونها.¹

هذا وقد أثارت الخصومة مند أول وهلة، قلق ممثلي العمال، والدين رأوا فيما تبديدا لأموال الدولة، وتفريطا متعمدا في ملكية العامة التي هي ملك الشعب العامل خاصة مع التزايد في عماليات التسريح الجماعي التي ساهمت في زيادة حجم البطالة وأدت إلى ارتفاع عدد الإضرابات والتوقفات عن العمل، مما يعكس سخط العمال على مؤسساتهم والغياب التام لدل الشعور السامي بالولاء التنظيمي.²

ولكن مع انتشار الواسع للعولمة والانفتاح على السوق العالمية وتطور التكنولوجيا بصفة مذهلة، وأيضا مع المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المؤسسة الجزائرية سواء من المؤسسات الشركة أو المؤسسات الاستثمارية، وفي الوقت الذي أصبح يطلق عليه عصر التحولات الجذرية، "عصر الارتقاء التنموي" في هذا العصر الذي أصبح يمثل فيه الإنسان أهم ثروة في المؤسسة ومحور العملية الإنتاجية وأصبحت الكفاءة والامتياز والفاعلية هي الحكم في السوق العمل، ومع ازدياد مطالب الأشخاص وارتقاء حاجاتهم التي تعدت الحاجات المادية .

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 227 .

² الجليلي عجة، مرجع سابق، ص 355.

ومن هذا المنطلق فهل استطاعت المؤسسة الجزائرية تفعيل الولاء التنظيمي لدى عمالها؟ .

أولاً. لمحة تاريخية لمؤسسة الأشغال العمومية بجنوب البلاد:

على أثر إعادة هيكلة المخبر الوطني للأشغال العمومية بناء على المرسوم رقم 186/83 المؤرخ في 12 مارس 1983 م إنبثق مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد LTPSUD (laboratoire des travaux public du sud) ثم صنف من الدرجة الأولى تابعا للشركة القابضة العمومية للإنجاز والأشغال الكبرى في إطار التحول إلى الاستقلالية، وذلك تماشيا مع الأوضاع الاقتصادية في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية ، وفي سنة 1989 تحول إلى مؤسسة مستقلة تابعة للمؤسسة العمومية "للإنجازات والأشغال الكبرى " وفي سنة 1998 تحول المخبر إلى شركة فرعية للمخبر المركزي للأشغال العمومية LCTP هو المساهم الوحيد المالك لأسهم الشركة.

رأس مال المؤسسة : يقدر رأس مال LTPS ب 1500000 دج مقسم إلى 1500 سهم قيمة كل سهم 100000 دج. ارتفع رأس مال المؤسسة حيث يقدر مالها حاليا ب 3030000000 دج.

ثانيا. التعريف بمؤسسة مخبر الأشغال العمومية :

مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد هو مؤسسة عمومية و إقتصادية يمثل نشاطها أساسا في الدراسات الجيوتقنية في مجال الأشغال العمومية والبناء.

الموارد البشرية:

يقدر عدد العمال المؤسسة ب 352 عامل لسنة 2011 من السداسي الأول .

ثالثا. نشاط المؤسسة : يمثل نشاط المخبر في المجالات التالية :

هندسة التربة والأسس:

- الهندسة الجيولوجية.
- الأسس العميقة والسطحية.

- ديناميكا التربة¹.
- السدود الترابية.

دراسات الطرق:

- الطرق وشبكاتھا .
- البحث عن المواد.
- الدراسات التقنية لمتانة الطرقات.
- تدعيم وتقبيس الطرقات.

الدراسات الجيوفيزيائية :

- التنقيب الكهربائي والزلالي.
- تجارب لتحديد الخواص الديناميكية.
- داون هول، كروس هول و آب هول.

الخبرات ، المتابعة والمراقبة:

- الأساسيات
- الطرق والمدارج الطيران
- الخرسانة
- دروب بالتراب المرصوص
- منشآت مائية
- الترميل

¹ المصدر: مصلحة المستخدمين LTPSUD.

البحوث التطبيقية:

- الطرق.¹
- رمل مثبت بالروابط الهيدروكربونية
- استعمال الحجر الكلسي والرمال الجبسية في:
- إنشاء الطرق.
- تحولات الخرسان.

خواص المواد :

- تربة .
- خرسانة .
- خرسانة تقنية.
- مواد أخرى.

رابعاً. المقر العام لمؤسسة الأشغال العمومية:

يقع المقر العام لمخبر الأشغال العمومية جنوب البلاد (LTPS) بمنطقة النشاطات بوهراوة ، على طريق غرداية . بريان . (الطريق الوطني رقم 1) بالإضافة إلى هياكل أخرى واقعة في مختلف مناطق البلاد.

خامساً. أهمية وأهداف مؤسسة الأشغال العمومية :

¹ المصدر : مصلحة المستخدمين LTPSUD.

لقد حظي مخبر الأشغال العمومية لجنوب البلاد بأهمية بالغة نظرا لما يساهم به في دفع عجلة التنمية في مختلف مناطق الجنوب باعتبار أن نشاطه يتعلق بالبنى التحتية (البناء، الري مد الطرق الخ).

وتعتبر المؤسسة رائدة في غياب المنافسة دون القليل من جودة الخدمات المقدمة من طرفها مع الإشارة إلى أن المؤسسة قد نالت شهادة ISO 9001 جودة إصدار 2000 للمواصفات العالمية وهي تعتبر مقياس عالمي لمراقبة الجودة والسير الحسن للمؤسسات ذات الخدمات أو الإنتاج ، وتتجلى أهميتها أكثر من خلال التعامل مع شركات عالمية كشركة Bechtel الأمريكية¹ و British Petroleum بريطانية وشركة سونطراك ومختلف المقاولات الخاصة والعامه وشركات التعمير والبناء ومختلف الهيئات الحكومية .

كما يتبنى مخبر الأشغال العمومية إستراتيجية تقديم أعلى مستويات الخدمة لزيائنه وبأسعار جد منافسة.

. أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة LTPS لتحقيق العديد من الأهداف أهمها :

- ✓ تحسين القدرة التنافسية لمواجهة المنافسة الوطنية والأجنبية .
- ✓ محاولة تغطية الحاجات الوطنية وتوسيع الحصة السوقية وتعظيم الأرباح.
- ✓ تطوير ثقافة التعامل مع الزبائن وتلبية طلباتهم من خلال محاولة التوفيق بين الجودة والسعر.

¹ المصدر: مصلحة المستخدمين LTPSUD.

- ✓ محاولة الحصول على الأفراد ذوي مستويات عالية من الخبرة والكفاءة ، مع منحهم فرصة المشاركة والمساهمة في تطوير المؤسسة ، وذلك من خلال تنمية الاتصال الداخلي.
- ✓ تطبيق المقاييس العالمية للجودة مع خلق ديناميكية للشراكة والتعاون و الانفتاح على كل ما هو جديد من تكنولوجيا وتطور العلمي.
- ✓ خلق مناصب العمل لامتناس البطالة .
- ✓ العمل على تخفيف التكاليف .

سادسا. الهيكل التنظيمي لمؤسسة مخبر الأشغال العمومية:

يضم مخبر الأشغال العمومية للجنوب البلاد LTPS مجموعة من المديريات والمصالح سنتطرق إليها كالتالي:

1) المديرية العامة (DIRECTION GENERALE) : ويشرف عليها الرئيس وهو المدير

العام ، بالإضافة إلى عونين إداريين : كاتب رئيسي وكاتبة مساعدة ، ويقوم بالمهام التالية :

-تسيير المؤسسة.

-الإشراف والتنسيق بين مختلف الوحدات والمصالح.

-إعطاء الأوامر لتنفيذ المهمات.

-الإمضاء على مختلف الوثائق .

-في كل ثلاثي يقوم بتوقيع على ميزانية نشاط المؤسسة وعلى تقرير النشاط المخبر .

2) مديرية الإدارة المالية (DIRECTIN D'ADMINISTRATION ET FINANCE) :

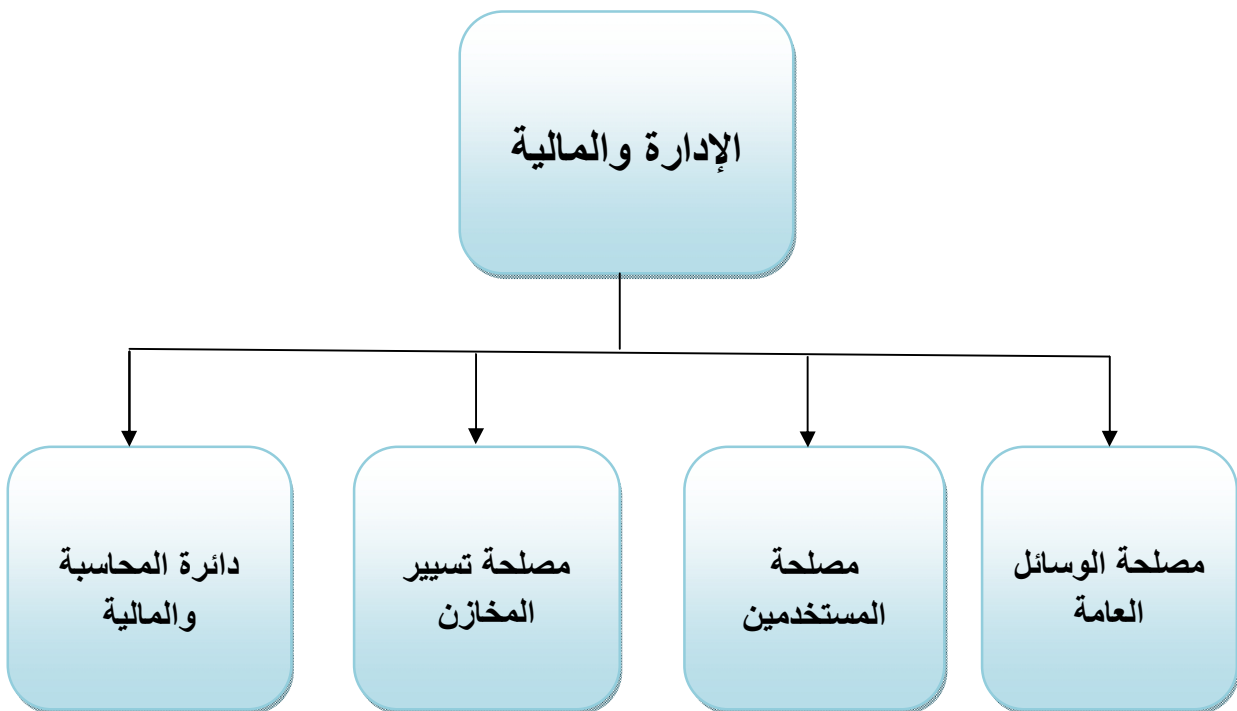
يشرف عليها مدير الإدارة والمالية إضافة إلى عون مكتب ، وتتمثل مهامها في :

- نيابة عن المدير العام عند غيابه.

