

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

الموضوع :

إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء

التنظيمي لدى المورد البشري

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالروبية

ولاية الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد اللاوي حسين

إعداد الطالبة :

عطاء الله فاطمة

السنة الجامعية : 2018/2017

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه

الموضوع :

إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء

التنظيمي لدى المورد البشري

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة الوطنية للنقل للسكك الحديدية بالروبية
ولاية الجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص التنظيم والعمل

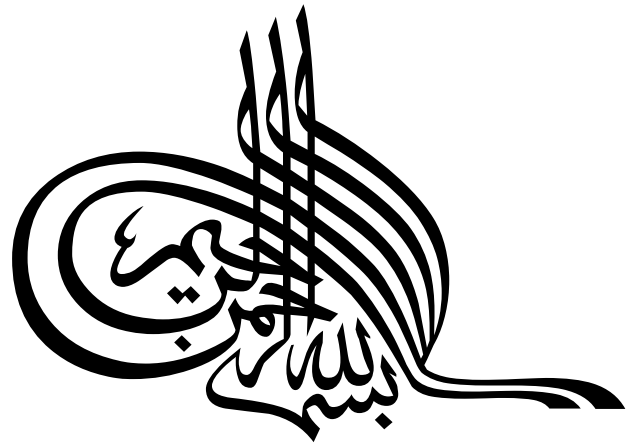
إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد اللاوي حسين

إعداد الطالبة :

عطاء الله فاطمة

السنة الجامعية : 2018/2017



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى روح والدي الحبيبة أسكنها الله فسيح جناته
إلى زوجي رفيق دربي و سندي في الحياة
إلى ولدي أنس و صلاح الدين

أم أنس

شكر

من باب قوله تعالى:

﴿...لئن شكرتم لأزيدنكم...﴾

إبراهيم الآية 07

أشكر الله سبحانه و تعالى أن منّ علي بإتمام هذه الرسالة المتواضعة

وأرفع خالص الشكر و التقدير للأستاذ المشرف الدكتور "حسين عبد اللاوي"
"الذي لقيت منه كل العون و التوجيه والاحترام والصبر .

كما أشكر السيد "عبد المؤمن" و الأستاذ "محمد الشريف" وكل عمال المؤسسة
الوطنية للسكك الحديدية بالروية على كل ما قدموه لي في سبيل أن يرى النور
هذا العمل الذي أرجو أن يكون إضافة في علم الاجتماع ..

كما اشكر كل الأساتذة الذين قدموا النصائح و التوجيهات

وكذا الشكر موصول للأساتذة المناقشين لهذا العمل

أم انس

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب - ت	مقدمة
	الباب الأول :الهندسة النظرية للدراسة
	الفصل الأول :بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة
3	تمهيد
4	المبحث الأول :التوجه الابدستيمولوجي للدراسة
4	المطلب الأول: دوافع وأسباب الدراسة
5	المطلب الثاني :أهمية الدراسة
6	المطلب الثالث:الأهداف الإبدستيمولوجية للدراسة
6	المبحث الثاني :الإطار المعرفي للدراسة
6	المطلب الأول :الإشكالية
8	المطلب الثاني :صياغة الفرضيات
9	المطلب الثالث:المفاهيم الإجرائية للدراسة
14	المطلب الرابع : التراكبات العلمية
36	المطلب الخامس :المقاربة السوسيولوجية
38	المطلب السادس :صعوبات الدراسة
38	خلاصة
	الفصل الثاني : المخيال التنظيمي للقيادة الإدارية و الاستراتيجيات السوسيو - تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري
40	تمهيد
41	المبحث الأول :القيادة الإدارية :انجاز الأعمال من خلال الآخرين
41	المطلب الأول : مما تتكون القيادة الإدارية؟
41	المطلب الثاني :مهام القيادة الإدارية
42	المطلب الثالث :النسق التنظيمي بحاجة إلى قيادة إدارية
43	المبحث الثاني:الفكر القيادي في ظل النظريات
44	المطلب الأول :القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية
49	المطلب الثاني :القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة

55	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
77	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية
81	المبحث الثالث: القيادة الإدارية ومفهوم الإستراتيجية
82	المطلب الأول: القيادة الإدارية و الإستراتيجية
82	المطلب الثاني: القيادة الإستراتيجية
83	المطلب الثالث: الإستراتيجية كنهج وطريقة
84	المبحث الرابع: القيادة الإدارية و إستراتيجية التحفيز
85	المطلب الأول: أهمية الحوافز كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي
86	المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز
88	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
90	المطلب الرابع: نظريات التحفيز
99	المطلب الخامس: إستراتيجية التحفيز
106	المطلب السادس: دور الأنظمة التحفيزية في تعزيز الولاء التنظيمي
108	المطلب السابع: واقع التحفيز..مؤسسة أنفراري أنموذجا
109	المبحث الخامس: القيادة الإدارية و إستراتيجية التمكين
110	المطلب الأول: التمكين بين الاصطلاح و حقيقة الممارسة
112	المطلب الثاني: هل المورد البشري بحاجة إلى تمكين؟
113	المطلب الثالث: الأساليب الأنموذجية في تمكين المورد البشري
118	المطلب الرابع: قم بالإدارة عن طريق منح المسؤوليات
120	المطلب الخامس: التمكين في الفكر الإنساني
125	المطلب السادس: التمكين كإستراتيجية قيادية
133	المبحث السادس: التمكين كإستراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي
133	المطلب الأول: تمكين المورد البشري لكسب ولاءه
134	المطلب الثاني: التمكين كمهارة قيادية لتعزيز الولاء التنظيمي
134	المطلب الثالث: التمكين في المؤسسة الجزائرية ..مؤسسة أنفراري أنموذجا
136	خلاصة
	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز
138	تمهيد
139	المبحث الأول: الولاء التنظيمي بين المعوقات و التحفيزات
140	المطلب الأول: الولاء التنظيمي و المفاهيم المتشابهة معه
141	المطلب الثاني: حقائق حول الولاء التنظيمي

142	المطلب الثالث:أنواع الولاء التنظيمي
143	المطلب الرابع :خصائص الولاء التنظيمي
144	المطلب الخامس : ما الحاجة إلى ثقافة الولاء التنظيمي؟
145	المطلب السادس :أهمية الولاء التنظيمي
146	المبحث الثاني : الولاء التنظيمي في الفكر النظري
146	المطلب الأول :المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
147	المطلب الثاني :مراحل تطور الولاء التنظيمي
149	المطلب الثالث : أشكال الولاء التنظيمي داخل النسق التنظيمي
151	المطلب الرابع:النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
157	المبحث الثالث:طرق قياس الولاء التنظيمي
158	المطلب الأول :المقاييس الموضوعية
158	المطلب الثاني :المقاييس الذاتية
159	المبحث الرابع:الولاء التنظيمي وفن القيادة الإدارية في تعزيزه
159	المطلب الأول :الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية
160	المطلب الثاني :العوامل المساعدة في تعزيز الولاء التنظيمي
163	المطلب الثالث:النتائج المترتبة عن تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري
165	خلاصة
	الباب الثاني :واقع الولاء التنظيمي و المفاتيح الإستراتيجية لتعزيزه لدى عمال مؤسسة أنفراري
	الفصل الرابع: الطريقة المنهجية في الدراسة الميدانية
168	تمهيد
169	المبحث الأول :المدخل المنهجي للدراسة
169	المطلب الأول :صدق أداة الدراسة
170	المطلب الثاني :المنهج المستخدم
170	المبحث الثاني : أدوات جمع البيانات
171	المطلب الأول : تقنية الملاحظة
171	المطلب الثاني :المقابلة
172	المطلب الثالث :الاستبيان
173	المبحث الثالث : التعريف التنظيمي و البشري لمؤسسة أنفراري (مجالات الدراسة)
173	المطلب الأول :المجال الجغرافي للدراسة
176	المطلب الثاني :مجتمع الدراسة

176	المطلب الثالث :المجال الزماني للدراسة
177	المبحث الرابع : اختيار عينة من مجتمع الدراسة
178	المبحث الخامس: كيفية معالجة البيانات
179	خلاصة
	الفصل الخامس :الهوية الاجتماعية و المهنية لعينة الدراسة
181	تمهيد
182	المبحث الأول :وصف الخصائص الشخصية و المهنية لعينة الدراسة
187	المبحث الثاني : الخصائص التعليمية
189	المبحث الثالث :الخصائص الوظيفية
194	المبحث الرابع :وصف الخصائص الديموغرافية
196	خلاصة
	الفصل السادس :واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة أنفراري
198	تمهيد
198	المبحث الأول:قياس الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة أنفراري
198	المطلب الأول :وضعية العمل والقابلية لتقديم الأفضل
222	المطلب الثاني :الاستمرارية في العمل و الشعور بالفخر
228	المبحث الثاني : مناقشة نتائج قياس الولاء التنظيمي
231	خلاصة
	الفصل السابع : النمط القيادي الديموقراطي وأثره في تنمية الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة
233	تمهيد
233	المبحث الأول: سمات القيادة الإدارية في مؤسسة أنفراري
233	المطلب الأول: بعد الاهتمام القيادي
251	المطلب الثاني: صناعة القرار و شبكة الاتصال
259	المبحث الثاني : مناقشة نتائج الفرضية الأولى
262	خلاصة
	الفصل الثامن: استراتيجية التحفيز و أثرها في تنمية الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة
264	تمهيد
264	المبحث الأول مكانة التحفيز في مؤسسة أنفراري
264	المطلب الأول :نحو تطبيق سياسة تحفيزية
272	المطلب الثاني :نظام الترقية و المشاركة في الأرباح

280	المبحث الثاني :مناقشة نتائج الفرضية الثانية
282	خلاصة
	الفصل التاسع :إستراتيجية التمكين وأثرها في تنمية الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة
284	تمهيد
284	المبحث الأول : إستراتيجية التمكين في مؤسسة أنفراري
284	المطلب الأول :مناورات منح الثقة لتعزيز الولاء التنظيمي
289	المطلب الثاني :الاستقلالية و تحرير الطاقات الكامنة
294	المطلب الثالث :تفويض السلطة
309	المبحث الثاني :مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
312	خلاصة
314	تحليل المقابلات
326	الاستنتاج
330	خاتمة
333	قائمة المراجع والملاحق

جداول الدراسة

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين التنظيمات الأمريكية و اليابانية وتنظيم زاد	53
02	الفرق بين التفويض و التمكين	129
03	تصنيف الموارد البشرية في مؤسسة انفرادي	176
04	توزيع أفراد العينة	178
05	توزيع المبحوثين حسب ممارستهم لعمل سابق قبل الالتحاق بالعمل في المؤسسة	198
06	أسباب ترك العمل من قبل المبحوثين للعمل السابق	201
07	استعداد المبحوثين لتقديم المجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة وعلاقته بالأصل الجغرافي.	203
08	درجة تحقيق التوقعات و علاقته بالحالة المدنية للمبحوثين	205
09	الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة و علاقته بجنس المبحوثين.	207
10	درجة استعداد المبحوثين للعمل في مؤسسة أخرى	209
11	الأسباب وراء استعداد المبحوثين لترك العمل في المؤسسة وعلاقته بالأصل الجغرافي	211
12	توزيع المبحوثين حسب درجة رضاهم عن قرارهم من عدمه في الالتحاق بالعمل في المؤسسة.	213
13	توزيع المبحوثين حسب أسباب رضاهم عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة	215
14	توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم رضاهم عن قرار الالتحاق بالعمل في المؤسسة	217
15	توزيع المبحوثين حسب إعطاءهم صورة جيدة عن المؤسسة للآخرين و علاقته بالأصل الجغرافي.	219
16	توزيع المبحوثين حسب تقديمهم لمصلحة المؤسسة عن مصالحه الشخصية	220
17	توزيع المبحوثين حسب درجة استعدادهم لقبول أي عمل في المؤسسة وعلاقته بعمرهم.	222
18	درجة استعداد المبحوثين من عدمه لقبول أي عمل في المؤسسة وعلاقته	224

	بالمستوى الدراسي	
225	توزيع المبحوثين حسب درجة إظهارهم للأصدقاء أن المؤسسة متميزة وعلاقته بجنسهم	19
233	مدى فرض المدير التعليمات و الأوامر على العاملين دون مناقشة	20
236	أساليب تعامل المدير مع العاملين حسب منصبهم	21
240	مدى بذل المدير الجهد لإحساس كل عامل أنه جزء من المؤسسة بالنظر إلى أقدميتهم.	22
242	مركز اهتمام المدير	23
243	سمات المدير	24
246	مدى صرامة المدير في معاقبة العاملين الذين يتغيبون ويتأخرون عن العمل دون مراعاة لظروفهم وعلاقته بعمرهم.	25
249	مدى اطلاع المدير العاملين بمشاكل المؤسسة بالنظر إلى مستواهم الدراسي	26
251	مدى إتاحة المدير الفرص للعاملين لإبداء الرأي حول العمل بالنظر إلى منصب عملهم	27
253	مدى إشراك المدير العاملين في صناعة القرارات	28
256	مدى اتخاذ المدير القرارات لوحده	29
257	مدى إعطاء المبحوثين الحرية لممارسة أعمالهم و علاقته بالمستوى الدراسي	30
264	مدى حصول المبحوثين على الحوافز وعلاقته بمنصب العمل	31
265	توزيع المبحوثين حسب طبيعة الحوافز المحصل عليها وعلاقته بالحالة المدنية	32
268	تأثير الحوافز على المؤسسة وعلاقته بجنس المبحوثين	33
271	العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي	34
272	فرص الترقية الوظيفية و علاقته بمنصب العمل	35
274	أسس ترقية المبحوثين	36
277	استفادة العمال من الأرباح وعلاقته بمنصب العمل	37
278	سمات مكان العمل و علاقته بجنس المبحوثين	38
279	التعويضات عن الضرر أثناء أداء المهام	39
284	ثقة المدير بقدرات العاملين و علاقتها بالأقدمية	40
287	اهتمام المدير يزيد من العمل و الولاء للمؤسسة وعلاقته بالعمر	41

287	توزيع المبحوثين حسب سماح المدير لهم بتجريب الأفكار الجديدة في العمل وعلاقته بمنصب العمل	42
290	تشجيع المدير العاملين على تحمل المسؤولية وعلاقته بالعمر	43
293	مدى اعتماد العاملين على أنفسهم في أداء مهامهم	44
294	منح المدير المسؤولية للعاملين دون الرجوع إليه .	45
296	مدى الاستقلالية في العمل وعلاقته بجنس المبحوثين	46
298	إمكانية التوصل لحلول للمشاكل دون الرجوع إلى المدير و علاقته بالأصل الجغرافي للمبحوثين	47
299	عمل المبحوثين بجد و التزام دون الحاجة إلى رقابة إدارية وعلاقته بجنس المبحوثين	48
302	منح الإدارة السلطة للمبحوثين لانجاز العمل و علاقته بمنصب العمل	49
304	منح الإدارة الوقت للمبحوثين لتنفيذ المهام دون ضغوط	50
306	منح المدير التسهيلات لانجاز المهام وعلاقته بالمستوى الدراسي للمبحوثين	51
307	تفويض المدير السلطة للمبحوثين	52

أشكال الدراسة

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	92
02	توزيع العينة حسب الجنس	182
03	توزيع المبحوثين حسب العمر	183
04	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	185
05	توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي	187
06	توزيع العينة حسب منصب العمل	189
07	توزيع المبحوثين حسب سنة الالتحاق بالمؤسسة	190
08	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	191
09	توزيع المبحوثين حسب الأجر الشهري	192
10	توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي	194

مقدمة

مقدمة

المؤسسة هي نسق سوسيو تنظيمي تتكون من مجموعة من الفاعلين تربطهم علاقات تفاعل مع خصائص هذا النسق من خلال السلوكيات التي يبدونها و المشاعر التي يكنوها للتنظيم، ويقدم الأفراد الفاعلين للنسق التنظيمي مجموعة من الأعمال التي يقومون بها بهدف تحقيق الأهداف العامة .

وتسعى المنظمات إلى دمج العاملين بتوحيد أهدافهم مع أهدافها لأنها تتطلع إلى كسب ولاءهم التنظيمي، الذي لا يتحقق إلا من خلال إستراتيجية هادفة لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، ويعتبر الولاء نوع من الإخلاص و الوفاء للمنظمة التي منحتم فرصة العمل وإثبات الذات .

لكن هل الولاء التنظيمي أصبح ضرورة حتمية ومرام كل منظمة تسعى جاهدة إلى تنميته لدى رأسمالها البشري ؟ وكيف تقوم كل منظمة بإعداد و انجاز إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي لدى رأس مالها البشري؟

إن الولاء التنظيمي هو مطلب كل المنظمات و غايتها ،وهو ثمرة جهود مضيئة تعمل عليها القيادة الإدارية لتحقيقه في سلوك العاملين ،وتبذل الكثير من الجهود و الأموال لغرض تحقيقه من اجل الغاية الكبرى وهي أهداف المنظمة و ارتقاءها و بقاءها .

إن الولاء التنظيمي الذي يبديه العاملون للمنظمة على نطاق كل المستويات الإدارية يسمح للمنظمة للحصول على ملكات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته و تطويره ،و يقاس هذا الولاء بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على تحمل بعض الأزمات التي قد تمر بها المنظمة، إضافة إلى مدى مقاومة المغريات و العروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لاستقطاب القدرات الوظيفية و المهارات للاستفادة من خبراتها المتراكمة في إدارة وتنفيذ المهام.

هذا الولاء لا يصل إلى هذه الدرجة من الرقي بسهولة فبلوغة يتطلب جهودا جبارة وذكاء قياديا متميزا وهذا ما يتجسد في انتهاج سياسات تنظيمية وخطط قيادية كأداة إستراتيجية قادرة على تعزيز

الولاء التنظيمي للمورد البشري من خلال التحفيز و المكافأة و مهارات التمكين ، ليحقق أهداف المنظمة و تعزيز قدراتها التنافسية .

والولاء التنظيمي كأى ظاهرة سلوكية أخرى ،لا يمثل واقعا ملموسا بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته ،يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر و الآثار المرتبطة به، وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه لأنه نتيجة تفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات، وهو حصيلة الإدارة السليمة .

وهو علاقة تبادلية بين طرفين، المنظمة من جهة والعاملون باعتبار أن لكلا الطرفين مطالب على إدارة المنظمة أن توازن بينهما، فالمنظمة يقع على عاتقها إتاحة فرص التقدم والرقى للأفراد وأن تعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتوفير الأمان والاطمئنان والحوافز المناسبة لهم وأن لا يعاملوا كآلات تقوم بالإنتاج، بل تعمل على تهيئة الجو النفسي الذي يعملون فيه وإعطائهم فرص التعبير عن ذواتهم وأن تحدد لهم أعمالا تتناسب وقدراتهم الذاتية وتدعم العلاقة الرسمية بين العاملين وأن يشعروا بالمساهمة والاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة والابتعاد عن لغة التهديد والفرض والإجبار لإبداء الولاء ووضع المؤهلات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالعدد المناسب والابتعاد عن المحسوبيات والاهتمام بصحة العاملين وتوفير وسائل الأمن الصناعي لهم ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وعندما تستطيع المنظمة القيام بكل هذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن احتمالية تعزيز الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة .

ونظرا لأهمية دراسة المدخل الاستراتيجي لتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية فقد أنجزنا هذه الدراسة بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ،وتتكون الأطروحة من بابين ،الباب الأول الذي يتكون من خمسة فصول للجانب النظري الذي استهل بفصل أول منهجي خاص بالبناء المنهجي للبحث ،الذي يوضح تناول السوسيولوجي للبحث ويساعد على إنتاج وبناء الأطر المنهجية حيث يضم :الإشكالية ،الفرضيات ،المفاهيم الإجرائية ،الدراسات السابقة،المقاربة السوسيولوجية .

يضم الفصل الثاني لمحة عن المخيال القيادي الإداري و الاستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري من خلال عرض الفكر القيادي وتطوره عبر الأزمنة ،ثم عرض أهم النظريات القيادية و أهم الأنماط التي يتبعها القائد الإداري، باعتباره العامل الذي يؤدي

إلى نجاح المنظمات ، ومن ثم عرض أهم الاستراتيجيات القيادية أو مفاتيح تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي وهما إستراتيجية التحفيز وأهمية تطبيقها في النسق التنظيمي و أثرها على تعزيز الولاء التنظيمي و إستراتيجية التمكين من خلال التطرق إلى آليات التمكين كإستراتيجية قيادية ،وكذا ذكر أهم الأساليب النموذجية في تمكين المورد البشري ،مع ذكر فنون ممارسته وكذا مخرجاته على المؤسسة باعتباره استثمارا أولا يسعى بالدرجة الأولى إلى كسب ولاء المورد البشري، في حين جاء **الفصل الثالث** عن الولاء التنظيمي بين البناء و التنمية مستهلا بسؤال جوهري :هل المنظمات بحاجة إلى ثقافة الولاء التنظيمي؟ ،ثم عرض أهم النماذج التي قدمها مجموعة من الباحثين وعن أهمية الولاء التنظيمي وكيفية قياسه وكذا الحصول عليه .

أما الجانب الميداني المختص بالمؤسسة الوطنية للسكك الحديدية :شركة أنفراي نتناول في فصوله بدءا **بالفصل الرابع** تطرقنا من خلاله إلى ذكر الطريقة المنهجية التي اتبعناها في البحث الميداني من خلال الأدوات التي استعمالها و المنهج وطرق التحليل و طريقة المعاينة،أما **الفصل الخامس** فخصصناه لوصف الخصائص الاجتماعية و التعليمية و الديموغرافية لعينة الدراسة أي الهوية السوسيو تنظيمية لعينة الدراسة ،في حين **الفصل السادس** فخصصناه لقياس الولاء التنظيمي للعينة ،أما **الفصل السابع** فكان لقياس النمط القيادي المتبع في المؤسسة و اثره في تعزيز الولاء التنظيمي،أما **الفصل الثامن** فكان لتحليل النتائج الخاصة بتطبيق إستراتيجية التحفيز في المؤسسة ،في حين **الفصل التاسع** جاء لتحليل نتائج تطبيق سياسة التمكين في المؤسسة محل الدراسة ،وصولاً إلى استنتاج عام للنتائج الميدانية، لنختم الدراسة بخاتمة عامة ،كما وضعنا في الأخير قائمة ببليوغرافية لأهم المراجع التي استعنا بها في الدراسة ،وكذا عرض الملاحق التي تخص المؤسسة محل الدراسة .

الباب الأول :

الهندسة النظرية

للدراصة

الفصل الأول

بناء الأدوات

النظرية و المعرفية

للدراصة

تمهيد :

إن البحث العلمي عبارة عن صيرورة تقوم على مبادئ أساسية و تأسيسية لا يمكن له أن يستغني عنها، حيث تعتبر هذه المبادئ الأرضية التي يبنى عليها هذا البحث العلمي ، تجمع هذه الصيرورة مستويين يستند إليهما العمل العلمي وهما ما يعرف عادة بالمستويين النظري و العملي ، أما المستوى النظري فتترجمه مواقف إبستمولوجية تكون على شكل تدرج سلمي و تتمثل أساسا في ذلك الإطار الذي صاغه غاستون باشلار والذي يلقي إجماع فاعلي العشيرة أو المجموعة العلمية واتفاقهم ، ويتعلق الأمر بما يسمى بالتدرج السلمي للأفعال الإبستمولوجية وهي الغزو أو القطيعة و البناء و المعاينة أو التحقق .

وفي هذا الفصل سيتم هندسة الخريطة العامة للدراسة النظرية من خلال طرح الإشكال العام للموضوع وربط هذا الإشكال بتساؤلات الدراسة و مختلف مؤشراتنا ، وصياغة الفرضيات وأهم مفاهيم الدراسة ، كما حصرنا بعض الأهداف و الدوافع التي عادت لنا الطريق نحو اختيار الموضوع ، كما حاولنا إعطاء نظرة حول بعض الدراسات السابقة التي نورت الطريق و ساهمت في بلورة الموضوع ، وبغية التجديد و الإثراء العلمي اعتمادا على مقارنة نظرية سوسيولوجية خاصة بالدراسة.

المبحث الأول :التوجه الإبتيمولوجي للدراسة

المطلب الأول : دوافع و أسباب الدراسة

توجد مواضيع عديدة بحاجة إلى دراسة ومعاينة سوسيولوجية ، فالباحث السوسيولوجي يختار موضوعا معينا قصد دراسته وتبسيط الضوء عليه على غرار مواضيع أخرى لا تقل أهمية على موضوعه المختار ،وعادة ما يكون هذا الاختيار مرتبطا بعدة أسباب دفعته إلى معالجة هذا الموضوع ،منها ما هو ذاتي يعكس رغبة الباحث وميوله للموضوع ، ومنها ما هو موضوعي تفرضه معطيات الواقع و مستجداته ، ويمكن حصر أسباب الدراسة في العناصر التالية :

قناعة بالقيمة المتميزة و الأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها القيادة الإدارية و الكفاءات الفردية و الجماعية ضمن موارد المؤسسة ،واعتمادنا بأنها مصدر الأداء المتميز و الجودة العالية و الشاملة بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات وخبرة نادرة ،وهذه المعرفة هي كاستثمار في رأس المال الفكري ومصدر وميزة تنافسية.

الثقافة الاجتماعية السائدة عند العامل الجزائري المتمثلة في التبريرات و الحجج المقدمة لكل ما يخالف قيم المؤسسة وهو مصطلح "تاع البايك"، "ملك سايب"، "راقدة وتمونجي"، كما أنه أثناء تأدية مهامه تجده في كل حين ينظر إلى الساعة وهو في قرارة نفسه :متى يحين وقت الانصراف ؟ وهذا لاحظناه من عدد لا باس به من المؤسسات والادارات، كما نجد قلة من هم يعملون بجد والقلّة الباقية لا يعملون إلا تحت ضغط المراقبة ،كما أنه حين يتم تحفيزهم فإنهم يعملون بجد وإذا حملوا مسؤوليات فإنه يظهرون ذلك الحماس الذي لا يوقظ إلا بالتحفيز من قبل صاحب العمل أو المسئول المباشر، فمن خلال تجربتنا في العمل لاحظت أن العاملين لا يعملون إلا في الوقت الذي يكون فيه المسئول حاضرا كما لا تهمهم ممتلكات المؤسسة ولا سمعتها وإذا سألتهم عن السبب وراء هذه السلوكيات يكون جوابهم " أنا راني خالص على خدمتي و راني نخدم أكثر من شيء لي راه ندوه"، كما أن هناك دراسات أثبتت وجود نسبة متوسطة من شعور العامل بالولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل بها ،ومن خلال تقصي واقع مؤسسة أنفراري وجدنا أن القيادة الإدارية هي المفتاح لإحداث تغيير في القيم ،وذلك من خلال تبنيها لعدة سياسات تنظيمية تعمل على ترسيخ نوع من ثقافة الولاء التنظيمي وجعل العامل يشعر أنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

وإذا كان تحفيز العامل يجعله يشعر بنوع من المسؤولية وكذا تحميله لبعض المسؤوليات و وضع الثقة فيه يجعله يتحمس للعمل ويعمل بإخلاص و التزام وانضباط وولاء هنا يتحول الإشكال من علم الاجتماع الخام إلى طرح سوسيولوجي :

هل يمكن للتحفيز و التمكين أن يساهما في تنمية الولاء التنظيمي لدى العامل ؟.

اعتبار القيادة الإدارية من أهم عناصر النجاح في المؤسسات ،وهي القلب النابض ،إذ من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف ،وتحدد اتجاهاتهم وولائهم.

يعد الولاء التنظيمي للمورد البشري من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال ،إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم ،كما أنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة ،فكلما كان ولاء العاملين لمنظماتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل .

تعتبر قيمة الولاء من القيم النادرة ،فأي منظمة حديثة تحتاج إلى ولاء عمالها حتى تحقق التميز والنجاح ،و المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لديهم ،فالولاء من المواضيع التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية،وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد.

الدراسات حول موضوع الولاء التنظيمي مهمة للمؤسسات التي تسعى إلى الريادة،مما يجعل الموضوع بحاجة إلى الدراسة و المتابعة و البحث ،واعتبار أن الولاء هو مطلب كل المؤسسات باختلاف أنواعها وأمل قادتها في تحقيقه وكسبه و المحافظة عليه .

المطلب الثاني: أهمية الدراسة

كونها امتداد للعديد من الدراسات التي تهتم بالتصور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لرأس المال البشري ،ومن ثم فانه يمثل مساهمة متواضعة للربط بين هذه الحقول الإدارية المختلفة .

هنا تأتي أهمية الدراسة من حيث كيفية علاج هذه النقاط السابقة من خلال إحداث إستراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وإشعارهم بالانتماء إلى جهة العمل و الاعتزاز بالعمل فيها.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

وتأتي أهمية الدراسة أيضا كحلقة لدراسات سابقة و لاحقة وخاصة فيما يتعلق في كيفية تأثير بعض العوامل الإدارية و التنظيمية على تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال إستراتيجية محكمة تتبعها القيادة الإدارية لتحقيق ذلك، لأن الولاء التنظيمي صار مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء و التميز في الإنتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات .

المطلب الثالث :الأهداف الإستيمولوجية للدراسة

تسعى دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستيمولوجية أو المعرفية لإثراء الجانب المعرفي و التي تدور حول التنبيه لدور القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري .

معرفة هل لأسلوب القيادة الإدارية دور في تعزيز الولاء التنظيمي للمورد البشري ،زيادة الولاء التنظيمي وتنميته يعتبر من المهام الرئيسية لقادة المنظمات ونتيجة أساسية للأسلوب أو النمط القيادي المتبع .

تشخيص درجة نجاح قادة المنظمات في مدى إقامة إستراتيجية متوازنة هدفها تنمية ولاء رأس المال البشري للمؤسسة .

الواقع الاجتماعي للفرد الجزائري الذي يعيش إن قلنا حالة من الاغتراب وصراع داخلي بين ما يملك وبين ما يجب أن يملك ،تجعله يلجا إلى سلوكات يبررها بحجج تبدو له من منظاره الاجتماعي مقنعة ولا حاجة للطعن فيها وابرز مثال "تاع البايك" هذا التبرير أن أسقطناه على المنظور السوسيولوجي للظاهرة نجد حالة أو عقلية "ثقافة" قد ترسخت فعلا في الكيان و النسق التنظيمي.

المبحث الثاني : الإطار المعرفي للدراسة

المطلب الأول : الإشكالية

يعد المورد البشري أبرز نقطة قوة للمنظمة إذ أنه يشكل قلبا نابضا و محركا رئيسيا نحو تحقيق أهدافها، وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية هذا العنصر، وهذا المورد بكل طاقاته وبكل ما يحمل من عواطف، أحاسيس ،طموحات، قيم وأهداف لتعزيز ثقافة الولاء التنظيمي.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

إن هذا العصر ليس عصر "فريدريك تايلور" و"فايول" ومثالية"ماكس فيبر" ونظرياتهم الكلاسيكية ،ولا هو عصر اغتراب "كارل ماركس" و الصراع بين العاملين ،بل هو عصر الاستثمارات الفكرية، عصر التحفيز و التمكين ،عصر التحولات في الأساليب القيادية الكلاسيكية التي كانت تضع القائد موضع الأمر الناهي ،الشخص المتسلط المعزل عن مرؤوسيه لا تربطه بهم إلا الأوامر النازلة ،هذا النوع من القيادة قد ولى زمنه واتضح أنه لم يعد يصلح في الوقت الذي ظهرت فيه أساليب قيادية حديثة أثبتت جدارتها وصلابتها بسعيها إلى جعل كل عامل فردا من عائلة كبيرة اسمها التنظيم .

وتسعى المنظمات إلى استثماره بالشكل الفعال باعتباره ثروة حقيقية ،ويستدعي تشغيلها لرفع مستوى الأداء توافر القيادة الإدارية المسؤولة على أداء وظائفها بكفاءة عالية لدمج الثقافة الاجتماعية للعامل مع الثقافة التنظيمية.

وعليه فالفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف منظمته تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله أي الاستقرار الوظيفي وبذل أقصى درجات الجهد في أدائه و قيامه بالمهام المطلوبة منه بشكل متميز كما وكيفا وبكفاءة عالية أي سلوك الولاء التنظيمي .

لأنه مع تزايد التقدم التكنولوجي واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات زادت الحاجة إلى إيجاد نموذج جديد للتفكير الإستراتيجي يكون فيه جوهر الاهتمام حول تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي للعاملين من خلال الموازنة بين إستراتيجية العاملين و أهدافهم و إستراتيجية المنظمة و أهدافها .

إن الوصول لمستوى عال من ولاء الفرد يرتبط بعدة عوامل بعضها متصلة بسياسات وقوانين المنظمة و البعض الآخر متصل بأنظمة العمل (راتب الموظف ، الامتيازات ،الترقية ،نظم تقييم الأداء ،الثقافة التنظيمية، الحوافز ،التمكين) ،أما على مستوى القائد في تشكيل ولاء العامل فإن نمطه وممارساته وسلوكياته قد تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي.

ومن هنا تبدو أهمية الإستراتيجية التي تعزيز الولاء التنظيمي هي انتهاج إستراتيجية التحفيز فمن المعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته و أنه يبذل أحيانا أقصى مجهود ممكن ،مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة ،وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم و السعي الدائم إلى محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن و إكسابه المهارات المختلفة و تحريضه

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

على بذل مجهود اكبر وإيقاظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل، من خلال جملة من الحوافز و المغريات تدفع العامل إلى العمل وتمنعه من الشعور بالإحباط وتدفعه إلى المثابرة وتعزيز ولاءه نحو منظمته .

يعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم ، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد و التقاني في أعمالهم ، ويسعوا إلى استمرار ارتباطهم و انتماءهم لمنظماتهم ، لذا صار الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء و الكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات ، إذ لا بد على القادة أن يحرصوا على كسب ولاء العمال وتدعيمه لضرورة الاستمرار و التطور لتحقيق التميز .

وإذا كانت الإدارة اليابانية تميزت بروح ولاء تنظيمي مرتفع لعمالها ، فما يميز المؤسسات الجزائرية نقص هذا الجانب كشفته بعض الدراسات التي سنعرضها لاحقاً ، فطالما أثرت بعض المتغيرات التنظيمية على الولاء التنظيمي ، لهذا لا بد من استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي المغيب في المؤسسات الجزائرية لأنه السبيل للارتقاء والبقاء ، وهذا ما أردنا أن نصل إليه من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية من خلال قياس الولاء التنظيمي لعمال المؤسسة و معرفة مختلف الاستراتيجيات التي تتبعها القيادة الإدارية من أجل تعزيز الولاء التنظيمي .

إن أهمية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي للعاملين يجعلنا نطرح السؤال السوسيولوجي التالي :

- ما هي المميزات الواجب توافرها في القيادة الإدارية ، وما هي الإستراتيجيات المتبعة من طرفها لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري ؟.

1. ما هو النمط القيادي الملائم لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري ؟.
2. ما أثر إستراتيجية التحفيز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري ؟.
3. هل لإستراتيجية التمكين أثر في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري ؟.

المطلب الثاني : صياغة الفرضيات

إن الفرضيات أو التساؤلات هي في حقيقة الأمر أسئلة دقيقة تدور حول مشكلة البحث أو موضوع الدراسة ، وليس في ذهن الباحث أية إجابة عليها ، فالفرضية هي قضية أو فكرة تتولد في عقل الباحث ويسعى عن طريق استخدام بعض المناهج و الأدوات الدقيقة لتحقيق هدفها .

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

وتكمن أهمية استخدام الفرضيات في البحث في هدف البحث، فإذا كان البحث يهدف إلى الوصول إلى حقائق ومعارف فلا قيمة للفرضيات، أما إذا كان البحث يهدف إلى تفسير الحقائق و الكشف عن الأسباب و العوامل و تحليل الظاهرة المدروسة فلا بد من وجود فرضيات .

وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

- فرضية 1. نمط القيادة الديمقراطية يلاءم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.
- فرضية 2. تؤثر إستراتيجية التحفيز القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.
- فرضية 3. تؤثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي للمورد البشري.

المطلب الثالث: مفاهيم الدراسة

قد تم الاعتماد على مفاهيم الدراسة التالية:

مفهوم الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية الإشكالية المركزية في التدبير ،بحيث جعلت المؤسسة تواجه محيطها الخارجي الذي يمثل سبب وجودها وكذا المعوقات التي تمارس عليها ،ولا يقترن وجود الإستراتيجية إلا إذا سلمنا بوجود محيط شرس لا يرحم ،وهذا ما يجعلها كعلم قديم في الفن العسكري¹ . إذن الإستراتيجية هي التي تؤثر في تنظيمها ،ولهذا تهدف القرارات الإستراتيجية في المدى البعيد على توقع وتوجيه المؤسسة كنسق منتهى بالنسبة للمحيط المليء بالشكوك ،ومن ثم يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها اختيار معايير القرارات المسماة بالإستراتيجية لأنها تقصد توجيه المؤسسة بطريقة محددة في المدى البعيد للنشاطات و البنيات التنظيمية .

وتتأثر إستراتيجية المؤسسة بتطورات المحيط مما يفرض على المؤسسة أن تقوم بتحليل معمق للمعلومات التي تخصها وتخص محيطها وفروع نشاطاتها و أسواقها وقيم المجتمع ،ومن أجل تحديد بطريقة منسقة و مستغلة للبرامج و السياسات التطورية .

إجرائيا : هي مسار أساسي تختاره المؤسسة من بين عدة مسارات بديلة تكون هي الأفضل و الأمثل لتحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها القريبة و البعيدة وذلك على ضوء توقعات المؤسسة.

¹ خريش عبد القادر، علم الاجتماع التدبير : دراسة سوسيو نسقية في المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،قسم علم الاجتماع ،2008، ص31.

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي: "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوحيد جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم و احترامهم وتعاونهم"¹.

وهي أيضا: "طريقة لممارسة السلطة لتعبئة وتوجيه طاقات الأجراء المستخدمين في مشروع ما"². إذن القيادة الإدارية هي: "عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة والولاء و ثقة الأتباع نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة و فعالة "³.

إجرائيا : هي الطريقة التي يؤثر بها المدير أو القائد في العاملين لتحقيق الأهداف .

مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء في اللغة :يعني العهد ،الالتزام ،و النصر⁴ .

ويعني أيضا : "الروابط و العواطف الروحية و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة"⁵. يعني أيضا : "تجسيد أبدي في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسانية "⁶.

وعرف أيضا أنه: "انبثاق من التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته المعاشة ،وهذا الحب و الإخلاص يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني ،أو حزب سياسي ، وقد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولائه أو دفاعه عنه

¹ أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978، ص24.

² Philippe Migani, Les systèmes de management .En 22 fiches de synthèse et 25QCM d'autocontrôle ,Editions d'organisation, Paris, 1993 ,P19.

³ أحمد قوراوية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2007، ص35.

⁴ أنيس إبراهيم وآخرون ،المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي ،مجمع اللغة ،الجزء 02،القاهرة ،1972،ص1058.

⁵ فاروق مداس ، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2003، ص297.

⁶ جوزايا رويس ، فلسفة الولاء ، ترجمة:أحمد الأنصاري ،المجلس الأعلى للثقافة ،المشروع القومي للترجمة ،القاهرة ،2002، ص11.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

أو الدعوة إليه ،والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا و عقليا دون أن تفرض عليه سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها ¹.

ويرى بورتر وزملاؤه² أن الولاء التنظيمي هو: " قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه منظمته يتميز بما يلي :

اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .

استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة .

أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة" .

وعرفه كانتور Kanter: " أنه استعداد الفرد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم "³.

وعرفه الرواشدة⁴ أن الولاء التنظيمي: " عبارة عن ارتباط الأفراد بقيم المؤسسة ،بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة حيث فرق بين ثلاث مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي هي :

الإحساس بالانتماء ويظهر في التعبير عن الرأي بالمؤسسة و القناعة الذاتية بأهدافها وقيمها .

المشاركة و المساهمة الفعالة من قبل القناعة النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.

الإخلاص و المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار و العمل في المؤسسة في كل الظروف" .