- التنسيق بين مختلف المصالح التابعة لها.
- يقوم شهريا بالتوقيع على الوثائق والأجور وتصريحات الضرائب وصندوق الضمان الإجتماعي والأوامر بالمهمات.
- في كل ثلاثي يقوم بالمتابعة وفحص ميزانية المحاسبة.
- يقوم سنويا بالتوقيع على الميزانية الختامية.¹

وتضم مديرية الإدارة والمالية المصالح التالية (حسب الشكل رقم 04)

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة والمالية



➤ **مصلحة المستخدمين (SERVICE PERSONNEL)** :يقوم بتنفيذ مهامها كل من

رئيس المصلحة وعاون إداري ، وتتمثل مهام هذه الوظيفة فيما يلي :

- تسيير وإدارة المستخدمين.

¹ المصدر : مصلحة المستخدمين LTSPUD.

- المتابعة اليومية لأوراق التأشير (الحضور).
- تقوم شهريا بدراسة الأجور.
- تقوم غي كل ثلاثي بإنجاز تقرير النشاط.
- إعداد ميزانية النشاط سنويا.
- المتابعة الإدارية للتكوين وذلك بالإشراف على المكونين داخل المؤسسة ودراسة أجور التدرسين وعقود العمل الخارجية وهيئات التكوين.¹

ب) مصلحة المحاسبة (SERVICE COMPTABILITE): وتضم كل من رئيس المصلحة

ومحاسب رئيسي وعون المحاسب وتتمثل مهام هذه المصلحة في :

- إعداد محاسبة المخبر وإنجاز الميزانية والتحقق منها.
- تسجيل مختلف العمليات.
- ترتيب الوثائق المحاسبية والتأكد من مزامينها (الفواتير السندات).
- حساب الضرائب على الأرباح الصناعية والتجارية.
- حساب نتيجة الميزانية سنويا و حساب جدول حسابات النتائج وإعداد الميزانية الختامية ومختلف الوثائق التابعة لها.

بالإضافة إلى المصالح هناك مصالح أخرى تابعة لمديرية الإدارة المالية هي : مصلحة تسيير المخزون ، وقاعة السحب ومصلحة الوسائل العامة ، ومصلحة تسيير الآلات

3) المديرية التقنية (DIRECTION TECHNIQUE) : يشرف عليها المدير التقني ويقوم

بالمهام التالية:

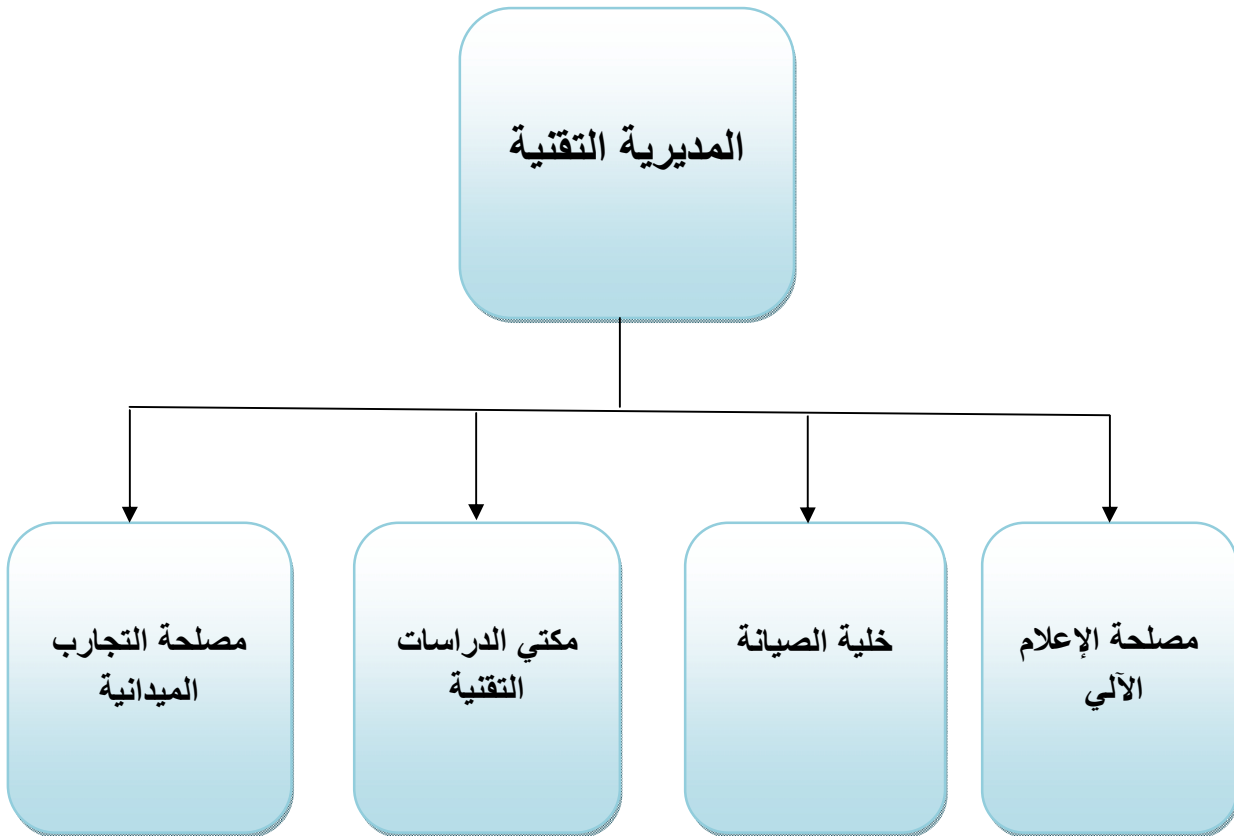
- تسيير كافة النشاطات التقنية للمؤسسة LTPS.

¹ المصدر : مصلحة المستخدمين LTPSUD.

- مراقبة أوراق التأشير اليومي.
- التوقيع على كافة الأوامر بالمهمات ورخص العطل للعمال التابعين لها.
- الإشراف والتنسيق بين كافة المصالح.
- في كل ثلاثي يقوم بإعداد ميزانية المديرية.

وتضم المديرية التقنية عدة المصالح منها : مصلحة السبر والتجارب الميدانية ، ومصلحة الصيانة ومصلحة المعلومات والتوثيق ، ومصلحة الإعلام الآلي والأمانة.¹

الشكل رقم (5) الهيكل التنظيمي للمديرية التقنية



¹ المصدر : مصلحة المستخدمين LTPSUD.

4) **مصلحة المنازعات (SERVICE CONTENTIEUX):** تختص هذه المصلحة بالاستشارات

والنزاعات الداخلية والعلاقات الداخلية والقضايا على مستوى الخارجي وتتكفل بمتابعة

المواضيع والملفات المرتبطة بالشؤون القضائية، إضافة إلى المهام التالية:

- إعداد كافة الملفات وتقديمها للجهات المعنية مع تحرير العرائض ورفع الدعاوي .

- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية مع التكفل بكافة أتعاب المحامي في حالة توكيله.

- القيام بمتابعة وتحصيل مبالغ الصكوك غير المدفوعة.

5) **الدائرة التقنوتجارية (DEPARTEMENT TECHNICO-COMMERCIAL) :** تعتبر

من أهم المصالح مؤسسة LTSP لكونها تشرف على المهام التالية :

- إستقبال طلبات الزبائن وكافة الرسائل الدراسات المنجزة .¹

- تسجيل الاتفاقيات المبرمة بين المخبر ، والزبائن والقيام بمتابعتها .

- فتح ملفات الزبائن.

- متابعة الحالة المالية للزبائن .

- إعداد الفواتير وإرسالها للزبائن.

- متابعة التحصيل من الزبائن.

6) **مصلحة تسيير الجودة (MANAGEMENT DE QUALITE) :** يقوم المكلف بهذه

المصلحة بالمهام التالية:

- السهر على تطبيق نظام الجودة.

- توعية الموظفين وتدريبهم على نظام الجودة.

- العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة والحث على العمل الجماعي .

¹ المصدر: مصلحة المستخدمين LTSP.

- القيام بكل التدريبات اللازمة من أجل الحصول على شهادة المواصفات القياسية (ISO).

وتتضمن مؤسسة (LTSP) الوحدات (UNITES) التالية:

وتتضمن وحدتين : وحدة غرداية، وحدة ورقلة، حيث تقوم كل منها بالإشراف على السير المفوضيات والتمثيلات التابعة لها.

❖ **الموضيات (ANTENNES) :** وتتضمن ثلاث مفوضيات متواجدة في كل من : الأغواط الوادي والبيض وتتميز بأن لها مقر دائم.

❖ **التمثيلات (REPRESENTATIONS) :** وتتضمن خمس تمثيلات وهي : بوسعادة، أدرار إليزي، عين صالح، تمرست، وتتميز التمثيلات بأنها مؤقتة ، وينتهي عملها بانتهاء المهام المكلفة لها.

وتتمثل مصالح ومهام كل من هذه الوحدات فيما يلي :¹

1. وحدة غرداية : يشرف عليها مدير الوحدة وتتضمن المصالح التالية :الدائرة التقنية دائرة المخبر، والمخزن ومصلحة الفوترة ، الأمانة والحظيرة.

وتتمثل المهام هذه الوحدة في :

- تسيير مختلف مهام الوحدة.
- القيام بالتحليل الفيزيائي و الكيميائي ، ومراقبة الإنجازات.
- تسيير التمثيلات التابعة لها.
- مراقبة ومتابعة الدراسات الجيوتقنية كدراسة الأرضيات والتحليلات الكيميائية.
- التسيير المالي للنشاط(دراسة الفواتير).

¹ المصدر : مصلحة المستخدمين LTSPUD.

وتتضمن وحدة غرداية مفوضتين : الأغواط والبيض، بالإضافة إلى 3 تمثيلات: تمارست، عين صالح وأدرار.

2. وحدة ورقلة : تقوم بنفس النشاطات التي تقوم بها وحدة غرداية، وتتضمن المصالح التالية :

- مصلحة الفوترة.
- مصلحة المستخدمين.
- الدائرة التقنية.
- دائرة المخبر.
- مصلحة المحاسبة .
- الأمانة والمخزن.
- الحظيرة.

بالإضافة إلى أنها تشرف على تمثيلتين : إليزي وبوسعادة ، ومفوضية واحدة هي الوادي .

سابعاً. مجالات البحث:

المجال البشري:

ويتمثل في عمال مؤسسة الأشغال العمومية بجنوب البلاد (LTPS).

المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث بمؤسسة الأشغال العمومية الكائن مقرها بمنطقة بوهراوة على طريق غرداية، بريان.

المجال الزمني:

استغرقت دراستنا هذه 3 أشهر، حيث قمنا بتوزيع الاستمارات بتاريخ 15 أبريل 2013 وانتهينا من جمعها بتاريخ 10 جوان 2013.

وقد تم معالجة بيانات الاستمارات بعد تفريغها و ترميزها بواسطة برنامج (SPSS) وهو برنامج مخصص لتحليل الإحصائيات للعلوم الاجتماعية.

ثامنا. خصائص العينة المبحوثة:

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكور	80	75%
إناث	22	25%
المجموع	102	100%

يتبين من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي نسبة 75 % و تمثلها فئة الذكور حين مثلت الإناث نسبة 25% من أفراد العينة و هذا راجع إلى أن طبيعة العمل بهذه المؤسسة يتطلب جهد أكثر و هذا أنسب لفئة الذكور، و كذلك راجع إلى أن الإناث حديثات التوظيف، بعكس المؤسسة التي هي قديمة النشأة منذ سنة 1983 ونحن نعلم أن المرأة الجزائرية آنذاك لم تغزو سوق العمل كما نحن اليوم، كذلك مستواها التعليمي كان متدنيا لا يسمح لها بأن تتقلد مثل هذه المناصب، بالتالي هذا ما يفسر تواجد الذكور أكثر من الإناث .

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

النسبة (%)	التكرار	فئات السن
2,94%	3	[25-20]
60,78%	62	[30-25]
25,49%	26	[35-30]
9,81%	10	[40-35]
0,98%	1	[40 فما فوق]
100%	102	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية [25- 30] بنسبة 60,78%، ثم تليها الفئة العمرية [30- 35] بنسبة 25,49% بعدها الفئة [35-40] بنسبة 9,81%، ثم الفئة [20-25] بنسبة 2,94% وأخيرا الفئة [40 فما فوق] بنسبة 0,98%، و يدل ذلك على أن أغلبية المنفذين بمؤسسة الأشغال العمومية من متوسطي العمر وهذا لأن المؤسسة تعتمد على الطاقات الشابة لأن طبيعة العمل بها تحتاج الجهد.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
3,92%	4	ابتدائي
16,67%	17	متوسط
35,29%	36	ثانوي
44,12%	45	جامعي
100%	102	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة تمثل المبحوثين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 44,12%، ثم تليها نسبة 35,29% من المبحوثين ذوي المستوى الثانوي، وتليهما نسبة المبحوثين ذوي المستوى المتوسط بـ 16,67%، أما نسبة المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي فنقدر بـ 3,92%.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
[10.1]	75	73,53%
[20.10]	23	22,55%
[30.20]	4	3,92%
المجموع	102	100%

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن المدة التي قضاها أفراد العينة في خدمة المؤسسة فوجد أن أكثر من نصف المبحوثين لديهم أقدمية تزيد عن سنة وتقل عن 10 سنوات بنسبة 73,53% لتليها فئة المبحوثين الذين لهم مدة عمل تقل عن 20 سنة بنسبة 22,55%، وأخيرا فئة المبحوثين التي تقل عن 30 سنة بنسبة 3,92% وهي أصغر نسبة في الجدول.

وعليه يمكن القول أنه ومن خلال هذه النسب وما صرح به عمال مؤسسة مخبر الأشغال العمومية بأن مؤسستهم تعتمد على التوظيف المؤقت، وهذا راجع إلى هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية يحتاج أكثر إلى الكفاءات والموارد البشرية الفتية مما يجعلها تعرف نوع من الدينامكية والتغيير.

تمهيد :

إن أي دراسة سوسيولوجية لكي تصل إلى الدقة يجب على الباحث سلك الطرق المنهجية التي تعتبر الجسر الذي يوصله إلى الموضوعية، كما أن أي دراسة يجب أن تبني بمتغيرات تعكس الظاهرة المدروسة، تمدنا بفرضيات تربط بين متغيرين ويستدل بهم بمجموعة إبعاد ومؤشرات ميدانية لذا ففرضيتنا العامة تبرز دور تبني المسيرين لأساليب التسيير المرنة في الإدارة دور في تفعيل الولاء التنظيمي وذلك من خلال إجابات المبحوثين بمخبرالأشغال العمومية بغرداية، وقد أتت نتائج هذه البيانات كالتالي :

تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

"لرقابة المرنة دور في خلق الاستقرار الوظيفي للعامل، ومن تم خلق الولاء التنظيمي"

الجدول رقم 5: العلاقة بين معاملة المسؤول المباشر للعامل و شعوره بأنه جزء من المؤسسة

المجموع	لا أشعر أنني جزء من المؤسسة	أشعر أنني جزء من المؤسسة	جزء من المؤسسة معاملة المسؤول المباشر
59	36	23	رسمية في إطار العمل فقط
%100	%61,1	%38,9	
43	10	33	أخوية
%100	%23,3	%76,7	
102	46	56	المجموع
%100	%45,1	%54,9	

يبين لنا الاتجاه العام لهذا الجدول بأن 54,9% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم جزء من المؤسسة، و عند الربط بين نوع معاملة المسؤول المباشر للعامل واعتبار العامل نفسه جزء من المؤسسة، نجد أن 76,7% من الذين يرون أن معاملة المسؤول المباشر لهم أخوية يشعرون أنهم جزء من المؤسسة، في حين نجد أن 61,1% من المبحوثين يرون أن معاملة المسؤول المباشر للعمال لهم رسمية في إطار العمل فقط ولا يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.

إذا أردنا تقديم قراءة لهذه الإحصائيات يمكن القول أن العوامل النفسية الاجتماعية تعد عاملاً مهماً في التأثير على مدى ارتباط العمال بالمؤسسة، وذلك ما يشكل نسق التفاعلات بين العاملين، وهذا ما أشار له "إلتون مايو" في دراسته الذي أكد أن العوامل الفيزيائية ليس وحدها التي على معنويات العمال، ولكن يعود التأثير المباشر للعوامل السوسيو اجتماعية، لأن الإنسان بطبعه يتأثر بالجو السيكولوجي، فإذا أتاحت له الظروف الملائمة والمشجعة فإنه سيحاول تقديم أفضل أداء في عمله ولكن في حالة وتوفر مناخ عمل متسلط فإن العامل سيشعر بالملل وعدم الرضا مما يجعلهم لا يرون أنفسهم بأنهم جزء من تلك المؤسسة.

الجدول رقم 6 : يوضح العلاقة بين الرأي في القوانين و السعي لبذل الجهد

المجموع	السعي لبذل مجهود		الرأي في القوانين
	لا	نعم	
29 %100	10 %34,5	19 %65,5	واضحة
73 %100	54 %74	19 %26	غير واضحة
102 %100	22 %62,7	38 %37,3	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يتجه نحو المبحوثين الذين "لا يسعون لبذل مجهود أكثر" بنسبة "62,7%", وعند محاولتنا الربط بين وضوح القوانين والسعي لبذل مجهود أكثر لصالح تحقيق أهداف المؤسسة نجد أن 75% من الذين يرون أن القوانين غير واضحة لا يسعون لبذل مجهود أكثر في العمل، في حين نجد أن 65,5% من الذين يرون أن القوانين واضحة يسعون لبذل جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

عبر هذه الإحصائيات يمكن أن ندرك أن هذا ما يقودنا إلى التأكيد على الاستنتاجات السابقة بأن المنطلقات الفكرية والممارسات الاجتماعية للفئة القيادية تؤطرها القواعد القانونية الإدارية لأنها تعتبر بالنسبة لها مصدر أساسي من مصادر سلطتها ونفوذها، وبالتالي فإن العمل على احترامها و تطبيقها من طرف الآخرين ما هو في نهاية المطاف إلا تجديد أو توسيع لهذه السلطة بما أن استمرار هذه السلطة و بقائها مرهون فقط بالتطبيق الحرفي لهذه القوانين ومدى وضوح تلك القوانين هذا ما أدى بالمبحوثين اختيار البديل المتعلق بضمن السعي لبذل مجهود أكثر، ولعل أن هذه

القوانين تعتبرها الفئة القيادية لمؤسسة الأشغال العمومية آلية لضمان إستمراريتها" إذن فالخلفية القانونية كإطار مرجعي لاتخاذ القرار تضمن لهؤلاء المسيرين شيئين و هما:

1-الظهور لمظهر القائد أو المسير المنضبط و المطبق للقانون أو غير المنحرف.

2- و سلطة تمكنهم من بناء إستراتيجية خاصة بهم.¹

من هذا المنطلق نجد أن منظومة القوانين و القواعد التنظيمية لهذه المؤسسة ليست بواضحة حسب رأي فئة كبيرة من المبحوثين، وهذا ما ينعكس على صعوبة إدراك العمال لحديثات العمل ويجعلهم مغيبين عن محتوى تلك القوانين، ونجد هذا ما أطلق عليه ميرتون في مقارنته الوظيفية بعملية استبدال الأهداف لتصبح القوانين وسيلة في حد ذاتها لدى المسيرين، و في إطار هذه الإختلالات في نسق سير القوانين التي تؤثر بدورها على نسق أدوار الفاعلين داخل المؤسسة وهذا ما إستتجناه من خلال مقابلتنا لبعض المبحوثين الذين صرحوا لنا أنهم ليس لهم علم بقوانين تسيير مؤسستهم، وهذا ما انعكس بدوره على رغبة العامل في بذل جهد أكثر في العمل.

¹ محمد المهدي بن عيسى ، ثقافة المؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية: حالة بايب غاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004~2005، ص 376 .

الجدول رقم 7: يوضح شعور المبحوثين جراء تطبيق المسئولين للقوانين

النسبة (%)	التكرار	تطبيق المسئولين للقوانين
58,82%	60	يدفعك لروتين و الملل
41,18%	42	يدفعك للمواظبة على العمل
100%	102	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن لنا أن ندرك أن أغلب المبحوثين يرون أن تطبيق المسئولين للقوانين التي تعمل بها المؤسسة تساهم في تكريس الروتين وذلك ما تمثله نسبة 58,82%، لتليها نسبة 41,18% من المبحوثين التي ترى أن تطبيق القوانين يجعلهم يواظبون على العمل.

ومنه فإنه من خلال هذه الإحصائيات الميدانية ومن خلال ما ذكرناه في الجدول السابق، نجد أن تطبيق المسئولين للقوانين بهذه المؤسسة ليس بالأمر الواضح مما يجعل العامل يشعر بالملل لأنه يتلقى مجرد الأوامر وما يمكن التنبيه إليه هنا و تأسيسا على أفكار " روبرت ميرتون Merton الذي يرى بأن الالتزام الصارم بحرفية القواعد الرسمية و القوانين يجعلها ذات طبيعة مقدسة ومطلقة تستعصي على التغيير ولهذا تصبح هي ذاتها معوقا وظيفيا¹

¹ رابح كعباش، مرجع سابق، ص 168 .

الجدول رقم 8 : يوضح العلاقة بين طريقة ممارسة الرقابة و الرغبة في الاستمرار
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة " يريد الاستمرار

المجموع	لا أرغب	أرغب	الرغبة في الاستمرار طريقة ممارسة الرقابة
68	21	13	صارمة
%100	%61,8	%38,2	
34	9	59	مقبولة
%100	%13,2	%86,8	
102	30	72	المجموع
%100	%29,4	%70,6	

"بنسبة" 70,6% و عند محاولتنا الربط بين طريقة ممارسة الرقابة والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة نجد أن 86,8% من الذين يرون أن الرقابة مرنة يريدون الاستمرار في حين أن 61,8% من الذين يرون أن الرقابة صارمة لا يريدون الاستمرار.