¹ أشرف سيد أبو السعود ، مشكلة الانتماء و الولاء مظاهرها -أسبابها - علاجها ، مكتبة الثقافة الدينية ،القاهرة ،2004، ص54.

² Porter Lyman et al, " Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians" ,journal of applied psychology ,volume59, N°5, p222,1979.

³ Kanter Rosabeth , " Commitment and social organization ,as study of commitment mecanism in utopian community" ,American sociological review volume33 ,New York, 1988, p135.

⁴ خلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2007، ص87.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

إجرائيا : هو درجة الشعور و الإحساس الإيجابي المتولد عند العامل اتجاه المؤسسة و الاستعداد لبذل الجهد في سبيل تحقيق رسالة المؤسسة ،كما يشعر الفرد العامل بعدم القدرة على التخلي عنها مهما كانت المغريات.

مفهوم المورد البشري

يمثل المورد البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال و يتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها ،وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها ،وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فان سلوك و تصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك و التصرفات ¹.

هو: " مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة،و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر النتائج الأخرى الأموال و التكنولوجيا و التسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى و فائدة للمنظمة و تعتبر أكثرها فعالية و تأثيرا على تحقيق أهداف العمل"².

إجرائيا :نقصد بالمورد البشري في هذه الدراسة عمال المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية بالروبية وهم كل من الإطارات ،عمال تنفيذ ،عمال تحكم .

مفهوم التحفيز

يقصد بالتحفيز: "توجيه سلوك الأفراد وتقويته وتدعيمه لتحقيق أهداف مشتركة" ³.

كما أن مصطلح التحفيز مشتق من الكلمة اللاتينية Moore وتعني Motive ،أي القوة الداخلية التي تدفع العامل لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الأعمال لإشباع حاجة معينة ⁴.

¹ محمد الفاتح المغربي، إدارة الموارد البشرية ،دار الجنان للنشر و التوزيع ،عمان ،2016، ص12.

² طاهر محمود الكلاله، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،عمان،2008، ص15.

³ يوسف حجيم الطائي و آخرون ،إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن،عمان ،2006، ص404.

⁴ عمر وصفي عقيلي ،إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ،عمان ،1996، ص123.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

و التحفيز هو حالة تكونها رغبة المرء ، فعندما تسيطر عليك رغبة ما أو تود تحقيق هدف معين بشكل كبير ، أو تواجه تحديا يستتفر كل جهودك ومشاعرك فإنك في هذه الحالة تكون محفزا بشكل كبير و المتابعة في قوة و أهمية القرار ذاته فلا يجب أن تستهين بهما ¹.

وعرفت أيضا أنها: " مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما للفرد" ².

الحوافز هي: " المقابل المادي أو المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض لهم على الأداء المتميز ، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافآت" ³.

إجرائيا: مجموع العوامل و الظروف التي توفرها المؤسسة قصد تحقيق حاجات ورغبات العمال ودفعهم نحو العمل أكثر وتنشيط سلوكهم مع ما يتناسب وقدراتهم لرفع مستوى ولائهم .

مفهوم التمكين

عرف التمكين لغة على أنه مصدر للفعل "مكن " ، يقال "مكنه الله من الشيء

تمكيننا و أمكنه منه "، وإِستمكنَ الرجل من الشيء وتمكن منه ، و التمکن هو الاستطاعة على فعل الشيء ⁴.

التمكين هو: "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم ، وتوسيع فرص المبادرة و المبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم " ⁵.

يعرف أيضا بأنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة و تزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ، و القدرة على التصرف لتحسين النشاطات و العمليات و التفاعل في

¹ إبراهيم الفقي ، سحر القيادة ، دار اليقين للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2000، ص28.

² علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، 1992، ص209.

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار العربية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2009، ص248.

⁴ أبو الفضل جمال الدين ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للنشر و التوزيع ، المجلد الأول ، بيروت ، 1990، ص 680.

⁵ عامر خضير الكبيسي ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، القاهرة ، 2004، ص 136.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم و غاياته ¹.

و التمكين هو : "دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية و المسؤولية الذاتية و التركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة و المعلومات و المكافآت و المعرفة" ².

إجرائيا: هو إستراتيجية تهدف إلى تشجيع الأفراد و السماح لهم أن يأخذوا المسؤولية الشخصية لتحسين طريقة أداءهم ليساهموا في انجاز أهداف المؤسسة أي تحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين و إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة ، وهذا يحتاج إلى خلق ثقافة تشجع العاملين في كافة المستويات لكي يشعروا أنهم يصنعون الفرق من خلال انجاز المهمة ، والمنافسة و التمكين من حل مشكلات العمل وحتى في ظل غياب القيادة الإدارية لتعزيز تنمية المهارات و القدرات .

المطلب الرابع : التراكمات العلمية (الدراسات السابقة)

البحث العلمي عبارة عن صيرورة منسقة تجمع بين تراكمات علمية قديمة وتراكمات حديثة أتت بمحاولات جديدة، ومن التراكمات العلمية التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي و تناولته من زوايا مختلفة ،وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية و الأجنبية ،وسوف نستعرض هنا الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى ابرز ملامحها ،ثم نقدم تعليقا عليها يتضمن جوانب الاتفاق و الاختلاف و بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية ،ونود أن نشير إلى أن الدراسات التي سوف نستعرضها جاءت في فترات زمنية مختلفة و شملت جملة من الأقطار و البلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني و الجغرافي ومنها :

أولا : التراكمات العلمية حول العلاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الدراسات العلمية العربية منها والأجنبية تطرقت إلى العلاقة بين القيادة الإدارية في علاقتها بمسألة الولاء التنظيمي وكان من أهمها:

¹ أفندي عطية حسين ، تمكين العاملين :مدخل للتطوير و التحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003، ص 12.

² مازن عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، مجمع الشرق الأوسط للصناعات ،الأردن ،عمان ، 2006، ص1.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

دراسة بعنوان "أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية"¹.

وقد ركزت على أهمية دراسة المنظمات و السلوك التنظيمي الذي نال اهتمام العديد من الباحثين ،وحدد الباحث هدف دراسته أنه يتخذ من النظرية الموقفية "لفيدلر" إطارا نظريا،وهذا بهدف فحص مشكلة التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية ،ومحاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو أنه يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة كلها أو بمعنى آخر محاولة الإجابة على هذا التساؤل :

هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي ؟
وتكونت عينة الدراسة من فئة المشرفين بلغ عددهم 104 مشرفا .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

لقد أظهر اختبار - ت - بين متوسطات نتائج مقياس نمط القيادة لقادة المستويات الإشرافية الأربعة (رؤساء الفرق ،المراقبون ،رؤساء الورشات ،رؤساء المصالح) انه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثاني من جهة ،وبين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث من جهة أخرى .

بمعنى أن قادة هذه المستويات يتسمون بنمط قيادي متشابه وهو كذلك يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاهتمام بانجاز العمل ،ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري عموما و التي تميل عادة إلى تشمين الروابط الاجتماعية و العلاقات الإنسانية ولو كان على حساب العقلانية و الفاعلية .

هناك علاقات جيدة تربط قادة هذه المستويات بأتباعهم ،و القادة يهتمون بالأتباع أكثر من الاهتمام بالعمل ،وهذا ما يتيح لهم استثمار هذه العلاقة استثمارا ايجابيا في توجيه الأتباع نحو انجاز العمل .

دراسة أخرى بعنوان "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريابة المنظمات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"¹.

¹ سعيد لوصيف ،"أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي "، مجلة العلوم الاجتماعية ،المجلد 23،العدد1،جامعة الكويت ،1995، ص81.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات الصلة بمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية وبمفهوم ريادة المنظمات للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها ،حيث تم إسقاطها على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية واسعة الاستهلاك بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس المهارات القيادية و الإدارية من جهة ومدى وجود أخلاقيات القيادة وعلاقتها بريادة هذه المنظمات ممن جهة أخرى ،وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية و الإحصائية كالمقابلات الشخصية و الاستبيان.

والبحت انطلق من التساؤل الأساسي الذي مفاده :

ما مدى مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ؟.

وتم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة ،وتمت الدراسة في مؤسسة سفيتال وكوليتال وبن عمر ،وتم الوصول إلى :

- تمتع قادة المنظمات بمقومات بدنية ونفسية عالية جدا حيث أن هذه السمات ضروري توفرها في خصائص القائد الإداري.
- لقد بين التحليل الإحصائي للمقابلات مدى توافر المهارات القيادية و الإدارية لدى قادة المنظمات المبحوثة مما مكنهم من ضمان السير السليم لنشاطهم كتشجيع العمل بالفرق وحسن إدارة الوقت و التغيير و التطوير و القدرة على التكيف مع الظروف وحل المشكلات بالإضافة إلى قيامهم بتوضيح أهداف للعاملين ،كما يركز قادة المنظمات على التحفيزات المادية و المعنوية .
- وأظهرت النتائج وجود بعض الأنماط القيادية وغياب البعض الآخر وذلك بإتباعهم لأنماط قيادية بعيدة عن الاستبداد و الديكتاتورية و التسلط .
- يقوم قادة المنظمات الجزائرية بالحفاظ على المبدعين و المتفوقين في عملهم داخل المنظمة و استقطاب آخرين من خارجها .

¹ نسيم خدير ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة المنظمات الاقتصادية

الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم

التسيير ،جامعة محمد بوقرة بومرداس ،الجزائر ،2015.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

- توافر سلوك أخلاقيات لدى قادة المنظمات المبحوثة وذلك بقيم مرتفعة جدا مما شجع العاملين على العمل بتقاني وإخلاص و اهتمامهم بترسيخ مبادئ الاحترام و النزاهة و العدالة وتقدير الأفكار.

- وجود علاقة بين ممارسات السلوك الأخلاقي وريادة المنظمات .

دراسة أخرى بعنوان "الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين"¹.

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من جهة نظر المعلمين ،و التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم ،كذلك مستوى الولاء التنظيمي لهم ،وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا و الولاء التنظيمي للمعلمين .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي و معلمات المدارس الثانوية العامة في الأردن التابعة لمديريات التربية و التعليم في مناطق محددة وقد بلغ عددهم في هذه المديريات 6577 معلما و معلمة .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس بشكل عام بدرجة جيد جدا، و كان مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين مرتفعا أما مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين فانه أعلى من المتوسط .

أوضحت النتائج وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين.

تراكم علمي آخر جاء بعنوان "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"².

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي،واختيرت عينة عشوائية طبقية من عدد العاملين في الشركة اليمنية للصناعة و التجارة ،ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي :

¹ رتيبة سلامة ،الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين ، أطروحة دكتوراه ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،عمان ،2003.

² صفوان أمين السقاف، "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد16 ،كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ،2015.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

- كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة ،بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية .
- وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى من ولاء العاملين ،كما جاء مستوى الولاء المعياري بدرجة متوسطة ،وحصل الولاء المستمر على اقل مستوى .
- كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمستوى التعليمي و العمر و المستوى الوظيفي ،مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى سنوات الخبرة ،وجاءت بعض التوصيات منها :
- عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي .
- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

دراسة أخرى بعنوان "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية"¹

وقد هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة و الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية و إيجاد دراسة تحليلية لها ،وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة (القيادة التبادلية والتحويلية)، وإيجاد العلاقات الإرتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة و المتمثلة في (قيادة فريق العمل ، التفويض، التحفيز، الإبداع، الاتصال، التفاوض، التغيير، التدريب والتوجه الإستراتيجي)، وتوصلت الدراسة إلى أنه :

- نمط القيادة الإدارية التبادلية هو السائد في المنظمة.
- ارتفاع في مستوى ممارسة التحفيز لدى القادة الإداريين داخل المنظمة بأشكاله المادية و المعنوية .
- مستوى ممارسة الإبداع ليس بالمستوى المطلوب من قبل المدراء .
- مستوى ممارسة التفويض و الاتصال و التدريب قليلة من قبلها.
- فقرار القائد الإداري يجب أن يبنى على قضايا مدروسة ومخططة وليست ارتجالية ،وكذلك إشراك البقية في اتخاذ القرار و لا تبقى حكرا عليه وهو بذلك يبنى القيادة التحويلية التي تنجح أعمال منظمته .

¹ قاسم شاهين بريسم العمري ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة البصرة ، بغداد ، 2009 .

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

دراسة بعنوان "النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في إدارة الشرطة في الأردن"¹.

هدفت إلى اختيار تطبيق النظرية الموقفية لتحليل للأنماط القيادية ودرجة فاعليتها للمديرين ورؤساء الأقسام و التعرف على ملائمتها للبيئة الأردنية و بالتحديد في جهاز الأمن العام. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافا دالا إحصائيا بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملائمة النمط القيادي المتبع لمستوى نضج العاملين عند المستويين الثالث و الرابع من مستويات نضج العاملين ،كما دلت النتائج على أن هناك تلاءما بين النمط القيادي المتبع ومستوى النضج عند العاملين فيما يتعلق بإتباع النمط الموجه في حالة مستوى نضج منخفض لدى العاملين و إتباع النمط المقنع عند مستوى نضج متوسط عالي، وأيضا لم يتحقق التلاؤم بين النمط القيادي المتبع ومستوى النضج لدى العاملين في حالة إتباع النمط المشارك عند مستوى نضج عالي لدى العاملين ،الأمر الذي يدل على ضعف فاعلية الأنماط القيادية المتبعة لدى القادة في عينة الدراسة حيث لم يتحقق التلاؤم إلا في المستوى الأول ،كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائيا بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب الذي يشغلونه .

دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"².

هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ،وكذا التعرف على الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالولاء التنظيمي. تم إجراء الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت عددها النهائي 204 عضو هيئة تدريس .

خلصت الدراسة إلى :

- وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس .

¹ ماجد عبد الهادي المساعد ،النظرية الموقفية في القيادة نظرية دورة الحياة وأثرها على النمط القيادي في إدارة الشرطة في الأردن ،أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات التجارية ،جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان،الخرطوم ، 2007 .

² شاكر جاد الله الخشالي ،" أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، المجلة الأردنية للعلوم ،العدد 06، الأردن، عمان، 2003، ص 136 .

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

✓ وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي لرؤساء الأقسام وبين الولاء التنظيمي .

✓ عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الولاء التنظيمي .

و أوصت الدراسة بما يلي :

إجراء دراسات أكثر عمقا للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة الأنماط القيادية الثلاث بالولاء التنظيمي المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام ممن لهم المكانة العلمية و الخبرة في إدارة شؤون الأقسام العلمية مع وضع نظام تقييم مستوى لهم.

دراسة بعنوان "قياس إدراك المدراء للولاء و الإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"¹.

ويحاول البحث الكشف عن مدى تأثير الرئيس بالمرؤوس على الولاء والإبداع في العمل، فقد سعى الباحثان إلى معرفة مدى إدراك المدراء لعلاقة الولاء و الإبداع في العمل الحكومي حيث يتحدد الولاء في علاقة الرئيس بالمرؤوس في ستة جوانب وهي : الاختيار و التعيين ، الترشيح لدرجة مالية أعلى ، اختياره لدورة تدريبية ، الاستئذان للخروج من العمل ، تفويض القرار، اختياره لمنصب أعلى ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- يتأثر الولاء لدى المدراء في علاقة الرئيس بالمرؤوس بما لهم من مؤهلات وظيفية في اتخاذهم للقرارات التي تربط بالأداء الوظيفي بصفة مباشرة كممثل القبول و الترقية بالاختيار، و اختيار الأفراد للتدريب و الترقية لمنصب أعلى ، واختيار الأفراد للعمل ، تلبيها عامل الخبرة ، بعدها عامل العلاقات الشخصية الذي يبين اختلاف المدراء في فهم العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ، ولم تظهر أهمية نسبية لتأثير العلاقات الشخصية أو أي عوامل أخرى في إدراك علاقة الولاء بين الرئيس و المرؤوس بالنسبة للجوانب المذكورة في البحث .

دراسة بعنوان "مبادئ القيادة و الولاء التنظيمي"²، هدفت الدراسة إلى التعرف على:

مدى التزام القيادات بالمبادئ الإدارية (الإيمان بأهداف التنظيم ، النظرة المستقبلية ، مسؤولية القيادة ، الانفتاح و الحوار ، روح الفريق ، العمل الجماعي) .

العلاقة بين الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية (العمر، الخدمة، المؤهل العلمي ، الدخل الشهري).

العلاقة بين المبادئ الإدارية و العوامل الشخصية السابقة .

¹ فاطمة حسن آل خليفة و عصام سعد الدين ، "قياس إدراك المدراء للولاء و الإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت" ، المجلة العربية للعلوم الدارية ، مجلس النشر العلمي ، مجلد 07، العدد 01، جامعة الكويت ، الكويت، 2000.

² يعقوب بن رشيد العديم ، "مبادئ القيادة و الولاء التنظيمي" ، مجلة الإداري ، العدد 108، عمان ، 2007، ص 38 .

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

العلاقة بين المبادئ الشخصية و الولاء التنظيمي .

وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الخدمة المدنية العاملين في الأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن البالغ عددهم 597 موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

إيمان من قبل القيادات بأهداف التنظيم مع توفر قدرة تخطيطية استشرافية مستقبلية و الحث على التطوير و الابتكار و الإبداع.

- تميل القيادات إلى تنمية روح العمل الجماعي .
- تقتقد القيادات إلى أسلوب الحوار و النقاش مع الموظفين.
- لا تمتلك القيادة القدرة الكافية على تحمل المسؤولية.
- لم يتبين وجود علاقات بين الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية .
- هناك علاقة ارتباط بين مبادئ القيادة و الولاء التنظيمي ،أي كلما كانت القيادة ذات مبادئ قيادية أدى ذلك إلى ارتفاع الولاء لدى الموظفين .

أما التراكمات الغربية فكانت كالتالي:

دراسة بعنوان *Transformation Leadership and organizational commitment*¹

القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي

استهدفت الدراسة معرفة العلاقة بين ممارسة سلوك القيادة التحويلية لرؤساء الجامعة وكلية إدارة الأعمال بجامعة نورث كارولينا ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 119 فردا كعينة مختارة للدراسة ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الرؤساء لأبعاد سلوك القيادة التحويلية بأبعاده الأربعة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

أما الدراسة التي جاءت بعنوان "*Transformational leader behaviors: its impact on follower*"

*satisfaction trust commitment and organisational citizenship behaviors*².

سلوكيات القائد التحويلي: تأثيره على رضا التابعين وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ Luton Bill , **Transformation Leadership and organizational commitment** :A study of UNC system business school department chairs. ph D. thesis, Capella University ,2010.

² Maria Josephine Francisco , **Transformational leader behaviors: its impact on follower satisfaction ,trust ,commitment and organizational citizenship behaviors** , Graduate school of arts and sciences ,Ateneo de Manila university, Philippines ,2000.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القائد التحويلي ومتغيرات ومخرجات العاملين، وقد أجريت هذه الدراسة على إحدى الشركات الفنلندية المتخصصة بإدارة المراكز المتحفية في Metro Manila لعام 2000 ،بلغ حجم العينة 144 فرد و استخدم الاستبيان كأداة للدراسة. وجاءت نتائج الدراسة أن سلوكيات القائد التحويلي ترتبط بعلاقة ايجابية مع الثقة و الالتزام التنظيمي إذ كانت أقوى من علاقة النمط القيادي بسلوكيات المواطننة التنظيمية ،واقترحت نتائج الدراسة أن القادة الذين يحفزون ويشجعون المرؤو سين فإنهم سيؤثرون في إبداء الرضا أكبر لعملهم وعرض ثقة أكبر بقائدهم و التزام أكبر للمنظمة .

دراسة أخرى بعنوان: *Rules and Tools from leaders: A down –to- earth guide* ¹.

قواعد ومعدات للقادة :دليل للإدارة بفعالية على أرض الواقع

حيث هدفت الدراسة إلى توضيح ثلاثين أساسية ينبغي تعلمها في ممارسة القيادة و سبع ضوابط نافعة للقيادة ،كيفية التعامل مع الآخرين ووسائل الإعلام ،القيادة ووقت الأزمات ،وخلصت الدراسة إلى أن هناك عدة أسس تقوم عليها القيادة الإدارية هي :الثقة ،التعليم ،التواصل ،حسن السمع ،قوة التحمل و الصبر ،استخدام الوقت ،التعامل ،رعاية العاملين ،البصيرة ،الطموح ،إثارة الدوافع،الحزم،المصادقية،الانفتاح العقلي ،المحافظة على الكرامة .

دراسة أخرى بعنوان *Leadership – theory and practise* ².

القيادة النظرية و التطبيق

هدفت الدراسة إلى تحليل مجموعة مختارة من نظريات القيادة مع إعطاء اهتمام خاص بكيفية تطبيقات كل واحدة منها في عالم المنظمات الحقيقي إضافة إلى شرح النظريات الأخلاقية وهي: الاحترام،الخدمة،العدالة،الأمانة،المجتمع،وتوصلت الدراسة إلى أن :
- يتعلق مفهوم القيادة بالقوة من حيث قدرة التأثير وهي نوعان :قوة المنصب وقوة الشخصية .

¹ بيرى م سميث ، قواعد ومعدات للقيادة :دليل للإدارة بفعالية على أرض الواقع ، ترجمة : كمال محمد دسوقي ،الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ،القاهرة ،2000.

² نورث هاوس بيبترج ،القيادة الإدارية النظرية و التطبيق ،ترجمة :صلاح بن معاذ المعيوفى ومحمد بن عبد الله البرعى ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر و التوزيع ،المملكة العربية السعودية ،الرياض،2006.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

- النساء يمتلكن مهارات سلوكية وخصائص داخلية تؤهلن للقيادة الفعالة إلا أن تمثيلهن أقل في تلك المناصب القيادية .
- إن القيادة الأخلاقية السليمة المتأصلة في الاحترام الخدمة العدالة والصدق .

وفي الدراسة أين اختبر "جوش وزملاؤه" ¹Jauch and al العلاقة بين كلا من الولاء التنظيمي و الالتزام المهني و توصل إلى نتائج تؤكد وجود علاقة موجبة طردية بين متغيري البحث .

ثانيا : التراكمات العلمية حول واقع الولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي فحصت واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات ومن أبرزها ما يلي :

هدفت دراسة "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي" ² إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية ،وهدفت أيضا إلى الوقوف على أثر العوامل الشخصية المتمثلة في الجنس ،العمر ،الحالة الاجتماعية ،المؤهل العلمي ،عدد سنوات الخدمة ،والأجر الشهري وكذا أثر العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي و العلاقات الإنسانية بين الأفراد و الاستقلالية المتاحة للأستاذ و المعلومات المرتدة عن الأداء وتوفر الفرص البديلة وكذلك الإقرار بالانجاز وأثر كل ذلك على الأداء الوظيفي.

وهدفت إلى مقارنة مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعيين في الجامعات التونسية و الجزائرية و المغربية .

تكونت عينة الدراسة من 750 أستاذ جامعي،و قد تم أخذ عينة طبقية من مجتمع الدراسة بلغت حوالي 410 فرد .

وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

¹ Lawrence Jauch , William Glueck and Richard Osborn ,“ **organizational loyalty professional commitment , and Academic research productivity**” ,Academy of management journal volume21,N°1,1978,P84-91.

² فريدة زيني ،الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة و أثره على الأداء الوظيفي ،دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر و المغرب ، أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر ،2012،

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

- إن اتجاهات أفراد العينة نحو النمط القيادي كان متوسطا مما يعني الحاجة إلى تحسين طبيعة الأنماط القيادية السائدة في الجامعات التونسية و الجزائرية و المغربية المتمثلة في تحسين طبيعة العلاقات بين المرؤوس و الرئيس ، ووضع نظام الحوافز من أجل رفع مستوى ولاء الأستاذ.

- بينت الدراسة أن مستوى الولاء للإناث أكبر من مستوى ولاء الذكور .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة تعزى للحالة الاجتماعية وكذا المؤهل العلمي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر ،فالذين لديهم خبرة و أقدمية هم أكثر ولاء ويزداد مع مرور الزمن .
- أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وتوفر الفرص البديلة وهذا معناه أن الأساتذة الذين لديهم ولاء لجامعاتهم لا يتركونها حتى ولو توفرت الفرص البديلة .

أما دراسة "واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة الجزائرية"¹ هدفت إلى معرفة واقع الولاء التنظيمي لدى العمال باعتبارها استشرافا أوليا و استطلاعا ميدانيا بعدد من المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة، باعتبار أن مؤسساتنا لا تولي أهمية للعنصر البشري بقدر ما يهتمها التسلط و الإدارة و الالتزام بالعمل الفردي بدل المرونة و القيادة و التعاون في انجاز الأعمال مما ينفر العمال ويفقد حبه للعمل .

وقد تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي الوصفي في الدراسة ،وبلغت العينة 215 عامل بمؤسسات مهنية حكومية مختلفة ،وتمثلت أداة القياس باستخدام مقياس "بورتر وزملاءه" وشمل 15فقرة .

وتوصلت النتائج إلى أن 40٪ من العمال لهم ولاء مرتفع اتجاه المنظمة وهذا راجع لأن المؤسسة تلبي احتياجاتهم توفر لهم وظروف العمل الملائمة .

كما أن الولاء لا يرتبط بجنس الفرد بل يرتبط بقدراته وإمكانياته وتكيفه مع المهنة وتوافقه مع أهدافها وقيمها ورضاه عما تقدمه له من إشباع لحاجاته و أهدافه.

كما أثبتت الدراسة أن للعمر اثر في وجود الولاء حيث أن تقدم الأفراد في العمر يزيد ولاءهم

¹ فائزة بريم ،"واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية"،مجلة الدراسات النفسية والتربوية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية و

التربوية ، العدد5، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2010.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

أما في دراسة "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات" دراسة ميدانية بجامعات ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة¹ .

استهدف البحث الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ،و ما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة والأقدمية ومكان العمل، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداة" بورتر" لقياس مستوى الولاء التنظيمي وتحتوي 14 بنداً منها 3 فقرات سلبية، وبعد التحقق من صلاحية الأداة ومن صدقها وثباتها، تم تطبيق الدراسة على عينة من الأساتذة تتكون من 447 أستاذاً وأستاذة ،تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة،الوادي ،غرداية وبسكرة بالجنوب الجزائري، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات.

وفي الدراسات الغربية مثل دراسة " *Embracing commitment and performance CEOs and practices used to manage paradox* ²

اعتناق الولاء و الأداء :والتطبيقات المستخدمة لإدارة التفاوض

انطلقت من التساؤل :كيف يمكن للمدراء التنفيذيين إيجاد ممارسات إستراتيجية حول أهدافهم وتصوراتهم؟ وكيف لمثل هذه الممارسات أن تجعل من الإمكان خلق الولاء و الأداء العالين ؟ .

¹ خديجة عبادو، "الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات - دراسة ميدانية بجامعات ورقلة - غرداية - الوادي - بسكرة " ،مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد18 ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،مارس2015، ص49.

² Tobias Fredberg et al, *Embracing commitment and performance CEOs and practices used to manage paradox* ,Harvard business school working knowledge ,USA, 2008.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

وللإجابة عن التساؤلات تم قصد شركات رئيسية في أمريكا الشمالية و أوروبا التي تمتلك تاريخ الأداء المالي المستديم بصورة تفوق المعدل المعتاد ،والتي تعتبر منظمات عالية الولاء ،بعد ذلك قاموا بإجراء مقابلات معمقة مع 26 فرد في مثل هذه الشركات حيث طرحوا الأسئلة عن النشاطات و الممارسات التي تساعد في خلق الأداء و الولاء .

لقد وجدت جماعة البحث خمس مجموعات من الممارسات الإدارية المترابطة مع بعضها التي تميز هذا النوع من الإدارة الإستراتيجية ،ثم أن هذه الممارسات تجعل الموظفين منشغلين بها عاطفيا وعقليا إضافة إلى تسهيلها التغير الاستراتيجي .

في دراسة المقابلات 26 مسؤولا تنفيذيا في أكبر الشركات الأمريكية و الأوروبية وجد أن هناك نتائج متضاربة بين الإستراتيجية طويلة الأمد ومسوقات الأداء القصيرة المدى لقد ناقشت الإدارات العليا بان دورهم يتمثل في اعتناق مثل هذه التناقضات لجعل الأشياء تحدث في نفس الوقت .

و في الدراسة التالية *Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay – for – performance plans*¹

الحصول على أكثر مما تدفع مقابل: سلوك المواطنة التنظيمية و خطط الدفع مقابل الأداء
تم الاستعانة بمقياس "ماير وألان" Meyer et Allen وقد تم التوصل إلى أن توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة لا يرفع من درجة ولاءه فحسب بل ويؤدي ذلك إلى تعديل وتلطيف أثر الأجر على السلوك ،فالفرد ذو الولاء لا يهتم الأجر الذي يحصل عليه بقدر ما يهتم تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل أهم نتيجة توصلت إليها الدراسة ،هي أن العامل الذي يدرك أن أهدافه الشخصية ستتحقق من طرف المنظمة فانه سيزل أقصى الجهود وتحسين نوعية العمل ليتوافق مع أولويات المنظمة .

ثالثا: التراكبات العلمية حول سياسة التحفيز و الولاء التنظيمي

الدراسات التي تناولت العلاقة بين سياسة التحفيز وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فمنها ما يلي :

دراسة "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة" ² .

¹ John Deckop, Robert Mangel,& Carol Cirka , “Getting more than you pay for : organizational citizenship behavior and pay –for – performance plans”, Academy of management journal, volume 42, N° 4, 1999.

² سليمان الفارس ،"أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة "، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و

القانونية ، مجلد27، العدد01، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، 2011 .

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهومي سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي وتبيان العلاقة بينهما .
استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستنباط النتائج باستخدام عينة احتمالية بلغت 324 مفردة ، وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي و انقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر ،الخبرة ،المرتبة ، المؤهل العلمي) .

- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي و الخبرة العملية وعدم وجود عاقبة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة و العوامل الشخصية للموظفين ، ووجود علاقة قوية ايجابية بين التحفيز و الولاء التنظيمي.

أما في دراسة " تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي"¹، فانطلقت من إشكالية أن واقع المؤسسات الجزائرية تعاني من تدني روح الولاء ،الشيء الذي أدى إلى ضعف الأداء وتدني الإنتاجية ،وهل يمكن لعملية التحفيز أن ترفع من روح الولاء لدى العاملين .
ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية توصل إلى أن العمال غير الراضين عن السياسة التحفيزية وتسبب لهم الاستياء و الشعور بعدم الرضا .

أما من ناحية أخرى فتبين أن العاملين يشعرون بالولاء إذا ما توفرت لهم الحوافز سواء المادية أو المعنوية ،وأثبتت أن هناك ارتباط طردي بين حصول العمال على الحوافز وشعورهم بالولاء المؤسسي .

رابعاً: محددات تنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي

اختلفت المحددات التنظيمية لمستوى الولاء التنظيمي و مدى تأثير كل متغير على هذا في مستوى الولاء التنظيمي ومنها ما يلي :

دراسة بعنوان "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي"¹، انطلق

¹ مراد جمال ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ،رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة ،الجزائر ، 2010.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

البحث من أهمية المعلومات في نجاح الإدارات على اختلاف مستوياتها وانعكاس ذلك على المنظمات، ويسعى البحث إلى التعرف على درجة الاهتمام بنظام المعلومات البشرية و الوقوف على مستوى أدائه، إضافة إلى تحري درجة الولاء لدى العاملين في الفنادق الأردنية ذات الخمس نجوم ومعرفة العلاقة و الأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية والولاء التنظيمي وتمثلت فرضية البحث الأساسية: أن هناك علاقة تأثير معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقويم الأداء) والولاء التنظيمي (المعياري، المستمر، العاطفي).

تكون مجتمع الدراسة من القائمين على إدارة الموارد البشرية (مدير، نائب مدير، مساعد مدير) في الفنادق الأردنية ذات تصنيف خمس نجوم، واختيرت عينة من هذه الفنادق موزعة على 13 فندق، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

- لم تعكس مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بمؤشرات خطة الموارد البشرية بشكلها الكمي و النوعي.
- لم يسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل واضح ومفيد ودقيق في تصنيف الوظائف .
- عدم توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في سوق العمل .
- هناك قصور في جوانب تحديد الأجور و الرواتب و المكافآت .
- الشعور بعدم الرضا عن الأجور .
- هناك استعداد لدى العاملين للانتقال إلى فنادق أخرى.
- يلعب نظام معلومات الموارد البشرية دورا في تنمية وتكوين وتعزيز الولاء التنظيمي .

دراسة أخرى بعنوان: " *Les déterminants de la loyauté organisationnelle: étude effectuée en*

milieu hospitalier québécois.

محددات الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات كيوبك

¹ محمود على الروسان ومثنى محمود العموش، "دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية في

القطاع الفندقي الأردني"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 37، بغداد، 2003.

² Mustapha Bettache *Les déterminants de la loyauté organisationnelle: étude effectuée en milieu hospitalier*

québécois, mémoire présente à la faculté des études supérieures e vue de l'obtention du grade de Maitre es sciences en relations industrielles, université de Montréal , 2000.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المحددة التي تؤثر إيجاباً في الولاء التنظيمي للموظفين ،وحسب الباحث فالولاء هو التزام الأفراد بأهداف وقيم المنظمة وبذل أقصى الجهود من أجلها ، وتوصل إلى النتائج التالية :

- يعتبر الولاء التنظيمي للموظفين عاملاً هاماً لزيادة الإنتاجية.
- ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير و إيجابي على الولاء التنظيمي للموظفين .
- الموظفين الذكور لهم ولاء مرتفع من الوظائف .
- تأثير الجنس على الولاء التنظيمي ،حيث أن الموظفين الرجال لهم ولاء مرتفع عن الموظفات النساء .
- الأقدمية :كلما كانت أكثر من 13 سنة يكون مستوى الولاء مرتفع.
- تعد الترقية المهنية للموظفين وإشباع حاجاتهم كمحدد يؤثر على ولاء الموظفين .
- وضعية الموظفين في السلم الوظيفي تؤثر بطريقة ايجابية على ولاءهم وكلما أعطيت لهم مسؤوليات أكثر كلما زاد ولاءهم.
- الأفراد الذين لديهم استقلالية في عملهم لهم ولاء مرتفع .
- كلما كان الاتصال متكرر بين إدارة الموارد البشرية و الموظفين زاد ولاءهم أي الاتصال الجيد بالموظفين ينمي ولاءهم .
- رضا العمال عن عملهم ينتج عنه ولاءهم .
- حجم المنظمة ونسبة النقابيين الموظفين ليس لها تأثير في ولاء العمال.
- حرص المنظمة و إدارة الموارد البشرية التي تضع في رؤيتها ولاء العاملين و رضاهم في الدرجة الأولى.

دراسة أخرى بعنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي" ¹ . وهي دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوية و العمالة العربية و العمالة السعودية و العمالة الغربية في مستوى الولاء التنظيمي لمنظماتهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصفات الشخصية وتشمل (العمر ،مدة الخدمة ،المستوى التعليمي للأفراد)،وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء و الأداء الوظيفي للمجموعات الأربعة ، وقد بلغت عينة الدراسة 280 فرداً يعملون في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية وقد تمكن من قياس مستوى ولاء الأفراد

¹ عبد الرحيم القطان ،"العلاقة بين الولاء و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوية و العمالة العربية و العمالة السعودية و العمالة الغربية"،المجلة العربية للإدارة ،مجلد 11، العدد 02، الكويت ،1987، ص 5.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

لمنظمتهم باستخدام أداة القياس التي طورها "بورتر وزملاءه" المسماة استبيان الولاء التنظيمي ،وقد توصلت إلى النتائج التالية :

- بينت أن هناك علاقة ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العمر ومدة الخدمة في المنظمة و الأداء الوظيفي و المستوى التعليمي و الأداء الوظيفي لعينة الدراسة .
- دلت النتائج على وجود اختلاف بين مجموعة وأخرى في طبيعة تلك العلاقات حيث كانت المجموعة الأسبوية ذات أعلى مستوى في الولاء التنظيمي وقد ذكر عددا من الأسباب التي أدت إلى ذلك من تدهور الوضع الاقتصادي في الدول الأسبوية التي شملتها الدراسة.

دراسة أخرى بعنوان " The influence of corporate culture on organizational

¹ commitment:case study of semiconductor organizations in Malaysia

تأثير ثقافة الشركات على الالتزام التنظيمي:دراسة حالة على المواصلات في ماليزيا
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة (العمل الجماعي ،الاتصال ،المكافآت ،الحوافز ،التدريب و التنمية) على الولاء التنظيمي للعاملين في ست منظمات ماليزية ،ونتجت عن هذه الدراسة أن الاتصال و التدريب و التنمية و المكافآت و التحفيز و العمل الجماعي ترتبط ارتباطا ايجابيا بالولاء التنظيمي للعاملين، ومن نتائج هذه الدراسة بان: المكافآت و التحفيز لها الدور الفعال والمهم نحو دفع العمال للولاء مما يؤدي إلى النمو المهني والثناء على الأداء وكذلك توفير التدريب المناسب مما يوفر الوقت و يتيح للعاملين زيادة إنتاجهم وقدرتهم وكفاءتهم مما يؤدي إلى الولاء نحو منظماتهم.

خامسا : التراكمات العلمية حول سياسة التمكين وعلاقتها بالولاء التنظيمي

هدفت دراسة "التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي"²، إلى تحليل أثر التمكين بشقيه النفسي والهيكلية على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية .
وقد توصلت في جانبها النظري، إلى أن التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج

¹ Verri Arumugam , “ The influence of corporate culture on organizational commitment: case study of semiconductor organizations in Malaysia”, Sunway Academic journal, volume 3, N°1, 2006, p1-17.

² محمد السعيد جوال ،التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر ،2014.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

لكي ينمو ويزداد إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي ومن أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق التمكين تحتاج إلى إستراتيجية خاصة بها تنطلق من أهميته وتأخذ بعين الاعتبار أهم مراحل ونماذجها، بالإضافة إلى أعباءه ومعوقاته، وتم الوصول إلى بعض النتائج وهي :

- تحقق التمكين النفسي بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة؛
- تحقق التمكين الهيكلي بمستوى متوسط لدى العاملين في المؤسسة.
- لا يوجد تباين في آراء وتصورات العاملين في عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، باستثناء رؤيتهم للتمكن الهيكلي من منظور التصنيف الوظيفي"، وانطلاقاً من النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات، أهمها:
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تعزيز مستوى التمكن النفسي لدى عمالها، وذلك من خلال التركيز على منحهم قدراً أكبر من الحرية والاستقلالية.
- ضرورة سعي المؤسسة إلى تحقيق مستوى كاف من التمكن الهيكلي، وذلك من خلال العمل على تعديل نظم التفويض والاتصال والتحفيز والتدريب داخلها، بالإضافة إلى تثبيت قيم المشاركة وخلق العمل لتكون الطابع المميز لثقافتها.

وعلى اختلاف ذلك نجد في دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"¹.

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، ومن خلال توزيع إستبانة تمكين المعلمين والولاء التنظيمي على عينة مكونة من 1450 معلماً ومعلمة في مدارس محافظة العاصمة عمان، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين كانت مرتفعة بلغت 3.92 ، أما الولاء التنظيمي فبلغت 3.69 ، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وولاء المعلمين التنظيمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.66 وفي ضوء ذلك تم وضع عدة توصيات لتعزيز ممارسة تمكين المعلمين مع التركيز على التواصل المباشر مع المعلمين بعيداً عن البيروقراطية،

¹ أيمن احمد العمري ونداء مصطفى كامل، "درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة"، مجلة دراسات، المجلد 38، العدد 02، كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن، عمان، 2011، ص 467.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

وتوفير البيئة الداعمة التي تشجع المعلمين على اختبار وتطبيق أفكارهم في المدرسة، وتعزيز المعلمين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم ، وإقامة برامج تدريبية مهنية للمعلمين حديثي التخرج، وإنشاء مواقع للتنمية المهنية المباشرة عبر الانترنت للمعلمين بعامة.

نجد دراسة "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، وقد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (383) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: هل هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية؟.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

- أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

أما دراسة "علي الضلاعين" فكانت مغايرة للدراسة السابقة فجاءت بعنوان " أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"².