لهذا فقد أصبح بهذا جهد المسيرين اليوم منصبا على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقا من خطاب إنساني هدفه بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العامل للمؤسسة وتزايد نقد نظام التسيير العلمي الموجه لمجالات العمل، كما نظرة إليه المدرسة التaylorية وغيرها من المدارس المقررة بأهمية الضبط والرقابة الفوقية الصارمة

تسير العمل وسلوك العامل، وتزايد مقابل ذلك الاقتناع بحاجة مؤسسات العمل إلى هيمنة معايير مختلفة تعنى بتكامل الاجتماعي والمرونة في ممارسة العمل.¹ عبر هذه الإحصائيات تظهر أهمية الرقابة المرنة، وهذا يقودنا إلى الحديث أن نمط الرقابة له تأثيره الواضح على رغبة المبحوث في الاستمرار وذلك ما أشار إليه مقاربات التسيير الحديثة التي تركز على ضرورة تبني المسيرين لأنماط رقابة تركز على العامل وتراعي مشاعره مما يجعله يشعر بالاستقرار في العمل، هذا خلافا لما كانت تروج له المقاربة التaylorية التي ترى أنه يجب على الإدارة إحكام الرقابة على العمال من أجل ضمان امتثالهم للعمل لتحقيق الفعالية في الإنتاج.

¹ Cacha Denys, op, cit, p 100 .

الجدول رقم 9: يوضح العلاقة بين مدى شعور العامل بالاستقرار و الشعور بالانتماء

المجموع	لا أشعر بالانتماء	أشعر بالانتماء	الشعور بالانتماء الشعور بالاستقرار
55	10	45	نعم
%100	%18,1	%81,9	
47	25	22	لا
%100	%53,2	%46,8	
102	35	67	المجموع
%100	%34,3	%65,7	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة "يشعر بالانتماء" بنسبة " 65,7%، وعند محاولتنا الربط بين الشعور بالاستقرار و الشعور بالانتماء للمؤسسة نجد أن 81,9% من الذين يشعرون بحرية التصرف والاستقرار يشعرون بالانتماء للمؤسسة، في حين هناك 53,2% من الذين لا يشعرون بحرية التصرف والاستقرار المهني لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها .

تعد العوامل الاجتماعية والنفسية من أهم العوامل التي تلعب دورا محوريا ورئيسا في بناء منظومة مؤسسية متينة وقادرة على مسايرة التطورات والتغيرات الطارئة في شتى الميادين التنموية انطلاقا من طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في مجال

العلاقات الإنسانية التي اتخذتها العديد من الدراسات كموضوع رئيسي لاهتماماتها بداية من حركة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو، الذي ركز على أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المرجوة، كما أكد أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا بل هو خليط من المشاعر والطموحات والرغبات ومن هنا فإن إشباع الحاجات الإنسانية أصبح من الأولويات التي يجب أن توضع نصب أعين القائمين على شؤون المؤسسات، سواء كانت هذه المؤسسات مؤسسات إنتاجية أو خدماتية، وذلك لما تلعبه العلاقات الإنسانية بين الرؤساء ومرؤوسيه من دور فعال في استقرار العاملين ورضاهم عن العمل.

الجدول رقم 10: يوضح مدا تسامح الرئيس مع المرؤوسين في حالة الخطأ أو التأخر عن العمل

النسبة (%)	التكرار	التسامح في حالة خطأ أو التأخر
67,65%	69	نعم
32,35%	33	لا
100%	102	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا أن هناك تسامح مع العمال في حالة الخطأ أو التأخر عن العمل وذلك بنسبة 67,65%، ثم تليها نسبة 32,35% من المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد أي تسامح.

من خلال ما سبق يمكن القول أن العامل له نوع الحرية، وحسب تصريح العمال فإن هذا التسامح يكون إلا في حالات مبررة، أما الذين يقلون أنه لا يوجد تسامح فإنهم يرون أن هناك تسامح مع مجموعة من العمال دون غيرهم، وهذا ما يعني أن هناك تمييز بين العمال، وهذا ما يجعل العامل يشعر بالتذمر و الاستياء، وهو ما صرحه لنا بعض العمال من خلال مقابلتنا لهم خاصة أصحاب المهن التقنية، فكان أغلبهم يكرر " لا يهمني العمل بهذه المؤسسة لأن هناك تمييز بين العمال".

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

- طريقة معاملة المسؤول للمرؤوسين لها تأثير على معنويات العمال، لأن العلاقات الإيجابية القائمة على الثقة و الاحترام بين الإدارة والعمال تجعل العامل أكثر رضا و فعالية مما يزيد شعوره بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما أشارت له مدرسة العلاقات الإنسانية و محاولة تأكيدها على أهمية العامل الإنساني في محيط العمل.
- أن وضوح القوانين يساهم في إدراك العامل لحيثيات العمل، إلا أن القوانين بهذه المؤسسة ليست بواضحة وهو ما جعل العامل يشعر بأنه مغيب، ليس له علم بقوانين المؤسسة وهي حكر على المسيرين وخدمهم دون غيرهم من العمال، ما جعل العامل لا يسعى لبذل مجهود أكثر في خدمة أهداف المؤسسة.
- أما في ما يخص شعور العامل جراء تطبيق المسؤولين للقوانين فهو يشعر بنوع من الملل، لأن القوانين حسب رأيهم لا تخدمهم وهم مجرد متلقين لأوامر المسؤول، وهو ما يجعلنا نستنتج أن تطبيق القوانين بهذه المؤسسة فيه نوع من الضبابية.
- طريقة ممارسة الرقابة بهذه المؤسسة حسب رأي أغلب المبحوثين أنها مقبولة و تتميز بالمرونة وهو ما يؤدي إلى شعور العامل بالراحة في ممارسة العمل وأكثر رغبة في الاستمرار بهذه المؤسسة وتصبح في نضره محيط ليس للعمل فقط بل مكان يؤمن له الاستقرار.
- إن مؤشر الاستقرار المهني عامل أساسي وهام في تشكيل نسق العلاقات الاجتماعية وهو ما جعل العمال يشعرون بانتمائهم لهذه المؤسسة، وهذا بدوره يساهم في دفعهم لبذل جهودهم لتحقيق أهدافها.
- إن تسامح المسؤولين مع بعض العمال دون غيرهم في حالة الغياب أو التأخر عن العمل جعل بعض من العمال يشعر بالتذمر والاستياء.

تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

"إلتزام العامل بأداء مهامه مرتبط بدرجة تفويضه السلطة من طرف المسؤول"

الجدول رقم 11 : يوضح العلاقة بين فرصة تحمل المسؤولية والشعور بالارتباط بمصير المؤسسة

المجموع	غير مرتبط	مرتبط	الارتباط بمصير المؤسسة
			فرصة تحمل المسؤولية
55	15	40	نعم
%100	%27,3	%72,7	
47	19	28	لا
%100	%40,4	%59,6	
102	34	68	المجموع
%100	%33,3	%66,7	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة "الذين يشعرون بأن مصيرهم مرتبط بالمؤسسة" بنسبة " 66,7% ، وعند محاولتنا الربط بين منح الفرصة لتحمل المسؤولية و الشعور بالارتباط بمصير المؤسسة نجد أن 72,7% من الذين لديهم فرص لتحمل المسؤولية يشعرون بارتباط مصيرهم المهني بالمؤسسة،

في حين أن هناك 40,4% من الذين ليست لهم فرص لتحمل المسؤولية لا يشعرون بأي ارتباط بالمؤسسة.

وقد أكد كل من "جوليك وأورفيك" على أن المسؤول يتمتع بصلاحيات تفويض المسؤولية لأشخاص مرؤوسين، و هي أهم شرط لإدارة كبار المنفذين لوظائفهم حيث يرى "أورفيك" في هذا الصدد أنه لا يكفي أن نضع مسؤولية عمل أو نشاط معين في كاهل هيئة إدارية معينة أو عدد من الموظفين الإداريين، ولكنه من الضروري أن نفرض لها أو لهم السلطة اللازمة لتحمل المسؤولية¹

ومن هنا يتبين أن منح الفرصة للعامل لتحمل المسؤولية يساهم في تدريبه على اتخاذ القرارات، كما أنها تساعد القائد على معرفة كل مرؤوس ومواهبه أو من هو بحاجة لتدريب إضافي، بلاضافة إلى أنه يقل غيابهم عن العمل ويزيد أدائهم. إذا القائد الديمقراطي يفوض سلطته على أكبر نطاق ممكن إلى درجة أنها تقترب من اللامركزية بعكس القائد الاستبدادي ولعل أن هذا ما يؤكد الجدول الموالي:

¹ طلعت إبراهيم لطفلي، مرجع سابق، ص120.

الجدول رقم 12 : يوضح مدى وجود تفويض لسلطة بالمؤسسة:

وجود التفويض	التكرار	النسبة (%)
نعم يوجد تفويض	69	67,65%
لا يوجد تفويض	33	32,35%
المجموع	102	100%

يتضح من خلال الجدول المبين نجد أن أغلب المبحوثين صرحوا أن هناك تفويض لسلطة بمؤسساتهم وذلك بنسبة 67,65%، 65، ثم تليها نسبة 32,35% من المبحوثين الذين يرون أنه لا يوجد تفويض.

وعليه فتفويض السلطة بهذه المؤسسة ساهم في تكريس اللامركزية القرار بها، وهو ما جعل المسؤولين يتقبلون تحمل المسؤولية التي أوكلت لهم.

الجدول رقم 13 : يوضح العلاقة بين الرضا عن ممارسة السلطة والشعور بالفخر

المجموع	الشعور بالفخر		الرضا عن ممارسة السلطة
	لا أشعر بالانتماء	أشعر بالانتماء	
72	22	50	راضي
%100	%30,6	%69,4	
30	19	11	غير راضي
%100	%63,3	% 36,7	
102	41	61	المجموع
%100	%40,2	%59,8	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 59,8% من المبحوثين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة، وعند الربط بين الرضا عن ممارسة السلطة وشعور العامل بالانتماء للمؤسسة نجد بأن 69,4% من الذين يشعرون بالرضا عن ممارسة السلطة يشعرون بالانتماء للمؤسسة، في حين هناك 63,3% ليسوا راضين عن ممارسة السلطة لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في كثير من الكتابات والأبحاث نظرا لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل، فقد عرفها البعض بأنها: (ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى

الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف وبناء على ذلك فان مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها فعليها مسؤولية اختيار وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع و ينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل .

الجدول رقم 14: العلاقة بين نمط الممارسين لسلطة والشعور بالانتماء

المجموع	لا أشعر بالانتماء	أشعر بالانتماء	الشعور بالانتماء نمط الممارسين لسلطة
67	21	46	متفهمين
%100	%31,3	%68,7	
35	19	16	متسلطين
%100	%54,2	%45,8	
102	40	62	المجموع
%100	%39,2	%60,8	

يبين لنا الاتجاه العام لهذا الجدول بأن 60,8% من المبحوثين يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة، و عند الربط بين نمط الممارسين لسلطة و الشعور بالانتماء نجد أن 68,7% من الذين يقولون أن الممارسين لسلطة متفهمين يشعرون بالانتماء للمؤسسة، في حين هناك 54,2% من المبحوثين الذين يقولون أن الممارسين لسلطة متسلطين و لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

من خلال هذه الإحصائيات يمكن أن نجد أن هناك علاقة بين هذين المتغيرين فنمط السلطة في هذه المؤسسة له تأثيره الواضح على شعور العامل بالانتماء للمؤسسة و لعلنا أن هذا ما تؤكدته النظريات السلوكية التي حاولت أن تبرز أن نمط القيادة يؤثر على أداء العامل في العمل، إلا أنه عند طرحنا هذا السؤال للمبحوثين رأينا هناك أن تخوف من الإجابة عليه، وهذا ما أدركنا من خلاله أن المبحوث يسعى إلى إرضاء المسؤولين من أجل الحصول على مكاسب فقط وأن الولاء هنا ولاء للأشخاص و ليس للمؤسسة، وهذا ما جعل المسؤولين يحاولونا ما بوسعهم أن يظهرنا أنهم متفهمون،

وكل هذه المؤشرات انعكست على واقع التسيير في المؤسسة بكونها لم ترقى إلى
الفعالية.

**الجدول رقم 15: العلاقة بين وجود التفاهم بين المسير و المرؤوسين حول
القرارات المتخذة و الشعور بأن المستقبل المهني والاجتماعي مرتبط بالمؤسسة**

المجموع	غير مرتبط بالمؤسسة	مرتبط بالمؤسسة	المستقبل المهني والاجتماعي	
			وجود التفاهم	لا يوجد تفاهم
63	21	42	يوجد تفاهم	
%100	%33,3	%66,7		
39	24	15	لا يوجد تفاهم	
%100	%61,5	%38,5		
102	45	57	المجموع	
%100	%44,1	%55,9		

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة "الذين يشعرون بأن المستقبل المهني والاجتماعي مرتبط بالمؤسسة" بنسبة " 55,9% ، و عند محاولتنا الربط بين وجود التفاهم والشعور بأن المستقبل المهني والاجتماعي مرتبط بالمؤسسة نجد أن 66,7% من الذين لديهم يرون أن هناك تفاهم مع المسير يشعرون بأن مصيرهم المهني مرتبط بالمؤسسة في حين أن هناك 61,5% من الذين يرون أنه لا يوجد تفاهم بينهم وبين المسير لا يشعرون بأن مستقبلهم المهني مرتبط بهذه المؤسسة. وعليه فإن العلاقة القائمة بين المسيرين و العمال من الأجر بها أن تكون علاقة إنسانية و ليست علاقة تسلطية وفي هذا الصدد يقول " كيث ديفز" القيادة هي العامل الإنساني الذي يربط أفراد الجماعة بعضهم مع البعض و يحرك دوافعهم نحو تحقيق

الأهداف، وهذا الرأي إنما يبرز العامل الإنساني كأساس للعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين¹

وهذا ما يجعلهم يشعرون بانتمائهم إلى إدارة تأخذ بأرائهم في إطار منظومة اتصالية فعالة تؤسس لإرساء علاقات الإنسانية جيدة في محيط العمل تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعمال و تحفزهم أكثر لمزاولة أنشطتهم في المؤسسة، لذلك "يستوجب من المسير الديمقراطي والواعي بمسؤولياته ودوره إتاحة الفرصة للعمال للإسهام في مناقشة المسائل و بعض الأمور المرتبطة بهم في اتخاذ القرارات بشأنها، حيث يدفعهم ذلك إلى احترام هذه القرارات و تنفيذها لأنهم ساهموا في إثرائها وربما في تعديلها"²

لذلك فأغلب العاملين يريدون أن يشعروا بمشاركتهم في التنظيم وأنهم لا غنى عنهم عند اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة، ومن أجل هذه كله وغيرها يشجع المختصون في العلاقات الإنسانية المسيرين على ضرورة تبني أساليب أكثر مرونة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

¹ أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص 138.

² نفس المرجع، ص 162.

- ✓ أن منح العمال فرصة لتحمل المسؤولية يساهم في تدريب العامل على أداء مهام العمل و مواجهة المشكلات التي تحدث في العمل، ومن تم الاستفادة من مهاراته ومواهبه الخاصة وهو ما يجعله مرتبط بمصير المؤسسة كونه عنصر فاعلا بها.
- ✓ أن تفويض يجعل السلطة غير متمركزة في يد المسير فقط وهذا بدوره يعني أن هناك اللامركزية في القرار بهذه المؤسسة.
- ✓ رضا العمال عن ممارسات السلطة يؤدي إلى بناء الثقة بين المسير والمرؤوسين وهو ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال وتعزيز قدرة المسؤول في التأثير فيهم ومن تم تحفيزهم لبذل مجهودهم لصالح المؤسسة ودعم قيم الاحترام والتعاون والولاء التنظيمي.
- ✓ ومن تم فإن نمط السلطة المتفهم والغير المتسلط يحفز العمال على البقاء في المؤسسة، لأنه من خلالها يشعر العمال بأنهم ذو أهمية في المؤسسة وهذا بدوره يؤدي إلى بناء نسق اتصالي جيد بين المسؤول والمرؤوسين.
- ✓ إن درجة التفاهم بين المسير والعمال بهذه المؤسسة ساعد على إرساء علاقات إنسانية حسنة في محيط العمل وهذا ما جعل أغلب العمال يشعرون بأن مستقبلهم المهني و الاجتماعي مرتبط بهذه المؤسسة.

تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة:

" لمشاركة العامل في اتخاذ القرار دور في تعزيز شعور العامل بالاندماج في المؤسسة "

الجدول رقم 16 : يوضح العلاقة بين فرصة إبداء الرأي في القرار و ذكر المؤسسة خارج المحيط المهني

المجموع	لا أتحدث عنها	أتحدث عنها بافتخار	ذكر المؤسسة
			فرصة إبداء الرأي في القرار
69	10	59	لدي فرصة
%100	%14,5	%85,5	
33	17	16	ليس لدي فرصة
%100	%51,5	%48,5	
102	27	75	المجموع
%100	%26,5	%73,5	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة "يذكر المؤسسة بافتخار" بنسبة " 73,5%، وعند محاولتنا الربط بين فرصة إبداء الرأي في القرار وذكر العامل للمؤسسة خارج المحيط المهني نجد أن 85,5% من الذين لديهم فرصة لإبداء رأيهم يتحدثون عن المؤسسة بافتخار في حين أن هناك 51,5% الذين ليست لهم فرصة لا يذكرون المؤسسة خارج المحيط المهني.

ومن هذا المنطلق فإن لأسلوب التسيير بالمشاركة دور مهم، وذلك بجعل العامل فاعلا وليس مجرد أداة للعمل، وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تتسجم أهداف العاملين ولو جزئيا مع أهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفى وجود تباين بين أهداف الطرفين لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر، وبذلك يمكن القول إن المشاركة تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة، وعليه المشاركة لها هدفين استراتيجيين يتمثل الأول تعديل بعض الاختلافات التي تظهر في النسق التنظيمي بينما يمثل الثاني الاستثمار في مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات من شأنها تسهيل التكيف مع المستجدات وتقليص المعارضة لتغيير وتحقيق الفعالية والرضا لوظيفي.¹

إذا فهي علاقة تبادلية بين الإدارة والعمال تهدف من جهة إلى زيادة الفعالية بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ ومن جهة أخرى التخفيف من حدة الصراع بينهما، ما يترتب عن ذلك من آثار إيجابية مثل تحسين الأداء وزيادة تعميق الالتزام والولاء والانتماء للمؤسسة ويشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال في كيان المؤسسة.²

ومنه نقول أن إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه تعتبر عاملا مهما بالنسبة للمسير للاختيار بين مجموعة من البدائل لاتخاذ القرار الأمثل والمناسب، بالإضافة إلى أنها تجعل من العامل ليس مجرد آلة للعمل بل فرد فاعل له مكانة هامة في النسق التنظيمي.

¹ عنصر العياشي، مرجع سابق، ص7.

² أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص256.

الجدول رقم 17: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والرغبة في الاستمرار

المجموع	لا أرغب	أرغب	الرغبة في الاستمرار المشاركة في اتخاذ القرار
64	10	54	أشارك
100	%15,7	%84,3	
38	22	16	لا أشارك
100	%57,9	%42,1	
102	32	70	المجموع
100	%31,3	%68,7	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة "يريد الاستمرار" بنسبة " 68,7%، وعند محاولتنا الربط بين المشاركة في اتخاذ القرار والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة نجد أن 84,3% من الذين يشاركون في اتخاذ القرار يريدون الاستمرار بالمؤسسة، في حين هناك 57,9% من الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار لا يريدون الاستمرار بالمؤسسة .

حيث تلعب المشاركة في اتخاذ القرار دورا رئيسيا في اندماج الأفراد في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، ولأن الإنسان بطبيعته يرغب بأن يكون له قيمة في المحيط أو النسق الذي يتواجد فيه

فمشاركة العامل في صنع القرارات يعطيه الشعور بأهميته ومكانته الاجتماعية، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في محيط العمل، مما يجعل العمال راضين عن عملهم ويتالي تزيد رغبتهم بالاستمرار في المؤسسة. حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم و تحمل المسؤولية من شأنها تقويت الروابط وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل حيث تعرف المشاركة بأنها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد إن تتيح له الجماعة التي هو عضو فيها الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات¹

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف. وتعمل كذلك على زيادة الانتماء التنظيمي وجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون إن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي لتقبلهم لروح المشاركة برغبة و بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية لرفع درجة انتمائهم التنظيمي للمنظمة ..²

الجدول رقم 18: العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وسبب الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 131.

² نفس المرجع، ص 132 .

سبب الرغبة في الاستمرار	يعجبنا التسيير	لا يوجد بديل	الأجر مرضي	المجموع
أشارك	22	16	6	28
	%50	%36,4	%13,6	%100
لا أشارك	5	17	6	44
	%17,9	%60	%21,4	%100
المجموع	27	33	12	72
	%37,5	%45,8	%16,7	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه العام يوجد في خانة المبحوثين الذين "يرغبون بالاستمرار" لأنه لا يوجد أمامهم بديل وذلك بنسبة " 45,8%، وعند محاولتنا الربط بين المشاركة في اتخاذ القرار وسبب الرغبة في الاستمرار في هذه المؤسسة نجد أن 60% من الذين لا يشاركون لأنه لا يوجد بديل لذلك يريدون الاستمرار، بينما المبحوثين الذين يشاركون 50% منهم يرغبون بالاستمرار لأن أسلوب التسيير يعجبهم.

*ملاحظة: المجموع 72 خاص فقط بالمبحوثين الذين يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة.

وبتقديم قراءة سوسيولوجية لهذه الاحصائيات ندرك أن الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة ليس حافزها الأول الأجر، ذلك لأن خانة "الأجر مرضي" لم تحصل على أعلى النسب، فالذين يشاركون نجد أنهم يشعرون بأنهم مهمين وبالتالي لهم ولاء تجاه

مؤسستهم ويرغبون بالاستمرار بها، وذلك راجع لطريقة التسيير لأن القائم على هذا الأخير أي المسير قد منحهم قدرا من الاهتمام.