¹ أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، رسالة ماجستير ،كلية إدارة المال و الأعمال ، جامعة آل البيت ،2010.

² علي الضلاعين ، "أثر تمكين العاملين في التميز التنظيمي :دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية "،مجلة دراسات للعلوم الإدارية ،المجلد 37،العدد01،عمان ،2010.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية بالاعتماد على مجموعة أبعاد للتمكين الإداري تمثلت في (تفويض السلطة، تطوير الشخصية، المشاركة، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة مكونة من (50) فقرة، وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وإجراء التحليل الإحصائي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد تمكين العاملين كان مرتفعاً وأن مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الأعمال جاء أيضاً بدرجة مرتفعة .
وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عملياً في الشركة، وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات، لما لها من أثر في بناء منظمات متميزة.

أما في دراسة " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"¹.

التي تم إجراؤها على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 455 شخصاً من فئة المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في مختلف الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، وهي الوزارات والإدارات الحكومية والمؤسسات ذات الميزانيات المستقلة والهيئات الملحقة، وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالتمكن لدى هذه الفئة انطلاقاً من مجموعة أبعاد تبناها الباحثون هي (تفويض السلطة، المساءلة عن الأداء، حرية اتخاذ القرارات، فرص التطور الذاتي، تبادل المعلومات، التشجيع والدعم من أجل التميز و الإبداع)، و من نظرة العاملين فيها لمقدار توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وعلاقة هذه النظرة بعدد من المتغيرات الديموغرافية وهي: جهة العمل، والعمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة، وذلك من خلال فحص عدة فرضيات عن الموضوع .

وقد بينت الدراسة توافر العوامل المعززة للشعور بالتمكن الوظيفي، وأن هناك تفاوتاً في آراء

¹ محمد القريوتي وعوض العنزي، " الشعور بالتمكن لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى: دراسة ميدانية في دولة الكويت"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الأول، دمشق، 2006.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

أفراد العينة تعزى بدرجة أساسية لمتغيرات جهة العمل، والمستوى التعليمي، ومدة الخدمة، والعمر، في حين لم يكن هناك أي دور لعامل الجنس أو الحالة الاجتماعية للموظف على النظرة لأهمية العوامل المعززة للشعور بالتمكن.

أما دراسة " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي " ¹.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيراتهم الشخصية، والوظيفية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمجلس الشورى الذين يشغلون من المرتبة السادسة إلى المرتبة الرابعة عشر والبالغ عددهم (437) موظف، وقام الباحث بتوزيع (270) إستبانة ليستفيد في الأخير من (229) إستبانة صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الفرد بوجه عام هو مرتفع.
- إن البرامج التدريبية ساهمت بنسبة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للمشاركين فيها.

- لم يختلف مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الخصائص الوظيفية للعاملين.
- كما توصلت دراسة "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية " ² أن هناك تأثير كبير على متغيرات تمكين العمال (الالتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المشاركة في صنع القرار، التواصل الفعال، أخلاقيات العمل) على الولاء التنظيمي .
- وجود علاقة إيجابية بين متغيرات التمكين و الولاء التنظيمي ،كما اقترحت الدراسة تعزيز عناصر الولاء التنظيمي لدى العاملين وتحسين الظروف التي تشجع على الولاء التنظيمي.

دراسة أخرى بعنوان *Transformational leadership and organizational commitment* ³
Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance

¹ مشعل العتيبي، دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، السعودية، الرياض، 2008.

² عبد السلام هندر ، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي بالمنظمات الخدمية دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في ليبيا ، أطروحة دكتوراه ،كلية الاقتصاد ، قسم إدارة أعمال ، جامعة دمشق ، 2011.

³ Bruce Avolio et al , "Transformational leadership and organizational commitment Mediating role of psychological empowerment and and moderating role of structural distance ", Journal of organizational behavior ,volume25 , 2004,p1-18.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي دور الوساطة في التمكين النفسي ودور البعد

الهيكلية للمسافة الهيكلية

تكشف هذه الدراسة الدور الوسيط للتمكين النفسي و الدور المعتدل للمسافة الهيكلية أن العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليين في الولاء التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي ، وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي مقارنة بين الأفراد المباشرين و غير المباشرين للقادة.

وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين و الممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة و البالغ عددهم 520 فرد، و تم استخدام الاستبيان كأداة جمع البيانات و أفرزت نتائجها كالتالي :

إن التمكين النفسي و المسافة الهيكلية ودرجة التميز ربما تعدل من تأثيرات القيادة على دفع الأفراد للأداء و الشعور بالولاء .

تقويم التراكمات العلمية

نلاحظ من الدراسات التي تم استعراضها أن جميعها يولي أهمية للدور الذي تلعبه القيادة الإدارية باعتبارها متغير يكون له دور أكبر في تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي خاصة نمط القيادة المهتم بالعاملين وهو الديمقراطي إذا أحسن استخدامه.

و أن سياسة التحفيز تكون فعالة وذات تأثير إذا أشبعت حاجات العاملين، فالمعادلة تكون تحفيز يساوي ولاء تنظيمي.

أما إستراتيجية التمكين تكون فعالة أيضا لكن ما تمت ملاحظته من هذه الدراسات هو عدم استيعاب العاملين للتمكين و لهذا أوصت معظم الدراسات بتوسيع الاهتمام به و فسخ المجال أكثر للعاملين بتحمل المسؤوليات .

وان الولاء التنظيمي هو متغير سلوكي يستدل عليه من خلال الظواهر و السلوكيات المرتبطة به ، ويتم قياسه من خلال مقاييس تم وضعها وتحدد مستواه من خلال الدرجات باستعمال سلم ليكرت، كما أنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا وبسهولة لكن عن طريق استعمال جملة من الممارسات القيادية المتفاعلة مع بعضها لجعل قيم الفرد وأهدافه ضمن قيم وأهداف المنظمة .

كما أثبتت الدراسات أن لبعض المتغيرات الشخصية و المحددات التنظيمية تعتبر كمحدد للولاء التنظيمي وخاصة متغير الأقدمية أي كلما زادت الأقدمية زاد الولاء التنظيمي ، كما أن للأنماط القيادية اختلفت درجة تأثيرها بين سلبي و ايجابي .

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

والاهم أن الولاء التنظيمي هو مطلب كل منظمة وتسعى إلى تحقيقه ، وترى أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء و الولاء يحفز على العمل على البقاء و استمرار عضويته فيها . أما ما يلاحظ على هذه الدراسات كلها استعانت بمقاييس وضعها علماء الغرب لقياس الولاء التنظيمي ، علما أن ما يصلح هناك قد لا يصلح هنا ولا يمكن استعمال مقياس جاهز لقياس ظاهرة تنظيمية مثل ظاهرة الولاء التنظيمي في تنظيم جزائري أو عربي لأن الثقافة العمالية الجزائرية ونقصد بها الثقافة الاجتماعية التي يحملها العمال و الثقافة التنظيمية قد تتعارضان فما بالك بقيم جاهزة ومقاييس مستوردة لقياس ظاهرة شديدة الحساسية و قد تتداخل و تتشابك فيها عدة مدخلات ، فكان من الأصلح تعديل المقياس ليتوافق مع قيم كل نسق تنظيمي و حتى تكون النتائج علمية والتحليل السوسيولوجي والتنظيمي موافق لكل قيم النسق التنظيمي.

المطلب الخامس : المقاربة السوسيولوجية

إن المقاربة عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية و يضعها في نسق علمي مرتبط¹.

تم الاعتماد على نظرية التعزيز للأمريكي سكر Skiner (1904 - 1985) ممثل النظرية التجريبية في إدارة السلوك وأحد المنادين على أن التعزيز عامل أساسي في عملية التعلم، ويعتبر سكر من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير و الاستجابة ، وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي.

فالقائد يعمل على تعزيز و تطوير السلوك الايجابي الخاص بثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري بتغيير و بناء مختلف الأنماط السلوكية مثل التعاون ، المثابرة ، تحمل المسؤولية ، المخاطرة ، روح الفريق ، الالتزام ، فيتم تنمية و تطوير هذه الخصائص و المبادئ التنظيمية باستخدام أساليب و استراتيجيات لتعزيز و دفع ودمج مختلف الاستراتيجيات لتحرير السلوكيات و تحقيق نتائج العملية .

ترتكز النظرية على المبادئ التالية :

¹ طلعت همام ، قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت ، 1984، ص80.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.

إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و العوائد.

وعملية التعزيز هي إحدى عناصر التعلم ،فسلوك الفرد يتحدد وفقا لما يحصل عليه من مكافآت ،إذ السلوك الذي يعزز على نحو معين يستمر .

ومن خلال النظرية يمكن للقيادة الإدارية أن تعمل وفق مجموعة من الاستراتيجيات لتعزز سلوك الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.

كما تم الاعتماد على مقاربة التحليل الاستراتيجي للفرنسي ميشال كروزي Michel Crozier ،من خلال اعتبار المنظمة كنسق اجتماعي ،تحتوي على فاعلين لديهم ثقافات و خبرات و اتجاهات حول وضعيات العمل لذلك فإنهم ينتجون أفعالا يستطيعون بها تحريك الأمور.

فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة و حقيقية لما يجري في مواقع العمل ،وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ،ذلك لأنه يتضمن صورة مغايرة عن التنظيم و مخالفا بذلك النظريات الكلاسيكية.

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمة بديهية مردها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به نتيجة المناورات¹ .

وإذا تم إسقاط التحليل على واقع المؤسسة كنسق تنظيمي مفتوح يسعى إلى كسب ولاء الفاعلين - العاملين - من خلال الاعتماد على عدة استراتيجيات أو مناورات قيادية ،مع علمها أن الفاعلين لهم أيضا استراتيجيات و مناورات و مناطق شك و يتمتعون بهامش من الحرية ،فكل فاعل إذن إستراتيجية - مناورة Stratégie - Jeu ويتمتع بعقلانية محدودة تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه و تحقيق مآربه .

فإذا كان تقديم الولاء مقابل الحصول على منافع ،هنا يتخذ الفاعل من هذه الإستراتيجية فرصته لكي يحقق ما يطمح إليه في هذا التنظيم.

¹ عبد الكريم بويحيوي ، الخواء الاجتماعي دراسة نظرية وميدانية تحليلية لظاهرة الانظام المنظم ، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007 ، ص533.

الفصل الأول _____ بناء الأدوات النظرية و المعرفية للدراسة

المطلب السادس : صعوبات الدراسة

لكل دراسة تصادفها بعض العراقيل ،وقد واجهت هذه الدراسة الصعوبات التالية :

- العائق الأول يتمثل في أن المؤسسات بصفة عامة ترفض إجراءنا للدراسة الميدانية بحجج و مبررات غير منطقية نفقد توجهنا في البداية إلى مؤسسة سونلغاز بين بولعيد ولاية البليدة أين تم استقبالنا بكل رحابة صدر مع منحنا الوعود بتسهيل الإجراءات لكن عند التطبيق و الرغبة في إجراء مقابلات مع العمال تم مقابلتنا بالرفض وعدم القبول ،مما جعلنا نبحث عن مؤسسة أخرى وهذه المرة من خلال استعمال الوساطة حيث توسط احد أصدقاء العائلة الذي يزاول عمله في المؤسسة .

- صعوبة استرجاع كل الاستثمارات الموزعة واستغراق الوقت الكثير لأن العمال في المؤسسة لديهم خرجات ميدانية ومهام عمل إلى ولايات أخرى.
- كما توقف البحث لمدة من الزمن نتيجة وفاة الوالدة رحمة الله عليها.
- الخلط الاصطلاحي من ناحية مفهوم الولاء التنظيمي حيث اعتبر في الكثير من الأحيان على انه مماثل لمصطلح الالتزام التنظيمي و الانتماء التنظيمي.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب المنهجي للدراسة من خلال الطرح الإبستمولوجي لظاهرة الولاء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و كيفية النهوض به من خلال جملة من الإستراتيجيات التي تقودها القيادة الإدارية لتعزيزه وتنميته أكثر لدى المورد البشري ،كما تم تحديد التساؤلات الجوهرية و الفرضيات والمفاهيم الإجرائية للدراسة ،كما تم التطرق إلى أهم المشارب و التراكمات العلمية التي تناولت ظاهرة الولاء التنظيمي للمورد البشري ،وتم ختمها بتبني المقاربة النظرية السوسيولوجية التي تفسر الظاهرة من زواياها و أفكارها.

وهذا كله من خلال هندسة نظرية و معرفية للدراسة من خلال محاولة الاقتراب أكثر لكل الأدوات التي تساعد في عملية بناء الموضوع و بلورته سوسيولوجيا من خلال الخروج من الإطار الاجتماعي الخام إلى إطار سوسيو- تنظيمي.

الفصل الثاني

المخيل التنظيمي للقيادة

الإدارية و الاستراتيجيات

السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء

التنظيمي لدى المورد البشري

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تمهيد :

لقد نالت ظاهرة القيادة عموما و الإدارية بوجه خاص باهتمام الباحثين و الدارسين بمختلف اتجاهاتهم و مشاربهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف المراحل ،بدءا من نشأة أول التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة ومرورا بمجموعة من التحولات و التغيرات المتعددة الأوجه في مختلف المناحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية ،وانتهاء بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك و التعقيد البنائي و الوظيفي ،أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد للفعل القيادي و أهميته في إحداث التطور و التقدم و التنمية على مستوى جميع الأنساق التنظيمية .

وتعتبر القيادة الإدارية بصفقتها الموجهة و المرشدة و المحدد للسلوك أين يكون لزاما عليها أن تغير و تحفز على السلوكات الايجابية ،والتاريخ الإداري للفكر القيادي اثبت من خلال جملة من أفكار باحثين تناولوا هذا الجانب إلى أن ظاهرة القيادة الإدارية هي الأساس في استمالة التابعين إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تخدم أهداف النسق السوسيو تنظيمي .

كما أصبحت من وظائف ومن مهام القيادة الإدارية إيجاد الاستراتيجيات السوسيو تنظيمية قصد تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري و منها التحفيز و التمكين اللذان يمثلان عملة لوجهة واحدة هدفهما الارتقاء بسلوكيات الايجابية لدى المورد البشري و جعله في خدمة أهداف المؤسسة دون نسيان أن لهذا الأخير حاجيات و رغبات و أهداف و استراتيجيات خاصة يحاول أن يحققها و يشبعها دون إحداث صراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

المبحث الأول :القيادة الإدارية :إنجاز الأعمال من خلال الآخرين

جميعنا يمارس القيادة بشكل يومي ،لكن عندما تتعامل مع شخصيات من عصبيات مختلفة عليك أن تكون ماهرا في التنقل من نمط لآخر لمساعدتك في فهم العملية القيادية وتمييزها بين مختلف المفاهيم المتداخلة معها

المطلب الأول: مما تتكون القيادة الإدارية ؟

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية :

أولا :وجود جماعة من الناس :و الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم ويسعون إلى تحقيق هدف واحد.

ثانيا :عملية التأثير :وهي وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأفراد بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين حيث يكون هذا التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن طيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة ¹.

ثالثا :وجود هدف : وجود هدف تسعى إليه الجماعة و يسعى إليه القائد لتحقيقه.

والقائد هو الذي يحدد الهدف و هو من يملك روح المبادرة عادة يقدم على التغير بشجاعة ولا يقبل أن يكون ضحية ، إنه يقوم بذلك من خلال ممارسته لأربع ملكات بشرية متفردة هي :الإدراك الذاتي ،الضمير ،الخيال و الإرادة المستقلة ² .

المطلب الثاني : مهام القيادة الإدارية

تعتبر مهام القيادة الإدارية حاجة ضرورية للنسق الإداري و هذه المهام هي :

¹ عامر مصباح ، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2003، ص49.

² ستيفن كوفي ،العادات السبع للإقدام على التغير بشجاعة ، مكتبة جرير ،المملكة العربية السعودية،الرياض،2008، ص 1.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

مهمة التخطيط: هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة ،إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية و الأهداف و القوانين التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها و ازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك .

مهمة التنظيم: ويتكون من كيان مزدوج بشري ومادي لتحقيق الأهداف ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة و المؤهلة للقيام وبالوظائف، أما الجانب المادي فيتمثل في الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة .

مهمة التوجيه: ويتمثل في إرشاد المرؤوسين و الإشراف عليهم و لا تقتصر على اتخاذ القرار و إصدار الأوامر فحسب ،بل تعنى أكثر من ذلك من شرح طريقة تنفيذ الأعمال و إزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون

مهمة التنسيق: هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد و الجماعات فتقوم بعملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

مهمة الرقابة: وهي قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع وخطته التي وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت ،وهي وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى.

مهمة اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة، و القائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة و الفعالة في كل المواقف وكل الظروف، وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي قد تصادفه في عمله، وذلك باتخاذ القرارات المناسبة و المثلى و الاختيار بين مختلف البدائل و الاقتراحات¹.

المطلب الثالث : النسق التنظيمي بحاجة إلى قيادة إدارية

ترجع المنزلة المهمة للقيادة من خلال أهميتها و تبرز فيما يلي:

¹ توفيق حسون ، فلسفة الإدارة ، منشورات جامعية ، دمشق ، 1996، ص 343.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

- تسهم القيادة في تنظيم و ترتيب مجريات الحياة وحمايتها من الاضطراب و التشويش و الفوضى ،لأن الناس بدون قادة يصبحون فوضى تحكمهم البغيضة ،فإذا عندنا إلى ما جاء به " ابن خلدون " عندما أراد أن يرجع إلى العصور الإسلامية الأولى ،ليبحث عن العلة التي بدا منها التراجع ،أو عن بداية الخلل ،وجدها في تغير الصلة بين القيادة و الأمة ،لقد تبدلت الطاعة ،ففي عهد الراشدين كانت الطاعة قائمة على الدين الخالص ،فالمسلم يطيع الخليفة تدنيا لا طمعا في مغنم من مال أو منصب ،ولا خوفا من أذى أو ذهاب دنيا ،كانت الطاعة قائمة على الثقة المتبادلة ،على المشاركة في الأهداف و الغايات ،فالمسلم له كرامته و يتحمل المسؤولية و يعتبر نفسه جزءا من الرسالة يؤديها ،لكن عندما يكون الخوف هو الوازع للناس ليقدموا الطاعة فقد يعطي هذا نوعا من الاستقرار ولكنه استقرار خادع وتوافق ظاهري والتزام سطحي ،وفي أول فرصة عندما تغيب المراقبة و ينتهي التهديد سيتحول هذا الاستقرار إلى التدمير و إلى التنازع ،أن نموذج السيطرة القائمة على الإرغام و العصا الغليظة سوف يؤدي إلى الشك و الكذب والانحلال.

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان¹.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .
- السيطرة على المشكلات وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها في خدمة المؤسسة .
- كل هذا فإن القيادة الإدارية أهمية كبيرة فهي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض فتجعل الإدارة أكبر ديناميكية و فاعلية و تعمل كأداة محركة ودافعة لتحقيق أهدافها، وأضحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

المبحث الثاني:الفكر القيادي الإداري في ظل النظريات

مر الفكر القيادي الإداري بعدة مراحل و نظريات بلورت أهم الأفكار فكل نظرية أو براديجم

¹ سمير خليل ، فن قيادة الآخرين ، دار الحرية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2013، ص90.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أتى بمفاهيم و رؤية خاصة أو استراتيجيات في كيفية قيادة المورد البشري ويمكن تقسيمها على مرحلتين أساسيتين هما :

المطلب الأول: القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات ، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل و ما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية¹.

وفيما يلي نوضح جهود رواد النظرية الكلاسيكية في مجال القيادة الإدارية كما يلي :

أولا : القيادة و نظرية الإدارة العلمية

لقد نشأت "نظرية الإدارة العلمية" وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية على يد مجموعة من المفكرين والباحثين الإداريين، وقد ارتبطت أفكار الإدارة العلمية

باسم فريدريك تايلور (1815- 1857) وهو من رجال الإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول المشكلات التي تخص الصناعة .

أوضح "تايلور" في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" سنة 1911 بأن أسلوب التسيير و الإدارة المتبع في المصانع الأمريكية و القائم على مبدأ أساسي و هو المكافأة المالية تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة لرفع الإنتاج ،ولهذا فإن تسيير الإدارة و العمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية².

وقد كان "تايلور" أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية و تسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها ،ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل .

¹ Probst Gilbert , *Organisation et management : guide le développement de l'entreprise* , éditions d'organisation, Paris, 2000 ,p432.

² مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص73.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وقد استهدفت دراسات وتجارب تايلور إقامة الدليل على ما تعانيه المنظمة في زمنه من خسارة مرجعها عدم الكفاءة، وأن علاج ذلك ممكن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم و إيجاد التنظيم الفعال وكذا المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق امثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما ¹.

وبالرغم من أن نظرة الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين وكذا إغفالها لأهمية العلاقات الإنسانية و الحوافز المعنوية، ونظرتها للعامل كقطعة من الميكانيزم و تركيزها على العلاقة الرسمية في العمل واعتمادها على التسلط و الرقابة الصارمة فقد كان لها الأثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة ومدى تأثيرها في مستوى الإنتاج من خلال التخطيط للعمل ومراقبة انجازه .

أما تجارب فرانك و ليليان جيلبرث Frank et Lillian Gilberth (1886-1942) فقد سار على منوال " تايلور " ، إلا أنه استخدم في دراسته للحركة و الزمن في مصنع ويدن و شركاؤه ،طرقا أحدث مثل الأفلام و التصوير ،وقد ساعدته زوجته "ليليان" ².

لاحظ "جلبرث" أن عمال البناء يقومون بحركات متعبة عديمة النفع ،وعندما حلل عملية البناء وجد أن العامل يقومون ب 18 حركة منفصلة في عملية وضع الطوب،كما أن بعض العمال سريعي الحركة و البعض الآخر بطيء ،ففكر في أحسن طريقة لوضع الطوب من خلال اختيار أبسط الحركات و أسرعها و أقلها تعباً لأداء العمل.

ثانيا :نظرية التقسيم الإداري

يعد هنري فايول H. Fayol (1841-1925) ، من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا ،كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال ،فهو أول من حلل الوظيفة الإدارية إلى عناصرها التالية :الوظائف الفنية ،الوظائف المالية ،وظائف الصيانة و المحاسبة ،والوظائف الإدارية ،ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية وهي :التخطيط ،التنظيم ،التنسيق

¹ الفضيل رتيمي و أسماء رتيمي ،"عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم" ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد 10،جامعة سعد دحلب البلدية ،الجزائر، جوان 2013.

² مراد نعموني، مدخل إلى علم نفس العمل و التنظيم ، دار جسر للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2014، ص 37.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

،إصدار الأوامر ،و الرقابة ،وهي المهام الأساسية و الرئيسية المنوطة بالقائد¹، أي أن "هنري فايول" حدد مهام الإدارة من خلال اعتبارها مهام قيادية.

ومن الإسهامات الرائدة "لفايول" في مجال القيادة الإدارية تقديمه لمجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائداً، واقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوكه وهي: صفات جسمية ،صفات ذهنية ،صفات أخلاقية و سعة الإطلاع و ثقافته العامة و معرفته المتخصصة في العمل و الخبرة .

ولقد استخدم "فايول" كلمة Command للدلالة على إحدى المهام الخمس الأساسية التي تناط بالمدير وأنه يعني بها القيادة و التوجيه و ليس إصدار الأوامر ،وأن الاعتبارات التي جعلت "فايول" يبرز القيادة واحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها لمباشرة جهاز الموظفين في التنظيم لأعماله ،وأخيراً لإدراك "فايول" لأهمية القيادة ودورها في الإدارة ،وأن الخطوط التي رسمها "فايول" للقائد الإداري سليمة و يمكن أن تطبق في نطاق الإدارة العامة بذات الأهمية التي تمثلها في نطاق المشروعات الخاصة .

أما المبادئ الإدارية التي يرى "فايول" أنها تتضمن حسن الأداء للقائد الإداري لدوره إذا ما التزم بها ،فقد أجملها على النحو التالي :

تقسيم العمل / السلطة و المسؤولية / النظام / وحدة الأمر / وحدة التوجيه / الخضوع / المكافأة المركزية / تدرج السلطة / الترتيب / المساواة / ثبات الأفراد / الابتكار / روح التعاون وخضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة .

ثالثاً: إسهامات لوثر جوليك

إذا انتقلنا إلى إسهامات الكاتب الأمريكي لوثر جوليك L. Guilick، في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB) التي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تدرج في اختصاص المدير و هذه المهام هي :

التنظيم / التخطيط / شؤون الموظفين / التوجيه / التنسيق / النشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق .

¹ Omar Aktouf, *Le management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin éditeur ,Montréal ,1989, p69.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وبالرغم من أن بعض كتاب الإدارة يطلقون على هذه المهام وظائف المديرين نجد فريق آخر يسمونها وظائف القيادة .

ومع اختلاف التسميات لهذه المهام فإنها في الأصل مهام إدارية ولكنها يمكن أن تكون مهام قيادية إذا أحسن المدير استخدامها .

رابعاً: إسهامات ليندول أرويك

في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلباً على روحه المعنوية¹.

خامساً : النظرية البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر في تطويره لمفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية :نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة،نموذج السلطة التقليدية ،نموذج السلطة الكاريزماتية ،وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.

كما يرى "فيبر" أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية في الإدارة².

ومن الإضافات التي قدمها "فيبر" في مجال القيادة الإدارية تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الشرعية تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية و نظامية القواعد و القوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر و التعليمات في إطار هذه القواعد و القوانين ،وأن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم ،فسلطة القائد الرسمي هنا نابعة من مركزه القيادي .

¹ Luc Boyer et Noël Equilbey , **Organisation. Théories et applications**, éditions d'organisation, 2ème éd, Paris, 2003, p55.

² Carole Hamon et al, **Management de l'équipe commerciale** ,Dunod ,1 éd , Paris ,2004, p24.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وفي ظل نموذج السلطة التقليدية تقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها هذه السلطة و حقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه ،فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي .

أما في ظل نموذج السلطة الكاريزماتية فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بأن القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته و تفوقه على الآخرين ،كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدسة ،وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة ،فكل السلطة يمارسها القائد بنفسه لأنه هو الذي يوجد سلطته ويفرضها وحده .

ومن أبرز المأخذ على النموذج الفيبري أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري ،متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية .

ومن خلال ما سبق فإن معظم الدراسات التي تمت في إطار المدرسة الكلاسيكية قد ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ آلية على المشكلات الإدارية ،ويبدو ذلك واضحا من خلال نظرية الإدارة العلمية في محاولة إيجاد التنظيم الفعال وتنسيق نشاط العاملين فيه من خلال المبادئ و التوجيهات التي نادى بها أنصار نظرية التقسيم الإداري لترشيد سلوك القادة.

كما اتضح من خلال المعايير التي وضعها " فيبر " لنمط التنظيم البيروقراطي ،و على الرغم من الفائدة المحققة التي تتطوي عليها النظريات الكلاسيكية إلا أنها لا تخلو من ثغرات ونقاط ضعف ،وقد رأينا كيف أن هذه النظريات تناولت الظاهرة القيادية ومشكلات التنظيم من منظور واسع افقدها في كثير من الأحيان الدقة التي تتصف بها النظرية ،كما أنها أغفلت أهمية العلاقات الإنسانية و التنظيم غير الرسمي وتركيزها على الحوافز المادية باعتبارها المحفز للعمال متناسية أن له رغبات و مشاعر و اتجاهات تحكم سلوكه .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

المطلب الثاني: القيادة الإدارية في ظل النظريات الحديثة

شهدت العملية الإدارية بعد العقد الثالث من القرن العشرين تحول من حيث الاهتمام حيث تحول إلى الاهتمام الكلي بالفرد العامل ومدى إنتاجيته ،وصولاً إلى الاهتمام بالعوامل الإنسانية و الاجتماعية ،ومن بين النظريات ما يلي :

أولاً :مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية و التقنيات للتغلب على المشكلات التي واجهت التنظيمات ،ولهذا فإن الدراسات التي جاء بها إلتون مايو E.Mayo قدمت أدلة كافية على أن المصنع يعد نسقاً اجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً حيوياً ،ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً له حاجاته ورغباته و اتجاهاته ومشاعره و انتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله.

فقد قام "مايو" وجماعته عام (1927-1932) بتجارب حول الإضاءة وتأثيرها على الإنتاجية ، ولهذا الغرض كون مجموعتين :الأولى مجموعة تجريبية و الثانية مجموعة شاهدة ،وبعد أن نقص الإضاءة على الأولى لاحظ ارتفاع الإنتاج في المجموعتين ،وقام بتجربة على الثانية بعد إدخال عدة متغيرات تحفيزية كالأجر ،الاستراحة ،التوقيت ،وقد لاحظ أن أي تغيير في إحدى المتغيرات يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية ، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن المعنويات الجيدة للعمال هي نتيجة للعلاقات ،هذه التجارب أجريت في مصانع "هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتروك الأمريكية (Western Electric) فبدأت هذه الدراسات من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية و الإنتاجية ،ثم اتسعت بحيث أصبحت الدراسات تتناول جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية ، القيم ، الاتجاهات ، المعايير و الدافعية .

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب و التعاون والانسجام بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وكشفت أن الحافز الاقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها المرؤوسين و إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقاته مع زملاؤه في العمل .

وما يؤخذ على هذه النظرية الاهتمام بجانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري ،و أغفلت التنظيم الرسمي وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يمكن إنكار ما قدمته هذه النظرية من مفاهيم في مجال القيادة و الإدارة .

تنطلق كل من النظرية التaylorية ونظرة مدرسة العلاقات الإنسانية من فلسفتين مختلفتين ،فالأولى تعتبر العامل كسولا ،لا يحب العمل ولا المسؤولية ،ولهذا يجب أن يجبر على أداء مهامه و يراقب و تسلط عليه عقوبات في حالة الخطأ ،أما الثانية فتتظر للعامل على أنه جدير بالثقة يتحلى بالمسؤولية ويمكنه أن يؤدي واجباته دون حاجة لمراقبة خارجية باعتبار أن له ضميرا يؤنبه إذا أخل بها ،ومن ثم فإنه لا يحتاج إلا للتوجيه و توفير الظروف الملائمة حتى يمكنه البرهنة على كفاءاته .

ثانيا : نظرية التنظيم الاجتماعي

ترى هذه النظرية أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون لتحقيق أهداف شخصية و جماعية بواسطة سلوك منظم ،بالرغم من اختلافاتهم في القدرات و المعتقدات .

فمشكلة التنظيم الإداري حسبها تكمن في كيفية جعل الأفراد يتعاونون لإنجاز وتحقيق الهدف ،وتحقيق رضاهم في نفس الوقت ،وحل هذه المشكلة مرتبط بالقيادة الإدارية .

أسهم أرجيرس Argyris في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوييره للتنظيم و الذي يقيمه على عنصرين هما :الفرد و التنظيم الرسمي ،و يرى أن هناك تعارضا بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم و بين حاجاتهم و متطلبات التنظيم الرسمي ،وأن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل ،مما ينعكس سلبا على الكفاءة التنظيمية ،كما يرى أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة و الشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا للتخفيف من أسباب التوتر و الإحباط و الفشل ،ومن هنا وجد أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية و إزالة مظاهر الصراع بين الفرد و التنظيم الرسمي ،يكون من خلال استخدام

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على المرؤوسين ،والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد و التخفيف من حدة الرقابة ،وبهذا يشعر الفرد بالاطمئنان و الاستقرار بالعمل ،ويتاح له المجال لتحقيق نموه ،وزيادة قدراته الفنية في العمل .

أما ليكرت Likert فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني ،يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصالات ، الحوافر، عمليات التفاعل و التأثير المتبادل ،اتخاذ القرارات ،تحديد وترتيب الأهداف ،الرقابة ،وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى الإنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالمرؤوسين و النظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم أشخاصا يؤدون عملا.

وقد حدد "ليكرت" أربع أساليب قيادية :

الأسلوب التسلطي: يعني أن تكون السلطة مركزية هرمية تعتمد على التهديد و العقاب.

الأسلوب التسلطي الخير: يسمح بتفويض السلطة أحيانا .

الأسلوب الاستشاري: يعني إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف .

أسلوب المشاركة: وهو الأسلوب المثالي ،ويعني التزام العاملين بأهداف المؤسسة.

ثالثا: نظرية التوازن التنظيمي

ترى هذه النظرية أن المؤسسة نظام تعاوني يوجد بداخله أفراد متحدون متعاونون ،تحدث بينهم اتصالات مستمرة ،ولديهم رغبة في تحقيق أهداف مشتركة .

ومن بين مؤسسي هذه المدرسة هو عالم الاجتماع الأمريكي شيلستر برنارد Chester Bernard حيث قدم أفكار ذات قيمة و أهمية كبيرة في مجال القيادة الإدارية ،حيث يرى "برنارد" أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يستدعي ضرورة وجود اتصال فعال بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ،ومهمة القائد هي فهم المجموعة و معرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها و البحث عن المغريات و المشجعات الكافية لتلبية حاجاتهم .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ويرى أن مصدر سلطة القائد لا يكمن في أشخاص السلطة أو في أشخاص يصدر الأوامر ولكن في القبول أو عدم قبول السلطة من قبل المرؤوسين ،ومن هنا ركز برنارد على دور القيادة في عملية القبول .

وينتمي إلى نفس المدرسة العالم الاجتماعي هيربرت سيمون H.Saimon الذي يصور مفهوم التوازن في التنظيم من خلال إحداث التوازن بين إسهامات العاملين في نشاطات التنظيم المختلفة و المشجعات و المغريات التي يحصلون عليها .

وبالتالي ما يدفع الفرد إلى الانضمام للمؤسسة و المشاركة في تحقيق أهدافها و قبوله لسلطة قائدها هو اقتناعه أن ذلك يسهم في إشباع حاجاته وتحقيق رغباته الشخصية.

رابعا : نظرية "Z" وليام أوشي :

عرف وليام أوشي William Ouchi بدراساته المتعلقة بمقارنة طرق التسيير في الشركات اليابانية و الشركات الأمريكية .

إن النجاح الاقتصادي الضخم الذي عرفته العديد من الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد الدمار الشامل الذي عرفته اليابان جلب انتباها عالميا لممارساتها الإدارية ،فالعلماء الإداريون درسوا الإدارة اليابانية وحددوا الخصائص المؤكدة التي تختلف فيها المنظمات اليابانية عن الإدارة الأمريكية ،فقد شجع المديرون اليابانيون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وليس فقط هذا بل في صناعتها أيضا آخذين بكل أفكارهم و اقتراحاتهم البناءة في العمل ، وركزوا على جودة سلعهم وخدماتهم ،كما عملت الإدارة العليا كمسهل لاتخاذ القرارات أكثر من كونها مصدرا للأوامر،وتم تأكيد تدفق المعلومات و المبادرات من الأسفل إلى أعلى ،وفي هذا الإطار طور "أوشي" نظرية زاد في الإدارة و التي تحاول تحقيق تكامل الممارسات الإدارية اليابانية الأمريكية و الشكل التالي يبين العناصر المكونة لمحاولة التوفيق هذه:

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

جدول رقم 01: المقارنة بين التنظيمات الأمريكية و اليابانية وتنظيم (Z).

التنظيم الأمريكي	التنظيم الياباني	تنظيم زاد
الاستخدام قصير الأجل	الاستخدام طول الحياة	الاستخدام طويل الأجل
اتخاذ قرار فوري	اتخاذ القرار الجماعي	اتخاذ القرارات بالمشاركة
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية
الترقية و التقييم السريع	الترقية و التقييم البطيء	الترقية و التقييم البطيء
آليات رقابة واضحة	آليات رقابة ضمنية	رقابة صريحة غير رسمية
المسار الوظيفي المتخصص	المسار الوظيفي غير متخصص	المسار الوظيفي المتخصص
اهتمام جزئي بالعمال	الاهتمام بالعمال كأفراد	الاهتمام بالعمال و أسرهم

المصدر: مراد نعموني، مرجع سابق ، ص 42.

وقبل الحديث عن النمط Z في التسيير يجدر بنا تعريف النموذج الياباني ،تركز الإدارة اليابانية على خمسة محاور أساسية وهي : العنصر البشري وديموقراطية الإدارة ،المناخ التنظيمي و بيئة العمل ،جودة الإنتاج ،تتجسد أهمية هذه المحاور الخمسة في تطبيق المبادئ التالية :

- مشاركة جميع العمال في عملية صناعة القرار و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع.
- الثقة في الفرد ،إذ تؤمن الإدارة اليابانية إيماناً تاماً بقدرة الفرد على العمل باستقلالية و حسن تقدير الأمور.
- توظيف الفرد مدى الحياة ،فلا يحاول التنظيم الاستغناء عن العاملين فيه إلا في الظروف الاستثنائية و النادرة ،مما يعطي العمال شعوراً بالأمن الوظيفي.
- المرونة في أسلوب الإدارة و الابتعاد عن الهياكل و النماذج الجامدة كما أن الإدارة اليابانية تنظر إلى مبدأ التخصص نظرة ملؤها الحذر إذ تعتقد بعدم وجود تخصص دائم و جامد للمهام التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

- الاهتمام بالعنصر البشري و بحاجاته الفردية و التنظيمية إذ تشجع الإدارة العمال على تكوين علاقات السند الاجتماعي و تطويرهم المهني و تحفيزهم و تطوير سلوكهم و حثهم على التواضع وحب الآخرين و احترامهم و الالتزام التام بالعمل و تحمل المسؤولية .
 - تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل.
 - العدالة و الموضوعية في معاملة العمال.
 - التركيز على التعاون و العمل الجماعي باستخدام أسلوب الجماعات لمناقشة القضايا العمل المختلفة و اقتراح حلول لها¹.
 - الاهتمام باختيار المشرفين، إذ تضع الإدارة على كاهل هؤلاء التعرف عن قرب على العاملين و خصائصهم و سلوكهم و العمل على بث أنماط السلوك الايجابية لديهم و تطويرها ،وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية الممكنة .
 - الاهتمام بالفكر و الذكاء الإنساني ،فالإدارة اليابانية رغم تركيزها الواضح على دور التكنولوجيا الحديثة و الذكاء الاصطناعي في تطوير العمل وزيادة الإنتاجية لم تهمل الدور الأساسي للإنسان و اعتبرته الأصل في تطوير هذه التكنولوجيا و الاعتراف له بالقدرة على استثمارها في زيادة الإنتاجية.
 - الترقية بعد قضاء فترة زمنية طويلة في التعيين حيث لا يتم تقييم الفرد أو ترقيته إلا بعد مرور عشر سنوات من تعيينه.
 - التقاعد المبكر إذ تعمل الإدارة على إحالة العامل على التقاعد في سن مبكرة 55 عاما و تمنحه مكافأة عمل مجزية وذلك إيمانا منها بضرورة إتاحة الفرصة لفئات الشباب لإثبات أنفسهم و كفاءاتهم.
 - الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل حيث تعتبر الإدارة اليابانية أن الأفراد العاملين في التنظيم يشكلون أسرة واحدة تربط بين أعضائها روابط الولاء و الانتماء و تسودهم الألفة و المودة و التعاون و الانضباطية .
- و هكذا تبقى نظرية زاد أهم نظرية ذات مبادئ تسعى معظم المنظمات إلى انتهاجها إلى حد الساعة.

¹ عبد الكريم بوحفص ، تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2017، ص259.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الفكر الإداري السلوكي أسهم إسهاما فعالا في إبراز أهمية المورد البشري في العمل ، وفتح بابا جديدا للقيادة الإدارية ودورها وأنماطها بدء بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت الاهتمام الخاص بالقيادة الإدارية و الاهتمام بالمورد البشري و تحفيزه معنويا ومنحه هامش من الاستقلالية و الحرية في أداء مهامه دون ضغوطات وتحت فريق واحد تجمعته روح التعاون ،على عكس النظرية التaylorية التي جاءت بمبادئ قيمة واهتمت بالإنتاج و تحفيز العامل ماديا وكأن الحاجة المادية الوحيدة التي يسعى إليها العامل طوال فترة توظيفه ، والنظرية البيروقراطية الفيبيرية وما جاءت به من مبادئ و أفكار جديدة تخدم السلطة و قدمت نموذجا لقيمة الكفاءة و البعد عن العلاقات الشخصية و القربة في العمل، وتليها مدرسة التنظيم الاجتماعي و التوازن الاجتماعي اللذان وجها الأنظار إلى أهمية النمط القيادي ودوره في تجسيد الكفاءة التنظيمية .