بينما الذين لا يشاركون يشعرون بأنهم ليس لهم دور وبالتالي يريدون البقاء في المؤسسة لأنه لا يوجد بديل لديهم، وبهذا نجد أن هذه الفئة تدرك الخسائر والعواقب التي ستترج عن ترك العمل وبتالي فهم يريدون الاستمرار لأنهم يحتاجون إلى عملهم "وهو اقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها لذلك فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمنظمة.¹

لهذا نجد أن العامل المادي ليس السبب الرئيسي الذي يحفز العامل على المشاركة في صنع القرار، بل أن هناك عوامل تتعلق بمدى تحقيق المنظمة لطموحات العامل ومجموع العوائد التي يحققها الفرد عند مشاركته في القرار، ونجد أن هذا ما أشار له بعض المقاربات ذات الاتجاه النفعي البرغماتي، لذا فمن خلال دراستنا الميدانية وجدنا أن العمال يشاركون في اتخاذ القرار لأنه لا يوجد بديل آخر أمامهم وليس عن قناعة تامة بأهمية مشاركتهم في القرار، وهذا ما جعل العامل يشارك من أجل المشاركة فقط وليس كعنصر فاعل له دوره ضمن نسق اتخاذ القرار، كل هذه المؤشرات بدورها جعلت العامل يفاضل بين مجموع البدائل للبقاء في المؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين مناقشة الإدارة لمشاكل العمل و الشعور بأن المستقبل المهني مرتبط بالمؤسسة

¹ Sterrs R.M OP.cit. PP 173-177.

المجموع	غير مرتبط بالمؤسسة	مرتبط بالمؤسسة	المستقبل المهني
			مناقشة المشاكل
62	15	47	نعم
%100	%24,2	%75,8	
40	24	16	لا
%100	%60	%40	
102	27	63	المجموع
%100	%38,2	%61, 8	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن العاملين الذين يرون مستقبلهم المهني والاجتماعي مرتبط بالمؤسسة يشكلون الاتجاه العام وذلك " بنسبة " %61,8، مدعمة بـ %75,8 من المبحوثين الذين تناقش الإدارة معهم مشاكل العمل، في حين هناك %60 منهم الذين لا يربطون مستقبلهم المهني والاجتماعي بالمؤسسة لا تناقش الإدارة معهم مشاكل العمل.

عبر هذه الإحصائيات نستطيع أن نقول بأن العمال يهتم جدا أن تعرف الإدارة آراءهم ونظرتهم لحل المشاكل التي تقع في المؤسسة وأن تناقشهم في ذلك وهذا يعود إلى النمط القيادي المتبع في هذه المؤسسة والنهج الذي يتبعه المدير لإشراك مرؤوسيه في حل المشاكل التي تواجههم واتخاذ القرار المناسب فالقائد الديمقراطي يبني علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على إشباع حاجات ودوافع الأفراد وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة

لحل المشكلات التي توجهه، بينما لا يؤمن المدير الأوتوقراطي بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، إنما يحاول إقناعهم بقبول القرار .

لهذا فإن الاتصال بين المدير والعمال ينطوي على أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ذلك أن وجود الرئيس في العلاقة تواصلية مستمرة مع مرؤوسيه يجعلهم ملمين بكل ما يجري في المؤسسة من أحداث وقرارات ومشكلات، ويكسر الحاجز بينه وبينهم مما يشجعهم على الإفضاء له بمشاغلهم ومطالبهم والصعوبات التي تواجههم في أداء مهامهم في إطار حوار إيجابي مثمر، يتمكن القائد بواسطته من معرفة عماله أكثر ويكون صورة حقيقية عن كل فرد من مرؤوسيه تساعده على تحديد الطريقة في التعامل مع كل منهم ، وفي الوقت ذاته فإن الاتصال يقلل من احتمالية سوء الفهم حيث تنقل المعلومة مباشرة من الرئيس إلى العمال أو من العمال إلى الرئيس ، وهذا ينمي ثقتهم ببعضهم البعض، كما أن استمرار علاقات التواصل بينهم يجعلهم يشعرون وكأنهم في عائلة واحدة ينتمون إليها جميعاً.

وبالتالي فإن التواصل المستمر بين الإدارة والعمال يعطي فرصة كبيرة لهؤلاء في إظهار مهارتهم وإبداعاتهم من خلال حوارهم المباشر مع رؤسائهم، كما أن المعلومات القيمة والأفكار الجيدة التي يقدمونها عند تواصلهم مع قائدهم قد تكون سبباً في ترقيةهم، بعد أن تكتشف مهارتهم وإمكانياتهم، وهذا يحفزهم على تقديم كل المعلومات التي لديهم وعلى الإبداع في كل مرة وفي كل مهمة يقومون بها .

فمناقشة المشاكل التي تواجه المؤسسة مع العمال يسمح بمعرفتهم بصفة أدق سواء فيما يتعلق بأمورهم الخاصة وطموحاتهم وآمالهم أو فيما يخص إمكانياتهم ومهاراتهم في العمل، ومن ثمة تحفيزهم بالطريقة المناسبة لكل منهم وهنا يتحقق الولاء التنظيمي.

وعليه نقول بأن إتباع المؤسسة أو الإدارة لأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات واعتمادها على مناقشة المشاكل التي تواجهها مع عمالها واستشارتهم سوف تزيد من

دافعيتهم للعمل وخدمتها لتحقيق أهدافها، وهذا ما يقوي حبهم و إخلاصهم لها
ويحمسهم للبقاء فيها.

الجدول رقم 20 : حضور الإجتماعات و الشعور بالانتماء

المجموع	لا يشعر بالانتماء	يشعر بالانتماء	الشعور بالانتماء حضور الاجتماعات
53	6	47	يحضر الاجتماعات
%100	%11,3	%88,7	
49	31	18	لا يحضر الاجتماعات
%100	%63,3	%36,7	
102	37	65	المجموع
%100	%36,3	%63,7	

يبين لنا الاتجاه العام لهذا الجدول بأن 63,7 % من المبحوثين يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة، و عند الربط بين حضور الاجتماعات و الشعور بالانتماء نجد أن 88,7 % من الذين يحضرون الاجتماعات يشعرون بالانتماء للمؤسسة، في حين هناك 63,3 % من المبحوثين الذين لا يحضرون الاجتماعات و لا يشعرون بالانتماء.

ومن هنا نرى بأن هناك ارتباط قوي بين هذين المتغيرين، فحضور الاجتماعات له دور في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بهذه المؤسسة فمن خلال ذلك يتم إعطاء المرؤوسين فرصة للتعرف على ما يجري داخل التنظيم من تغيرات مما يجعلهم في صورة واضحة عن أوضاع التنظيم بحيث يساعد ذلك على سهولة تقبلهم للتغيير الذي يحدث في أساليب العمل في المؤسسة و إجراءاته و يقلل من مقاومتهم للتغيير

و التطوير، كذلك يزيد من عنصر التعاون و الثقة المتبادلة بين الرؤساء و مرؤوسيهـم .

لهذا رأينا بأن الذين يحضرون الاجتماعات يشعرون بالانتماء للمؤسسة، أما الذين لا يحضرون الاجتماعات فهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة، ذلك لأنهم يحسّون بأن هذه الأخيرة لا تثق بإمكانياتهم و مهاراتهم و لا تبين لهم أهميتهم داخل التنظيم ربما هي تعتقد بأن الحافز المادي هو الوحيد الذي يجعلهم يشعرون بالانتماء، هو حقيقة مهم لكنه لي كافي لكسب حب و إخلاص وولاء الأفراد لمؤسساتهم.

الجدول رقم 21:العلاقة بين تبني اقتراحات العامل و شعوره بأنه جزء من المؤسسة

المجموع	لا أشعر أي جزء من المؤسسة	أشعر أي جزء من المؤسسة	جزء من المؤسسة تبنى الإقتراحات
55	17	38	نعم
%100	%30,9	%69,1	
47	27	20	لا
%100	%57,4	%42,6	
102	44	58	
%100	%43,1	%56,9	

يبين لنا الاتجاه العام لهذا الجدول بأن 56,9% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم جزء من المؤسسة أما في الخانات الجزئية فهناك 69,1% من المبحوثين الذين تتبنى الإدارة اقتراحاتهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، في حين الذين لا تتبنى الإدارة اقتراحاتهم فهناك 57,4% منهم يقولون بأنهم لا يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.

وانطلاقاً من هذه النتائج، تتبين لنا العلاقة القوية بين هذين المتغيرين، فالعامل الدين تأخذ المؤسسة بأرائهم وأفكارهم وتشجع روح المبادرة لديهم تزداد ثقتهم بأنفسهم ويزداد حبهم وإخلاصهم لمؤسستهم، لأن هذه الأخيرة تعمل على إشباع حاجتهم النفسية وهي حاجات تحقيق الذات. فالعامل الذي يساهم برأي جيد وفكرة سديدة وتقوم المؤسسة بقبولها وتنفيذها سيشعر بأن له مكانة مميزة في مؤسسته وبالتالي ترتفع الروح المعنوية لديه ويزداد رضاه عن عمله ويزداد ولاءه تجاه مؤسسته ويصبح فخوراً بالانتماء إليها. أما العمال الذين لا تتبنى المؤسسة اقتراحاتهم فهم يشعرون بأن لا جدوى منهم داخل المؤسسة وأنها في غنى عنهم وعن أفكارهم، فهي بذلك تقتل روح

المبادرة لديهم ولا تفسح المجال لتفجير طاقتهم وإظهار مواهبهم وتحد من دافعيتهم وهذا ما يؤدي إلى عدم رضاهم عن مؤسستهم وعدم الإخلاص لها .
" لذلك يعد نقل السلطة للمرؤوسين جانبا هاما في دمج العاملين، فالتفويض يعني أننا منحنا المرؤوسين القدرة على تصريف أمور عمله والبت فيها، مما يجعله أكثر قدرة على تنفيذ المطلوب منه بشكل جيد، ويشعر بأهميته، وبنقته رئيسه والمؤسسة التي يعمل فيها " .

لذا فنقول بأن التحفيز الفكري الذي يشتمل على تشجيع الأفراد على التفكير المبدع والمبادأة، من العوامل ذات الأهمية التي تسهم في خلق درجة عالية من الدمج لدى العاملين. فعند وجود تحفيز جيد فهذا يعني أن حاجات ورغبات العاملين في درجة جيدة من الإشباع الذي يولد لديهم حب المؤسسة والاعتزاز والفخر بالانتماء لها .

الجدول رقم 22: العلاقة بين الأخذ برأي العامل عند إدخال تغييرات جديدة والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة

المجموع	لا أرغب	أرغب	الرغبة في الاستمرار الأخذ برأي لعامل عند إدخال تغييرات جديدة
65	4	61	تؤخذ أراؤنا
%100	%6,2	%93,8	
37	21	16	لا تؤخذ أراؤنا
%100	%56,8	%43,2	
102	25	77	المجموع
%100	%24,5	%75,5	

يبين لنا الاتجاه العام لهذا الجدول بأن 75,5% من المبحوثين يرغبون بالاستمرار وعند محاولتنا الربط بين الأخذ برأي العامل عند إدخال تغييرات جديدة بالمؤسسة والرغبة في الاستمرار بالمؤسسة نجد أن 93,8% من المبحوثين الذين يؤخذ برأيهم عند إدخال تغييرات جديدة يريدون الاستمرار، في حين هناك 56,8% من الذين لا يؤخذ برأيهم عند إدخال تغييرات جديدة لا يريدون الاستمرار بالمؤسسة.