ومع ذلك انتقد الفكر الإداري السلوكي في عدة نقاط من أهمها ما يلي :

- تركيز اهتمامه بسلوكيات المورد البشري وحاجاته النفسية و الاجتماعية و كيفية تحفيزه معنويا إلى درجة تجاوزه حدود التنظيم ، وأغفل مدى أهمية وتأثير الجوانب المادية في الأداء و الإنتاجية .
- ركز فقط على أساليب العمل و لم يعطينا كيفية تطبيقها على ارض الواقع باعتبار أن الممارسات و المواقف تختلف من عامل إلى آخر ومن قائد منظمة إلى آخر،فما يصلح أن يكون بيروقراطي هنا لا يصلح هناك .

المطلب الثالث : نظريات القيادة الإدارية

إن المخیال الفكري القيادي سمح بظهور عدة نظريات وتقسيمات طبقا لزاوية كل براديجم فكري يحاول أن يثبت مصداقية رأيه في القيادة انطلاقا من عدد لا ينتهي من الافتراضات أو المسلمات أو السمات التي تتوافر في شخص معين يصطلح عليه القائد ،أو طبقا لظروف و مواقف و تفاعلات معينة ،لذا سنعرض في هذا المبحث أهم النظريات و الدراسات التي تناولت هذه السمات القيادية .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أولاً : نظرية السمات أو الرجل العظيم

تعتبر هذه النظرية من النظريات المبكرة الظهور في إطار المدخل الفردي للقيادة، إذ تعود جذورها لعهد الإغريق والرومان¹، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وإن القيادة تتكون من خصائص موروثية أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم، فإذا صح القول فإنه مثلاً واضحاً للاعتقاد بأن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا قادة، في حين أن هناك نسبة من الناس يولدون ليكونوا أتباعاً لقادة، فالقدرة الإدارية في رأيهم صفة موروثية تخلق مع الفرد، أي أن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة.

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات أو المميزات المشتركة بين القادة الناجحين .

فقد أجرى "تيد" دراسة ميدانية للتعرف على طبيعة السمات القيادية، منها ما قدمه في كتابه "فن القيادة" سمات أو صفات عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي: الطاقة البدنية والعصبية، الشعور بالحماس، الشغف بالعلم، المودة، الأمانة، الحكم، المهارة الفنية و البث في الأمور و الحسم، الذكاء، المهارة في التعلم و الإيمان، وقد أفرد الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه².

إن هذه السمات متعددة إلى درجة يكاد يكون من الصعب توافرها في شخص معين، وقد تم توجيه العديد من الانتقادات لهذه النظرية أهمها ما يلي :

أن هذه النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة و تلك التي يمكن اكتسابها بالعلم و التدريب و الخبرة كما أهملت أثر الموقف في تحديد السمات اللازمة للقائد.

عدم قدرتها على تحليل السلوك الإنساني و تعميم السمات وإهمال دور الإلتباع .

أن السمات المطلوبة للنجاح في القيادة تتغير من مجال لآخر ومن موقف قيادي إلى آخر.

حقيقة في تلك الفترة كان مقياس القيادة تبعا لسمات معينة فما يصلح أن يكن قائداً هناك لا يصلح أن يكون قائداً هنا.

¹ رضوان شفيق، أصول الإدارة العامة، دار الأنجلو المصرية، القاهرة، 1989، ص33.

² خميس السيد إسماعيل، القيادة الإدارية، دار عالم الكتاب، القاهرة، 1971، ص46.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ورغم تعدد الدراسات عن اتفاق مجموعة من السمات التي تميز القادة الناجحين إلا أنه لم يتم بعد الاتفاق الكامل في هذا الصدد ،لذا تحول الاهتمام إلى مداخل نظرية أخرى لدراسة القيادة آخذين بعين الاعتبار البيئة التي يتواجد فيها ظهور القائد و الموقف أو الظرف الذي ظهر فيه و كيفية تفاعله مع الجماعة .

وما نستنتجه أن :

القادة لا يولدون.... بل يصنعون أيضا

ثانيا : النظرية السلوكية

ركز المدخل السلوكي على سلوك القادة والمتغيرات المؤثرة في التصرفات وعمل القادة ، ومن بين هذه الدراسات و النظريات نجد :

1. دراسة وايت وبليت White & Lippitt

وهي أول الدراسات التي أوضحت أن الأفراد يختلفون في رضاهم عن أساليب القيادة .

وقد تمثلت هذه الدراسة في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة ،حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددا وفق تعليمات القائمين على التجربة ،فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي ¹ :

الأسلوب الأوتوقراطي / الأسلوب الديموقراطي / الأسلوب التسيبي.

في الأسلوب الأوتوقراطي ،احتفظ القائد بجميع القرارات في يده ،بما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات وتوزيعها على الأفراد ،وعدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ،كما استخدم أسلوب الثواب و العقاب ،وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة التي يقودها انطلاقا بإتباعه مجموعة من السلوكات.

¹ حسين حريم ،السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد ،الأردن ،عمان، د س ، ص202.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيعها واستخدام العقاب و الثواب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصال و التفاعل بين الأفراد .

أما الأسلوب التسيبي فترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة، ولم يقدّم أي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية¹:

- تميزت المجموعات التي أتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية .
- تميزت المجموعات التي اتبع فيها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي، الرضا في العمل مقارنة بالمجموعات الأخرى.

و المجموعة التي أتبع فيها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

2. دراسة جامعة أوهايو

بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من " شارتل ، ستوغديل وفلايشمان Shartle, Stogdill & Fleishman حول فعالية القيادة الإدارية و أثر أساليبها على أداء المجموعات، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال و التصرفات و الوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية و الخدمية، وتوصلوا إلى وجود بعدين للسلوك القيادي² هما :

بعد التركيز على المهمة: وينطوي هذا البعد على تحديد القائد لدوره ودور المرؤوسين بصياغة مهام و أساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال.

¹ Lippitt. R& White, R, **Une étude expérimental du commandement et la vie des groupes**, In A. Lévy éd, psychologie sociale, textes fondamentaux ,Dunod,Paris ,1972 ,p114.

² إبراهيم حسن بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005، ص 431 .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

بعد التركيز على الموارد البشرية :وهنا يهتم القائد بصفة مركزة على العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين محاولا تقويتها من خلال تشجيع الاتصالات في الاتجاهين ،وإشراكهم في صنع القرار ،وينمي جوا من الصداقة ،الثقة ،العدالة ،الاحترام و التقدير مركزا على خفض التوتر و جعل الوظيفة أكثر راحة .

وخلصت الدراسة أنه يمكن للقائد أن يظهر بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل و في نفس الوقت بالعاملين ،و القائد الفعال هو الذي يجمع درجات عالية من البعدين معا لأن الجمع بين الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين في آن واحد يؤدي إلى أداء أفضل و رضا وظيفي أكبر عند المرؤوسين .

3. دراسة ميتشغان

قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميشيغان بدراسات حول القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر و الأقل فعالية ،حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرون فوجا من الأفواج الخاصة بالعمل في إحدى شركات التأمين ،وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين ،يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية ،بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة ،ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل و في عدد العمال و اختصاصاتهم ،وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي ، بواسطة إجراء استجابات مع قادة و مرؤوسى الأفواج ، وهكذا توصلت إلى النتائج التالية:

- تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية ،ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين ، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين ،حيث اهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم ،ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل ،أي النظرة إلى العمال نظرة إنسانية وإشراكهم في اتخاذ القرارات .
- الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة تتميز بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج و العمل ،ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعمل ،حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل و الإنتاج

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

،الإجراءات ،طرق الأداء ،وعدم وجود مدخل علمي لتحفيز القادة على الأداء الفعلي و
عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات .

4.دراسة جامعة هارفارد

على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو وميشيغان وهارفارد واحد

إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد يختلف قليلا .

حيث أن بليز و سلاتر Bales et Slater اعتمدا في بحوثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة
غير واقعية داخل المعمل ،من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين ،وقام " بليز " بدراسة
ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية وظهر نوعان من القادة في
هذه التجربة هما :

القائد ذو المشاعر الاجتماعية :وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه و التقرب منه دون
حواجز و التحدث معه ،ويسعى إلى تقديم كل الدعم و المساعدة لهم ، ويعمل على فض
النزاعات فيما بينهم ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعات للحفاظ على
تماسكها .

قائد المهمة : يدهم بالأنظمة و الاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل و يحاول أن يحقق
الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية و التذمر لدى بعضهم .

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة جميعها تنادي
بأهمية التوازن في الاهتمام بكل بعدي العمل و الأفراد دون أن يطغى أحدهما على الآخر ،كي
تحقق المنظمات أهدافها و يحقق الأفراد أهدافهم أيضا بقناعة و رضا و هو ما يجب على القادة
العمل تطبيقه .

ثالثا : النظرية الموقفية

إن هذه النظرية تركز على التفاعل الذي يحدث بين القائد و الموقف الذي يكون فيه ،
ويمكن تعريف القيادة وفقا للموقف بساطة على أنها: "أسلوب عمل يقوم به القائد لتحريك

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

المجموعة و التنسيق بين أفرادها لأداء مهمة معينة بفاعلية و إيجابية مع إدراك الجماعة لأهمية هذا الأسلوب المستخدم¹.

ومن أهم نظريات المدخل الموقفي ما يلي :

1. النظرية الموقفية لفيدلر

أسهم فيدلر Fred. Fiedler في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه

لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ،ومن خلال دراساته و أبحاثه التي أجراها و امتدت من عام 1951 إلى عام 1967، وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة ،ومدى تغيير هذه السمات و اختلافها تبعا لتغير و اختلاف الموقف ،و الموقف هو الظروف التي تواجه القائد ،ذلك لأنه وحده يتحمل المسؤولية² ،وبالتالي على القائد أن يكيف نفسه مع طبيعة الموقف ،وأن مدى مناسبة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة ظروف وعوامل رئيسية وهي:

العلاقة بين القائد و التابعين : أي تقبل التابعين للقائد و ارتياحهم له ، ويعتبر " فيدلر " هذا العامل من أهم العوامل الموقفية لأنه يدل على استجابة التابعين للقرارات التي يأمر بها القائد ،كما أن هذه العلاقة تبين مدى الثقة المتبادلة بين القائد و التابعين، فكلما كانت العلاقة بين القائد و التابعين قوية ومبينة على أساس الثقة و الإخلاص للمنظمة و السعي لتحقيق أهدافها بكل أقصى الطاقات و العكس في حالة وجود علاقة ضعيفة فانه يدل على خطر يهدد المنظمة و يحدث شرخ في كيانها و مبادئها ويعرقل تحقيق الأهداف في الأجل المحدد لها .

هيكل المهام : أي مدى وضوح الأهداف و العمل و الواجبات الملقاة على عاتق التابعين ،وتحديد طرق و أساليب العمل و معايير ومقاييس الأداء و لكي ينجح القائد في عمله ويقوم به بسلاسة يجب أن تكون متطلبات العمل واضحة للجميع.

¹ جمال إبراهيم ، كيف تؤثر في الآخرين - أساليب و فنون القيادة ، دار الحرية للنشر و التوزيع ،القاهرة ،2003، ص13.

² Fiedler F, A theory of leadership effectiveness ,Mc Graw-Hill , New York, 1967, p14.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

سلطة القائد الوظيفية: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه المتعلقة بالصلاحيات الممنوحة له في منح المكافآت ، وإيقاع الجزاءات عليهم وتفويض بعض الصلاحيات لهم ، ويرى "فيدلر" أن ارتفاع مستوى العوامل الثلاثة السابقة يجعل المواقف التي يمر بها القائد مناسبة له من حيث قبول تابعيه له ، ومهام العمل واضحة وتمتع القائد بسلطة قوية كما أن العكس صحيح في حالة السلطة غير الرسمية التي تؤثر على سلطة القائد الرسمية التي يكتسبها شخص تخوله الجماعة كي يكون قائدها الغير رسمي.

وهكذا يتضح أن المنهج الذي قدمه "فيدلر" لتحليل الموقف قد أسهم في توضيح عناصر الموقف ، ومتطلبات كل عنصر حتى يسهل على القائد إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها لخلق الموقف الملائم لنمطه القيادي .

2. نظرية هيرسي و بلانشارد 1972

طور كل من هيرسي و بلانشارد Hersey & Blanchard النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة وهي :

الاهتمام بالعاملين / الاهتمام بالعمل / النضج الوظيفي.

وقد أكدنا على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، فباختلاف المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده ، لذلك أطلق على هذه النظرية "نظرية النضج الوظيفي" أو "دورة الحياة للقيادة" ، فبعد أن أكدت الدراسات على اعتماد بعدي الاهتمام بالسلوك الإنساني و الاهتمام بالعمل في العمل الإداري ، قام الباحثان بالاهتمام بعامل آخر وهو النضج الوظيفي للتابعين لأهميته في تحديد مدى نجاح أو فشل النمط القيادي و المقصود بالنضج الوظيفي للتابعين هنا قدرة الأفراد على إنجاز المهام المحددة .

ويميز "هيرسي و بلانشارد" نوعين من النضج هما :

نضج في العمل الكفاءة: ويقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ورغبتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم وهذا يعني مدى كفاءتهم في إنجاز الأعمال .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

النضج النفسي: ويقصد به مستوى الثقة بالنفس وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب .

ويمر النضج الوظيفي للتابعين بأربعة مراحل تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالي :

مرحلة النضج الأولى: يكون الموظف جديدا في عمله و في علاقاته بحيث لا يعرف عمله الذي سوف يقوم به ،ولا يعرف رؤساءه وزملاءه في العمل ولا يعرف أهدافه ورسالة المنظمة.

ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه ،وتكون درجة استعداداته لتحمل المسؤولية محددة ،ومن ثم فإن القائد الإداري في هذه المرحلة يكون لديه اهتمام عالي بالإنجاز واهتمام منخفض بالأفراد.

مرحلة النضج الثانية : مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة و المهارة من عمله الجديد ،ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملاءه ،نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به، ولكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية ،وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالي بكل من الأفراد و الإنجاز .

مرحلة النضج الثالثة: مع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد وقادرا على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين، ومع ذلك قد يفتقد إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه ،في هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالي بالأفراد واهتمام قليل بالإنجاز.

مرحلة النضج الرابعة: يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل كبير،فتكون معلوماته ومهاراته واستعداداته للقيام بالعمل في أحسن صورة ،ويكون تواقا لتحمل المسؤولية نتيجة لازدياد ثقته بنفسه وولائه نحو التنظيم ،وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز و الأفراد وذلك يتناسب مع نمط التفويض حسب هذه النظرية .

القائد هنا يعتمد الأسلوب القيادي مناسبا لمستوى النضج الوظيفي للتابعين ،مع مراعاة الاهتمام بالعمل و العاملين ،وهذه الأساليب هي:

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أسلوب الأمر الموجه : يتميز هذا الأسلوب بعدم القدرة و الرغبة أو الثقة لدى التابعين بالتنظيم ، ويتميز بالعناية العالية بالعمل و انخفاض العناية بالعاملين¹ (نضج متدني) .

أسلوب الإقناع و التدريب : يهتم القائد في هذا الأسلوب على الإنتاج و العمل بإقامة علاقات إنسانية مع العاملين ولكن سبب الاختلاف بينهم أن القائد يطرح أفكاره المضرر تنفيذها بقصد التبنى من قبل العاملين (نضج منخفض إلى معتدل) .

أسلوب المشاركة و المساندة : العاملون في هذا المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد، وذلك لسبب قلقهم من القائد، علما بأنهم متمكنون ولديهم القدرة و الكفاءة ولكن لا يوجد لديهم الاستعداد الكافي للعمل ولا توج تلك الحماسة و الرغبة الشديدة في انجاز المهام المنوطة بهم ، لذا فإن عدم التوجيه معهم فعال² (نضج من معتدل إلى عالي) .

أسلوب التفويض : العاملون هنا لديهم الاستعداد والقدرة ويتمتعون بثقة عالية للقيام بما يكفلون به من أعمال وهذا ما يحتم على القائد اهتماما منخفضا بكل من التوجيه و العلاقات الإنسانية (نضج عالي) .

3. نظرية المسار و الهدف

قام كل من روبرت هاوس و تيرانس ميتشل Robert Houdse& Tirrans Mitchell بتطوير هذه النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لفروم Vroom ، التي تؤكد أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج ذلك السلوك ، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن .

وباستعمال تعبير المسار - الهدف يرى "هاوس" أنه يمكن للقائد التأثير على مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية ،واقترح "هاوس" أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تعتمد على عنصرين أساسيين هما :

¹ حسن ماهر محمد صالح ، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي،الأردن ، عمان ، 2004،ص62.

² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، دار ومكتبة الحامد ، الأردن، عمان ، 2004،ص72.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

عنصر المسار: ويتمثل في توضيح القائد لها ومساعدتهم في إنجاز أهدافهم الخاصة بالموازنة مع أهداف المؤسسة .

عنصر الهدف: ويتمثل في تأكيد القائد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة للمرؤوسين وأهداف المؤسسة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

كما تفترض النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة مابين القائد و

المرؤوسين وأدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي¹ :

خصائص المرؤوسين: وتتمثل في قدرة المرؤوسين وإدراكهم لها لإنجاز الأعمال بصورة متقنة .

الحاجات و الدوافع: تؤثر الحاجات والدوافع المختلفة التي تسيطر على المرؤوسين وعلى سلوك القائد .

خصائص بيئة العمل: وتتضمن :مهام المرؤوسين ومدى وضوحها أو غموضها.

جماعة العمل: تؤثر في اتجاهات المرؤوسين و قناعاتهم .

العوامل التنظيمية: أي السياسات الإدارية و الإجراءات و القواعد التنظيمية، وهي تؤثر في سلوك القائد من حيث قدرته على التكيف مع العمل السائد في المؤسسة .

ويوجد أربعة أساليب للقيادة الإدارية في هذه النظرية هي :

القيادة الموجهة: وتتميز بتحديد القائد واجبات المرؤوسين و إرشادهم وتوجيههم كما يوضح لهم القواعد و الضوابط و التعليمات الضرورية لإنجاز العمل .

القيادة المساعدة: ويكون الاهتمام هنا بالدرجة الكبيرة للمورد البشري في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2008، ص218.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

القيادة المهمة بالإنجاز : ويقوم القائد هنا بتحديد الأهداف للمرؤوسين وتوقعاته بأن يبذلوا أقصى الجهود لتحقيقها، وفي نفس الوقت يظهر لهم ثقة كاملة بهم و قدرتهم على تحمل المسؤولية.

القيادة المشاركة: وفي هذا الإطار يمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة و تقديم الاقتراحات فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات.

وضمن هذه النظرية فإن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة و إدراك قوة جذب الفعل و التوقعات التي يمكن أن تؤدي إلى درجة عالية من الدافعية و الرضا و الأداء.

4. نظرية وليام ريدن

قام وليام ريدن William Reddin بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من "بليك وموتون"، وذلك بإضافة بعد جديد وهو بعد "الفاعلية" و الذي يعرفه بأنه "الدرجة التي يصل فيها المدير للمخرجات المطلوبة من وظيفته"¹.

وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية على النحو التالي :

بعد المهمة: أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لتوجيه قدرات العاملين معه لتحقيق الهدف .

بعد العلاقات أو التوجه نحو العلاقات: هو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد الإداري لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلّى بالثقة المتبادلة ويراعي القائد آراء العاملين و يقدرها.

بعد الفاعلية: وهو الحد الذي يصل إليه القائد الإداري لتحقيق أهدافه .

وقد نتج من إضافة بعد الفاعلية التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربعة أنماط كامنة، بحيث إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي إلى إظهار أربعة أنماط أكثر فاعلية، وأربعة أنماط أخرى أقل فاعلية، و الأنماط الأساسية هي: المتكامل، المتفاني، المنتمي، المنفصل

¹ موفق بن محمد عبد الرحمن الحريري ، نمط السلوك القيادي وفق نظرية هيرسي و بلانشارد وعلاقته بنضج التابعين من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم بمدينة مكة المكرمة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، الرياض، 2003، ص34.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

و الأنماط الأكثر فاعلية هي: التنفيذي، المطور، الإداري، البيروقراطي، و الأنماط الأقل فاعلية هي: الموفق، المجامل، الأتوقراطي، الإنهزامي، وسيتم شرحها على النحو التالي :

بداية: الأنماط الأكثر فاعلية: ومنها مايلي :

النمط البيروقراطي: القائد في هذا النمط غير مهتم بالعمل أو العلاقات الإنسانية، إلا أنه لا يصرح بذلك، واهتمامه بالأنظمة و التعليمات هي التي تحدد فاعليته .

النمط المنمي: القائد هنا يضع ثقته في العاملين معه، ويحرص على تنمية قدراتهم وتهيئة المناخ المناسب لهم من أجل أن يصل بهم إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي لتحقيق إنتاج مرتفع وهو نمط فعال .

النمط التنفيذي: القائد يعتز بثقته ولديه اهتمام بالعمل على المدى القريب و الطويل وتظهر فاعلية القائد في شحذ الهمم لتحقيق ما يريده .

النمط الإداري: القائد في هذا النمط يضع ثقته في الأفراد مع اهتمامه الكبير بالعمل وهو نمط القائد الفعال.

تليها: الأنماط الأقل فاعلية:منها مايلي :

النمط الانهزامي: القائد في هذا النمط لا يعطي اهتماما بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية و يلاحظ الأفراد هذه الروح الانهزامية من القائد، ونتيجة لذلك تقل الروح المعنوية لدى الأفراد ويقل ولاؤهم و أداؤهم للعمل .

النمط المجامل: القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية للأفراد ويجعلها في مقدمة أولوياته، ولأن القائد يحرص على الظهور بالمظهر الحسن و اهتمامه بالعلاقات الإنسانية للأفراد تقل فاعليتها تبعاً لذلك لأنه لا يوجه أي اهتمام بالإنتاج.

النمط الأتوقراطي: القائد يهتم بالعمل الحاضر دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى، كما أنه غير مبال بالعلاقات الإنسانية مع الأفراد ويجبرهم على العمل.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

النمط الموفق ،القائد لديه اهتمام عال بالعمل ولكنه يحرص على التوفيق بين رغبات الأفراد و أهمية العمل ،وهذا سبب فقدته عنصر الفاعلية لأنه يحدد جزء من أهداف العمل خشية وقوع مشاكل.

5. نظرية فروم و يتون

طورت هذه النظرية من طرف فيكتور فروم و فيليب يتون ¹ Victor Vroom Phillip Yetton وهي تتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة ،حيث توضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم ،ويمثل هذا النموذج نظرية تفاعلية للقيادة ،حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسباً لكل المواقف ،وقد قامت هذه النظرية على سمتين أساسيتين في قرار القائد ،هما جودته وقبوله ،أما جودة القرار فتعني أثره على مستوى أداء المرؤوسين ،و أما قبول القرار فيشير إلى مدى التزام أعضاء المجموعة بتنفيذ القرار ،وحدد "فروم و يتون" خمسة أساليب لصنع القرار مع سلسلة من الأسئلة التشخيصية لتحديد أسلوب القيادة الإدارية المناسب وذلك كما يلي :

أسلوب القائد الأوتوقراطي "أ" :يقوم القائد بصنع القرار منفرداً اعتماداً على المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة المطروحة .

أسلوب القائد الأوتوقراطي "ب" :يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم ينفرد وحده بصنع القرار .

أسلوب القائد الاستشاري "أ" :يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس ،وهنا لا يكتفي القائد بتجميع المعلومات وإنما يأخذ بآراء و مقترحات العاملين وبعد ذلك ينفرد القائد بصنع القرار النهائي .

أسلوب القائد الاستشاري "ب" :يقوم القائد بإعلام المرؤوسين كجماعة بالمشكلة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم و مقترحاتهم كجماعة وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي .

¹ Yvan Barel et Christian Guyon , "Un leader des styles de management", Revue française de gestion, N°14, Paris ,1999, p45.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أسلوب الفريق: يقوم القائد بإعلام مرؤوسيه بالمشكلة جماعة ،ثم يجمع آرائهم و البدائل التي يقترحونها ،ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم لتقييم المقترحات المختلفة التي قدموها ،ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل و القرار النهائي أي صنع القرار الجماعي.

6. نظرية تاننباوم ، سكر و مازاريك

لخص كل من تاننباوم ،سكر و مازاريك¹ Tannenbaum, Weschler & Massarik فلسفة الموقف من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة بالقول أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي و المرغوب به ،أو النمط القيادي الذي يلاءم متطلبات الموقف الذي يواجهه و هذه المجموعات هي :

القوى الكامنة في القائد: وأهمها قدرته على تقييم الظروف ،وميله و اتجاهاته القيادية ومدى ثقته بنفسه وبمرؤوسيه .

القوى الكامنة في المرؤوسين: وأهمها حاجاتهم للاستقلالية ،ولتحمل المسؤولية في اتخاذ القرار ،ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم و مشاركته في حلها ودرجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف .

وهذه القوى الكامنة كلما فهمها القائد كلما كان اقدر على تحديد النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه.

القوى الكامنة في الموقف: وأهمها نمط التنظيم وفلسفته ، مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف ومدى فاعليتهم في حل المشاكل ، طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف ودرجة تعقدها ،الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة.

ويتضح من التحليل السابق أن الباحثين الثلاثة أبرزوا العوامل و الاعتبارات الهامة التي تؤثر في الموقف ،والتي يمكن للقائد على ضوءها تحديد النمط القيادي الأكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يواجهه ، وهم بهذا التحليل وضعوا أمام القادة الإداريين قاعدة أساسية مفادها أن على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتلاءم مع عناصر الموقف الذي يواجهه ،بعد إدراكه لمتطلبات كل عنصر ، وأن استخدامه للنمط القيادي الملائم كفيل بتمكينه من النجاح و تحقيق نتائج ايجابية .

¹ نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلم و الثقافة للنشر و التوزيع ،الأردن،عمان ،2006، ص359.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

7. نظرية روبرت جولمبيوسكي

يعتبر التحليل الذي قدمه "جولمبيوسكي Gelembiewski للمدخل الموقفي من أحسن التحليلات لشموله ،وفي بداية تحليله لعناصر الموقف الإداري رأى أنه من الثابت وجود ثلاثة أنماط للسلوك القيادي هي :الأتوقراطي ،الديموقراطي ،الحر ،غير أنه لا يمكن الجزم أن هناك نمطا قياديا أفضل من غيره لأنه قد يصبح الفرد ديموقراطيا في ظروف يتحول إلى أوتوقراطي. وهذا يعني أن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف ،وأن هناك ظروف وعوامل تتحكم فيه منها :

شخصية المرؤوس : فهناك من التابعين من يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع إلى السلطة ويميلون بشكل أفضل في ظل قيادة تسلطية وقد يصيروا مهملين إذا منحوا حرية كبيرة .
خصائص العمل : العمل البسيط غير المعقد تناسبه القيادة التسلطية ،أما العمل المعقد الذي يحتاج إلى التعاون ويحتمل أكثر من حل واحد فتناسبه القيادة الديمقراطية ،إذ أن استخدام القائد لنمط القيادة التسلطي في مثل هذا العمل قد يؤدي إلى ظهور فوران عاطفي بين الموظفين .
أدوار العمل :ويمكن تقسيمها إلى :

أدوار خاصة بالقائد :كتحديد الأهداف العامة للتنظيم .
أدوار خاصة بالمرؤوسين :مثل كيفية استعمال آلة معينة .
أدوار مختلطة بين القائد ومرؤوسيه :وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما .

خصائص جماعة العمل : فالجماعة العاملة تخلق لنفسها وبنفسها قواعد وأهداف فهي بذلك تلعب دورا كبيرا في نجاح كل نمط من الأنماط القيادية الثلاث ،فإذا شعرت جماعة العمل بأن قائدها لا يشبع حاجاتها بحثت لها عن قائد غير رسمي ،وهذا يؤدي إلى نقص الإنتاج .

وهكذا يتضح كيف أن ما قدمه "جولمبيوسكي" قد أسهم في إلقاء الضوء على عناصر الموقف القيادي ومتطلباته.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

رابعاً: نظرية الشبكة الإدارية

إن نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة ،و لقد استطاع بليك و موتون Blacke& Mouton تطوير هذه النظرية وإيجاد أسلوبين لسلوك القائد من خلال توظيفهما نتائج دراسات أوهايو و ميتشيغان حول القيادة الإدارية ،ووضعاً مخططاً ذكياً للتعامل مع بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد / الاهتمام بالإنتاج.

حيث استطاع الباحثان توضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليها الأساليب المختلفة للقيادة ،حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطاً قيادياً ،ولكنهما اهتمتا بخمسة أنماط للقيادة بحسب موقعهما على الشبكة وذلك عن طريق قراءة إحداثيات ذلك النمط. وهذه الأساليب الخمسة هي :

1. 1 أسلوب القائد المنسحب التسيبي: الذي يبدي اهتماماً منخفضاً وضعيفاً بكل من الأفراد و الإنتاج و أن القادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة أو حتى الجماعة ،وذلك لأن القائد ينسحب من العملية القيادية ويتنازل عن حقوقه وواجباته ،ولا يهتم بمشاعر الناس و لا يهتم بالأداء و إتمام العمل.

1. 9 أسلوب القائد الاجتماعي: الذي يبدي اهتماماً عالياً بالمرؤوسين و اهتماماً ضعيفاً بالإنتاج ،فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخاً يسوده الأمان و الراحة لإرضائهم ،كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفاً من تلقي إجابات غير مرغوب فيها ،ومثل هذا الأسلوب لا يحتمل أن يؤدي إلى التفكير الخلاق الذي تحتاجه المنظمة.

1.9 أسلوب القائد المهتم بالإنتاج: يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ،حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ،ويعكس هذا النمط المبادئ التي نادى بها "تايلور" في نظريته الإدارة العلمية ،ويؤمن القادة الإداريين بوجوب استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ،ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين و مشاعرهم .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

9.9 أسلوب إدارة الفريق: إن القادة الذين ينتمون إلى هذا الأسلوب يولون عناية فائقة و اهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج و العاملين ،و أن الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإنتاجية يكون عن طريق العمل الجماعي ،عن طريق تحقيق طموح العاملين وتحفيزهم .

5. 5 أسلوب القيادة المتوازنة: ويكون فيه الاهتمام معتدل بين البعدين ،ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون إلى هذا الأسلوب 9. 1 وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتعاب من جانب العاملين ،وإذا هدأت حالة العمال فإنهم يلجئون إلى أسلوب 1. 9 فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ،وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق ،ويستخدم هذا الأسلوب التوفيقى لتحقيق مستويات متوسطة من الأداء و العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن .

ويلاحظ أن أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي أنتجت الشبكة الإدارية حيث يكون فيه اهتمام القائد عاليا بالعمل و العلاقات الإنسانية وفي آن واحد ،كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف وينتج عنه أداء أحسن وولاء تنظيمي مرتفع.

خامسا: نظرية رنسيس ليكرت في القيادة الإدارية

قام رنسيس ليكرت R.Likert عام 1961 وزملاؤه بتحديد مميزات القائد عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعة ذات الإنتاجية العالية مع سلوك المشرفين في المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة ،وقد لاحظ الآتي¹ :

يتسم سلوك المشرف في المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة بكونه دقيق ،حازم ،يهتم بأدق التفاصيل ،يتدخل كثيرا في المهام ،يهتم بأمور العمل و الإنتاج على حساب كيان المرؤوسين .

في المجموعة ذات الإنتاجية المنخفضة اتسم الأفراد بالرضا حيث كان رضاهم مرتفعا .

وقد صنف "ليكرت" أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة أساليب هي كما يلي :

أسلوب القائد الأتوقراطي الاستغلالي Autoritaire : يركز القائد على الإنجاز ولا يثق في مرؤوسيه ولا تتم عملية إشراكهم في صنع القرارات واتخاذها ،ويلجأ عادة إلى التهديد و العقاب لفرض الطاعة و الامتثال للأوامر .

أسلوب القائد الأتوقراطي الخير Paternaliste : يتقبل القائد الأتوقراطي الخير آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا ويأخذها بعين الاعتبار ،كما يفوض لهم سلطة اتخاذ القرارات ويسمح بالاتصال

¹ سنان الموسوي ،الإدارة المعاصرة ،الأصول و التطبيقات ، دار المجد لاوي للنشر و التوزيع،الأردن ،عمان ،204،ص189.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

في الاتجاهين الصاعد و النازل، ويراقب ما يجري عن كثب ويلجأ للتحفيز بنوعيه العقاب و المكافآت حسب الموقف .

أسلوب القائد الاستشاري Consultatif: يثق القائد الاستشاري بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات ،يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب كما يشجع العمل الجماعي.

أسلوب القائد المشارك أو الجماعي Participatif: يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمرؤوسيه ويركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مرؤوسيه على تقديم الأفكار و المقترحات و الاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات ،كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في رسم الأهداف . ويفترض "ليكرت" أن هذا هو الأسلوب أو النمط المناسب لأنه يزيد من الإنتاج ويرفع من مستوى الروح المعنوية للعاملين .

سادسا: نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل

استطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي وذلك من خلال العلاقة التي تربط مابين القائد و المرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تننباوم و شميدت Tennenbaum & Shmidt و البعدان هما :

حجم السلطة التي يمتلكها القائد / حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين.

ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة و المتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع واتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات حيث استطاع الباحثان من تشكيل هذه النظرية ،حيث تبين وجود سبعة أنواع وهي:

قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطته.

قائد يعرض ويحدد المشكلة و يسأل المجموعة لصنع القرار .

قائد يعرض المشكلة ويحرص على مناقشتها.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

قائد يعرض قرارا غير نهائي يخضع للتغيير .

قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة.

قائد يتخذ القرار ويقنع به العاملين .

قائد يصنع القرار و يعلنه.

إذن هذه أنواع من سمات القائد ،فكل قائد له خصائص معينة يتمتع بها للتأثير في التابعين و من ثم تحقيق الأهداف.

سابعا: النظرية التفاعلية

ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل و التفاعل بين عدد من المتغيرات : القائد و

شخصيته و إمكاناته / الأتباع وحاجاتهم و مشكلاتهم/ الظروف البيئية و المواقف المحيطة .

وميزت هذه النظرية أنها توفيقية بين نظرية السمات ونظرية الموقف ،وأبرزت دور البيئة

الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها ،ولكنها تقترض أن سلوك المرؤوسين مؤيد للقائد دوما ،ولم تبين ردود فعل القائد عن السلوك غير المتوقع من المرؤوسين.

و القيادة الإدارية في ظل هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي¹ ،فالقائد يجب أن يكون عضوا

في جماعة يشاركها مشكلاتها وأمالها ويوطد الصلة بين أعضائها، وهو يتفاعل معهم من أجل

تحقيق أهداف الجماعة، فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التي

تواجه هذا الهدف و المصاعب المحيطة به ،وهو في ذلك يكون ملما بحاجات الأفراد و اتجاهاتهم

ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة و الظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله

ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب .

فتبرز حالة سلوكية تنتظم وفقها تصرفات وانطباعات أعضاء الجماعة و هي الشعور بالنّحن

يعبرون من خلالها عن انسجامية وتكامل في الأدوار .

و الشعور بالنّحن يقتضي تشبع أعضاء الجماعة بأهدافها ومعرفتهم بأن الوصول إليها متاح أمام

الجميع وبهذا تتحقق فكرة الكيانية ،ففيه يشعر الفرد بأن ما يقوم به من دور سيكون له صدى

¹ محمد مرسي الزعبي ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية ،أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2000، ص21.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

الذي يحققه في مخزون هذا الشعور الحاجة لأن يكون عارفا و معروفا ،وبذلك فإن كل جهد يبذله يكون له رشيدا ارتقاءيا.

ثامنا: نظرية القيادة التحويلية

أصبح مصطلح التحويلي أو الإجرائي أساسا لدراسة القيادة ،و قد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة و القيادة ،وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقات ذات هدف وتحفيزية مع رؤوسهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج.

و القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور العاملين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية ،العدالة ،المساواة ،السلام ،الإنسانية ،فسلوك القادة التحويليين يبدأ من القيم و المعتقدات الشخصية للقائد .

القيادة التحويلية مفهوم جديد في الفكر القيادي قدم له العديد من التعاريف منها :
عرفها Burns أن القيادة التحويلية : "هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم العليا و القيم الأخلاقية"¹.
وعرفت بأنها : "ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا قادة أي القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم"².

التعليق على نظريات القيادة الإدارية

من خلال سرد النظريات الخاصة بالقيادة الإدارية ،نلاحظ أنه ليس هناك نظرية أو نموذج مثالي لقيادة الأفراد ،لأن العملية القيادية عملية معقدة ومتشابكة بعوامل ومتغيرات تؤثر فيها ،كما

¹ Burns James MacGregor , **leadership**, New York ,harper row, p19.

² علي السلمي ،إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 ، مكتبة الإدارة الجديدة ، دار غريب للنشر والتوزيع ،القاهرة 1996،ص372.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف المستويات يكمن فيما تقوم به من دور حيوي لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها ،حيث يتوقف نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة من قبل القائد، وقد نالت تلك النظريات اهتماما كبيرا ،وأوضحت كل نظرية العديد من المتغيرات و العوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة ،حيث قامت النظريات بتفسير الخصائص و السمات التي تميز القادة عن غيرهم فمثلا نظرية السمات حددت فاعلية القيادة بتوافر خصائص وسمات معينة ،أما النظريات السلوكية ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج و العاملين معا ،حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره في العمل ،كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ،ورضا المرؤوسين عن العمل ،أما النظريات الموقفية فقد أخذت على النظريات الأخرى إهمالها لبعض المتغيرات ومنها ما يتعلق بالموقف و البيئة التنظيمية ،حيث حاولت هذه النظريات وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة وهو مستوى نضج العاملين فكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كلما كان أكثر فاعلية .

وإن تقسيم النمط القيادي بين مهتم بالعمل ومهتم بالعمال يعد أكثر قبولا في الأوساط العلمية، وذلك حسبما أظهرته دراسات جامعة أوهايو ،وهذا التقسيم يمثل التقسيم الذي يصنف النمط القيادي إلى نمط ديمقراطي ونمط أوتوقراطي ،لأن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد اهتمامه بالعمل يماثل النمط الأتوقراطي ،في حين أن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد اهتمامه على العلاقات الإنسانية يماثل النمط القيادي الديمقراطي ،ومن خلال عرض الباحث لنظريات القيادة المختلفة وجد ترابطا فيما بينها حسب التقسيم السابق لنظرية البعدين حيث لاحظ الباحث تشابها بين النمط الأول في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام مرتفع في كل من العمل و العمال مع النمط المشارك في نظرية "ليكرت" ومع النمط المحلل في نظرية الخط المتصل ،ومع نمط قيادة الفريق الواحد 9-9 في نظرية الشبكة الإدارية ومع النمط الإداري في نظرية "ريدن" ومع النمط الأمر في نظرية "هيرسي و بلانشارد" ومع النمط السلطوي 1-9 في نظرية الشبكة الإدارية.

كما لاحظ الباحث تشابها بين النمط الثالث في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام مرتفع في العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجيه نحو العمل مع النمط المجامل و النمط المنمي في نظرية "ريدن" ومع نمط قيادي النادي الاجتماعي 1-9 في نظرية الشبكة الإدارية ومع النمط المفوض في

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

نظرية "هیرسي و بلانشارد"، كما لاحظنا تشابها بين النمط الرابع في نظرية البعدين الذي يبين اهتمام منخفض في بعدي التوجيه نحو العمل و العلاقات الإنسانية مع النمط الانهزامي و النمط البيروقراطي في نظرية "ريدن" ومع النمط المتساهل 1-1 في نظرية الشبكة الإدارية. ومع تنوع النظريات ونماذجها يبقى القائد وحده المسئول عن اختيار ما يناسبه حسب الموقف الذي يوجد فيه حتى تتم عملية التوجيه و التأثير في التابعين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية

يتشكل النمط القيادي من مجموعة من السمات و الصفات و الخصائص المتحدة ببعضها البعض و المحددة لطريقة عمل القائد وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر النمط القيادي، وهو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الهدف، وبذلك يكون النمط القيادي هو التعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين و الطريقة التي يؤدي بها عمله¹، وهناك من الأنماط ما يلي :

أولا : القيادة الإدارية حسب الهيكل التنظيمي

وتنقسم إلى قسمين، قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

القيادة الرسمية : لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون الآخر وتتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي :وحدات تنفيذية،وحدات استشارية،ووحدات معاونة، وتمثل هذه الوحدات في القيادة العليا،الوسطى و القيادة التنفيذية وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها.

و القيادة هنا تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي حيث يعتمد فيه القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين .

وتم تعريف القائد الرسمي بأنه"ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة"².

¹ علي عباس، "تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، العدد 01، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2012، ص 136.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، د س، ص 214.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ويعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المنظمات ،فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختياره ،ولكن يقوم المسؤولون و أصحاب المنظمة باختياره وتعيينه.

القيادة غير الرسمية: تبرز أساسا داخل التنظيم غير الرسمي وتنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التفاهم حول شخص يحظى بمكانة عندهم ،ولديه قدرة وقوة التأثير فيهم ، ،فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة، و التي تحدد مدى قبول أعضائها كقائد لها ، وتتولد مكانته نتيجة للتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية ،الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بجميع أعضائها ، وعلى ذلك يظهر إجماع الأعضاء حول الشخص الذي تتوفر فيه السمات وله الكلمة في اتخاذ القرارات التي تهم هذه المجموعة و التعبير عنها لدى الإدارة، وسلطة القائد غير الرسمي نابعة من قبول جماعته له ورضاهما بقيادته لها ،وتعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً ، و القائد غير الرسمي يسعى في الحقيقة لتحقيق أهدافه الخاصة التي يجعلها ضمن أهداف الجماعة التي اختارته.

ثانيا : القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي

لقد تنوعت طرق و أساليب القيادة الإدارية من حيث طريقة تعاملها مع التابعين ويمكن تمييز ما يلي:

1.القيادة الأتوقراطية

القائد الأتوقراطي يركز سلطة اتخاذ القرار في يده ويتوقع من مرؤوسيه تنفيذ ما يأمر به ،والقائد هنا يحتكر السلطة ويعتمد على تحفيزهم على أسلوب التهديد و العقاب.

النمط الأتوقراطي: في هذا النمط يقوم القائد باتخاذ كل القرارات و التي يجب على المرؤوسين تنفيذها دون نقاش ،فما على المرؤوسين في هذا النمط إلا طاعة أوامر قائدهم دون تقصير وإلا فان ذلك يستوجب توقيع العقوبات اللازمة عليهم¹.

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأتوقراطي كما يلي :

- القائد يحتكر إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات.

¹ جمال الدين عيسات ،مبادئ الإدارة ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ، 2003،ص126.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

- القائد يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على مرؤوسيه تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة .
 - يفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ،فكلمته هي القانون يأمر و يطاع دون مناقشة .
 - الاتصال بين القائد و الجماعة اتصال رأسي من الأعلى إلى الأسفل.
 - كما يعتبر نجاح المؤسسة راجع إلى شخصيته و أسلوبه القيادي وكأنه وحده دون الآخرين و في حالة الفشل يرجعه إلى المرؤوسين في تهاونهم وعدم كفاءتهم.
 - في ظل هذا النمط يسعى القائد إلى أن تظل العلاقات بين الأفراد و الجماعة ضعيفة ،حتى لا يحدث تكتل ضده فهو مكروه في الغالب من قبل أفراد الجماعة .
 - وجود نسبة عالية من التذمر و العدوان اتجاه القائد.
 - يعتبر مناخ العمل عن علاقات إنسانية ينعدم فيها مجال العلاقات الإنسانية¹.
 - يتميز سلوك الجماعة بقلّة التماسك و انعدام الدافعية و شعور أعضاء الجماعة بالاغتراب.
 - كبح روح المبادرة و الإبداع لدى العاملين .
- ومن إيجابيات هذا النمط ما يلي :
- في حالة كفاءة القائد يؤدي إلى الفعالية و السرعة في الإجراءات الخاصة للحالات الحرجة و ربح الوقت ،أي السرعة في اتخاذ القرارات دون إجراءات مطولة .
 - نقص الغيابات لعدم استسماح القائد وشدة معاملته ،ونتيجة لهذا تظهر سلوكيات مثل عدم المبالاة ،السلبية ،التمركز حول الذات و تناسي مصلحة العمل .

2. القيادة الديمقراطية

وهي قيادة تتميز بمشاورة المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستماع إلى آرائهم و اقتراحاتهم ،وتعمل على تشجيع الاتصال وتبادل المعلومات وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للمرؤوسين ،كما يفوض فيها القائد جزء من سلطاته لهم .

¹ الفضيل ريتيمي ،المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية ، دار بن مرابط للنشر و التوزيع،الجزائر ،2009، ص247.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

النمط الديمقراطي هو: "النمط الذي يهتم بالناس و يحرص على أن يكون محبوبا و يتجنب الصراع المكشوف وهو يتميز بالمرونة و الطيبة"¹.

ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات أعضائها في نفس الوقت ، ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل يساعد على تكوين روح الجماعة .

ويمكن تلخيص السلوك الديمقراطي في النقاط التالية :

- القائد يتشاور مع تابعيه بصدق ما يجب عمله.
- القائد يستمد سلطته وقوة نفوذه من قبول تابعيه له كقائد .
- اتسام الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي والروح المعنوية العالية.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة.
- يمارس القائد إشرافا عاما لتحفيز الأفراد عن العمل .
- فتح وتشجيع المبادرات و الاقتراحات لخلق روح الإبداع.
- انخفاض معدل الشكاوي ودوران العمل .
- وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار و الإبداع و الرضا و التفاعل الاجتماعي.

ويعتبر النمط الديمقراطي أكثر الأنماط القيادية فعالية للقائد الإداري في المنظمات ، كما ينبغي على القادة الإداريين أن يستخدموا هذا النمط بشكل أوسع لسرعة التغيير ، وتدفق المستمر للمعلومات و الأفكار الجديدة ، وحتى يستطيع القادة مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمروسيه لتسهيل عملية إنجاز الأهداف وذلك لزيادة فرص الابتكار والإبداع.

3. القيادة الفوضوية

هنا يترك القائد الحرية للمرؤوسين ولا يتدخل في كيفية أدائهم للعمل حيث يقوم من وقت لآخر بتفقد سير العمل للاطمئنان ، ويتبادل المعلومات مع المرؤوسين ، لكنه لا يتدخل مباشرة

¹ محمد منير مرسي ، اختبار القدرة على القيادة التربوية ، عالم الكتاب ، الرياض ، 1988، ص33.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ويصلح هذا النمط لقيادة المرؤوسين الذين يتمتعون بمعنويات عالية وبقدر كبير من الخبرة و المهارة ، لكنه لا يصلح في معظم الحالات العادية .

كما يقوم بتفويض السلطات كاملة للمرؤوسين وبالتالي تحميلهم المسؤوليات كاملة، وهنا يكون دور القائد الإداري حيادي إلى جانب كبير ، لأنه لا يساهم في نشاط المنظمة بأي قدر ، و أن القرارات في أيدي المرؤوسين من أجل وضع الحلول اللازمة و الوصول إلى الهدف ، ويبقى دوره في تقديم الدعم عند الحاجة إليه ، ويصلح عندما يتوافر للأفراد مستوى النضج الوظيفي و النفسي و القدرة على الاستعداد لأداء المهام المسندة إليهم .

المبحث الثالث : القيادة الإدارية واستراتيجية تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي

تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات و الأبحاث ، نظرا لأهميتها كمدخل لتنمية ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، إن ثقافة الفرد تعد من أهم الأسس التي تحدد سلوكه داخل المؤسسة ومن هذه الأسس يتحدد أدائه من خلال هذه السلوكيات.

و ثقافة الفرد تعني مختلف العادات و التقاليد و الأعراف التي يتبناها ، و حتى الأخلاق و القيم و أيضا مستواه الدراسي و الثقافي ، كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع.¹

و الكثير من الباحثين أشاروا أن خبرات العمل و العوامل الشخصية و التنظيمية تعد بمثابة سوابق للولاء التنظيمي ، كما اعتبرت القيادة أحد أهم هذه العوامل التنظيمية التي تعد من العوامل الرئيسية المرتبطة بالولاء التنظيمي ، و القيادة الفعالة هي التي تستطيع أن تبث في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين ، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف ، و يقتضي ذلك عدم الوقوف على الاعتبارات المادية و العلاقات الرسمية ، بل لابد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية و النفسية ، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس و يغرس في نفوسهم روح التعاون و الاعتزاز المهني ، و القائد الناجح هو الذي

¹ مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة، دار الفكر للنشر و التوزيع ، ط12، دمشق، 2006، ص 13.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي عند العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ، وأهمية عضويتهم ،فارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة وذلك عن طريق اندماجه ،حيث يكون إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها مرتفعاً ويعزى السبب في ذلك بأن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة ،مما يدفعه إلى العمل جاهدا لتحقيق أهدافها ، وكذلك القائد يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين.

المطلب الأول :القيادة الإدارية و الإستراتيجية

أصبح لفظ الإستراتيجية متداولاً وهي مجموعة السبل و الوسائل التي تتبناها المؤسسة وتسلكها من أجل الحصول على مزايا تنافسية التي تحدد بدورها مدى تطوراً على المدى البعيد ،إنها بمثابة الحوار بين التفكير و الفعل في التصميم و التنفيذ بهدف التحكم في زمن الماضي و المستقبل في الوقت الراهن و يمكن تقديم إستراتيجية المؤسسة كمجموعة المهام و الأهداف الرئيسية و السياسات و الخطوط الأساسية في أدائها و في تحقيقها و يمكن أن تظهر هذه الإستراتيجية برق مختلفة في تحديد طبيعة النشاطات التي تتولاها المؤسسة أو نمط المؤسسة الذي يجب إتباعه .

المطلب الثاني : القيادة الإستراتيجية

إن المنظمات الفاعلة و الرائدة في بيئة الأعمال تتميز دائماً بميزة أساسية تتفرد عن غيرها من المنظمات وهي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة و التي أصبحت المورد النادر ،خاصة إذا علمنا أن إعداد هؤلاء القادة لا يتم بسهولة ويتطلب المزيد من الاستثمار في المورد و الجهد والوقت لكي تصل القيادة إلى صفات القيادة الإستراتيجية الفعالة .

عرفت بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية و تسعى لتحقيق الفاعلية و الكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف و الفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

و التنسيق بين المنظمة و البيئة من خلال تبني الإبداع و الابتكار للوصول إلى الأهداف لوضع المنظمة في الصدارة¹ .

المطلب الثالث :الإستراتيجية كنهج وطريقة

استعمل مفهوم الإستراتيجية و تطور في ميدان تسيير المؤسسة بعد الحرب العالمية الثانية بظهور محيط أعمال تنافسي ،وكذا الاستعمال المكثف للعلوم و التقنيات في قيادة المؤسسات ،فالنشاط في محيط ذو تحولات و تغيرات سريعة كان ولا يزال يتطلب امتلاك قدرات تهدف للتكيف معه كون أن الاستقرار غير مضمون ،فعلى كل مؤسسة أن تتساءل عن إستراتيجيتها التي تقوم على مجموعة من المبادئ

التي تحكم اختيار أو تبني إستراتيجية منها:

- أن تكون الإستراتيجية واضحة و محددة حيث أن عدم الإفصاح و توضيح الإستراتيجية للجهات المشاركة في تطبيقها قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها .
- الاستفادة من الفرص الممنوحة من المحيط.
- أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة و بمستوى مخاطرة مقبول.
- ضرورة وجود مقاييس أو مؤشرات لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

كما تتميز الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص منها:

الشمولية: بما أنها تصور لوضعية مستقبلية التي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا و شاملا للمؤسسة بحيث يكون الإلمام بكل الجوانب و السلوكيات و الممارسات الصادرة عن المؤسسة.

موجهة لنظام مفتوح : فالمؤسسة متفاعلة مع النظام ككل تتأثر و تؤثر ،فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته و توجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

¹ يونس طارق شريف ،أنماط التفكير الاستراتيجي و أثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرارات ،دار الكتاب ،بيروت،2002،ص38

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة .

إلزامية الوقت :إن احترام الوقت في الجانب الاستراتيجي مهم جدا إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب و الملائم .

الوضوح و الإقناع :يجب أن تكون واضحة من حيث الأهداف ،الصياغة و التطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون مقاومة أو تعارض في الأهداف.

تخصيص الموارد: تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها .

إن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية هو الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية للتنظيم وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية فان الحاجة لها تقل كثيرا ا وان أي محاولة لبناء إستراتيجية تعتبر ضربا من ضروب العبث الإداري .

المبحث الرابع : القيادة الإدارية وإستراتيجية التحفيز

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها القادة، و أداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء المورد البشري وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة نظرا لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية و النوعية و ارتباطه بحاجات و رغبات العاملين.

إن عملية التحفيز أصبحت جزء مهم من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن تغيير السلوك المرغوب به ،وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة لديهم في إزالة السلوك غير المرغوب أو حتى منعه وذلك وفقا للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية لدى المورد البشري عن طريق المثيرات الخارجية .

إن دراسة عملية التحفيز و الولاء التنظيمي في منظمات اليوم أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلا ،فدراسة هذا الموضوع أمر

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

حيوي للقيادة لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام و الولاء في بيئة العمل كما ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الأفراد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه و بكفاءة ، دون وجود دافع و حافز يدفعهم لذلك حيث أنها يمكن أن توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة

المطلب الأول: أهمية الحوافز كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي

تكمّن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة في :

الحوافز هي بوابة السلوك التي تسعى القيادة الإدارية من خلالها الدخول منها إلى عقول و سواعد الأفراد لربط و تعزيز السلوك الاجتماعي بأهداف المنظمة¹.

رفع كفاءة العامل وتحسين جودة ونوعية المنتجات و الخدمات المقدمة.

أما بالنسبة للفرد فتكمّن أهميتها في :

رفع مستوى رضا الفرد وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الزملاء و العلاقات القائمة على الثقة بين القائد و المرؤوس.

إشباع حاجات الفرد المعنوية و المادية.

تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة .

تنمية عادات وسلوكيات جديدة تسعى القيادات الإدارية إلى وجودها في صفوف العاملين.

¹ صلاح بيومي ، حوافز الصناعة في الإنتاج ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982، ص5.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو إستراتيجيتها.

تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن توازن المنظمة وتطورها .

العمل على مساعدة وتأهيل القدرة الاندماجية للفرد في المنظمة.

و في دراسة قام بها "طلعت إبراهيم لطفي"¹ بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز قام بمقارنة

مجموعتين من العاملين داخل التنظيم ،وكشفت دراسته أهمية الحوافز حسب الترتيب التالي :

احترام الذات و التقدير الاجتماعي/ حسن العلاقة بين الزملاء و الرؤساء/ تحقيق الذات الإنسانية/
أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع/ قصر ساعات العمل/ قلة الطاقة و الجهد المبذول.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز

لقد تعددت و اختلفت المداخل النظرية التي تعالج موضوع الحوافز نظرا لانطلاقها من أطر معرفية ومنهجية متباينة ،ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز .

أولا: المرحلة التقليدية

في هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج و تعتبر الفرد كأداة إنتاج و جزء من الآلة التي يعمل بها ، وتم النظر إلى النقود كأساس لتحفيز و أنها خير دافع للعمل في المنظمات و أن العامل بطبيعته يسعى دائما إلى زيادة أجره .

وقد اعتبر "تايلور" أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج موضحا بأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج ،و لذلك فإن نظرية "تايلور" كانت تهدف إلى وضع نظام الأجور التشجيعية للعمال ليزيد الإنتاج ،إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية ، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى ،غير أن هناك من عاب على "تايلور" ذلك لأنه اعتقد أن الإنسان فقط تهمة الحاجات المادية متناسيا إنسانية الإنسان .

¹ طلعت إبراهيم لطفي ،علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب ،القاهرة ،1993، ص59.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ويعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية و السلبية وطموحاتهم ضئيلة و يفضلون الانقياد، و الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر احتياجاته في الحاجات المادية.

ثانيا : مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل ، ونهج العلاقات الإنسانية يسلط الضوء على دور الجماعات داخل المؤسسة¹ وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات المادية و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد الذات و احترام الآخرين .

لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر فقط على الحوافز المادية بل تتعداها إلى حوافز معنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة إلتون مايو Elton Mayo ، وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد و الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم، وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي :

تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين.

ومن هنا لاحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد، فلها جانب اقتصادي و آخر اجتماعي يحقق من خلالها الفرد حاجياته ،فاقتصاديا يتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات ،أما اجتماعيا يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات

¹ Darbelet Michel et autres , L' essentiel sur le management , Berti éditions ,5 éme éd, Alger ,2011,p277.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم و العلاقات الإدارية في مختلف المستويات، وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعامل . وبالتالي ينظر إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني و الفني ، و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتباره أن له مشاعر و أحاسيس و يتم تحفيزه انطلاقاً من إشباع حاجياته فتتنوع من حوافز معنوية إلى مادية. وقد أسهمت النظرية في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل ، و رغم كل هذا لم تسلم من الانتقادات و لم تسهم بالقدر الكافي في إيجاد نظرية للإدارة فقد حذت حذو نظرية الإدارة العلمية في تركيز جهودها على المستويات التشغيلية في التنظيم من المستويات الوسطى أو العليا ولقد ركزت فقط على الجوانب الإنسانية.

ثالثاً: المرحلة الحديثة

وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز ، فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً ، و أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة و متفاعلة يؤثر بعضها البعض الآخر و تعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية ، و أن هناك تفاعلاً و تأثيراً متبادلاً بين المنظمة و المجتمع الذي تنشط فيه، و قد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز ، وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية و المعنوية ، و نلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تقلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي ، كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينها ، و تختار ما يناسبها ، كما دعت إلى ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز .

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

لقد تنوعت أنواع الحوافز¹ و تصنيفاتها و يمكن تمييز ما يلي :

¹ نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين الحكومة و القطاع العام ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1987، ص23.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أولاً: تصنيف الحوافز حسب طبيعتها

الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما لديهم من قدرات و الارتقاء بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، العلاوات، المشاركة في الأرباح، الإعانات المالية، المكافآت التشجيعية .

الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له و تحقيق التعاون بين الزملاء ومنها فرص الترقية و الاعتراف و التقدير بالجهد الوظيفي ،خطاب شكر و الإطراء حيث أن أعرق دوافع الإنسان في العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً .

ثانياً: تصنيف الحوافز حسب أثرها

حوافز إيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي احتياجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع ،والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، أي أنه تستعمل فور قيام العمل بالسلوك المطلوب لكن يجب أن يكون هذا الحافز يؤدي إلى إشباع حاجة أو رغبة لدى العاملين وإلا يفقد قدرته التحفيزية .

حوافز سلبية: هي الحوافز المستعملة كمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه و يتمثل ذلك في التكامل و التساهل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات مما يدفع القيادة الإدارية إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية التي تكون بالحرمان ،من بعض الحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير السلوك .

وبذلك فإن الحوافز السلبية تمثل بالدرجة الأساسية في التخويف ،التهديد بالعقاب ،و التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة و إلا فإنهم سيخضعون للعقوبة كالتهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل لمكان بعيد و غير مرغوب.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ثالثًا: تصنيف الحوافز حسب المستفدين منها

حوافز فردية: هي تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فتمنح الحوافز نتيجة أداءه عملاً معيناً¹، ويرتبط هذا النوع بأداء الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أداءه لعمل ما ومن هذه الحوافز: ترقيات، مكافآت، علاوات، وهذا النوع من التحفيز يؤدي إلى وجود حالة من التنافس الفردي في مجال العمل.

حوافز جماعية: هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء عمل معين أي أنها تركز على العمل الجماعي التعاوني،

و تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و المادية لدى أعضاء التنظيم مثل حاجات الانتماء و الولاء و تقدير الآخرين، وزيادة رغبتهم في تحقيق المنفعة العامة ومن أمثلتها المزايا العينية و الرعاية الصحية و الاجتماعية التي توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية لحفزهم على تحسين الأداء .

يمتاز هذا النوع في تقليل الرقابة و إيجاد روح التعاون و كذلك تساعد في تنمية القدرات و المشاركة في اتخاذ القرارات بهذه المجموعة و تحمل المسؤولية .

المبحث الثالث: نظريات التحفيز

لم تكن نظريات التحفيز حديثة بل إنها مرت بمراحل متعاقبة من التطور فقد اقترن أشهرها ظهوراً بحركة الإدارة العلمية وتلتها مدرسة العلاقات الإنسانية، أما النظريات الحديثة فقد ظهرت بوضوح في الخمسينيات من هذا القرن و هي :

أولاً : نظرية ماسلو للحاجات

قسم إبراهيم ماسلو I. Maslow الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات تسلسلية حسب أهميتها و يكون إشباع الحاجة الأولى ضروري قبل أن يتطلع الفرد على إشباع الحاجة التي تليها، وتحتل الحاجات الأمنية صدارة اهتمام الفرد إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية ثم تتراجع أمام

¹ محمود فؤاد جاد الله، "أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، القاهرة، 1998، ص 55.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

الحاجات الاجتماعية في حالة إشباع الأولى و الثانية ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الأخرى وهكذا دواليك .

وهكذا يتضح أن السلوك الإنساني يتأثر دائماً بالحاجة غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة لا يكون لها تأثير على سلوك الفرد و بالتالي لا تجعله يشعر بالتوتر و تدفعه بالقيام بسلوك معين ويمكن شرح مدرج "ماسلو" للحاجات كما يلي:

الحاجات الفيزيولوجية : تعتبر الحاجات الفيزيولوجية أقوى الحاجات جميعاً لارتباطها بالجسم و يتعامل معها الكائن الحي بصفة مستمرة ودائمة و توجد هذه الحاجات لدى العامل داخل المنظمة في صور عديدة منها اهتمامه بالأجر لتوفير الأكل و الشرب و المسكن لعائلته و الظروف البيئية للعمل ، .

حاجات الأمان : يحتاج العامل إلى جو الطمأنينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياته و استقراره و تلعب المنظمة دوراً في إشباع هذه الحاجات عن طريق خلق فرص العمل ، تأمين الوظيفة وما يتعلق بها من أمن صناعي ، السلامة المهنية والمالية .

الحاجات الاجتماعية : إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب أن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته ، وأن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود صداقة مع العاملين معه وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه .

حاجات الاحترام والتقدير : وذلك من خلال احترام الغير له وتقديرهم مما يؤدي إلى خلق شعور بالثقة في نفسه و في مهاراته فهو يبحث عن الإحساس بأهميته في عمله لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر .

الحاجة إلى تحقيق الذات : شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته ، كما أن الوصول إلى مكانة معينة يعتقد أنها قمة المكانة .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانيات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير، لذلك إن المدراء الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل من إمكانيات الفرد في التنظيم هذا ويجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم. ونلاحظ أن هذه الحاجات متدرجة و متسلسلة من الأكثر إلحاحا و ضرورة لإشباعها إلى الحاجات الأخرى، ويمكن تلخيص هذه الحاجات في الشكل التالي:

شكل رقم 01: يبين هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص118 .

ثانيا: نظرية التعزيز

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكرن Skinner الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد و التحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلبي ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية، ويشترط "سكرن" لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يلي :

تحديد السلوك المرغوب بدقة / تحديد المكافآت و الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب/ جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب/ اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز/ عدم معاقبة الموظف أمام زملائه/ اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وأسس تلك النظرية السلوكية هي :

أنها تركز على السلوك الذي يمكن رؤيته وملاحظته و قياسه.

جميع السلوكيات يتم تعلمها.

السلوك الإيجابي يتم تدعيمه أو إضعافه وفقا لنتائج السلوك السابقة.

وفي الإدارة عادة ما نقضي الوقت في التشجيع على السلوك و ليس المكافأة عليه إلا في بعض الحالات التي تستدعي المكافأة سواء المكافأة المادية أو المكافأة التشجيعية من خلال الإطراء و الشكر و التقدير.

ثالثا : نظرية العاملين لهزبرغ

قام هزبرغ Herzberg بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم في عام 1959، وقد قسم "هزبرغ" هذه العوامل إلى مجموعتين وهما عوامل وقائية و عوامل حافزة¹.

مجموعة العوامل الوقائية: ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته، وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا في عمله وتشتمل هذه العوامل السياسات الإدارية، النظام الداخلي، علاقات الاتصال مع الرؤساء و الزملاء، نمط الإشراف، ظروف العمل الفيزيائية، الراتب، الأمن الوظيفي، العدالة التنظيمية.... الخ.

مجموعة العوامل الدافعة أو المحفزة: فتنتمثل هذه المجموعة في حب الإنجاز و الاحترام و المسؤولية و التقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة وعند توفرها تؤدي إلى تزويد العاملين بالدافعية أي الشعور بالرضا.

و خلاصة القول أن العوامل الوقائية هي التي تتعلق أساسا بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها

¹ علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص210.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

،بينما العوامل الحافزة و المتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل و إنجاز الفرد لذلك العمل و الاعتراف الذي يحصل عليه من خلال

تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز و الرضا و لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها .

ساعدت هذه النظرية في تفسير سلوك العاملين بمعرفة العوامل التي أدت بالعامل إلى القيام بهذا السلوك أو التصرف ،كذلك التنبؤ بالسلوك و التحكم فيه وعزل العوامل و الأسباب التي تؤدي إلى دفع العاملين بأنواع السلوك غير المرغوب فيه.

رابعا : نظرية ماكريجور

قام دوقلاس ماكريجور Douglas Mc Gregor بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج ، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي و أن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

نظرية (X): ترى هذه النظرية من خلال فرضياتها ما يلي :

أن العامل بطبيعته سلبي لا يحب العمل.

أن العمل خامل و لا يرغب في تحمل المسؤولية .

أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ما يعمل.

أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.

أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة

أنه لابد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل.

أن الأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وانطلاقاً من هذه الحقائق اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها واعتمدت على أساليب التهديد و الإشراف المحكم مادام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم ،و في الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمل وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة و بعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو "كن صارماً و عادلاً".

نظرية (Y): قام "ماكريجور" بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية (Y) وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي¹ :

أن العمل شيء طبيعي.

أن الأفراد ليسوا كسالى بالوراثة و أنهم أصبحوا كسالى نتيجة نقص التجربة.

أن الأفراد يتمتعون بضمان حياة و أنهم يحرصون على تحقيق الأهداف.

أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة و عندهم استعداد لتحمل المسؤولية .

أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال ،وإذا قامت

بتدريبهم فإنهم سيقومون بأعمال مميزة .

وحسب هذه التصورات التي استقاها المفكر من أرض الواقع فإن العامل له حاجات متعددة و هو يسعى باستمرار أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه .

يمكن القول أن العنصر الرئيسي و المؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وفق تصورات نظرية (X) هو اعتبار السلطة و الرقابة و التنسيق و الإشراف على الفاعلين ،في حين نجد نظرية (Y) تسعى لبلورة المبدأ التكاملي بين الفرد و المنظمة ،بمعنى أن المنظمة تسعى و تحاول خلق ظروف تنظيمية تتيح للعاملين فيها تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف التنظيم، لذا فإن الأسلوب التنظيمي الممكن اعتماده هو ليس السيطرة و الرقابة على جهود الأفراد بل محاولة المنظمة تنشيط أسلوب الرقابة الذاتية لكل فرد من أفراد المنظمة.

¹ عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي ،الجزائر ،2006، ص42.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

خامسا : نظرية الحاجات المكتسبة

هي نظرية طورها دفيد ماكلياند David Mc lelland والتي رأت أن الحاجات الإنسانية تكتسب أو تنمو وتتطور و ذلك نتيجة للتجارب الحياتية التي يمر بها الأفراد فهي تركز على حاجة الإنسان إلى الإنجاز حيث تفترض ثلاث حاجات أساسية يسعى إليها الإنسان إلى إشباعها وهي: **الحاجة إلى الإنجاز**: رغبة الأفراد بإنجاز مهام تحمل تحديات واضحة و رغبتهم بحل المشكلات وبلوغ مستويات مميزة من النجاح في العمل.

الحاجة إلى القوة: يميل الأفراد إلى الرغبة في التأثير على الآخرين و السيطرة على البيئة التي يعيشون و يعملون فيها.

الحاجة إلى الانتماء: أو الحاجة إلى الارتباط و الانضمام، أي رغبة الأفراد بإقامة علاقات و الحفاظ عليها .

كما استنتج في تحليله لتلك الحاجات أن نجاح القيادة الإدارية يتطلب في الوقت ذاته الانجازات الفردية و امتلاك القوة والارتباط الجيد بالآخرين.

لكن هذه النظرية ركزت على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد العامل وليس خلق وتنمية الحاجات ،كذلك أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته وتحفيزه بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء و النتائج .

سادسا : نظرية التوقع

صاحب النظرية فيكتور فروم Victor Vroom ،تقوم على افتراض أن سلوك الفرد تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع و العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء و يعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط التالية¹:

أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية .

اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء و المردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح .

¹ الوليد بشار يزيد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ،الأردن، عمان ،2008، ص166.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

و الملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية و أثرها على الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني أن الحوافز المالية المسؤولة مباشرة على الأداء و عليه اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات .

سابعا: نظرية الدفر

تعد نظرية الدفر Alderfer تطورا لنظرية "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي :

حاجات الوجود / حاجات الانتماء / حاجات النمو .

حاجات الوجود: هي تلك الأشياء الضرورية من أجل الوجود و البقاء أي

الاحتياجات الفيزيولوجية و احتياجات الأمان ذات الطبيعة المادية مثل الطعام و الشراب و المأوى وهما أول مستويين من مستويان نظرية "ماسلو".

حاجات الانتماء: هي تلك الأشياء المرتبطة بالعلاقات و البناء الاجتماعي أي الشعور بالقبول و الأهمية و التقدير وهما المستويان الثالث و الرابع من مستويات هرم ماسلو.

حاجات النمو: وهي تلك الأشياء المتعلقة بالنمو الشخصي و التطور أي الاحترام و التقدير وتحقيق الذات ، واختلاف هذه النظرية عن نظرية "ماسلو" يكمن في أن عدم إشباع احتياج أعلى يمكن تعويضه عن طريق الرغبة في الاحتياج الأدنى التالي في التسلسل وهذا يزيد من أهمية احتياجات المستوى الأدنى ، وهكذا يمكن تعويض وظيفة ذات احتمالات نمو منخفضة عن طريق مزيد من المال أو تعويض وظيفة متدنية المنزلة بالمزيد من الأمان الوظيفي .

ثامنا : نظرية الهدف

ترى نظرية الهدف ل لادوين لوك Edwin Look وجود علاقة بين الأهداف المقصودة

لأداء مهام الموظف مع سلوكه في العمل و فيما يلي شرح لهذه النظرية :

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات والنوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، إذ الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى، والتأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما¹ : تكون الأهداف محددة، واقعية ، مقبولة، قابلة للتحقيق، ذات نفع وفائدة للفرد، قابلة للقياس .

تاسعا: نظرية زاد

قام وليام أوشي W. Ouchi بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض نظرية زاد الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة . وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، وهذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية و يعتقد المديرون الذين يتبنون هذه النظرية أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالانتماء يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهامهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

عاشرا: نظرية المساواة و العدالة

وضع هذه النظرية ستيسي آدم Stacy Adams ترى أن الأفراد يندفعون إلى البحث عن المساواة و العدالة الاجتماعية، فدرجة شعور الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى أدائه و إنتاجيته، فيقصد بالعدالة درجة التوازن التي يجب أن تحصل بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى الوظيفة و المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل .

وتفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت، وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص136.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية و المعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم ،وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة من التوتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة، لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي المعادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي :

$$\text{عوائد الفرد} / \text{جهوده} = \text{عوائد الآخرين} / \text{جهودهم}$$

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً ،لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى .

ساهمت هذه النظرية بتقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير و التنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور ،وركزت على أهمية المقارنات في العمل و التي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تقسيم برامج المكافآت ،كما أوضحت الأساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة .
إن النظريات السابقة حددت الحاجات التي يجب على القيادة الإدارية معرفتها كونها تشكل حوافز هامة يسعى الأفراد إلى إشباعها بالقدر المستطاع ، وبالرغم من تعدد وتنوع و اختلاف الحاجات بين نفسية و اجتماعية و مادية إلى أنه يبقى إشباعها مهمة تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها .

المطلب الخامس: إستراتيجية التحفيز

إذا كانت القيادة الإدارية لديها الرغبة والاستعداد لتحفيز موظفيها مهما اختلفت نوعية و طريقة التحفيز ، فإنها بحاجة إلى أن تفهم ما الذي يريدون العمال تحقيقه من العمل أي ما هي أهدافهم الخاصة وما هي استراتيجياتهم أو مناوراتهم التي يتبعونها لتحقيق تلك الأهداف؟ وهل هي متطابقة أو متعارضة مع أهداف التنظيم ؟ معظم أصحاب العمل يتعاملون مع الموظفين كما لو كان المال فقط هو المهم والهدف الوحيد من وراء العمل ،و لكن هذا كما أوضحت معظم النظريات التي تم ذكرها ،ليس هو المطلب الأكثر أهمية من الوظيفة بل هناك من يسعى إلى الشعور بالذات و انه شخص مهم في عملية التنظيم وان له دور حيوي ،و هنا يأتي دور القيادة الإدارية في خلق ثقافة تحفيزية بناءة ومتوازنة بين مختلف أنواع التحفيز التي يحتاجها العامل .

أولاً: القيادة الإدارية و تحفيز المورد البشري

هناك صنف من المديرين و القادة لا يروا أهمية في تحفيز مرؤوسيهـم و ينظرون إليهم على أنهم نعمة تستحق الشكر لمجرد أنهم يعملون لديهم و غيرهم يجلس وقد قيدته البطالة.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وإذا عرفنا أن التحفيز هو أسلوب قيادي فعال لأن لعملية التحفيز تشعر الفرد العامل بالانتماء للمؤسسة و إذا حصل هذا يعني أن العامل يرى تلك المؤسسة جزء منه و لا يجب التفريط فيها بأي شكل من الأشكال .

الالتزام بالمواعيد :العامل المحفز قلما يتغيب عن عمله أو يتأخر عن الحضور .

الجودة العالية و الأداء الراقي المتميز .

تحمل المسؤولية و تركيزه على الهدف وعلى تحقيقه .

ولتحفيز الأفراد وسائل مثل الإطراء المكافأة ،الارتقاء في السلم الوظيفي، إقامة دورات تدريبية ، مشاركتهم في صياغة الأهداف و اتخاذ القرارات والتفويض .

كما يجمع الكثير على أن تحفيز العاملين يتطلب من أصحاب العمل أن يذهبوا إلى ما هو أبعد من المحفزات التقليدية ومن أهم الطرق و الأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين نجد:

تخطيط ووضع الأهداف :إن مشاركة الفرد في وضع الأهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته و بخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة و محددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وكانت قيمة و عالية للفرد،حيث أن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها ومن هنا تبرز أهمية و ضرورة اقتران مصالح و أهداف و آمال المنظمة من مصالح و أهداف العمال فيها .

المشاركة في العمل :إن مشاركة الفرد في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعمله و بالوحدة التنظيمية التي يعمل فيها يزيد من حماسه وولائه ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل ترشيد عملية اتخاذ القرارات و إن المشاركة تدفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقرونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم ،وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا و الولاء و الفعالية ،فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير الشرف وتعمل على إزالة الأحقاد و تنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها و يتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تعديل السلوك : حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها ،ويبدأ القائد الإداري بتحديد أي من الأفعال المرغوبة و أيها في حاجة إلى تغيير تم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم و تعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير ، ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء و التقدير لجهود العاملين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب .

أثر العمل : يقصد به توسيع و تنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته ، وإتاحة مزيد من الفرص لاجتهاد وحرية التصرف و المبادأة ،حيث أن من أهم الأمور التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على استشعار كل عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً،وتشعره بان عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة وأي عطل أو خلل في السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله، كما أن على القيادة الإدارية أن تعطي صورة اكبر عن العمل بشكل عام و عن دوره بشكل خاص ،كي توفر للعاملين فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً.

التحفيز بالتغذية العكسية : يقصد بالمعلومات المرتدة المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه و انجازه ،وان تعرف الفرد على مستوى سلوكه و أدائه ،يوفر له ما يحركه التزامه و حماسه ويعمل على تعزيز الأداء الايجابي لديه خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الانجاز تشير إلى جوانب ايجابية وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله ايجابية و هادفة وواضحة و توقيتها مناسب و تساعد على التعرف على أسباب القصور و سبل معالجتها حتى توفر محركاً و محفزاً للفرد.

العمل الجماعي : إن انجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدر لتحريك دافعه إلى الشعور بروح الفريق و القيام بمهمة جماعية ،وعمل الفريق يوفر التعاون و التآزر و المساندة و المشاركة و الشعور بتلاؤم و تماسك الأعضاء كل ذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تحفيز طاقات للعمل الجماعي لدى الأفراد.

توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهوداً إضافية عند تشجيع عيني على حسن أدائهم.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تعتبر الحوافز وسيلة هامة تسعى القيادة الإدارية من خلالها أن توائم بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة ،وذلك من خلال تحفيزهم و تعزيز السلوك الاجتماعي لخلق دافعية اجتماعية أساسها العلاقات الاجتماعية التي تؤسس للتعاون و الترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود للعمل كمقدرة جماعية في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن و استقرار البناء الاجتماعي.

ثانيا: أسس منح الحوافز للأفراد

معايير إعطاء الحوافز و يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس على الإطلاق لمنح الحوافز و استخدام معايير أخرى مثل الجهد الأقدمية ،و فيما يلي نعرض بعض الأسس :

الأداء : يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز و يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة .

الجهد: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل.

الأقدمية : وهو معيار شائع الاستخدام و يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى ولاءه.

تحقيق الأهداف : وهو معيار يستخدم في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المحددة مسبقا .

المهارة : بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى.

إن إشباع حاجات العاملين المختلفة في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء و الاستقرار و الانتماء ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج ،فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين و بين زيادة معدلات الإنتاج فلا شك أن قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية و الاحتياجات المعنوية و المادية .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ثالثا: القيادة الإدارية بين معادلة و مبادئ التحفيز

1. معادلة الحوافز

في كل مرة يجرى استقصاء لأراء الموظفين حول الشيء الذي يريدونه أكثر من غيره في وظيفتهم يأتي "تقدير العمل الجيد"، فالموظفون الذين يحصلون على هذا التقدير يتكون لديهم احترام أعلى لذاتهم، ويزدادون ثقة بأنفسهم وتزداد رغبتهم في مواجهة تحديات جديدة في العمل، ويكون لديهم حماس اكبر للمساهمة بأفكار جديدة وتحسين الإنتاج.

ما المقابل ليوم العمل الجيد؟

تعترف كل المؤسسات بحاجتها إلى إقامة توازن عادل بين الإسهامات التي يقدمها الموظفون للمؤسسة و الإسهامات التي تقدمها المؤسسة لكل من موظفيها ،و إشباع هذه الحاجة هو السبب الأول الذي يحتم تقدير الموظفين ومكافأتهم ،ولكن ما المكافأة التي تتوازن مع يوم العمل الجيد؟

هل هي الأجر و المنصب؟ بالتأكيد ،فالأجر العادل هو أول ما يرد في الذهن ،ولكن العديد من المديرين يشعرون بأن أجور الأفراد الذين يعملون معهم تخرج على نطاق سلطاتهم ،وكثيرا ما يشعر هؤلاء المديرين بالإحباط و بخاصة حين يخضعون لنظام عام للأجور في المؤسسة لأنهم عاجزون إلى حد بعيد عن تعديل الأجور حتى تتناسب مع ما يتمناه كل موظف و ينتظره ،ولكن صغار المديرين أيضا يلعبون دورا مهما في إقامة التوازن بين العمل و الأجر .