لقد أوضحت الكثير من المقاربات والدراسات في مجال الإدارة و سوسولوجيا التنظيم أهمية مشاركة العامل عند إجراء تغييرات في ميدان العمل والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم وذلك لأهمية رأي العامل في أي قرار و انعكاس ذلك على أدائه وفعاليتة، فالعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو المشكلات التي تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدثه فإنه يشعر بأهميته وثقة مسيره أو المشرف عليه، لأن الأفراد غالبا ما

يفضلون فهم وتأييد الأفكار التي ساهموا في صياغتها وأنهم يقدمون كل ما يسهل تحقيق هذه الأهداف، "وبناء على هذه المشاركة تزداد فرص الوصول إلى التفاهم والعمل الجماعي و الفعالية، بالإضافة إلى زيادة كفاءة التسيير مثل تطوير أنماط الاتصال وتوزيع المعلومات، وكذلك أنماط الإشراف ومناهج وطرق تفعيل العلاقات الإنسانية والقيادة الفعالة.¹

و هذا لأن العمال يسعون في أغلب الحالات لتأييد الأفكار التي ساهموا وشاركوا في إعدادها، هذا فضلا عن تقليص نسبة مقاومتهم لتغيير وإعادة التوازن إلى حد ما بين مختلف الأنساق التنظيمية حسب المقاربة البارسونسية.

الإستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة:

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص 185.

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات خطوة إدارية من أجل التأثير على سلوك الأفراد، حيث أن هذه المشاركة تحقق الشعور بالإنجاز وبأهمية الفرد لنفسه ولغيره وتساعده في تحقيق ذاته في العمل وغالبا ما ينتج عن ذلك زيادة التزام العامل بتطبيق القرارات التي اشترك في إعدادها، مما يدعم ولاءه لمؤسسته، ومنه فقد جاءت نتائج فرضيتنا الثالثة كالتالي:

- ✓ نقول بأن التحفيز الفكري الذي يشتمل على تشجيع الأفراد على التفكير المبدع و المبادأة، من العوامل ذات الأهمية التي تسهم في خلق درجة عالية من الدمج لدى العاملين، فعند وجود تحفيز جيد فهذا يعني أن حاجات ورغبات العاملين في درجة عالية من الإشباع الذي يولد لديهم الاعتزاز و الفخر بالمؤسسة التي يعملون بها.
- ✓ للمشاركة في اتخاذ القرار دور في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال وهذا ما يشجعه على الاستمرار بالعمل في المؤسسة وخدمتها لتحقيق أهدافها وبالتالي فإن المشاركة العمالية ضرورة لا يجوز إهمالها لأنها عامل مهم في زيادة مؤشر الولاء لدى العامل للمؤسسة.
- ✓ وعليه نقول بأن إتباع المؤسسة أو الإدارة للأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات و اعتمادها على مناقشة المشاكل التي تواجهها مع عمالها واستشارتهم سوف تزيد من دافعيتهم للعمل وخدمتها لتحقيق أهدافها، وهذا ما يجعل العامل يشعر بالاطمئنان اتجاه مستقبله المهني و الاجتماعي.
- ✓ ومنه نقول حضور الاجتماعات والاعتماد على العمل الجماعي ومناقشة الآراء و الأفكار بطريقة ديمقراطية يشجع الأفراد العاملين بالمؤسسة على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها، وهذا يعزز إخلاصهم وولاءهم لها.

- ✓ أن تبني مقترحات وأراء المرؤوسين، بما لديهم من مهارات وقدرات إبداعية من شأنها إضافة العوامل ذات الأهمية التي تسهم في الاستفادة من تلك المقترحات خلق درجة عالية من الولاء لدى العمال.
- ✓ إعطاء المرؤوسين فرصة لتعرف على ما يجري داخل المؤسسة من تغييرات مما يجعلهم على دراية بأوضاع التنظيم، بحيث يساعد ذلك على سهولة تقبلهم لتغيير الذي يحدث في أساليب العمل في المؤسسة وإجراءاته ويقلل من مقاومتهم لتغيير.

الاستنتاج العام:

من خلال النتائج الجزئية الثلاث التي أسفرت عنها هذه الدراسة يمكن إستخلاص استنتاج عام وشامل كما يلي:

إن أسلوب التسيير الذي يتبناه أي تنظيم يؤثر في السلوك التنظيمي للعمال وقد أكدت ذلك العديد من النظريات و الدراسات الحديثة في العقود الأخيرة، ومنه فيمكن تحقيق ولاء العمال للمؤسسة إذا اكتسب العاملون فيها ثقافة تدعم لديهم الشعور بالاستقرار والأمن والاندماج و المشاركة، وهذه المبادئ لا تأتي بتبني أسلوب تسيير مرن يستلهم مبادئه من مدرسة العلاقات الإنسانية.

وإن أفضل أسلوب لتسيير هو الذي يحاول تعزيز الولاء التنظيمي لدى عامله وذلك عن طريق تطبيق رقابة مرنة، فالإدارة و التسيير نشاط إنساني متصل لتحقيق غايات مرغوبة من خلال العمل على استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة ومنه على المسيرين خلق المناخ الملائم لحفز العمال لأداء العمل وذلك بالمعاملة الحسنة لهم وعدم احتكار القوانين واستعمالها كمصدر لسلطة مما يجعل هذه القوانين مجرد آلية تنظيمية غير مطبقة في الميدان.

لهذا فقد أصبح جهد المسيرين اليوم منصبا على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقا من خطاب إنساني هدفه بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العمال لمؤسستهم وتزايد مقابل ذلك نقد نظام التسيير العلمي الموجه لمجالات العمل التي تفر بأهمية الضبط والرقابة الصارمة، لذلك فالأساليب الحديثة تعنى بالرقابة المرنة التي توفر الاستقرار للعامل.

ومنه فإن الدراسات الحديثة ترفض إستراتيجيات الإدارة القائمة على السيطرة على العاملين نتيجة الافتراض بأن الإنسان يكره العمل وأنه يفضل التبعية، وقد أكدت الإستراتيجية الحديثة على أن العامل يرغب في تحمل المسؤولية إذا ما أتيحت الفرصة أمامه، لهذا يمكن القول أن للمسيرين دور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة وذلك

بإرساء علاقات عمل تسودها الثقة والاحترام وأن نمط السلطة الغير متسلط يساهم في بناء مناخ اتصالي جيد في محيط العمل.

بالإضافة لما سبق يمكن التأكيد بأن أسلوب التسيير الحديث أصبح قائما على ضرورة إتاحة الفرصة للعامل لإبداء رأيه لأنه ليس مجرد أداة للعمل، فمشاركته في اتخاذ القرار تساهم إلى درجة عالية في تعزيز شعوره بأهميته في المؤسسة لأنه مهما كانت الحوافز المادية متوفرة فإن الإنسان بحاجة إلى تحقيق ذاته في المؤسسة التي يعمل بها، ومن تم فمشاركة العامل في مناقشة مشاكل العمل تجعله يثق في إدارته لأنها بدورها لديها ثقة في إمكانياته ومهارته، مما يجعله راضي عن عمله ومن تم يتقبل أي تغيير تقوم به الإدارة في مجال العمل، وهو ما يعزز وينمي ولاءه التنظيمي لها.

الخاتمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الجوانب الواجب الاهتمام بها في المؤسسة الإدارية و ذلك لما يبذله من جهد يساهم برفع مستوى التنظيم والفعالية و كذلك الأداء الوظيفي داخل المؤسسة و خارجها، لذلك يلاحظ أن مصلحة أيّ تنظيم تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديه من خلال توفير بيئة تنظيمية مريحة عن طريق إيجاد ما يعرف بأسلوب التسيير المرن وهو ما يكرس الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

وهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بتعزيز استقرارهم المهني في إطار رقابة مرنة تنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لهم، والعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين من خلال نمط سلطة متفهم له دوره الكبير في مشاركة العامل في اتخاذ القرارات مما يخلق جو مناسب للعلاقات إنسانية داخل إطار البناء الاجتماعي للمؤسسة كلها، كل ذلك ستترتب عنه زيادة قوة تماسك المؤسسة وزيادة الولاء بها.

و هذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك و الاحترام و الثقة المتبادلة، أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، فقد اكتفت بتطبيق بعض الجوانب و أغفلت عن البعض الباقي، إما إهمالا أو تناسيا أو تجاهلا لفعالية بعض العناصر التي قد تكون بطريقة أو بأخرى السبب في عدم تحقيق الهدف المنشود .

فذلك الشعور السامي بالولاء لا يمكن أن يبعث في نفوس العمال عشوائيا وغياب تلك العناصر الهامة التي لها دور كبير في تحقيقه في المؤسسة الجزائرية أدى في المقابل إلى انخفاضه لدى العمال، بعد أن قضوا مدة في عملهم لمسوا من خلالها غياب الجدّية في العمل، وغياب القدوة في التطبيق الفعلي لشعارات المؤسسة .

كل هذه الأمور وغيرها من النقائص التي لازالت موجودة في المؤسسة الجزائرية ساهمت في تثبيط همم أعضائها خاصة فيما يتعلق بحماسهم في تحقيق الهدف الأسمى، وهذا ما أدى إلى سيادة الولاء المستمر أو المحسوب بين أعضاء المؤسسة.

وهذا يدل على أن مدراء ومسيري هذه المؤسسة لم ينجحوا في زرع الولاء لديهم ولا العمل على تتميته من خلال احترامهم و احترام آرائهم و تشجيع مبادراتهم و توفير مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الحسنة و الاتصالات الفعالة والاكتفاء بتطبيق القوانين وإعطاء الأوامر، الشيء الذي أدى إلى عدم إحساس العامل بمسؤوليته و دوره في المؤسسة، فهو يبحث عن العامل المادي فقط " الأجر " و لا يأبه لشيء آخر، لأن المؤسسة لم تعط الأهمية لدور قيم الفرد و توقعاته في التأثير على سلوكه داخل المؤسسة، و بالتالي فهي لم تكيف قيمه مع قيمها و لم توفر له المكاسب المعنوية التي كان ينتظرها، ومن ثم فهي لم تتمكن من تحقيق طموحاته و ذلك يعني أنها لازالت تتجاهل قيمة المورد البشري و أنه مفتاح النجاح.

و أخيرا يمكن القول بأنه بالرغم من محاولة المؤسسة الجزائرية إتباع الأساليب المتطورة والمتقدمة في التسيير، إلا أن هذه الأخيرة لم تلق التطبيق الفعلي و الجدي و ما هي إلا حبر على الورق، ولهذا تعاني معظم المؤسسات من ضعف الأداء و الفعالية وبالتالي فبقي ولاء العامل لمؤسسته مجرد ولاء محسوب.

الخاتمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم الجوانب الواجب الاهتمام بها في المؤسسة الإدارية، وذلك لما يبذله من جهد يساهم برفع مستوى التنظيم و الفعالية و كذلك الأداء الوظيفي داخل المؤسسة و خارجها، لذلك يلاحظ أن مصلحة أيّ تنظيم تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديه من خلال توفير بيئة تنظيمية مريحة عن طريق إيجاد ما يعرف بأسلوب التسيير المرن وهو ما يكرس الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

و هذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بتعزيز استقرارهم المهني في إطار رقابة مرنة تنتظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لهم، و العمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة و الأفراد العاملين من خلال نمط سلطة متفهم له دوره الكبير في مشاركة العامل في اتخاذ القرارات مما يخلق جو مناسب للعلاقات إنسانية داخل إطار البناء الاجتماعي للمؤسسة كلها، كل ذلك ستترتب عنه زيادة قوة تماسك المؤسسة، و زيادة الولاء بها.

وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك و الاحترام و الثقة المتبادلة، أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، فقد اكتفت بتطبيق بعض الجوانب و أغفلت عن البعض الباقي، إما إهمالا أو تناسيا أو تجاهلا لفعالية بعض العناصر التي قد تكون بطريقة أو بأخرى السبب في عدم تحقيق الهدف المنشود .

فذلك الشعور السامي بالولاء لا يمكن أن يبعث في نفوس العمال عشوائيا و غياب تلك العناصر الهامة التي لها دور كبير في تحقيقه في المؤسسة الجزائرية أدى في المقابل إلى انخفاضه لدى العمال، بعد أن قضوا مدة في عملهم لمسوا من خلالها غياب الجدية في العمل، وغياب القدوة في التطبيق الفعلي لشعارات المؤسسة.

الخاتمة

كل هذه الأمور و غيرها من النقائص التي لازالت موجودة في المؤسسة الجزائرية، ساهمت في تثبيط همم أعضائها خاصة فيما يتعلق بحماسهم في تحقيق الهدف الأسمى، وهذا ما أدى إلى سيادة الولاء المستمر أو المحسوب بين أعضاء المؤسسة.

وهذا يدل على أن مدراء ومسيري هذه المؤسسة لم ينجحوا في زرع الولاء لديهم و لا العمل على تنميته من خلال احترامهم و احترام آرائهم و تشجيع مبادراتهم و توفير مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الحسنة و الاتصالات الفعالة و الاكتفاء بتطبيق القوانين وإعطاء الأوامر، الشيء الذي أدى إلى عدم إحساس العامل بمسؤوليته و دوره في المؤسسة، فهو يبحث عن العامل المادي فقط " الأجر " و لا يأبه لشيء آخر، لأن المؤسسة لم تعط الأهمية لدور قيم الفرد و توقعاته في التأثير على سلوكه داخل المؤسسة، و بالتالي فهي لم تكيف قيمه مع قيمها و لم توفر له المكاسب المعنوية التي كان ينتظرها، و من ثم فهي لم تتمكن من تحقيق طموحاته وذلك يعني أنها لازالت تتجاهل قيمة المورد البشري و أنه مفتاح النجاح .

و أخيرا يمكن القول بأنه بالرغم من محاولة المؤسسة الجزائرية إتباع الأساليب المتطورة و المتقدمة في التسيير، إلا أن هذه الأخيرة لم تلق التطبيق الفعلي و الجدي وما هي إلا حبر على الورق، ولهذا تعاني معظم المؤسسات من ضعف الأداء و الفعالية وبالتالي فبقي ولاء العامل لمؤسسته مجرد ولاء محسوب.

قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
2. أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي) دار اليازوري العلمية، ط1، عمان، 2011.
3. الشريف علي، منال الكردي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
4. الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة لنشر، القاهرة، 2005.
5. الظاهر غنية المهدي، مبادئ الإدارة والأعمال، الجامعة المفتوحة لنشر، ط1 بيروت، لبنان، 2003.
6. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
7. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم)، دار وائل لنشر، ط2 عمان 2003.
8. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2000.
9. حريم حسين، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع ط2 عمان، الأردن، 2009.

10. حمود الشلبي هيثم ، مروان أحمد النسور، إدارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء لنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2009.
11. حنفي عبد الغفار، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية بيروت لبنان، 1991.
12. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء لنشر و التوزيع ، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
13. دادي عدون ناصر، إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية منذ الثمانينات دار المحمدية للنشر، بدون سنة نشر.
14. رفيق الطيب محمد، مدخل التسيير أساسيات وظائف تقنيات (التسيير والتنظيم والمنشأة) ، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2006.
15. سعيد عامر، لطفي علي وآخرون ، إستراتيجيات التغيير، مركز وايد سرفيس لتطور الإداري، 1994.
16. سلمان أحمد محمد، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
17. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد لنشر والتوزيع ، ط1، عمان ،الأردن، 2011.
18. سيد الهواري، الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين الشمس، ط3 القاهرة، 1988.
19. عبوي منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة، ط1، عمان 2006.

20. عجة الجيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2006.
21. عودة المعاني أيمن، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط و انجاز مبدع) مركز احمد ياسين، عمان، 1996 .
22. غياث بوفلجة، القيم الثقافية و التسيير، دار اغرب للنشر، ط2، 2003.
23. قباري إسماعيل محمد، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المصارف لنشر، الإسكندرية، 1981 .
24. كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيم ،مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
25. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية لطباعة والنشر ط9، الإسكندرية، مصر، 2002.
26. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديث، ط 1، الأردن 2011.
27. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
28. وصفي عقلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط1 الأردن 2005،
- كتب المنهجية:**
1. أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة لنشر، 2004.
2. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
3. سبعون سعيد، حفصة جرادي، دليل المنهجية في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة لنشر، الجزائر، 2012.

4. عماد عبد الغني، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة، ط1، بيروت 2007.

II. القواميس

1. غيث عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، جامعة الإسكندرية، مصر 2007.

2. قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون، الجزائر، 2011.

III. المجلات:

1. العياشي عنصر، "التسيير بالمشاركة الإستراتيجية والرهنات، الملتقى الوطني حول التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الواقع والأفاق" ،جامعة عنابة، 16-17-18 جانفي، 1995.

2. المخلافي محمد، "أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، عدد2، دمشق، 2000.

3. جغيم الطاهر، "بعض أساليب التنظيم والتسيير ومشكلاته في المؤسسة الصناعية" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، عدد 12، 1999.

4. راتب السعود، سوزان سلطان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1) (2+)، جامعة الأردن، 2009.

5. رقام لينده، "مشاركة العمال في تسيير المؤسسة واقع وتحديات"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، قسم علوم التسيير، جوان 2002.

6. سلمان سعد، "دور كليات المعلمين في تدعيم الولاء الوظيفي لدى طلابها بالمملكة العربية السعودية"، المجلة التربوية، العدد 47، مجلد 12، 1998.
7. مازن الفارس، "الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة لسلوك التنظيمي" المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 5، 2004.

IV. الرسائل الجامعية :

1. أوصالح نوال، "عوامل تنمية الولاء التنظيمي لدى إطارات المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010.
2. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة "دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية: حالة بايب غاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2004~2005.
3. تواتي إدريس، "التسيير التقديري للموارد البشرية - حالة الوظيف العمومي" رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001.
4. دريدش حلمي، "الأنماط التنظيمية بالمؤسسة الخدمائية الجزائرية- دراسة ميدانية لوزارة المجاهدين-"، رسالة الدكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010 - 2011.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

1. Cacha Denys, la notion de culture de le sciences social , Edition ,la Découverte paris,2001.
2. mc broom , identification and some condition of organization , involvement , administrative science quarterly , 1989.
3. Matieu,J,E, Zagacd, AReview a nd , metanaysis of antecedents , correlates and , consequences of organizational commitment psychological Bulletin , 108,1990.
4. Richard ,m.stres , antecedent and ant comes of organizational commitment , administrative science quarterly , vol22 , 1997

ب. المجلات

1. Tett.R and Meyer .J P. «Job satisfaction organisationnel commitment , turnover intention , Path analses Path analytic fending ». Personnel Psychology, 46, satisfaction organisationnel commitment , turnover
2. Richard . h.hall and all (personnel fator in organizationale identification) administrqtive science qureterly .vol 15,july 1970 .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة البحث الميداني: دراسة ميدانية بمؤسسة مخبر الأشغال العمومية بولاية غرداية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

نرجو ملئ هذه الإستمارة وذلك بوضع الإشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

كما أشكركم على اهتمامكم و تعاونكم معنا.

I. البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية في المنصب:

II. أساليب الرقابة:

- كيف هي معاملة المسؤول المباشر لك؟
- رسمية في إطار العمل فقط أخوية
- 6- ما هو رأيك في قوانين تسيير المؤسسة؟
- واضحة غير واضحة
- 7- هل تطبيق المسؤولين لهذه القوانين؟
- يدفعك إلى الروتين والملل يدفعك إلى المواظبة على العمل
- يحفزك لبذل جهد أكثر
- 8- ما هي الطريقة الممارسة في عملية الرقابة في مؤسستكم؟
- صارمة مقبولة
- 9- هل تشعر بحرية التصرف و الاستقرار في عملك؟
- نعم لا
- 10- هل يتسامح معك رئيسك في حالة ارتكابك خطأ أو التأخر عن العمل؟
- نعم لا

III. تفويض السلطة:

- 11- هل يتيح لك رئيسك فرص لتحمل المسؤولية؟
- نعم لا
- 12- هل هناك تفويض لسلطة من طرف المديرين في مؤسستكم؟
- نعم لا
- 13- هل أنت راضي على طريقة توزيع وممارسة السلطة داخل المؤسسة؟
- نعم لا
- 14- كيف ترى نمط الممارسين لسلطة في مؤسستكم؟
- متفهمين متسلطين

15- هل يوجد تفاهم بين المسير والمؤوسين القرارات المتخذة ؟

يوجد تفاهم لا يوجد تفاهم

IV. مشاركة العمال في اتخاذ القرار:

16- هل لديك فرصة إبداء رأيك إذا تعلق الأمر باتخاذ القرار؟

لدي فرصة ليس لدي فرصة

17- هل تشارك في إتخاذ القرارات التي تهتم المؤسسة؟

أشارك لا أشارك

18- هل تناقش الإدارة مشاكل العمل معكم قبل اتخاذها القرارات ؟

نعم لا

19- هل تحضرون الاجتماعات بالمؤسسة؟

نعم لا

إذا كان لا لماذا؟.....

20- هل تتبنى الإدارة اقتراحاتك في حال اقتراحك فكرة ؟

نعم لا

21- هل تؤخذ الإدارة برأي العامل عند إدخالها تغييرات جديدة في المؤسسة ؟

نعم لا

V. الولاء التنظيمي:

22- هل ترغب الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة ؟

أرغب لا أرغب

- إذا كنت ترغب هل؟

تعجبك طريقة التسيير وحسن معاملة المسيرين لك لا يوجد أمامك بديل آخر

لأنها توفر لك أجر مرتفع

أخرى أذكرها:.....

23- هل ترى مستقبلك المهني والاجتماعي مرتبط بهذه المؤسسة؟

نعم لا

24 - هل تشعر بالفخر بانتمائك لهذه المؤسسة ؟

نعم لا

25 - هل تسعى إلى بذل الكثير من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

26- كيف تذكر مؤسستك خارج محيطك المهني؟

أتحث بافتخار عن عملي بهذه المؤسسة لا أتحث عن المؤسسة خارج العمل

27 - هل ترى أن مصيرك مرتبط بهذه المؤسسة؟

مرتبط غير مرتبط

28- في رأيك ماهي المشاكل التي يعاني منها العامل في ما يخص أمور التسيير والتي ترى أنها تؤثر

على ولاءه للمؤسسة؟ وما هي الاقتراحات التي ترى أنها مناسبة حتى تضمن المؤسسة ولاء عمالها؟

.....
.....