ومن المهم أن ندرك أن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من اجله،فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد ذهني و عاطفي ،ولذا فمن العدل أن تسهم الشركة في إشباع حاجة موظفيها إلى التقدير و التحدي و الابتكار و النمو المهني و الاختلاط الاجتماعي بنفس الدرجة التي يسهم بها الموظفون في السعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ،وفي مقابل مساعدة المدير في تحقيق أهداف وحدته،سيكون للموظفين الحق كل

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

الحق في أن ينتظروا من المدير أن يساعدهم في تحقيق أهدافهم¹ .

إذا لم يكن المال حافزاً فما الحوافز إذا ؟

إن الأفراد لديهم حافز لإشباع عدد من الحاجات المختلفة ،من أهمها المسكن و المأكل ،وربما تكون هذه الحاجات تجاوز الدنيا بما فيها ،وبلوغ أعلى مستويات الانجاز و الروحانية أي تحقيق الذات ،ولكن الحاجات تتفاوت من فرد لآخر وقد تتغير حاجات الفرد ذاته بتغير الموقف الذي يواجهه ،ففي أي وقت قد يعمل الإنسان بدافع الحاجة إلى الأمان ،أو التقدير ،أو الإنجاز،أو الاختلاط الاجتماعي،أو بدافع الحاجة إلى بعض هذه الأمور مجتمعة .

و المكافأة التي يقدرها الفرد كثيراً وهذه المكافأة هي أعظم حافز للمحافظة على نفس مستوى الأداء و تحسينه ستكون هي التي تسهم في إشباع أقوى دوافعه ،أما التحدي الذي يواجهه المدير فهو أن يتعرف على ما يسعى إليه كل واحد من موظفيه،وان يحدد طرقاً لمكافأة كل موظف بما يشبع حاجاته.

حفز الموظفين المتميزين

ليس هناك نقص في الطرق التي تتيح لك تقدير الموظفين المتميزين و مكافأتهم،فكل المكافآت التي ذكرت تعد مناسبة لذلك الغرض ، ولكن المديرين مع الأسف كثيراً ما ينسون بأن موظفيهم المتميزين ذوو حافز ذاتي ،ولذا فهم ينسون أن يغذوا هذا الحافز إلى أن يكون الوقت قد فات ،وانخفض مستوى الأداء ،أو يكون الموظف قد ترك العمل و التحق بوظيفة أخرى .

إن أفضل ما في المكافآت غير المالية هو أنها متاحة دائماً ،فكن كريماً و صادقاً في ترديد عبارات الشكر و المديح و أكثر من ذكر موظفيك المتميزين عند الإدارة العليا.

من المهم أن تحدد تلك السلوكيات أو النتائج التي تقدرها و تنتظرها من موظفيك ،فعبارة عامة مثل "شكراً لك على هذا العمل الجيد" لا تقنع أحداً في الواقع بأنك تهتم بما يفعله ،سيكون لك أثر أقوى إذا حين تقول شيئاً كالتالي :

¹دونا ديروز، كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم ، ترجمة :عبد الكريم العقيل ،مكتبة جرير،دب ،2005، ص 3.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

"شكرا لك على ما بذلته من وقتك و طاقتك في إعداد نظام المتابعة الجديد،فما أنجزته سيوفر علينا الوقت و المال ،لقد استخدمت هذا البرنامج بالفعل ،وحصلت على الإجابة في نصف الوقت فقط"

حفز الموظفين ذوي الأداء متواضع المستوى

إن استخدام التقدير و المكافآت لحفز الموظفين ذوي الأداء متواضع المستوى يشكل مفارقة واضحة ،لأنه قد يكون الموظفون متواضعي الأداء هم من يحتاج المدير بشدة إلى تحفيزهم "امسك بهم وهم يؤدون شيئاً على النحو الصحيح "

لتحفيز الموظفين متواضعي المستوى عليك أن تقدر أي تغييرات ايجابية أو تحسن ولو طفيف في أدائهم ،حتى و إن كانت النتائج ما تزال دون المستوى ومثل هذا التقدم التراكمي نادرا ما يستدعي منح الموظفين علاوة أو تنظيم حفل عشاء لهم ،ولكنهم لابد أن يكافئوا بإظهار التقدير الصادق من جانبك ،ومن بين السمات الرائعة لعبارة "شكرا لك"أنها تعد مناسبة في الانجازات الصغيرة و الضخمة على حد سواء .

إن التحديد له قدر من الأهمية في تحفيز الموظفين متواضعي المستوى يوازي أهميته في حفز الموظفين المتميزين و تقديرهم ،بل و ربما يكون أكثر أهمية منه ،ولأن هدفك هو أن يكرر الموظف و يحسن سلوكا واحدا مرضيا من بين مجموعة من السلوكيات غير المرضية ،فعليك أن توضح هذا السلوك المرضي بكل دقة وتحديد و إلا تعرضت لمخاطرة تقبل باقي السلوكيات غير المرضية التي تأمل في تغييرها .

حين تستخدم التقدير و المكافآت لحفز أي موظف سواء أكان متميزا أم كان متواضع المستوى سيكون هدفك هو التأكيد على السلوكيات الجيدة حتى يكررها الموظف و يتعود عليها في المهام الأخرى.

2. مبادئ التحفيز

يمكن تحديد المبادئ أو الشروط الواجب أخذها في تحفيز الأفراد كما يلي :

- أن تربط القيادة الإدارية الحوافز بأهداف العاملين و أهداف المؤسسة و هذا يتطلب جسور مشتركة بين كلا الطرفين.
- أن تكون صلة وثيقة بين الحافز و الهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع ورغبات الفرد وتدفعه إلى إتباع سلوك لتحقيق رغباته.
- أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد من الجهود و تشجيع العاملين على الإبداع و الابتكار.
- أن تستعمل القيادة الإدارية أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات و أهداف العاملين المتنوعة و المتعددة .
- تحديد مجال السلوك و الأداء المستهدف بالتحفيز.
- وضع الحافز بما يتفق وحاجات المرؤوس وتحديد شروط الحصول عليه ، سواء كان الحافز مادي أو معنوي.
- ترك المرؤوسين يعتمدون على أنفسهم في أداء السلوك.
- إعطاء المرؤوسين الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور إنجازه للعمل المطلوب .
- العمل على تحديد هدف أساسي للحافز هو رفع تأهيل الفرد من أجل الاندماج و التكيف على العمل الجماعي التعاوني¹.

المطلب السادس : دور الأنظمة التحفيزية في تعزيز الولاء التنظيمي

بما أن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أدائه في العمل وتحسنه الدائم حتى يرتقي بأدائه أولاً ثم ترتقي المؤسسة بعماله أصحاب الكفاءة و المهارة ، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد العامل

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة، 2003، ص93.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، ومن خلال ما سبق سنتطرق إلى تحديد دور الحوافز في تنمية الولاء.

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمده عقابها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى الطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسياتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام، نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية، ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية، فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي، عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد أن العلاقة بين الحوافز والرضا والولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل والحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية / سلوك إيجابي اتجاه التنظيم / تدني نسب الترك والغياب / زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي / زيادة الالتزام والانضباط / تحقيق الرضا الوظيفي و الشعور بالانتماء المهني و المؤسسي / ارتفاع الروح المعنوية و ارتفاع معدلات الأداء.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

المطلب السابع: واقع التحفيز...مؤسسة أنفراري أنموذجا

تعد المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية أنفراري شركة ذات أسهم من المؤسسات الوطنية الناجحة ،لاسيما بعد تحصلها على المرتبة الأولى كأحسن مؤسسة وطنية في الجزائر لعام 2015 ،كمؤسسة تهتم بالعمل و الإنجاز دون نسيان أهم مورد يستحق الاعتناء ألا وهو المورد البشري ،من خلال الاستثمار في قدراته وتطوير مؤهلاته ومنحه الثقة و الوقت الكافي لتحقيق ذاته في العمل ،من خلال جملة من الإستراتيجيات و السياسات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة ،فالعامل تكفيه كلمة شكر و إطرء من مديره في العمل لكي يقدم أفضل ما عنده دون حاجته إلى رقابة رسمية ،فهو يراقب نفسه وهذا ما لاحظناه عندما أجرينا مقابلات مع بعض عمال المؤسسة ،فهم يعتبرون مؤسسة أنفراري العائلة الكبيرة و يجب الاعتناء بها و المحافظة على ممتلكات المؤسسة و كأنها ممتلكاتهم الخاصة ،و العمل بإخلاص يكون أساسا عندما يغيب المسؤول لأنهم ليس بحاجة لوجوده لكي يعملوا بل العكس يرون أنها أمانة يجب الحفاظ عليها ،فتحفيزه الدائم لهم و إشباع حاجاتهم خاصة منها النفسية تركت أثرا في ارتفاع روحهم المعنوية، أدت بهم إلى خلق مناخ تنظيمي إنساني يتميز بالعطاء و العمل بتفاني حتى ترتقي المؤسسة ، كما أن المؤسسة لم تغفل أن للإنسان حاجات غير المعنوية ،فالحاجات المادية أيضا يجب إشباعها قدر المستطاع ، فالمؤسسة تتكفل بمصاريف النقل سواء من حيث منح سيارات خاصة للإطارات ،أما بقية العمال فيتم منحهم بطاقة للركوب المجاني في خطوط السكك الحديدية ،أما الذين لم يستفيدوا من هذه الخدمة فيتم تعويضهم بمبلغ شهري قدره 2100دج ،كما يتم منح شقق لأصحاب الكفاءة و الأقدمية ،وتمنح إعانات مالية للعاملين المتزوجين الذين لا تعمل زوجاتهم من إعانة قدرها 2200دج شهريا ،إلى جانب التكفل بالمرضى من خلال منحهم سيارة و سائق خاص طوال فترة العلاج ، حتى أنها لم تنسى أبسط الأمور فإذا تعرض عمال النظافة إلى ضرر وتوسخ يتم تعويضهم ماليا عن هذا الضرر وهذه لمسة قيادية تعني الاهتمام بأبسط عامل في السلم الهرمي إلى أكفء عامل .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

كما يتم تشجيع الأفكار و الإبداعات من خلال وضع صندوق للآراء ،حيث يمنح صاحب أفضل فكرة مبلغ مالي معين ،وهنا المؤسسة تعمل على تشجيع وتنمية الإبداع و خلق روح الابتكار و التجديد لدى مواردها .

يتضح أن مؤسسة أنفراري تلجأ إلى التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي حتى ترتقي و تحقق الميزة التنافسية من خلال إشباع حاجات مواردها الذين هم أساس المؤسسة وقلبها النابض

إن تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي، و عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل لا بد أن ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، ومن الممكن القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين ووضع نظام فعال للحوافز يؤدي لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع والرضا الوظيفي وبما يشعر العامل معه بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. لهذا فقد اهتم علماء الإدارة بموضوع التحفيز وخاصة بعد اهتمام علماء النفس الصناعي به من خلال إجراء التجارب والدراسات التي أظهرت أنه لا يمكن حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فمهما كان التنظيم جيدا و الخطط محددة وهادفة فليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال برغبة وكفاءة على أفضل وجه، دون أن يكون هناك دافع ما يخرج أفضل ما لديهم من أداء يميزه عن مستوى العمل العادي.

وتم أخذ مؤسسة أنفراري كأنموذجاً يمثل فيه التحفيز واقعا تتنوع فيه مختلف الحوافز التي يريدها العامل وتسعى القيادة الإدارية إلى إشباعها .

المبحث الخامس: القيادة الإدارية و إستراتيجية التمكين

ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات اهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبنى مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن"، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا و حاسما للمنظمات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تطبيق وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم، لذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى تطبيق ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة، فتمكين العاملين يزيد من ثقتهم في أنفسهم و يرتفع مستوى انتماءهم وولائهم و تحملهم للمسؤولية المنوطة بهم، فالتمكين من الضروريات التي لا يمكن لمنظمات الألفية الثالثة أن تستغني عنه، وهو فلسفة إدارية و خيار إستراتيجي في إدارة أنشطتها من اجل النمو و البقاء و الارتقاء، والذي يحدث اليوم هو أن القادة يسعون إلى تمكين مواردهم البشرية، و جعلهم مسئولين عن أعمالهم، وبذلك أصبح على القادة أن يتعلموا كيف يتخلون عن السيطرة، وعلى العاملين تعلم كيفية تحمل المسؤولية.

المطلب الأول: التمكين بين الاصطلاح و حقيقة الممارسة

تشهد المنظمات التي تسعى نحو التميز في العصر الحالي تحولا من نموذج "منظمة التحكم و الأوامر" إلى نموذج المنظمة المتمكنة، حيث اتجه العديد منها إلى اعتبار التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية هدفها تزويد العاملين مختلف الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية اللازمة لأداء العمل بأساليبهم من غير تدخل الإدارة المباشر وتوفير الموارد كافة و تهيئة بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و مسلكيا للقيام بمسؤولياتهم بثقة و اقتدار، إلا أن بعض الدول النامية لا تزال تتجاهل ذلك فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها و يقلص من نفوذها مما يجعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم فيؤثر ذلك سلبيا في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

كما يعد الاهتمام بالتمكين عنصراً أساسياً و حاسماً للمؤسسات، في ظل الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ شاع استعماله في الكثير من المؤسسات نتيجة لثورة المعلومات و تنوع الثقافة حيث أصبح من السهل أن يحصل كل شخص في المؤسسة على البيانات و المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع إلى المستويات الأعلى و قد أصبح التمكين من العناصر المهمة التي تزيد من دافعية العاملين و مسؤولياتهم .

كما يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات كبيرة و سريعة في معظم مناحي الحياة، فقد تطورت التكنولوجيا و تطور معها مستوى الإنتاج و أساليبه ووسائل تقديم الخدمات و نمت التنظيمات الضخمة و ازدادت أهميتها فأصبحت تع بمصاحبة التكنولوجيا المتقدمة ظاهرة العصر ،وبمقدار ما أصبح التنظيم مهما لحياة الفرد فان التنظيمات غدت تعد الأفراد الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافها المختلفة، فأخذت تبذل الجهد و المال و تصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة، وتعمل على تمكينهم فتوفر لهم التدريب المناسب و تمنحهم مزيداً من الحوافز التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وتقوضهم المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، وتشجعهم على المبادأة و الإبداع و تحقيق المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمات.

إن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم و في إمكانياتهم و قدرتهم على تحقيق النتائج الايجابية التي تخدم أهداف النسق التنظيمي ومن ثم تكوين فريق عمل قادر على العمل يتحمل مسؤولياته و يعرف ما هو مطلوب منه.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

المطلب الثاني: هل المورد البشري بحاجة إلى تمكين؟

تظهر الحاجة إلى التمكين أينما تعقدت الأمور وتوسعت ،لهذا وجب على المنظمة الاقتناع بضرورة و حتمية تبني فلسفة التمكين لأن له أهمية تظهر فيما يلي :

التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع و الابتكار وتجديد الطاقات .

التمكين أصبح منهج تغيير للعمل ووسائله الكلاسيكية و الاتجاه نحو العصرية .

جعل المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات بهدف مواكبة المنافسة وتحقيق الأهداف المخططة¹.

يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال أنه شريك في العملية الإنتاجية ورضا عن الإنجاز و الأداء .

ارتباط التمكين بمجموعة من القضايا تتعلق بنجاح المنظمة وقدرتها على الارتقاء .

المنظمة بحاجة إلى تحقيق أهدافها لذا على المديرين إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ،فالمنظمة بحاجة إلى خبراتهم ومهاراته و جهودهم لتحقيق الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة ،فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية .

ارتباط التمكين بالمورد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ،والمعادلة التي تحقق النجاح فقط إذا توفرت خبرات ومهارات العاملين ووجود مناخ تنظيمي يتبنى سياسة التمكين هنا المنظمة تضمن استمرارها و ريادتها،لهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية في تنمية الموارد البشرية .

ومن هنا جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المنظمات والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة التي

¹ زكريا مطلق الدوري ،إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن،عمان ،2009، ص28.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تشعر منسوبها بصحة الموقف الذي يسعى إلى تحسين مخرجات المنظمات .

إنَّ التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل ، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتقويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة ، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين.

وتظهر الحاجة إلى تمكين المورد البشري لأنه يحقق مجموعة من الأهداف و المزايا مثل :إشباع حاجات الفرد من تقدير و إثبات الذات ،ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ،ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة ،إحساس الفرد انه جزء من المنظمة وهنا ترتفع روحه المعنوية وتزيد دافعيته للعمل وكذا تنمية الشعور بالمسؤولية .

المطلب الثالث: الأساليب الأنموذجية في تمكين المورد البشري

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعا ذا أهمية ،لأن الإنسان هو المسئول عن فشل أو نجاح أي تنظيم أو نسق اجتماعي ،لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال و التكنولوجيا و الهيكل ،وغيرها من الأمور الملموسة ،كما أن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا ،و إدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة ومتعددة ،تجمع في مجملها على أهمية الاختيار و الانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،وتطوير الإمكانيات و التدريب و المحافظة على الموظفين وإعطاءهم الحوافز والمكافآت المادية و المعنوية إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية ،لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع مازالت الإدارات العالمية في منظمات العالم غربا وشرقا تتناوله بحذر ،بشك ،برعاية وباهتمام في مرات عديدة وهو موضوع التمكين في المنظمات .

ولا يختلف الأمر فإن قضية تمكين الإنسان معناها إعادة هيكلة مراكز القوى و إعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف و اتخاذ القرار ،وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وإعادة نظر، فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية، نفسية، إدارية، سياسية ومنها إعادة لهيكل المنظمة كذلك.

إن تطبيق التمكين على أرض الواقع يراوده بعض التساؤلات رغم أن هناك عدة منظمات بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه وتجدر مردودا ايجابيا ليس على المستويات المعنوية من رضا وولاء العاملين فحسب بل على المستويات المادية مثل الأرباح و الإيرادات كذلك، كما تنخفض السلوكيات السلبية مثل الغيابات و التأخر و عدم الانضباط و الالتزام وتتحول إلى سلوكيات إيجابية، ومن أهم الأساليب المعتمدة نجد :

أسلوب القيادة الإدارية : يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة، التي تساهم في زيادة الفاعلية، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين العاملين وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية، بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية وتتضمن أيضا منح الصلاحيات اكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات للعاملين.

أسلوب تمكين الذات: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات اكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات و على الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة وتحمل المسؤولية إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق¹.

أسلوب تمكين الفريق : إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي .

¹ يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 40.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

منح هامش من الحرية : يحتاج العاملون إلى منحهم نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية و المساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة ،لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية .

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ،ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين ،ويشترط بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة ،فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة ،وهذه الأسس هي : التعليم /القيادة / المراقبة / الدعم / التشجيع / الهيكله والتفاعل فيما بينها جميعا .

كما أن ممارسة التمكين يحتاج إلى مهارات و فنون منها :

الثقة الإدارية: أساس عملية التمكين هي الثقة أي ثقة المديرين في مرؤوسيههم ، وقد عرف البعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ،ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ،وحرية التصرف والاختيار ،فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف،ومن الأحسن أن يعلم المدير مرؤوسيه أنه يثق فيهم وفي قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم بنجاح وسلاسة لأن في هذا نوع من التحفيز و إشعارهم بثقل المسؤولية التي كلفوا بها، وعليهم إثبات جدارتهم في كل المواقف والظروف المختلفة في بيئة العمل ،وعليهم أن يثقوا أولا في قدراتهم ومهاراتهم وأنهم أهل لهذه المسؤولية وأنهم وضعوا في المكان المناسب قبل أن يثق فيهم مديريهم .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

الدعم الاجتماعي¹ : لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

الأهداف والرؤية المستقبلية : يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ،إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ،ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل .

فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ،وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ،وأخذها بجدية.

الاتصال الفعال :يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية وبمختلف اتجاهاته ،هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها مهما بلغت من حنكتها وفراستها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ،وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم،لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ،والتدريب من الحاجات الأساسية ومن مهارات الإدارة التي يجب أن تضعها في برنامجها لأنها إذا أرادت النجاح عليها أولاً الارتقاء بمواردها عن طريق التحسين المستمر في الأداء وإخضاعهم لبرامج تدريبية مكثفة وجعلهم يواكبون التكنولوجيا.

¹ سليمان سلامة ،إدارة تمكين العاملين ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال ،جامعة دمشق، دس ،ص 10 .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

مكافأة الموظفين: تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال .

الإدارة بالتمكين: إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة طرفاها الفرد و المنظمة:

$$\text{إدارة ممكنة} + \text{موظف قابل للتمكين} = \text{نجاح عملية التمكين}$$

وإذا أرادت المنظمة أن تمارس التمكين لابد من مستلزمات لكلا طرفي المعادلة حتى يتحقق.

بالنسبة للموظف: لابد من أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذه القدرات ، وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز .

وكذا إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة لدى الآخرين .

الكفاية والجدارة: وتتحقق عندما يدرك أنه قادر على إنجاز المهام بنجاح وبمهارة عالية اعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته .

حرية التصرف: وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله .

التأثير: إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها.

بالنسبة للمنظمة: يشترط فيها أيضا ما يلي :

القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيأ الفرص للعمال لتمكينهم عن طريق توفير الموارد و المعلومات وأن تفوض الصلاحيات و تشرك العاملين في صناعة القرارات و تحمل مسؤولياتهم كما تحفزهم على الإبداع و التجديد في العمل .

ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس و إدانة القيم و السلوك المطلوبين من قبل المنظمة ،وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وخاصة عندما يكون السلوك المستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبارها اتجاهات الفرد و سلوكه وتركز على تمكين العاملين .

إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات و البيانات و استخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة الأفراد وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية .

المطلب الرابع: قم بالإدارة عن طريق منح المسؤوليات

المورد البشري هو أساس وحجر الزاوية في المنظمة ،وتحتاج الإدارة إليه وإلى خبراته ومهاراته ،وهنا يستدعي الأمر ضرورة تمكينه ومنحه المسؤولية، وتظهر حاجة القيادة الإدارية إلى تبني ثقافة التمكين في الآتي :

أول خطوة :تحديد أسباب التمكين

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين،وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ،فهل السبب قد يكون :تحسين خدمة العملاء ، رفع مستوى الجودة ،زيادة الإنتاجية ،تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ،تخفيف عبء العمل.

وأيا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ،ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ،ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة و الشكل الذي سيكون عليه التمكين،يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية :التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل الماضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين ،هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

السنوات للحصول على القوة و السلطة و في الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين ، إذ من الصعب في التنازل عن السلطة التي يسعى الكل إلى امتلاكها .

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع تغيير دور المديرين ، فالمديرين حاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق ، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل و المدرب للعاملين ، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين ، والهدف من وجود المدير كمدرّب لتحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين .

الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين و العاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

الخطوة الرابعة : المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم و المنظمة ككل ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدكم على تفهم كيفية أن وظائفهم و فرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

الخطوة الخامسة : الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات و وظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين ،حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ،وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم و التطوير .

الخطوة السادسة :وضع برامج للمكافآت و التقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت و التقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة ،حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهات نحو تقييم أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني ،فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة ،حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة السابعة: عدم استعجال النتائج

لا يمكن تغيير بيئة عمل في يوم وليلة ،يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ،وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ،فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة و الموظفون وقتهم لإيجاد متطلبات جديدة لبرنامج التمكين ،وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ،فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

المطلب الخامس :التمكين في الفكر الإنساني

إن سياق البحث عن الجذور التاريخية لمفهوم التمكين الإداري في الفكر الإنساني فإننا نختصره في ما يلي:

بدأ مفهوم التمكين بشكل عام في الظهور انطلاقا من بداية الستينات مع حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية ،ثم انتشر إلى العديد من المجالات العلمية و النظرية خاصة بعدما بدأت المنظمات النسائية بالترويج له ضمن ما يسمى "تمكين المرأة " .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ويشير آخرون أن بدايات استخدام مفهوم التمكين بشكل عام بدأت في النصف الثاني من سبعينات القرن العشرين ،وذلك عندما أخذت الأصوات ترتفع بالإدانة و الاحتجاج تجاه برامج التنمية وضعف سياساتها ،حيث تبلورت الفكرة التمكين كإستراتيجية تنمية بديلة حينما طرح مفكرو التنمية المجتمع كفاعل أقدر على طرح نموذج فعال للتنمية بدلا من الدولة التي أضحت العدو الحقيقي للتنمية .

وبغض النظر عن الاختلافات في التأصيل التاريخي لمفهوم التمكين بشكل عام ،يمكن ملاحظة أن هذا المفهوم شهد تحولات عدة ،فقد تحول من مفهوم محوري يسعى إلى تحرير المهمشين ودعم دورهم ومشاركتهم إلى مفهوم استيعابي يسعى إلى إستعاب المهمشين في المجتمع و الأهم في منظومة التنمية .

1. إشكالية مفهوم التمكين كاصطلاح إداري

ظهر مفهوم تمكين العاملين باعتباره مدخلا معاصرا يمثل بجد صيحة ترددت وبقوة في مجال العمل الإداري الحديث ،بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة الرقابة و الأوامر ،إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات و تحولات .

فالتمكن يكسب المؤسسات المعاصرة مرونة عالية،مما يزيد من قدرتها على التعلم و التكيف لمواكبة تطورات وتغيرات بيئة الأعمال و مختلف الفاعلين فيها و بالأخص عملائها .

ولعل السؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما هو المقصود من تمكين العاملين؟ أو ما هو مفهوم التمكين كمصطلح إداري طغى على ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال .

وفي أدبيات الإدارة الحديثة فان مصطلح التمكين يمكن تبنيه أكثر مما يمكن تفسيره أو تعريفه ،حيث انه من السهل تعريف التمكين كوجود ولكن فهمه و استيعابه وهو يعمل أمر صعب ،لأنه يتخذ أشكالا متنوعة باختلاف الأفراد و الثقافات و المؤسسات .

2.الاتجاهات الفكرية للتمكين الإداري

هناك عدة اتجاهات للتمكين ظهرت في الفكر الإداري منها:

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

التمكين كفلسفة منظمية جديدة : لكل منظمة فلسفة تظهر من خلال قيمها و قناعاتها و مواقفها ،حيث ينبثق عن هذه الفلسفة مجموعة من السياسات و الإجراءات التي تتبناها لتحقيق غاياتها وكأنها نوع من العقد الضمني بين أعضائها يحكم كيفية تعاملهم مع بعض لتحقيق غايات المنظمة كما أن المنظمات تعتمد على فلسفتين لضمان النجاح التنظيمي ،الأولى هي فلسفة المحافظة على الموارد و الثانية هي فلسفة التكامل بين الموارد .

ففي الفلسفة الأولى تسعى المنظمة إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتحديد خياراتهم في التصرف أو عن طريق ممارسة الرقابة المكثفة عليهم لتباين سلوكهم و معارفهم ،من خلال ضوابط و نظم إدارية بما يسهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات المنظمة ،وهي تعتمد على التحديد المسبق للمهام المستقبلية و القرارات المنظمة و كيفية تخصيص الموارد و التصرف بها من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة.

أما في الفلسفة الثانية و التي تقوم على أساس تكامل الموارد فترتكز على النتائج المطلوبة من العاملين ،ومنحهم حرية اختيار طريقة العمل لتحقيقها دون التركيز على تتبع و ترصد الأخطاء ،حيث الأخطاء تعد بمثابة دروس للتعلم و اكتساب معارف جديدة لتغيير السلوك وتوجيهه ضمن الأفاق الصحيحة .

وبما أن التمكين كمفهوم يقوم أساسا على حرية العاملين و منحهم دورا اكبر وفرصا أكثر فانه لا يمكن أن يكون و ينمو في ظل الفلسفة الأولى التي تحكم فيها الإدارة السيطرة و الرقابة لذا على المنظمات المتجهة نحو إحلال التمكين وتبني الفلسفة الثانية التي تقوم أساسا على منح الفرصة للعاملين و المحاسبة على أساس النتائج و تقبل فكرة الأخطاء باعتبارها فرصا للنمو و التعلم.

التمكين كإيديولوجية إدارية : الإيديولوجية الإدارية تمثل مجموعة من الأفكار و المعتقدات التي يعتنقها الإداريون الذين يتحكمون في السلطة وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية ،وهذه الإيديولوجية قابلة للتغير و التكيف تبعا للضغوط في بيئة العمل كما أنها تلعب دورا كبيرا في تغيير واقع المنظمة تنظيميا و إداريا باتجاه تبني قيم و سلوكيات إدارية جديدة تخدم الأهداف

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

بشكل أفضل، والثورة المعلوماتية أبرزت الحاجة إلى ضرورة الاعتماد أكثر على الموارد البشرية لذا كان من الضروري البحث عن إيديولوجيات إدارية جديدة لتحقيق النجاح الإداري .

التمكين كإستراتيجية إدارية: تتجه العديد من المؤسسات اليوم إلى تبني الممارسات التمكينية لما لها من اثر على تحفيز و تدعيم الموارد البشرية ،لكن بنظرة واقعية أو عملية يجب التأكد على أن التمكين كمفهوم ليس من السهل استيعابه سريعا فما بالك بتطبيقه و الوصول إلى تحقيق متطلباته ودواعيه ،وعليه فالسؤال المطروح هنا : كيف نصل بفعالية إلى منظمات ممكنة وعمال ممكنون ؟

وللإجابة على هذا السؤال يتجه العديد من الباحثون إلى الدعوة نحو تبني التمكين كإستراتيجية إدارية باعتباره المدخل المساعد على توفير فهم حقيقي لمتطلبات التغيرات الفكرية و السلوكية و العلمية لإحلال التمكين.

كما نتساءل هل يوجد تمكين واحد في الإدارة؟

ليس هناك تمكين واحد بل هناك عدة أنواع من التمكين نحصرها فيما يلي :

التمكين الظاهري : يشير إلى قدرة الفرد على إبداء الرأي وتوضيح وجهة نظره في الأعمال و الأنشطة التي يقوم بها وتعتبر مشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين.
التمكين السلوكي : يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات ،تعريفها وتحديدتها وتجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل¹.

تمكين العمل المتعلق بنتائج العمل : يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين و التغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

إن استخدام التمكين كإستراتيجية تعمل على تشجيع الأفراد لغرض توفير مهاراتهم الخاصة و خبراتهم على نحو أفضل ،وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة و الحرية في التصرف لأداء

¹ عدي عطا حمدي ،القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ،دار البداية ،الأردن، عمان ،2013، ص 204.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أعمالهم ،إلى جانب الموارد و الامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفعالية لخدمة أهداف المنظمة وغاياتها.

3. نماذج التمكين

نظرا لشيوع التمكين و اتجاه اغلب المنظمات لتطبيقه نحاول الباحثون تطوير العديد من النماذج النظرية و التطبيقية وذلك بهدف استعمالها كمصاييح إرشادية ،هناك عدد لا بأس به من النماذج لذا سنقدم بعض النماذج .

نموذج Tom Peters : يقوم نموذج "توم بيترز" لعملية التمكين على عنصرين أساسيين يمكن تحديدهما في ما يلي:

إشراك الأفراد في كل شيء / استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .

وللمساعدة على تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح بتوفير العوامل الآتية :

حسن الاستماع إلى الأفراد / الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد/ الاهتمام بالتدريب و إعادة التدريب / توفير نظم أجور محفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق التمكين ومدركة لأهمية مساهمة الأفراد بأرائهم و أفكارهم في إنجاحه و تطويره ،لذا فهي مطالبة أساسا بتهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة ،وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل و الاستماع لهم و إعطاءهم الوقت لشرح أفكارهم ومبادراتهم حتى ولو اختلفت مع رؤى وتوجهات الإدارة العليا.

وللنجاح في تطبيق التمكين ينصح "بيتزر" بضرورة التخلص من المعوقات التالية¹ :

الهيكل التنظيمية الجامدة و المعقدة/ القواعد البيروقراطية و الشروط المهنية / عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

¹ ربما عبد الرحمن باعثمان ، تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة :دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية ، رسالة ماجستير ،جامعة الملك عبد العزيز ،2002،ص82.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

نموذج Dianna Terris

يستند هذا النموذج إلى عدة مبادئ تلخصها "تيريس" من خلال النقاط التالية :

معرفة و تحديد الأفراد لمسؤولياتهم / وضع مستويات الانجاز المميز/ تزويد الأفراد بالمعارف و المعلومات/ التخلي للأفراد عن السلطات المساوية للمسؤوليات/ ضرورة تدريب الأفراد و تمثيتهم ليكونوا قادرين على تحقيق التميز/ تزويد الأفراد بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم/ الاعتراف بانجازاتهم و تقديرها/ دعم الثقة فيه/ عدم لومهم في حالة الفشل/ التعامل معهم بشرف و احترام .

المطلب السادس: التمكين كإستراتيجية قيادية

التمكين يهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد و إشراكهم في عمليات بناء المنظمة وجعلها منظمة ريادية في زمن التغييرات وحدة المنافسة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة و أهدافها البعيدة و القريبة و الآجال المحددة لتحقيقها وعدم تضییع السنوات و الوقت فقط في التخطيط بل يجب التنفيذ و الوصول بأقصى الجهود و اقل التكاليف وبأقصر وقت ،وتظهر قوة التمكين من خلال انه ينتج عنه أفراد مكنون و الموظف الممكن هو الذي يشعر بالملكية و الانتماء للعمل المتولدين نتيجة قدرته على تحمل المسؤولية ويزداد التمكين قوة كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم ما يزيد من روح المبادرة و الإصرار لديهم على أداء المهمات بالإضافة إلى تشجيع الموظف و مكفأته وحفزه لإطلاق روح المبادرة و الإبداع عبر تحريره من القيود وتفويضه جزء من السلطة .

أولا :علاقة القيادة الإدارية بالتمكين

يهدف التمكين إلى الاستفادة من مكامن قوى أعضاء المنظمة و إشراك الأعضاء باتخاذ القرارات التي تدل على مساهمتهم وقدراتهم على تحقيق الأشياء و الانجازات بالاعتماد على أنفسهم ،والقيادة الناجحة تمكن الآخرين بتزويدهم بالمعلومات و منحهم السلطة واثقة لكي يصنعوا قرارات و يتصرفون باستقلالية ضمن حدود معينة .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

والقيادة بالتمكين هي القيادة التي تشجع الأفراد على استخدام خبرتهم ومعرفتهم وعقلانيتهم في مقارنة العمل و انجازه.

حيث أن القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات و المسؤولية والصلاحيه لهم والثقة بهم .

هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيهم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار ،ينتج عن ذلك أداء متميز وجودة عالية و انتماء للعمل.

إن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح مرؤوسيه لا يعني فقدانه لتلك القوة لان القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتماءهم لرؤية القائد و الدفاع عنها بشكل ذاتي .

يمكن القول أن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين يعد أسلوبا قياديا ناجحا ويمكن أن يعد التمكين مصدرا من مصادر القوة القيادية المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها، وتتم القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين:

استخدام أسلوب العصا و الجزرة : هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية في سلم "ماسلو"

وهي التي تتضمن الحاجات المادية من مأكل ومشرب وغيرها من حاجات البقاء ،وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الأعمال الروتينية التي أصبحت تنقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية و الثورة المعرفية و الرقمية .

قيادة عدم التدخل : وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب، فتختفي المحاسبة و المساءلة ، ولا يصلح هذا الأسلوب في عصر المعلوماتية .

التمكين : هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم و المعرفة و المعلومات فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرّب على غرار الدور القيادي الذي

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

يقوم بهم دربوا الفرق الرياضية وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

إعادة اختراع قيادة التمكين: حتى يتسنى لبرامج التدريب أن تتجح وتسير في الاتجاه الصحيح فلا بد من قيادة تعمل على النجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة و النهوض بها لمستويات أفضل وأن فشل كثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تنادي به أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير فيقال بأنه عندما تنوي القيادة حتما سيحصل وعندما تقتقد النية فإن التغيير سيرأوح مكانه.

ثانيا: القيادة الإدارية بين التمكين وتفويض السلطة

إن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية تنفيذ للوصول إلى الأهداف التنظيمي.

إن تركيز السلطة في يد رجل واحد في المؤسسة يمنع ازدواجية القرارات ويضمن تكاملها ،ويحافظ على وحدة الهدف وتأزر الجهود،هذا من ناحية أما من ناحية أخرى فإنه يصعب على مدير المؤسسة أن يحتفظ لنفسه بالسلطة على الإشراف على كل صغيرة وكبيرة بشكل مباشر مهما بذل من جهد ،وحتى ولو كان متفانيا فإن وقته قد لا يسمح له بذلك.

يقصد بالتفويض: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى أحد مرؤوسيه لكي يباشرها لمدة معينة تحت إشرافه ورقابته". وهو: "عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ،وعندما يقبل المدير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولا أمام رئيسه عما قام به من أعمال"¹.

¹ بدرية الجهيمي وآخرون ، تفويض السلطة و اتخاذ القرار ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ،كلية العلوم الاجتماعية ،المملكة العربية السعودية ،الرياض، دس ، ص4.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وتكمن عناصر تفويض السلطة كالتالي :

أن يتم التفويض من أعلى إلى أسفل و العكس ليس صحيحا.

أن يتم التفويض بقرار من المفوض وليس بحكم تقسيم العمل.

ألا يتجاوز القائم بعملية التفويض من يليه مباشرة ويقفز إلى من هم دون ذلك في الهرم الوظيفي كما يجب تهيئة الشخص المفوض لما فوض له كما يخضع للمحاسبة.

أن يكون التفويض لعمل محدد يتم تحديده ويكون وفق القوانين و اللوائح .

ثالثا: تفويض السلطة كمهارة تمكينية

التفويض كإحدى المهارات التي يقوم بها المدير الناجح، تمتاز بأن لها أصول وقواعد، وكذلك مراحل، وتتصف بأنها سيف ذو حدين، بمعنى أن لها العديد من السلبيات والإيجابيات، علاوة على أن ليست كل صلاحية قابلة للتفويض بل إن هناك أمورا لا يجوز فيها إجراء تفويض، والبعض الآخر من الممكن إجراء التفويض فيها

السمات الأساسية للتفويض والتي تتمثل فيما يأتي:

إن التفويض هو إجراء وقائي، بمعنى أنه محدد في مدته، وبالتالي لا يتسم بالإطلاق لأجل غير محدد، بل ينتهي بانتهاء المهمة التي تم إجراء التفويض بشأنها.

إن الهدف من إجراء التفويض هو الإقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، الأمر الذي قد يقلل من مهارة التركيز من قبل المدير في اتخاذ العديد من القرارات التي يقوم المدير باتخاذها.

أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه، وبالتالي يتيح له متسعا من الوقت، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على التركيز على الاختصاصات الرئيسية والهامة للمدير، وبالتالي الدخول في تفاصيلها، وتقديرها قبل اتخاذها.

أما التمكين فإنه يشمل على:

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وعن أوضاعها المالية.

تزويد الموظفين بالمهارات و المعارف بشكل مستمر من خلال التدريب.

إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة .

منح الموظفين مكافآت بناء على أداء المنظمة الجيد ويمكن أن يكون ذلك عن طريق

مشاركة الموظفين في أسهم المنظمة .

التمكين تجسيد لمبدأ الديمقراطية في العمل و الابتعاد قدر الإمكان عن تركز السلطة في يد شخص له سلطة رسمية، ويمكن التفرقة بين التكوين و التفويض كما يلي:

الجدول رقم 02 : الفرق بين التفويض و التمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقدر و يقرر
السلطة	تفوض في مجالات معينة و بدرجة عمق محددة	صلاحيات أوسع للمبادأة في نطاق متفق عليه
المسؤولية	تظل بيد المفوض الرئيس	النجاح ينسب للموظف
القيادة	في التفويض يقاد المفوض إليه	في التمكين القيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات متاحة كليا
المحاسبة	في حالة الخطأ يسحب التفويض مباشرة	في حالة الخطأ يتحرى السبب و يعالج
الزمن	التفويض مؤقت وقد يلغى أو يعدل	التمكين دائم و خيارا استراتيجيا

المصدر: سعيد الجوال ،مرجع سابق ،ص75.

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن الاختلاف بين التمكين و التفويض أصبح واضحا وجليا ،وعليه فالسؤال المطروح الآن هو عن طبيعة العلاقة بينهما و التي كانت سببا في تداخل المفهومين لدى الكثيرين ،وقد اعتبر البعض أن التفويض يعتبر جزء من عمليات التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله ،حيث يمكن في بداية الأمر أن يبدأ المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى العاملين لتدريبهم على تحمل المسؤولية ليكونوا بعدها قادرين على انجاح عمليات التمكين .

رابعا: هل التمكين أصبح ضرورة ؟

تتجلى أهمية تمكين المورد البشري من خلال النتائج الإيجابية التي تنجر عنه وعن تطبيقه كفلسفة ونظام مؤسساتي ،وتظهر أهميته من خلال :

1. على النسق المنظماتي

يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو و ارتقاء المنظمة :حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المنظمة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف ،فبالنسبة للموظفين فإن السياسة توج أمامهم فرصا جيدة لإثبات أنفسهم ، وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسلب الضوء على مواهب وإبداع الموظفين،فبالنسبة للنسق التنظيمي فإن السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاطا وحماس مما يؤثر في نتائج أعمال النسق .

توفير فرص النمو و الارتقاء في السلم التنظيمي :إن تمكين العاملين يؤدي إلى بروز عدة مهارات و التجديد في كل النشاطات و القدرة على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم ،ويؤدي إلى الانضباط و روح الالتزام وكلها أسس لعملية الحصول على التحفيزات و الترقية المهنية .

روح التحدي و المنافسة بين المستويات التنظيمية :فالأفراد الممكّنين والذين لديهم المهارة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات ويسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل المستويات وهذا يزيد من حدة المنافسة بينهم و الذي إن استخدم في الأمور الإيجابية فانه يعود بالنفع على المنظمة .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

اتخاذ القرار الأمثل : يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد السلطة في اتخاذ القرار وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البائل المطروحة لاتخاذ القرار وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة ،و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.

تحقيق الديمقراطية في الإدارة : حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات التنظيم ،وعلى ذلك يصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية وتسود روح الديمقراطية .

تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى : حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ للقيام بالمهام الرئيسية والتي تشمل التخطيط الإستراتيجي.

2. على مستوى الأفراد

زيادة مسؤوليات الموظفين : عند زيادة مسؤوليات الموظفين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتماءهم لعملهم ،وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ،والذي يقلل من تكاليف المنظمة .

زيادة الرضا الوظيفي : فعندما يتعلم العاملون مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم ،وبالتالي شعورهم بالرضا .

تنمية مهارات العاملين : حيث أن تمكين العاملين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات و المهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة العاملين لتنمية أنفسهم وتطويرها مهنيًا.

التقليل من مقاومة التغيير : عندما يملك العاملون كل المعلومات في المنظمة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير ،لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمنظمة وبالتالي يكونون مدركين لأهمية التغيير .

خامسا: مخرجات تبني إستراتيجية التمكين

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

يحقق التمكين نتائج ايجابية ،إلا أن التحليل العلمي و المنطقي يفرض علينا التأكيد على التكاليف المصاحبة له و الأعباء النفسية التي قد تترتب عنه على مستوى المنظمة و المدير و الأهم العاملين باعتبارهم الهدف الأساسي للتمكين .

بالنسبة للمنظمة يعتبر التمكين بمثابة إستراتيجية تغيير شاملة ينجر عنها العديد من التغيرات و التعديلات ،وهذا ما يصاحبه تكاليف كثيرة يجب أن تأخذها الإدارة بعين الاعتبار ،فبرامج التدريب و التأهيل ،والمتطلبات المادية لتفعيل فرق العمل ،وتعديل نظم و تكنولوجيا الاتصال و غيرها ،يعد من أساسيات التمكين لكنها تحتاج إلى إنفاق كبير وميزانيات خاصة ،و الأهم من ذلك تحتاج إلى الصبر على نتائجها لان نجاحها لا يكون بين عشية وضحاها ،ونحن هنا لا نخوف الإدارة من التمكين فنتائج وأهميته و ضرورة إحلاله أصبحت من المسلمات في بيئة الأعمال المعاصرة ،فقد يجب أن نؤكد و بشدة على تكاليف برامجه باعتبارها استثمارات طويلة الأجل يجب أن تكون المنظمة على أتم الاستعداد لها .

أما بالنسبة للمدير فالأعباء النفسية التي يتحملها جراء إحلال إستراتيجية التمكين كبيرة ،خصوصا و أنه اعتاد على العمل بفلسفة يكون فيها هو المسيطر و الأمر والنهي ،حيث من الصعب عليه أن يتقبل بسهولة فكرة التنازل الطوعي عن السلطة و المسؤولية وما يصاحبهما من نفوذ ،لذا يجب عليه بداية أن يعي جيدا أهمية التمكين بكونه طريقة عمل معاصرة بفلسفة مختلفة ،تقوم على أن قوة المدير لا ترتبط بطبيعة أعماله و مسؤولياته ،بقدر ما هي مرتبطة بمدى قدرته على تفعيل الآخرين حوله ،ودعمهم للمساهمة في تحقيق النجاح و التميز ،وهنا يؤكد الخبراء على أن أي تردد و خوف للمدير يشكل عبئا كبيرا و خطرا على برامج التمكين لأنه يعد حلقة أساسية فيها ،فلا يمكن أن تصور نجاح التمكين بدون دعم و تأييد من المدير سواء كان ذلك بفكره أو سلوكه .

أما بالنسبة للعاملين فعلى الرغم مما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة و مقبولة ،كما انه هناك أعباء يتحملها العاملون جراء تطبيق برامج التمكين ،حيث أن تحمل المسؤولية يصاحبه وجوب المساءلة و المحاسبة على النتائج ،بالإضافة إلى ضرورة المشاركة في المخاطرة و هنا بالذات يمكن تشبيه مفهوم التمكين إلى حد ما بملكية الوظيفة ،فالمالك عادة يتحمل المخاطرة و النتائج المترتبة عنها ،لذا قد لا يكون مشروع التمكين مناسباً لكل الأفراد ،لأن البعض منهم لا يحب تحمل المسؤولية

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ويقاوم المخاطرة ولا يتحمل نتائجها خوفا من النتائج غير المرضية وانعكاساتها، راجبا في أن تحدد له كل الأمور وكل المهام، خوفا من تحمل المسؤولية و المساءلة و رغبة في الأمان و استقرار الأفعال و النتائج، لكن يجب أن لا ننسى هنا الجانب المهم حيث أن المشاركة في المخاطرة و تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة حرص العامل على تجنب الأخطاء و تقليل التكاليف و النتائج التي قد يكون لها اثر سلبي على المنظمة .

إن تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة سلاح ذو حدين، فإما أن يعود بالنفع على المنظمة و المدير و الفرد في آن واحد، وإما أن تكون له نتائج سلبية عليهم جميعا، فعملية التمكين تجعل الفرد يشعر بالرضا و الانتماء، مما يؤدي إلى الرفع من معنوياته ليمتليء بقدر كبير من الطاقة للعمل أكثر محاولا بذلك رفع الإنتاجية و تحسين الجودة، كما أن عدم تطبيق التمكين بفعالية وخصوصا عدم الاستعداد لمتطلباته و أعباءه و استعجال المديرين لنتائج سيجعل منه ذو اثر سلبي كبير على أهداف الفرد و المنظمة .

المبحث السادس : التمكين كإستراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي

أصبح تمكين المورد البشري كأحد المهارات القيادية الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف خاصة إذا تم بناء على رؤية بعيدة النظر وانطلاقا من دراسة جل المهارات و الكفاءات البشرية و هل هي مناسبة لتمكينها و منحها المزيد من المسؤولية و الصلاحيات حتى تحقق النجاح و التفوق وجعلها قادرة على النيابة عنها في حالة الغياب.

المطلب الأول: تمكين الأفراد لكسب ولاءهم

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و الشعور بالانتماء، وتسمح من خلاله بالمشاركة في المعلومات، وفي التنمية، التخطيط، الرقابة على وظائفهم رقابة داخلية وليست رقابة رسمية، بغية الوصول إلى نتائج ممتازة في العمل و الارتقاء بالأداء و الإنجاز كما وكيفا، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة مختلف التحديات، وبالتالي يمكن القول إلى حد ما قد يرفع من مستوى ولائهم، ويقوم التمكين على منح العاملين الحرية وقوة التصرف مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال ، وهذا

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

يجعلهم يعملون بأقصى طاقاتهم وتتضافر جهودهم كفريق واحد ليس لهم هدف سوى نجاح المنظمة لأن فيه نجاحهم ،وتحقيق رسالة المنظمة و المحافظة على ممتلكاتها و الحرص على سمعتها وجعلها منظمة تسعى إلى الريادة بفريق عمل متوازن و يعمل في مناخ تنظيمي تسود فيه كل قيم الانتماء و الرضا الوظيفي و الفخر والولاء .

المطلب الثاني : التمكين كمهارة قيادية لتعزيز الولاء التنظيمي

يعد تمكين العاملين مهارة وإستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا في اتخاذ القرارات ،مع الثقة التامة فيهم فهو بذلك يحقق فرصة للإبداع وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل التحديات و المنافسات و التطورات ،وبما أن التمكين هو إعطاء الصلاحيات للعاملين وهذا بحد ذاته نوع من التحفيز المعنوي ما يزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة ،ويدعم الاتجاهات الإيجابية للمنظمة و الحرص على سمعتها وبقاءها و استمرارها في عالم المنافسة و الحراك السريع الذي يتسم به العالم اليوم ولا مجال إلا للعمل بإخلاص و تفاني كل حسب مركزه الوظيفي .

المطلب الثالث: التمكين في المؤسسة الجزائرية ..مؤسسة أنفراري أنموذجا

مؤسسة أنفراري شركة ذات أسهم واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تعتني بالعامل وتعتبر أن الاستثمار فيه مطلب وحتمية ضرورية لتحقيق النجاح والريادة من خلال منحه كل الصلاحيات لأداء عمله بمهارة وكفاءة ،واستقلالية ،و تقوم بتشجيع الأفكار التي تدعو إلى التغيير و التحسين و الإبداع والتجديد في طرق و أساليب العمل حيث تقوم بوضع صندوق عند مدخل المؤسسة لكي يتسنى للجميع وضع اقتراحاتهم و أفكارهم وإبداعاتهم كل في مجال تخصصه وحتى يحصل جميع العمال على فرصة عادلة للمشاركة في بناء المؤسسة عن طريق إبداعاتهم التي تؤخذ بعين الاعتبار و يتم تشجيعها من قبل الإدارة العليا سواء تشجيعا معنويا أو عن طريق تقديم مكافآت مالية ،كما أنها تتبنى ثقافة تحمل المسؤولية فكل عامل يتحمل مسؤولية عمله وأن من واجبه تقديم الأفضل من خلال منحه كل الصلاحيات و السلطة في تنفيذ المهام وفيما يراه مناسبا دون

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لأنها منحت كل ثقتها في عمالها خاصة ذوي الكفاءة و المهارة و الخبرة الطويلة ،كما تضعهم في مواجهة التحديات والمخاطر والمواقف لتبرز هناك كفاءة وقدرات كل فرد .

كما أنها تقوم بتفويض الصلاحيات و السلطة إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارة و الكفاءة و الخبرة لقيادة فريق العمل و قيادة المؤسسة إلى الارتقاء ،لأنها ترى أن السلطة تركيزها في أيدي الإدارة العليا لن تجدي نفعا سوى المزيد من التذمر و الاستياء وظهور التكتلات و العصبية والجماعات غير الرسمية في وسط المؤسسة ما يجعل سير العمل في اتجاهات عكسية ،لذا من الأحسن العمل على جعل كل عضو فعال له سلطة معينة فكل فرد هو مدير وقائد في مهنته فحارس الباب هو مدير في وظيفته كما أن مدير الموارد البشرية هو قائد في مهنته .

كما أن تفويض السلطة يشعر العاملين بأنهم ليسوا مجرد آلة هدفها تطبيق الأوامر بل هم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية وبهم فقط يمكن الوصول إلى النتائج الإيجابية و التطلع إلى احتلال المراتب الأولى كأحسن مؤسسة في التسيير والإنتاج و الاهتمام بالمورد البشري ،وكذا أحسن مؤسسة تمارس مهارة التمكين بفعالية .

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من القادة الإداريين بأهميته وفوائده فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد، ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحديات ،وفي خضم ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب و الطرائق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها مهارة حل المشكلات باتخاذ القرارات ،التخطيط،المهارات القيادية ،وغيرها من المهارات للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار ،فضلا عن دعم العوامل البيئية و التنظيمية و الثقافية لجعل العامل يمتلك العديد من المهارات و يكون له الموقف لإبرازها لأن في ذلك صحة للمنظمة بتبني ثقافة يكون جوهرها التسيير بالتمكين و الاشتراك في صنع القرارات و الاتجاه نحو تحقيق الريادة و الارتقاء .

الفصل الثاني — المخیال التنظيمي للقيادة الإدارية و الإستراتيجيات السوسيو تنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

خلاصة :

تظهر الحاجة إلى القيادة الإدارية حيثما ظهرت جماعات العمل في أي تنظيم ،حيث لها دور في فعالية المنظمة ، إذ أنها أحد أهم عوامل تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال في بيئة عملها وذلك يكمن في اكتسابها لقيادة إداريين مبدعين ، يتصفون بالديناميكية ،يتفهمون ظروف المناخ المحيط ،ويدركون قيمة الفرص المتاحة ،وحجم المخاطر و التهديدات ،قادة ناجحون في تحفيز وتحويل الموارد البشرية و المادية وتنسيق فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف المخططة ،قادة متفاعلين متكاملين مع كافة عناصر التنظيم ،تجعل منهم ميزة تنافسية، ويبرز ذلك من خلال مسؤوليتها في تحقيق التكامل و التنسيق بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية وتوفير الفعالية لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها من خلال استخدام الأسلوب القيادي حسب ما يتطلبه الموقف وطبيعة التابعين وتوجيههم وإثارتهم نحو تحقيق النجاح وكسب ولاءهم وتعاونهم.

إن استخدام القيادة الإدارية لجملة من المفاتيح التنظيمية كالتحفيز و التمكين قد تمكنها من الارتقاء بالمورد البشري و تعزيز ولاءه حتى تحقق أهدافها و تسمو إلى وضعية تنظيمية أفضل وهذا ما لحظناه في مؤسسة أنفراري التي ارتقت إلى مصاف المراتب الأولى نتيجة تبنيها إستراتيجية التحفيز والتمكين .

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي بين

البناء و التعزيز

تمهيد :

إن شعور الفرد بالضمان يستمد من إحساسهم بضمان المنظمة ،وأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بإيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف و قناعاتهم بها وسعيهم إلى تحقيقها وشعورهم بتطابقها إلى حد ما مع أهدافهم الشخصية ،ويعود تاريخ الاهتمام بضمان الفرد أو الصلة التي تربط الفرد بمنظمته في نهاية الستينات و أوائل السبعينات من القرن الماضي و الذي أطلق عليه بالولاء التنظيمي في تلك الحقبة.

الولاء التنظيمي هو منهج حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى إنشاء قاعدة صلبة من العمال المخلصين ،وقد بينت الدراسات الحديثة ضرورة توافر الولاء التنظيمي في المؤسسات لضمان نجاحها و استمرارها و رقيها وزيادة إنتاجيتها .

والولاء التنظيمي كأى ظاهرة سلوكية أخرى لا يمثل واقعا ملموسا، بل هو مفهوم مطلق غير محسوس في ذاته ،يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به ،وبالتالي فإنه لا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه بل هو نتيجة تفاعلات العديد من العوامل و المتغيرات وهو حصيلة الإدارة السليمة .

كما أنه هو المفتاح الأساسي في تحديد مدى انسجام العمال مع مؤسساتهم ،فقد صار الولاء التنظيمي مطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية في الأداء و الكفاءة في الإنتاجية .

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

المبحث الأول : الولاء التنظيمي بين المعينات و التحفيزات

إذا كان الولاء التنظيمي يعبر عن حالة نفسية تقوم على تمثّل الفرد لوجهة معينة كمسيرته المهنية أو المؤسسة أو العمل، والولاء هو ارتباط الفرد النفسي بوجهة ما ، وأن هناك ثلاث جوانب لهذا الارتباط وهي :

الإذعان : ويرتبط بتوقعات الفرد لتلقي مكافآت مادية .

تحديد الهوية: ويعود إلى درجة الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتماء لهذه الجهة. **الاستدخال ،** ويرتبط بمدى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة ¹.

نلاحظ إذن أن هناك علاقة تبادلية بين الفرد و المنظمة ،و أن هناك مطالب لكلا الطرفين على إدارة المنظمة أن توازن بينهما ،فالمنظمة لها مسؤولية إتاحة الفرص للأفراد و العمل على تدريبهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل و إشباع حاجاتهم بتقديم مختلف الحوافز ، وتدعيم العلاقة الرسمية و أن يشعروا بالمساهمة و الاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب و الابتعاد عن المحسوبيات ، ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية والعراقيل التنظيمية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة وقوة زيادة الإنتاج لا قوة لكسر الإنتاج و العائدات ،وعندما تستطيع القيام بهذه الأعباء والمسؤوليات وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن احتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة ،والعكس صحيح ،فعندما تفشل المنظمة في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم ودوافعهم فإن الثقة تنعدم بينها وبينهم ويسود جو من التوتر وعدم التعاون وثقل الكفاءة في الأداء ، و الشعور باللامبالاة ويقل الانسجام بين الفرد وعمله وتزداد نسب التسرب من العمل ويقل الإنتاج كما ونوعا عند ذلك ينخفض الولاء التنظيمي.

يجب في الواقع أن نركز على مظاهر الولاء أي مخرجاته مثل التكلم عنها بإيجابية و العمل بجد لتحقيق أهدافها، والشعور بالفخر أنه ينتمي إليها ... الخ ¹، وهنا يصبح الشخص ذو هوية وهويته منبثقة من هوية المنظمة و هو الولاء التنظيمي .

¹ O'Reilly Charles & Chatman Jennifer , "Organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior" , journal of applied psychology , volume 71, N° 71 , 1986, PP492-499.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

المطلب الأول: الولاء التنظيمي و المفاهيم المتشابهة معه

هناك العديد من المصطلحات القريبة أو المتداخلة مع مفهوم الولاء التنظيمي منها:

أولاً: الولاء التنظيمي و الالتزام

الالتزام ليس مؤشراً فقط على بقاء الفرد في تنظيم معين ولكنه مؤشراً دالاً على طبيعة أداء الفرد، ومن هنا فالالتزام صورة من صور الالتزام الشخصي الذي يمكن تعريفه على أنه الرغبة الأكيدة في أداء و إنجاز مجموعة من المهام و المسؤوليات الشخصية التي تتضمن الشعور بالانتماء و المسؤولية و السعي لتحقيق السيطرة و القوة و المشاركة الوجدانية و التدعيم للآخرين وممارسة الأدوار و الواجبات الاجتماعية و الشعور بالرضا رغم التضحيات وتحمل الضغوط والإحباطات في سبيل ذلك و السعي و الإصرار على تحقيقها².

ومن هذا يصبح الالتزام كمرادف للولاء حيث نجد البحوث و الدراسات تستعمل نفس المقياس لدراسة كل من الولاء التنظيمي و الالتزام التنظيمي وهذا المقياس الذي سمي *Organizational commitment questionnaire (O.C.Q)*.

ثانياً: الولاء التنظيمي و الانتماء

الانتماء هو الانتماء إلى التنظيم وجماعة التنظيم، أي أن يكون عضواً داخل جماعة و الاندماج معها و التوحد فيها، أي أن الفرد أصبح له كيان ينتمي إليه يحدد له قيم و معايير التنظيم الذي انتمى إليه، بينما الولاء التنظيمي هو أن يتقبل الفرد قيم و أهداف التنظيم، فالانتماء يتركز على العضوية بينما يركز الولاء على المشاعر و الرابطة الوجدانية والواجب، لهذا فهو يحتوي الانتماء وينميّه وهو كمرحلة انتقال سلسلة من الانتماء إلى الشعور بالولاء، أي الفرد ينتقل بمراحل معينة تبدأ من الانتماء إلى تنظيم معين لتنتهي إلى الولاء التنظيمي مما يعني انهما متداخلان و يكملان بعضهما .

¹ Mowday R.T & Steers R.M, Porter L.W , "The measurement of organizational commitment", journal of vocational behavior, university of California at Irvine, volume 14, 1979, pp 224 -247.

² نضال داود المومني، "الالتزام الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية من وجهة نظر مدراء المدارس و المعلمين أنفسهم"، مجلة أفكار و أفاق، المجلد 04، العدد 05، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، الجزائر، ص 140.

ثالثا: الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي

الرضا هو: "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة"¹، و الرضا يختلف عن مفهوم الولاء التنظيمي ،فقد يكون الفرد راضيا عن عمله كل الرضا و لكن لا يتحلى بقيم الولاء التنظيمي و العكس قد نجد له ولاء مرتفع لكنه غير راضي ". .

و الرضا أيضا هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح و السعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها و الذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام ،وهذا الشعور إما أن يكون كلياً وهذا يعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعر الفرد نحو وظيفته، أو أن يكون جزئياً ،وهذا يعني رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى. ومن هنا فالولاء تنمو مشاعره ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت ،بينما الرضا أقل ثباتاً فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف ،الأجور ،وطرق التسيير² .

المطلب الثاني : حقائق حول الولاء التنظيمي

هناك عدة حقائق في السلوك التنظيمي حول الولاء التنظيمي منها³ :

الحقيقة الأولى: الولاء التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمته وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها و التزامه بتحقيق رسالتها ومقاومة جميع الإغراءات .

الحقيقة الثانية: الولاء التنظيمي لا يجسد واقعا ملموسا بل يمثل مفهوما تجريديا لواقع غير محسوس بذاته ،ولكنه واقع يحمل مؤشرات تثبت حقيقة وجوده منها :

¹ عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة ،"الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية "، مجلة جامعة دمشق ،المجلد 25، العدد (3+4)، قسم الأصول و الإدارة التربوية ،جامعة مؤتة ،2009، ص293.

² مراد نعموني ،القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي ،أطروحة دكتوراه ،قسم علم النفس ، جامعة الجزائر 02، الجزائر ،2006، ص141.

³ عبد الله البريدي ،"أفاق في السلوك التنظيمي"، مجلة التدريب و التقنية ، العدد93، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ،الرياض ، أكتوبر 2006.

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

الفرد لديه قبول لأهداف وقيم المنظمة / التحدث عنها بصورة حسنة / سمعة المنظمة قبل كل شيء / الافتخار و الاعتزاز بانتمائه إلى المنظمة/ مستعد لبذل أقصى الجهود في سبيل تحقيق رسالتها/ رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة.

ويرى البعض أنه لا وجود للولاء إلا إذا وجدت المؤشرات الثلاثة التالية :

التطابق: ويعني اعتناق أهداف المنظمة وقيمها .

الاستغراق: ويعني الانهماك في العمل الذي يؤديه الفرد في منظمته .

الإخلاص و الوفاء: ويعني الارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة وعدم تركها مهما كان .

الحقيقة الثالثة: الولاء التنظيمي لا يفرض بالقوة ،بل يمكن اكتسابه من خلال سلسلة من التعاملات النوعية داخل بيئة العمل، لأن استعمال القوة أو سلطة المركز الوظيفي يسمى ولاء جبري و الذي قد تتجر عنه مخرجات سلبية .

الحقيقة الرابعة: يتسم الولاء التنظيمي بالاستقرار الكبير ،وذلك أن الفرد لا يمنح ولاءه للمنظمة بسهولة بل يتريث ويربط ويقارن ويختبر أهداف المنظمة وقيمها حتى يمنح ولاءه.

المطلب الثالث : أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة أنواع من الولاء لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي :

أولاً: الولاء الأسري: ويقصد به مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة اتجاه أسرته ،وهذا الولاء يكسب الفرد القيم و العادات الصحيحة و التمييز بين الخطأ و الصواب ،مما يجعله عضواً منسجماً مع جماعته ويؤثر في تكوينه الشخصي و الاجتماعي بعد ذلك¹ .

ثانياً: الولاء الشخصي: هو ولاء الفرد لنفسه ولأفكاره وفلسفته في الحياة ولثقافته التي ينتمي إليها .

ثالثاً: الولاء الديني: وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به ،ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد بتعاليم ومبادئ هذا الدين بالوجه الصحيح .

¹ محمد إسماعيل الغبيسي، تدريس الدراسات الاجتماعية تخطيطه وتنفيذه وتقويم عائدته التعليمي، مكتبة الفلاح، بيروت 2001، ص153.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

رابعاً: الولاء الوطني: وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه و الدفاع عنه ضد العدو ،والتضحية لأجله ،والسعي في كل ما يعمل على تقدم الوطن ورفقه ،وذلك من خلال الإبداع و الابتكار و المشاركة في شتى المجالات.

خامساً: الولاء البيئي:ويقصد به الحفاظ على البيئة بجميع عناصرها و الابتعاد عن كل ما يؤثر فيها .

سادساً: الولاء المهني: هو ولاء الفرد لمهنته ويزداد الولاء بالالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة وممارستها بالشكل الصحيح ، والرغبة في الارتقاء و تحسين مستوى الأداء من خلال التعلم و التدريب المستمر و امتلاك المهارات اللازمة لمهنته والتجديد باستمرار في أساليب وطرق العمل .

سابعاً: الولاء المؤسسي:وهو ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون فيها و الافتخار بعضويته فيها .

المطلب الرابع : خصائص الولاء التنظيمي

متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة و ملموسة و لا يمكن تحديد أبعادها.

حصيلة تفاعل العديد من النظم و السياسات و الإجراءات المتعددة.

له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها أو الأداء .

تصعيد حالة الولاء التنظيمي المتوقفة على الجهد الكبير الذي تبذله المنظمة.

الولاء التنظيمي للأفراد يتسم بالثبات و إنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة .

الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة و الشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف و أغراض الأعضاء المنتمين لها و العكس صحيح.

الولاء قيمة بحد ذاته و ذلك عندما تصبح أهداف المنظمة و مصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم و مصالحهم الخاصة أو الذاتية .

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضبط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب ،وللعادات و التقاليد الاجتماعية و احترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولأئهم للمنظمات التي ينتمون لها،وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولأئهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية .

المطلب الخامس: ما الحاجة إلى ثقافة الولاء التنظيمي؟

إن الحديث عن ثقافة الولاء يجدر بنا أولا تحديد معنى الثقافة ،وثقافة الفرد تتوقف على المجتمع كله الذي ينتمي إليه ،وللكلمات تاريخ وهي إلى حد ما تصنع تاريخ الفرد و الإنسانية.

هل يمكن الحديث عن الثقافة دون الحديث عن المظاهر التي ترتبط بها من خلال جملة من العادات و التقاليد والقيم الاجتماعية و الدينية والاقتصادية التي تشكل جوهر الثقافة لأي مجتمع أو تنظيم سياسي أو مؤسسة التي يحتاجها لأنها تميزه عن باقي الثقافات . .

يعرف "ادوارد تايلور" الأنثروبولوجي البريطاني الثقافة بأنها : " الثقافة بمعناها الإنساني الأوسع ،هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع "1.

وهي أيضا : "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بان استخدام أفراد المجتمع لها اكبر لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة "2. كما نجدها تعني حسب المفكر الجزائري "مالك بن نبي" أنها: " مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب

¹ دونيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة : منير السعيداني ، المنظمة العربية للترجمة ، مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت ،2007،ص45.

² ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي دراسة نظرية و تطبيقية ،دار المحمدية للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2003،ص107.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

حياة في الوسط الاجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته ¹.

وإذا اعتبرنا الثقافة من خلال هذا التعريف إنها عبارة عن سلوكيات يتحلى بها الفرد من خلاله تنشئته على أنماط معينة ، هنا إذا تم الإسقاط على الواقع السوسيولوجي و المهني للمورد البشري باعتباره عنصرا من البناء الكلي للمجتمع ومن ثم عنصرا فاعلا في البناء التنظيمي من خلال حمله لقيم معينة و لعل ابرز قيمة هي قيمة الإخلاص والانضباط ،الالتزام بمعايير العمل وأداء العمل بكل أمانة و ضمير ،قيم الولاء الذي هو هدف و مرام هذه الدراسة .

الولاء التنظيمي هدف و مرام كل مؤسسة ،وليس فقط الحصول عليه بل ترسيخه كثقافة و عقلية تتميز بها الموارد البشرية الجزائرية لأي منظمة كانت ، حيث إذا استطاعت أي منظمة أن تمتلك هذه الملكة التنظيمية و السلوك الإيجابي جراء شعورها بالولاء فإننا حينها يمكن أن نقول بأنها ستظل متماسكة وتسير نحو الارتقاء سواء بمواردها أو إنتاجها ،ونضرب المثل هنا بالعمالة الأسيوية اليابانية التي تعتبر نموذج ثقافي عن تمسك الموارد البشرية بثقافة الولاء التنظيمي لأي نسق تنظيمي لأنه يعتقد أن تلك المؤسسة هي عائلته و وطنه والتي تقتضي الحفاظ عليها و الارتقاء بها من خلال التفاني في سبيل أهدافها.

المطلب السادس: أهمية الولاء التنظيمي

يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل.

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة وقدرتها على مسايرة الأوضاع .

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل ¹.

¹ محمد المهدي بن عيسى ،ثقافة المؤسسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة الجزائر ،2004،ص67.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لغرض تحفيزه وزيادة ولاءه .

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على مكافآت وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره ،وبالرغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة ،وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي قد تمر بها المنظمة ،إضافة إلى الشيء المهم من كل هذا ،مبدأ مقاومة المغريات و العروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية و المهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة في إدارة الأعمال ،وكذا اعتبار المنظمة كعائلة ومصيرهم مرتبط بمصير المنظمة لهذا تكون الغاية دائما هو تحقيق أهداف المنظمة حتى تتحقق أهدافهم و طموحاتهم.

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج عن جهود جبارة وذكاء قيادي متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين.

إن ولاء الأفراد يقلل من معدل دورانهم في العمل ويحسن مستوى أدائهم .

المبحث الثاني : الولاء التنظيمي في الفكر النظري

المطلب الأول : المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى ما يلي :

أولاً: المدخل السلوكي : هذا المدخل يرى أن العوامل النفسية و الاجتماعية أكثر تأثيرا وفعالية على ولاء الأفراد لمنظماتهم ،وتقوم الفكرة الأساسية للمدخل السلوكية على أن الولاء التنظيمي يتمثل في نمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول حدود ما تتوقعه الوجهة التي يواليها العامل ،أي أن الفرد العامل يبذل كل ما لديه في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها بعيدا عن كل الإغراءات و

¹ راتب السعود ،"أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسيس ليكرت نظام 1-نظام 4 وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، المجلة الأردنية ،العدد 03، الأردن ، عمان ، 2009، ص 25.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

المكاسب المادية ،ومن أصحاب هذا المدخل مودي ، ستيرز و بورتر Mowday Steers& Porter حيث اعتبروا أن الولاء عبارة عن مدى تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها¹ .

واستنادا إلى فيفر و لولر Fefer & Lolur فإن الولاء التنظيمي طبقا لهذا المدخل يتميز بثلاث صفات هي:

امتثال الفرد لقيم وأهداف المنظمة .

انخراط الفرد في دوره الوظيفي المنوط به ضمن القيم والأهداف المحددة من قبل المنظمة التي يعمل بها، ورغبته المستمرة في البقاء في المنظمة لمدة أطول خدمة لهذه الأهداف و العمل بكل حماس والتزام و انضباط من أجل تحقيقها على أرض الواقع، وكذلك مدى التضحية بالمغريات التي يمكن أن يتحصل عليها من تنظيم آخر يحاول إغراءه لاستقطابه لديه .

الاستعداد و الرغبة لبذل المزيد من الجهد من أجل المنظمة.

ثانيا: المدخل التبادلي

يقوم هذا المدخل على افتراض أن العلاقة التبادلية تحدث بين ولاء الفرد و المنفعة التي يستفيد منها ، فكل عمل يقوم به الفرد يكون له مقابل من الوجهة التي يخدمها، وبناء على هذه العلاقة يصبح الولاء التنظيمي منتج طبيعي لعملية الإغراء .

المطلب الثاني : مراحل تطور الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد ،وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل متعددة .

أولا : المرحلة الأولى مرحلة التجربة

تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد ،حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ،لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد و ظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار ،ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على

¹ فريدة زيني ، مرجع سابق ، ص10.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

تحقيق الأمن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم ،وبذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة ،ويرى "بوشنان" أن هذه المرحلة تظهر جملة من الخبرات وهي :

المنافسة في العمل ،تضارب الولاء ،وضوح الدور ،ظهور جماعة متلاحمة ،إدراك التوقعات ،نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة ،الشعور بالصدمة.

ثانيا :المرحلة الثانية مرحلة العمل و الإنجاز : هنا الفرد يبدأ ببناء شبكة من العلاقات التي تساعده على تشرب قيم التنظيم .

ثالثا: المرحلة الثالثة مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ من السنة الخامسة من التحاق

الفرد بالمنظمة لتستمر إلى مفارقتها لها ، أي إحالته على التقاعد حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقاته و اتجاهاته بالوجهات التي تتفق مع أهدافه وقيمه .

وهناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي هي:

مرحلة الإذعان :حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يتقبل سلطة الآخرين .

مرحلة الاتساق :حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته.

مرحلة التبني :حيث يعتبر أهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافا و قيما خاصة به ،فالولاء هو نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.

ونجد كل من مودي Mowday وبورتر Porter في دراستهما عام 1982 قد رتبوا تكوين

الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره في ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي كما يلي :

مرحلة ما قبل العمل :وتتمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له و الانخراط عضوا في التنظيم .

مرحلة الترسيع: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتظهر فيها اتجاهاته وقيمه و أنماط السلوك التي يكتسبها الفرد من تفاعله في المنظمة.

المطلب الثالث : أشكال الولاء التنظيمي داخل النسق التنظيمي

أولا: الولاء الرسمي : هو الولاء المفيد بالنسبة للمنظمات و الذي تسعى إلى تحقيقه، لان التنظيم الرسمي هو الذي يوضح طبيعة التفاعل و العلاقات الرسمية ،أو بين التنظيم البشري أو التنظيم التقني والذي تحدده عموما قواعد المنظمة أو المصنع ولوائحه الداخلية ، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية بصورة عامة ،وهو يسعى المنظمات خاصة في ظل سيطرة الأفكار التنظيمية الأولى الكلاسيكية مع تايلور و فايول و فيبر .

هذه الفترة سيطرت خلالها فكرة التعاون بين الإدارة و العمال ،من أجل تحقيق الهدف الأساسي في إشارة ضمنية لضرورة وجود ولاء رسمي يخدم المصلحة العامة .

إن الولاء الرسمي هو الأكثر انتشارا و تناولا في الأبحاث الإدارية المعاصرة نظرا لحاجة المنظمات لأداء فعال وهذا لا يتأثر إلا بمدى استعداد العنصر البشري لذلك ويعبر الولاء للمنظمة عن الاستعداد التام و المستمر من قبل الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن لكن هل الولاء الرسمي يتجلى في الانتماء للمنظمة و التضحية من اجلها أم لها أنماط كالولاء للقيادة الرسمية أم لجماعة العمل الرسمية مثلا ؟

الولاء للقيادة الرسمية: يستطيع القائد الرسمي داخل المنظمة أن يستقطب الأفراد من خلال نمط قيادته و ممارسته كما أثبتت ذلك بعض الدراسات، فيصبح ولاء الأفراد يمليه ثقتهم في القائد و تفاعلهم معه،وفي هذا السياق يرى "بوفلجة غياث" بأن تسيير الأفراد مهمة صعبة و خطيرة وقد عرفت هذه المهمة مجموعة من التغيرات و التطورات سواء من حيث القاعدة الثقافية و العلمية الضرورية للمسيرين أو من ناحية المهن و الأدوار ،كما يواجه القائد و المسيرون مجموعة من التحديات تتمثل ف ثقافة القوى العاملة و تطورها وكذا التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

السياسية ،فجاح القيادة الرسمية في استقطاب ولاء العاملين يتوقف على مدى معرفة هذه التحديات و العمل على مواجهتها في حالة نجاح القائد في كسب ولاء الأفراد .

ويرى البعض بأن الخلفية الثقافية للأتباع تؤثر في استجاباتهم للقائد ،فسلوك القائد الذي يرضي أتباعه حسب ثقافتهم و جماعتهم ومرجعيتهم و يتفق مع رغباتهم يجعلهم يميلون له ،فالولاء للقيادة الرسمية يعني الولاء لأهداف التنظيم الرسمي التي يمثلها القائد من خلال توجيهاته وطرق إشرافه ،وبالتالي نجد أن الولاء للقيادة الرسمية مرتبط بالولاء للمنظمة .

الولاء للجماعة الرسمية : لاشك أن الفرد داخل التنظيم سيختار جماعة ينتمي إليها في اغلب الأحيان سواء كانت رسمية أو غير رسمية حيث أن الجماعة التي ينتمي إليها تصبح المرجعية في سلوكه ،فانتماء الفرد إلى جماعة رسمية وولائه لها يعتبر بمثابة ولاء رسمي لان الجماعة الرسمية تدخل ضمن مخطط المنظمة لتحقيق هدف ما ،حيث تكون الجماعة تتبنى أهداف المنظمة فكما كان ولاء الأفراد للجماعة الرسمية كلما كان ذلك مفيدا أو انعكس إيجابا على المنظمة ،فمادامت الجماعة هي المرجعية لدى الفرد فإنها تستحوذ على التزامه تجاه أهدافها فانه يتحقق الولاء الكلي للمنظمة .

ثانيا :الولاء غير الرسمي : من المفاهيم التي تتكرر ما يسمى التنظيم غير الرسمي باعتباره المحك الحقيقي لأبعاد أي ظاهرة تنظيمية اجتماعية فالى جانب العلاقات ،الجماعات ،التكتلات ،نجد الولاء غير الرسمي وهو ذلك النوع من الولاء الذي يتحدد في محيط العلاقات و الجماعات الغير رسمية يتمثل في الانتماء و الالتزام تجاه جماعة غير رسمية داخل التنظيم بحيث تصبح مرجعية في تحديد سلوكه ومنه فان الحديث عن الولاء غير الرسمي متصل أساسا حول الجماعات و العلاقات غير الرسمية والسؤال ما هي محددات الولاء غير الرسمي و كيف يتجسد داخل التنظيم ؟

مبدئيا يمكن القول بان الولاء غير الرسمي يتحدد وفق العلاقات غير الرسمية بأشكالها و معايير الجماعات .

العلاقات الغير الرسمية و الولاء : إن العلاقات غير الرسمية تنتج عن طريق التفاعل المستمر بين أعضاء التنظيم وهذا التفاعل لا يكون في إطار اكرهات تنظيمية معينة و إنما دافعه الحاجة للانتماء و الصداقة و البحث عن الأمن النفسي و محاولة كسر قيود الصرامة التنظيمية ، وولاء

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

الفرد يتحدد وفق مصالحه الخاصة إن كانت تفرزها العلاقات غير الرسمية فإنهم يميلون إلى هذا النمط .

معايير الجماعة و الولاء : أثبتت الدراسات بان معايير الجماعة تحدد إلى حد بعيد ولاء الفرد أو معايير ولاءه للجماعة ، إذ أن التزام الفرد بهذه المعايير هو في حد ذاته ولاء لها لان معايير الجماعة لها تأثير بالغ على الفرد و سلوكه و أدائه في العمل ، وتأثيرها يشد كلما اندمج الفرد داخل الجماعة وبالتالي فان ولاءه يكون أكثر تعبيرا كلما كان مبني على أساس الإيمان بهذه المعايير و الالتزام بها .

المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من النماذج التي تناولها الباحثون لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ، ومن هذه النماذج نذكر ما يلي :

أولا : نموذج إيتزيوني 1961 Etzioni

تعتبر كتابات "إيتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي ، فهو يرى أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة تنتج عن اندماج الفرد في التنظيم ، وهذا الاندماج يسمى الولاء ويتخذ ثلاثة أشكال وهي :

الولاء المعنوي : ويتمثل في الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها ، وتمثله لهذه الأهداف و المعايير ، وهذا لشعور الفرد أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافه الخاصة ، وعليه أن يجازيها بتقديم ولاءه الذي يعبر عن طريقة المحافظة على سمعة المنظمة و التحدث عنها بصورة إيجابية و الاعتزاز بعضويته و السعي لتحقيق أهدافها وعادة ما يلجأ إلى استخدام المكافآت الرمزية لتعزيز الولاء المعنوي للفرد .

ويعتبر هذا الولاء أسمى أنواع الولاء لأنه ينتج عن قناعة الفرد وواجبه في تقديم ورد الجميل للمنظمة التي منحتة فرصة لتحقيق ذاته و إشباع حاجاته و السعي معا نحو تحقيق الأهداف العامة و الخاصة .

الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة : وهو ولاء قائم على علاقة تبادل بين الأعضاء و التنظيم ، فالعلاقة هنا علاقة نفع ومصلحة بين الطرفين الفرد و المنظمة ، فالفرد يقدم ولاءه فقط

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

إذا أشبع حاجاته المادية و المعنوية و حقق ذاته في العمل و أهدافه الخاصة، و المنظمة تقوم بإشباع هذه الحاجات فقط ليقدم لها الولاء المطلق ، فولاء الفرد مرتبط بما تقدمه له المنظمة.

وهذا الولاء يعتبر مؤقت نوعا ما وظرفي حسب إشباع الحاجات وحسب تحقيق المنظمة لأهدافها.

الولاء الاضطراري: ويمثل اتجاها سلبيا نحو المنظمة وينشأ من المواقف المختلفة التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه و الإجبار على تقديم الولاء التنظيمي للمنظمة ،حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته - مجبر - وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد ،وهنا تستعمل القوة و السلطة الإدارية التي يتمتع بها القائد الإداري لدعم الولاء التنظيمي للمورد البشري ، ويلاحظ أن ما جاء به "إتزيوني" أنه أعطى للسلطة أهمية كبيرة في تحقيق الولاء التنظيمي للمورد البشري .

وإذا تحقق هذا النوع من الولاء نتيجة قوة السلطة فانه لن ينجر عنه إلا بعض السلوكيات الكامنة و الظاهرة و التي تخدم مصالح الأفراد فقط .

ثانيا: نموذج ستيرز 1977 Steers

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات للولاء التنظيمي، ويكون ميل الفرد للاندماج و المشاركة في المنظمة ،واعتقاده القوي بأهدافها ورسالتها وقيمها التنظيمية ،وقبول هذه الأهداف و القيم ،وبذل قصارى الجهد في سبيل تحقيق أهدافها حتى ولو على حساب أهدافه وطموحاته الخاصة و المحافظة على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاته الشخصية ، مما يتولد لديه طاقة إيجابية تحفزه للبقاء و الاستمرار في العمل داخل المنظمة، والافتخار والاعتزاز بذلك ، ويقل السلوك السلبي مثل الغياب ،التأخر ،تأجيل الأعمال ،العمل إلا تحت المراقبة الرسمية،التذمر ،عدم الرضا عن السياسات و القرارات المتعلقة بالعمل و التماطل في أداء المهام ،وبين "ستيرز"في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك.

ثالثا: نموذج ستاو وسلانك Staw Salannck

أكدوا على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما :

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية ،خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل، وبالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب وع الانضباط في العمل و العمل إلا تحت الرقابة والجهد الذي يبذله في العمل ،ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم .

الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي ،وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته ويصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا و المكافآت التي تنجر على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك ، وهو كنوع من الولاء النفعي الذي يقدم بناء على ما يتم استقباله من مكافآت و تشجيعات و تحقيق المنافع ،وعلى كل حال فإن الذي يميز ويفرق بين هذين النوعين من الولاء السلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر ¹ .

رابعاً: نموذج ستيفنز ورفقاءه 1978 Stevens et al

قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما² :

الاتجاه التبادلي: ينظر هذا الاتجاه إلى مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها ،كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع متبادلة بينه وبين المنظمة ويزداد ولاء الفرد بازدياد ما يحصل عليه من منافع ومكاسب وحوافز ، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأنه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له و إمكانية بقاءه فيها، فإذا كانت هناك إغراءات من منظمات أخرى فإن احتمال تركه للعمل وارد وهذا

¹ عبد الرحمن الهيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها ، معهد الإدارة العامة ،الرياض 1998، ص36.

² علي محمد العضائية ،"الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية و التنظيمية دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص الأردنيين "، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات ،المجلد 10، العدد 06، عمان ،1995، ص17.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

الاتجاه يساعد في التسيير التوقعي للموارد البشرية ،لهذا تعمل المنظمات على حماية الكفاءات المتميزة بتقديم كل الحوافز لها و التشجيعات و الإغراءات المادية و المعنوية بغية إبقاءها تعمل لصالح المنظمة.

الاتجاه النفسي: وصف هذا الاتجاه الولاء التنفيذي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المنظمة و أهدافها ، وهذا يعطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعض الحوافز ودرجة ورغبة الفرد في ترك المنظمة مقياس لدرجة ولاءه ، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المؤسسة ، فالأفراد الذين يهتمون بأهداف المؤسسة يشعرون بانتماء لها وأنهم جزء لا يتجزأ من أهدافها ،ويظهرون رغبة قوية جدا في العمل فيها و إيمانا كبيرا في قيمها و أهدافها .

خامسا: نموذج ماودي وآخرون Mowday et al

ينظر "ماودي" إلى الولاء التنظيمي أنه متعدد الأبعاد و الجوانب ويتكون هذا الولاء من :

الولاء العاطفي: ويعبر عن درجة التأثير بأهداف وقيم المنظمة ،هذا الولاء ناتج عن ارتباط نفسي بالمنظمة وإيمان قوي بأهداف وقيم المنظمة و السعي لبذل الجهود في سبيل تحقيق أهدافها .

الولاء المعياري: ويعبر عن التمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون منتج عن الأثر الذي تتركه القيم الاجتماعية و الثقافية و الدينية فهو يمثل مجمل الضغوط المعيارية الداخلية التي تدفع الفرد للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

الولاء المستمر: وهو أكثر أنواع الولاء انتشارا ويعبر عن الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المنظمة وذلك لعدم القدرة على التضحية بها بسبب زيادة التكاليف المترتبة على ذلك .

سادسا : نموذج أنجل وبيري Angel &Perry

وهما يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي :

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد من خلال خبراته و خصائصه و أهدافه وقيمه باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا .

ووفقا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، الجنس، التعليم، المستوى الاجتماعي للفرد، أصله الجغرافي، الخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤشرات على سلوك الفرد ،لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية وقيم اجتماعية نابعة من التطبيع الاجتماعي إلى المؤسسة ،إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المؤسسة أي التطبيع التنظيمي و و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم ،وهنا يمكن القول انه بناء على الخصائص الشخصية و الخصائص التنظيمية قبل وبعد الالتحاق بالعمل تحدد ولاء الفرد للتنظيم.

نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: ينظر إلى الفرد على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المؤسسة ،وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته وأقصى مجهوداته للمؤسسة في مقابل أن تقوم هي بتلبية حاجياته وتحقيق أهدافه الخاصة ، أي أن العملية هنا عملية تبادلية بين الفرد و المؤسسة ،وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي، و الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة للفرد و المؤسسة لكنها لابد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة ،وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج و تشبع بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمؤسسة التي يعمل بها ، أي أن الولاء عبارة عن صفقة بين العامل و المنظمة ، يكون فيها مصالح ومنافع للطرفين يسعى كل منهما إلى تحقيق أهدافه الخاصة من خلال تحقيق أهداف الآخرين،بالرغم من أنه في أحيان كثيرة قد تحقق المؤسسة وتشبع كل حاجات العاملين إلا أنه يبقى رد الفعل أي الولاء أمر مقصور على الفرد.

سابعا : نموذج كانتر Kanter

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي :

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

الولاء المستديم: ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في سبيل استمرار المنظمة وبقائها لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزء من منظماتهم وبالتالي تصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة .

الولاء التلاحمي: يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته ، والتي يتم تتميتها أو تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات و التي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين بها ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من خلال التوجيه الأول وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء للأفراد إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان و المواصلات وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد و المنظمة .

الولاء الرقابي: يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعده وهذا ما يصوغ سلوكهم في الشكل المرغوب به ، هذا النوع من الولاء ينشأ عندما يعتقد العامل أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد .

ثامنا : نموذج كيدرون Kidron

ميز بين نوعين من الولاء هما :

الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف التنظيم واعتبارها جزء من قيمه وأهدافه.

الولاء المحسوب: ويشير إلى رغبة الفرد بالاستمرار في العمل داخل التنظيم ، على الرغم من وجود عمل بديل في تنظيم آخر وبمزايا أفضل أي يسير إلى النظرة المنفعية التي يقيس الفرد من خلالها مصلحه المتحققة بالمنظمة و ما يتوفر له من امتيازات في منظمة أخرى .

تاسعا: نموذج آلن و ماير Allen & Mayer

يعرف أيضا بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي و المتمثلة في :

الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية و اكتساب المهارات ، وطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين ،كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي¹.

الولاء المستمر :يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة في الاستمرار في المنظمة ،ويستند هذا النوع من الولاء أنه يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات ،التعويضات ،المكافآت بين الفرد و المنظمة ،أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة ،وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة المهنية و التقدم في العمر .

الولاء المعياري :يعبر عن إحساس العاملين بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الشعور نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة أي التطبيع التنظيمي ،وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد بأنه أخلاقي.

المبحث الثالث : طرق قياس الولاء التنظيمي

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة و العاملون من وراءها فوائد كبيرة ومن هذه الفوائد :

يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

معرفة الإدارة للمشاعر و الأحاسيس و الاحتياجات عن طريق قياس الولاء الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين و التنظيم على حد سواء.

يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الأفراد و التنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

¹ أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية " ، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد78، مسقط، عمان 1978، ص37.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

يعود بالنفع على العاملين و المنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم مما ينعكس على أدائهم إيجابا ومن ثم على فاعلية المنظمة.

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها حيث يصنف "عبوي" وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي¹ :

المطلب الأول: المقاييس الموضوعية

وهي الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل رغبة الفرد في البقاء في المنظمة ،مستوى أداء العاملين ،الغيابات عن العمل ،دوران العمل ،تعطل الآلات ،كثرة الحوادث في العمل ،ويرى "عبوي" أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

المطلب الثاني: المقاييس الذاتية

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية ،وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا و أفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الإستبانة عن طريق أسلوبين :

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة من الأسئلة مباشرة على الأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة .

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد ،بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل و البيئة ،وتتظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين من خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد .

كما يوجد عدد من المقاييس بهدف رصد حركة ولاء الفرد بالمنظمة و قد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها ما يلي² :

¹ زيد منير عبوي ،التنظيم الإداري ،مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،2006، ص220.

² نعمة خضير و آخرون ،"الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة "،مجلة اتحاد الجامعات العربية ،العدد 31، الأردن،عمان ،ص78.

أولاً :مقياس ثورنتن 1981Thornton

تضمن المقياس 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الولاء التنظيمي

ثانيا :مقياس بورتير وزملائه 1974 Porter et al

وقد أطلق عليه إستبانة الولاء التنظيمي OCQ وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الولاء التنظيمي وإخلاصهم و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها و قبولهم لقيمها و استعان بمقياس ليكرت Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة ،ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

ثالثا :مقياس مارش مانري 1977 March & Mannari

الذي يقدم مقياسا للولاء التنظيمي مدى الحياة ويتكون من 4 فقرات ،وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة و تعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل و الولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيرا إبراز نية الفرد في البقاء في المنظمة .

رابعا :مقياس جوش وزملائه 1978 Jauch et al

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية :استخدام المعرفة و المهارة ،زيادة المعرفة في مجال التخصص ،العمل مع الزملاء بكفاءة عالية ،بناء سمعة جيدة له ،العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات ،المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص ،وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة،مقياس خماسي الاستجابة .

المبحث الرابع : الولاء التنظيمي و فن القيادة الإدارية في تعزيزه

المطلب الأول: الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لخلق وتنمية الولاء التنظيمي ،وتعد ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف وكذلك تعتبر القيادة علاقة ديناميكية بين القائد و المرؤوسين و حالة من التبعية دون مقاومة حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال و التسيير نحو تحقيق الأهداف.

فالقيادة الإدارية هي التي تستطيع أن تبث في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الربحية بينها و بين العاملين ،وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

،ويقتضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية و العلاقات الرسمية بل من الاهتمام بالجوانب الإنسانية و النفسية فهي المصدر الذي يعد العاملين بالحماس و يغرس فيهم روح التعاون و الاعتراز بالمهنة .

و القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين .
ولأهمية القيادة الإدارية تعددت النظريات و الأبحاث التي تفسر علاقة القيادة بتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين ولارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ،الأداء ،الالتزام ،والولاء التنظيمي.

فارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة و المتمثل ذلك باندماج الفرد بالمنظمة حيث يكون إيمان الفرد بأهداف المنظمة و قيمها مرتفعا و يعزى السبب في ذلك أن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة مما يدفعه للعمل جاهدا لتحقيق رسالتها وأهدافها.

مما سبق يتضح بأن القيادة الإدارية تؤدي دورا كبيرا في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة فالمهمة الرئيسية للقيادة هي السعي إلى توجيه اهتمام الأفراد نحو الاهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلا من المصالح الفردية و هي الوسيلة التي يمكن بها تعريف و إيضاح رسالة المنظمة للمرؤوسين و الدور المتوقع منهم لتحقيق تلك الرسالة التنظيمية.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

إشباع حاجات الفرد: على المؤسسة إتباع إستراتيجية إشباع الحاجات ،حيث أن الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه ،فالسلوك يكون إيجابيا أو سلبيا حسب قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات حيث كلما أشبعت فإن ذلك يؤدي إلى إتباع نمط سلوك إيجابي ويكون له أثر طيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال ،وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها و بالتالي يميل الفرد إلى البحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته .

نظام الحوافز : للحوافز أهمية في تعزيز العلاقات بين المنظمة و العاملين ،وبتنوع الحوافز يتنوع تأثيرها وقدرتها على إثارة دافعية الأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولاءهم له.

تحديد الأهداف وتحديد الأدوار : إن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها و ينطبق هذا على تحديد الأدوار ،فالفرد عندما يعرف دوره ومكانته في التنظيم تسير

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

العجلة بنظام وسلاسة و انسجام ويقلل الصراع داخل المؤسسة و بالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو مؤسسته¹.

العمل على مشاركة الأفراد في التنظيم: المشاركة العمالية الإيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويرفع روحه المعنوية وروح المسؤولية لديه لتحقيق تلك الأهداف .
المشاركة العمالية تعد فعالة وتساهم في تحقيق الأهداف إذا ما كانت تعتمد على العقل أي مشاركة عقلية و التي تتوقف على استخدام وسائل علمية من أجل ذلك.

المشاركة العمالية تساهم في تحفيز الأفراد وخلق دافعية لديهم للعمل ،وذلك من خلال فتح مجال الفرص للأفراد للمشاركة الجيدة و الإيجابية و فتح المجال للطاقات و الابتكارات الهادفة

تحسين المناخ التنظيمي : إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق و الوئام و التسامح و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة و يعزز الثقة بالعاملين و يرفع روحهم المعنوية و يزيد درجة رضاهم و يعزز شعورهم بالولاء للمنظمة ،أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة و المثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فهي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين و لا تتم فيهم قيم الولاء ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية و تحقيق التوافق بين الإنجاز و تحقيق الأهداف من جهة و العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

العمل على بناء ثقافة مؤسسية: تعني أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين و تحقيق احتياجاتهم و العمل على إشباعها ثم النظر إليهم و التعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم و التي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي و المناسب و توفير القدر اللازم من الاحترام بين أفرادها .
التطبيع التنظيمي: نعني به العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم ،الاتجاهات المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها و التطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فاعليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد و إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة .

الرضا الوظيفي: إن الرضا يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز والاعتبار و المسؤولية و إمكانية التقدم في الوظيفة أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة

¹ سعيد أوكيل ، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1992، ص129.

الفصل الثالث ————— الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

التنظيم و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

أسلوب القيادة: القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم و إيمانهم بأهدافه و يبعث فيهم الرغبة في بذل الجهود لتحقيقها و يمتلك القدرة على التأثير في السلوك.

ويمكن تقديم خماسية لبناء الولاء التنظيمي متمثلة في خمس مفاتيح:

المفتاح الأول: الاستحواذ على القلوب

من خلال إستراتيجية تفجير طاقة الأفراد ، وذلك عندما تكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هذه المنظمة ،و الإستراتيجية الأخرى هي المساهمة في استقرار العائلة للعامل وذلك من خلال تكوين برامج عائلية و أنشطة اجتماعية ومنح السكنات فكل ذلك ينعكس إيجابا على ولاء الموظف .

المفتاح الثاني: التلاحم و الاندماج

و يعني تشجيع الحوار ومنح الصلاحيات و حسن الاستماع إلى العمال كما أن الاتصال المزدوج من أهم أسباب التلاحم بين الموظف و المنظمة و هذا كله يساعده على الاندماج في العمل و في بيئة العمل، وإذا عدنا إلى العالم الأمريكي تالكوت بارسونز في منظومته التي تتكون من عناصر أربعة أين حدد أن لكل نسق اجتماعي له محددات وظيفية أربعة و هي التكيف مع النسق التنظيمي ،وان يكون لذا النسق هدف يسعى إلى تحقيقه ،ومن ثم عملية الاندماج و التلاحم و أخيرا أن يعمل النسق على حماية أفراده من الضياع و الإمتحال و أن يوفر لهم كل ما يمكن أن يكون عامل جذب للبقاء في عضوية هذا النسق .

المفتاح الثالث: الشراكة و الملكية

و ذلك بتعزيز عور المشاركة بين الموظف و المنظمة وذلك بإسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة و الموظف لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا حيث أن الشعور بالطبقية هو عدو الولاء فكلما زادت المسافة بين الإدارة و الموظف كلما زاد الحاجز المعنوي و ساد الشعور لدى الموظف بأنه يعمل لحساب الغير ويمكن مراقبته ذلك من خلال تعبير الموظف بقوله "أنتم بدلا من قوله "نحن" .

نشر الأسرار أي إتباع مبدأ الإدارة على المكشوف فلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر بل ستتفق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب و الوقت.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

معا في السراء و الضراء أي تطبيق مبدأ "أعطني أعطيك" ،فلا يصح أن يشد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء .

المفتاح الرابع : نزعة التعلم

من خلال معرفة أن المهارات التي يكتسبها الموظف تكون عديمة الفائدة بعد سنوات بسبب التغييرات السريعة ،ومن هنا يجب تقديم الحلول المتمثلة في التعليم المستمر و ذلك بإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف و لكي تتمكن المنظمة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها .

المفتاح الخامس :التمكين وتحريك الفعل

أي ترك الموظف يعمل و يجرب و العقاب يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ و بذلك على الإدارة أن تمنح الموظفين حرية التجريب و عندها يتحول الالتزام إلى تقاني وولاء .

يمكن لولاء الموظف أن يتآلف ويتأنق إن بادرت المنظمة فمدت خيوط الصداقة معه وأسرجت له قناديل الشراكة المعنوية و المادية ودفعته لكي ينمو مهنيا ووظيفيا فينمو معها ويكبران سويا و يمضيان مع الولاء وبه وإليه.

المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

ينتج عن ولاء العمال لمنظماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكيات إيجابية و من أبرز المخرجات ما يلي :

شعور العاملين بالروح المعنوية : حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة و لقد بينت الدراسات بأن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للأفراد فيجعلهم يحبون العمل و المؤسسة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير .

الحد من التسرب الوظيفي : يعد التسرب الوظيفي لليد العاملة أو للمورد البشري أي تركهم لمنظماتهم ظاهرة تنظيمية خطيرة فالأفراد المتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء و الاتصال و المشاركة ،تركهم للعمل سيؤثر على ثقة زملائهم بالمؤسسة وبالتالي يتدنى الإنتاج وأيضا يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك.

الفصل الثالث _____ الولاء التنظيمي بين البناء و التعزيز

كما أصبحت التنظيمات المنافسة تحاول إغراء العمال في مؤسسات أخرى خاصة ذوي المهارات و الكفاءات العالية من خلال تقديم كل الإغراءات سواء منصب وظيفي عالي أو امتيازات أخرى أو أجر عالي... الخ، مما يجعل المؤسسة أمام تحدي الحفاظ على مواردها البشرية و الحفاظ على كفاءاتها من الجهات الأخرى و من الأنساق الخارجية وذلك من خلال تقديم كل ما يريدونه حتى يبقون محافظين على مناصبهم و تبقى هي محافظة على مكانتها في النسق العام

الأداء المتميز و الأداء المبدع: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد و حماسهم للعمل و الإنجاز المبدع .

إن محاولة تعزيز الولاء التنظيمي و خلق ثقافة تنظيمية قائمة على أساس الولاء التنظيمي لهي إحدى المهام الكبرى التي تضطلع بها القيادة الإدارية و كذا المؤسسات التي تحاول التميز و الارتقاء و أن التميز بهذه الخاصية يجعل من المؤسسة أو من النسق التنظيمي محمي من كل الصراعات و الانحرافات التي قد يتعرض لها أي نسق آخر لا يكن له أفراداه قيمة الولاء التنظيمي لهذا الكل يعمل على كسبه و تنميته من خلال استعمال كل المفاتيح و الأدوات التي من شأنها أن تعززه لدى المورد البشري .

خلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي و الاجتماعي و المهني إذ يساعد على الاستقرار النفسي و المهني للعامل ويزيد من ثقته ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع و حماس أكثر للعمل بشكل أفضل .

ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي لكونه أساسا لاتجاهات و سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة تعددت العوامل المؤثرة فيه وبرزت دراسات ومداخل اهتمت بتفسيره وتحديد أبعاده لتبرهن أنه مرتبط بمجموعة من المتغيرات التنظيمية .

وإن قدرة القيادة الإدارية على تقديم رؤية واضحة ومقنعة و إيصالها للعاملين مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية و طرق تحقيقها كل ذلك يسهم لدفع العاملين لبذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف و الاندماج مع قيم المنظمة و أهدافها فالأسلوب القيادي هو المساهم الأول في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري .

الباب الثاني

واقع الولاء التنظيمي
والمفاتيح الإستراتيجية
لتعزيزه لدى عمال
مؤسسة أنفراري

الفصل الرابع

التقنيات المنهجية في

الدراسة الميدانية

تمهيد:

إن تحديد الإجراءات المنهجية خصوصا في الدراسات السوسيولوجية يعتبر جسر تواصل بين البراديغمات النظرية و مختلف الإشكالات المطروحة و جسر تواصل بين ما هو نظري معرفي و بين حقيقة وواقعية الظاهرة المرغوب دراستها بهدف الوصول إلى نتائج عملية نابغة من التجريب الميداني حتى يمكن الحكم على مدى صحة الافتراضات التي ولدت ظاهرة الولاء التنظيمي و مختلف الاستراتيجيات المتبعة من طرف القيادة الإدارية لتعزيزه لدى المورد البشري في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية الواقعة بالروبية ولاية الجزائر .

وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للأطروحات النظرية ،يعمل لتكريس حقيقة التصورات و الأفكار النظرية من خلال إسقاطها على الواقع .

وكفاءة البحث تظهر من خلال مدى توفر المقومات العلمية و سلامة الإجراءات المنهجية في إعداد الدراسات ،وكذا الطريقة التي يتبعها في إثراء موضوع دراسته من خلال براعته في الإلمام و جمع كل البيانات و المعلومات من ميدان الدراسة التي قد تكون لها مصداقية أكثر إذا اقترب و عايش موضوع دراسته حتى تكون النتائج ولو نسبيا ذات مصداقية ،ويمكن أن تكون لها أفاق من خلال عملية استشراف الظاهرة مستقبلا بعدما تم الإحاطة بكل جوانبها ¹.

وتم النزول إلى ميدان الدراسة من خلال القيام بالدراسات الاستطلاعية و كذا إجراء مقابلات حرة مع عينة من عمال المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ،وبعدها محاولة بناء الموضوع و تنظيم الأسئلة التي تخدم الموضوع و إزالة أسئلة أخرى رأينا أن لا فائدة منها وليس لديها أي مؤشرات أو مدلولات تخدم موضوع الدراسة .

¹ أحمد حويتي ،المسائل المنهجية في الرسائل العلمية ، دراسة تقييمية لرسائل الماجستير المجازة من المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، مركز الكتاب الأكاديمي ، الأردن ،عمان، 2015، ص8.

المبحث الأول : المدخل المنهجي للدراسة

يتوجه الباحث إلى ميدان الدراسة مزودا برصيد نظري و أدوات و تقنيات منهجية تساعده في جمع البيانات و الإحصائيات اللازمة التي تساعده في انجاز الدراسة.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

إن المقصود بصدق الاستبيان هو : "أن يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها"¹.

أي أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من اجله فإنها بذلك تكون صادقة ولضمان صدق أداة جمع البيانات صدقا ظاهريا يتم إتباعها طريقة صدق المحتوى أو المضمون.

لقد تأكدنا من صدق الأداة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص و الخبرة لإبداء رأيهم في فقرات الاستبيان من حيث دقة الصياغة اللغوية وسلامتها ووضوح الفقرات وانتماء الفقرة لمجالها أو حذف ،إضافة أو تعديل ما يروونه مناسبا المحكمين وهم على التوالي:

بداية بالأستاذ المشرف الدكتور :حسين عبد اللاوي- جامعة الجزائر 02 .

الدكتور زعموشي رضوان - جامعة البليدة 02.

الدكتورة فاطمة الزهراء نسيصة- جامعة خميس مليانة .

الدكتورة سعاد البطي:رئيس المنظمة العربية للتدريب و التنمية البشرية- القاهرة .

الدكتور أكرم عبد القادر: عضو في المنظمة العربية للتدريب و التنمية البشرية- القاهرة.

بعد التأكد وتصحيح ما يجب تصحيحه من خلال الملاحظات التي قدمها الأساتذة فيما يخص تناسب الفقرات مع الأبعاد ،ومدى وضوح العبارات و السلامة اللغوية قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة .

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 2011، ص73.

المطلب الثاني : المنهج المستخدم

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات و المعلومات و الذي نسلكه في تحليل و تبيان الحقائق ، بحيث استعمل لإيضاح و تنظيم الأفكار .

إن هذا المنهج الذي يتضمن الحقائق الراهنة بطبيعة الظاهرة وهو أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة معينة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات الكمية و الكيفية و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

ويهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر في زمن الحاضر و يقوم بوصف ما هو موجود و يهتم بتحديد الظروف و العلاقات القائمة من الوقائع أو الظواهر ومن مهامه أيضا القيام بالتحليل الكيفي¹.

إذن: "هذه المنهجية هي الأكثر استعمالا في العلوم الاجتماعية وهي تنطلق من دراسة حالة أو بعض الحالات المتعددة كما تقوم بالملاحظة ، التحليل ، الترجمة و التعميم"².

المبحث الثاني : أدوات جمع البيانات

إن الأدوات وسائل يضعها المنهج في خدمة البحث ، وينظمها لتحقيق هذا الهدف³ .

ومن هذا المنطلق إستهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ، قمنا خلالها بإجراء حوارات استطلاعية مع الإطارات في المؤسسة وبعض العاملين الذين كان البعض منهم متجاوبا معنا ، و البعض الآخر متجاهلا أو رافضا للإجابة على بعض الأسئلة ، حيث اعتمدنا على العلاقات الشخصية حتى توصلنا إلى أكبر درجة هرمية التي لا تتعدى مدير الموارد البشرية بالمؤسسة .

¹ جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي ، دار بن مرابط ، الجزائر ، 2009، ص120.

² Omar Aktouf , *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations* , éd Macintosh , Québec, 2006, p29

³ مادلين غراويتز ، مناهج العلوم الاجتماعية (منطق البحث في العلوم الاجتماعية) ، ترجمة : سام عمار ، المركز العربي للتعبير و الترجمة و التأليف و النشر ، دمشق ، 1993، ص11.

سمح لنا البحث الاستطلاعي ببناء الموضوع نظريا وصياغة أسئلة الاستبيان ومن ثم تجربيه كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات التي نعتقد بأنها متكاملة فيما بينها و تخدم بعضها البعض و تخدمنا من اجل تحقيق الهدف ،فالأدوات و التقنيات المستخدمة في الدراسة هي كما يلي:

المطلب الأول :تقنية الملاحظة

إن أول قاعدة لملاحظة الظواهر هي القاعدة التالية : "يجب ملاحظة الظواهر الاجتماعية على أنها أشياء"¹.

اعتمدنا في محاولتنا لفهم مجتمع الدراسة على الملاحظة المباشرة البسيطة منها و المنتظمة لنحدد بها معنى للواقع ونبرز الإطار التنظيمي و الاجتماعي الذي يتولد عنه ومنه قيم الولاء التنظيمي ،وفي جولاتنا العلمية تمت ملاحظة سمات و سلوكيات الأفراد و حتى طرق الحديث و التصرفات و السلوكيات أثناء قيامهم بالأعمال.

وفي سعينا للجمع بين أداة المقابلة و تقنية الملاحظة كان استخدام هذه الأخيرة لمراقبة المعلومات التي نتحصل عليها أثناء المقابلات كما يمكن استخدام المقابلة للحصول على المعلومات عن بعض الحقائق التي نقوم بملاحظتها ،كما ساهمت البيانات و المعلومات الأولية التي جمعناها من خلال هذه التقنية في تحديد الخصائص التي قمنا على أساسها بعملية المعاينة و التدقيق في بلورة أسئلة الاستبيان.

وتم توظيف المعلومات المجتمعة عن طريق الملاحظة في بناء الإشكالية و تحرير أسئلة الاستبيان.

المطلب الثاني : المقابلة

إن للمقابلة وظيفة أساسية هي تبيان جوانب من الظاهرة المدروسة ما كان للباحث أن يفكر فيها من تلقاء نفسه"²، وهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة¹.

¹ إميل دور كايم ، قواعد المنهج في علم الاجتماع، ترجمة ،محمود قاسم ،المركز القومي للترجمة ،القاهرة ،2011،ص63.

² ريمون كفي ، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، تعريب : يوسف الجباعي ،المكتبة العصرية ، بيروت، 1998 ، ص85.

إن استعملنا للمقابلة في هذه الدراسة لم تكن كأداة مساعدة فحسب بل كانت أداة رئيسية الهدف منها جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أكبر قدر ممكن من المبحوثين المستجوبين فقد تم إجراء المقابلات في شكل حوارات و مناقشات و محادثات موجهة بين الباحث و المبحوث وجها لوجه بهدف الوصول إلى الحقيقة ،يبدأ الحوار بخلق علاقة وئام بتهيئة المبحوث نفسيا وتبديد مخاوفه و شكوكه إزاء الباحث و أهداف البحث خصوصا عندما كان الموضوع يدور حول ولاء العامل للمؤسسة.

واعتمدنا على دليل المقابلة بتحضير مجموعة من الأسئلة مسبقا و أخرى تبادرت لنا من مجرى المحادثة ، وقد بدأت المقابلة بإعطاء فكرة حول الموضوع و الأهداف التي نرمي لها ثم طرح الأسئلة مع تسجيل الإجابات في دفتر خاص بعدما سجلت عن طريق جهاز الهاتف ،بالإضافة إلى تسجيل كل الملاحظات التي من شأنها أن تخدم البحث ،وقد استخلصنا معلومات قيمة عن طريق أداة المقابلة تبقى فقط حسب حيلة الباحث السوسيولوجي في إلغائها بالمرّة أو تحويلها و العمل بها وتحويلها من كلام عامي إلى تعبير سوسيولوجي جيد.

المطلب الثالث: الاستبيان

استخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية و أخذت الجهد و الوقت الكبير من الباحث في إعدادها حتى تكون أداة فعالة و ناجحة في جمع المعلومات الميدانية و المتعلقة بفرضيات الدراسة ،أبعادها و المؤشرات التي تتضمنها .

ثم بناء استمارة في شكل أسئلة مغلقة و مفتوحة تتضمن أسئلة ذات أجوبة وبدائل محددة ومعدة سلفا وهذا بهدف الحصول على المعلومات بطرق مختلفة تدفع المبحوثين لاختيار واحدة منها فقط و تعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بدقة ووضوح ،حاولنا تصميم الأسئلة لتلاءم المبحوثين حيث تميزت بالسهولة و الوضوح،وتتوزع الأسئلة في المحاور الأساسية وهي :

¹ موريس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة سعيد سبعون و آخرون ، دار القصة للنشر و التوزيع،الجزائر ، 2004، ص197.

أ: **محور البيانات الشخصية والوظيفية** : تضمن مجموعة من الأسئلة حول المعطيات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين شملت أسئلة من 01-08 بغية الحصول على بطاقة بيبليوغرافية حول عينة الدراسة.

ب: **محور الولاء التنظيمي**: تضمن هذا المحور 13 سؤال الهدف منه قياس الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

ت: **محور النمط القيادي**: تضمن هذا المحور 11 سؤال الهدف منه معرفة نوعية النمط القيادي السائد في المؤسسة.

ث: **محور إستراتيجية التحفيز القيادي** :تضمن هذا المحور 8 أسئلة الهدف منها معرفة منهجية التحفيز في المؤسسة .

ج: **محور إستراتيجية التمكين**:تضمن 14 سؤال الهدف منه معرفة أسس تعزيز إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة.

وقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من اجل أن تكون واضحة و سليمة لغويا.

المبحث الثالث: التعريف التنظيمي و البشري لمؤسسة أنفراري (مجال الدراسة)

إن تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية الأساسية في الدراسات العلمية و السوسيولوجية وهي تتطلب من دقة متناهية وبالغة حيث يتوقف عليها إجراء الدراسة و تصميمها و كفاءة نتائجها ،وبعد تحديد مجال الدراسة سنقوم بإعطاء نبذة عن المؤسسة.

المطلب الأول : المجال الجغرافي للدراسة

و المقصود به المجال الجغرافي الذي يقوم الباحث بتحديد و الدراسة في محيطه وقد تم اختيار المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية أنفراري شركة ذات أسهم الواقعة بالروبية ولاية الجزائر كـمجال مكاني تجري فيه الدراسة الميدانية .

أولا :التعريف التنظيمي و البشري لمؤسسة أنفراري

في إطار السعي إلى تحديد نشاطها الرئيسي المتمثل في النقل فإن الشركة الوطنية للسكة الحديدية (SNTF) قد بادرت منذ سنوات 1980 في تطبيق نظام إعادة هيكلة داخلية أدى إلى إنشاء ثلاثة فروع جهوية (أنفراي شرق ، وسط، غرب) ، (INFRARAIL OUEST, INFRARAIL EST, INFRARAIL CENTRE) والتي أوكلت إليها آنذاك مهمة التكفل بالنشاطات الفرعية أي أشغال ترميم و صيانة السكك الحديدية .

وقد صادف إنشاء هذه الفروع إتمام الأشغال الكبرى المتعلقة بالسكك الحديدية التي كانت موكلة إلى شركات أجنبية، مثل GEA (Autriche) ، COGEFAR (Italie) ، BOUYGUES (France) ، IRCON (Inde) .

نتيجة لتنفيذ الأشغال الكبرى المتعلقة بالسكك الحديدية خلال سنوات 1980 و بمساعدة المتعاملين الأجانب فقد تمكن مستخدمي الشركة الوطنية للسكة الحديدية من اكتساب الخبرة الضرورية التي مكنت الشركة من تحقيق الأشغال الخاصة بمجال السكك الحديدية، وإلى غاية نهاية سنة 1992 تمكنت فروع شركة أنفراي (أنفراي شرق،غرب،وسط) من التكيف مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية للعمل، حيث تمكنت هذه الفروع من انجاز أشغال عديدة في الهندسة المدنية وتجديد السكة الحديدية و قد نجحت في الوصول إلى مستوى ملائم فيما يتعلق بإنتاجها للعوارض و الخرسانة و المنتجات مسبقة الصنع.

ومع بداية سنة 1993 وبعد عام من توحيد هياكلها التشغيلية وتطور وحداتها، قررت الشركة الوطنية للسكة الحديدية (SNTF) من إنشاء فرع مستقل ذو وضعية قانونية مستقلة ومجلس إدارة. وخلال الفترة الممتدة ما بين (1993 - 1996) استطاعت الفروع الثلاثة (أنفراي

شرق،غرب،وسط) من التموضع الجيد والتحكم في مجال نشاطها ،مما جعل منها ذلك الشريك الذي لا يمكن للشركة الأم أن تتجنبه، فقامت الشركة الوطنية للسكك الحديدية في نهاية سنة

1997 و بهدف تفعيل مستوى التحكم في الموارد المتوفرة باتخاذ قرار انصهار الفروع الثلاثة ،

لإنشاء شركة وطنية كبيرة وواحدة أنفراي أش.ذ.أ برأسمال إجمالي قدره 1080.000.000 دج

حيث تتمثل أهداف ذلك القرار في توحيد و تنسيق سياسة الاستثمار و استغلال الموارد المادية و

المعنوية بشكل عقلاني و التحكم في مستوى المديونية، و كذا تدعيم مكانة الشركة في سوق الأشغال القاعدية من أجل بلوغ مستوى وطني ، وقد أصبحت من الشركات الرائدة في مجال عملها.

- **سياسة المؤسسة وأهدافها:** إن الشركة تهدف بالدرجة الأولى إلى إرضاء المتطلبات الكمية والنوعية لزبائنها، والأکید كأی مؤسسة ذات طابع اقتصادي تهدف إلى تحقيق الربح ، فإن لم تتحقق أرباحها لن تتمكن من إرضاء متعامليلها، ومن أجل الرقي في خدمة زبائنها سعت المؤسسة للحصول على شهادة الإيزو ISO ، وهذه الشهادة تعني أن المؤسسة تعمل وفق المعايير الدولية للجودة، وبهذا تسعى الشركة لتعزيز ثقة متعامليلها، فيها وفي كفاءتها، وقد تحصلت أنفراري على شهادة الإيزو في ثلاث مجالات رئيسية هي:

ISO9001 : والذي يخص العمليات الإدارية في كل وظائف المؤسسة (الموارد البشرية، المالية، التموين....الخ).

ISO14001 : وهو متعلق بالبيئة بمعنى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي في عملها وتحرص على أن لا تضر أعمالها البيئة.

OHSAS18001: وهو متعلق بالأمن والصحة والنظافة، بمعنى أن المؤسسة توفر لعمالها شروط الأمن والنظافة في مكان العمل وتعمل جاهدة لتوفير الوسائل اللازمة لحماية العامل من الأخطار المهنية.

ثانيا: الموارد البشرية لمؤسسة انفراري: تضم المؤسسة طاقة بشرية كبيرة ،حيث وصل تعداد عمال المؤسسة في سنة 2014 إلى 955 عامل مقسمين على النحو التالي:

جدول رقم 03: تصنيف الموارد البشرية في المؤسسة

عدد العمال			الصنف
شرق	غرب	وسط	
190	141	200	الإطارات
236	201	168	عمال
529	457	346	عمال التنفيذ
955	799	714	المجموع

المصدر: المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة

هو ذلك المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدده و تحديد نوعية وخصائص هذا المجتمع البشري .

ومجتمعنا البشري هو جميع العناصر أو الأفراد الذي يتكون منه المجتمع المجري الدراسة بشأنه أي عمال مؤسسة أنفراري حيث تم أخذ عينة عشوائية من المجتمع الكلي تلاءم خصائص مجتمع الدراسة قدرت ب 182 عامل .

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

المقصود به تلك الفترة التي يستغرقها الباحث في جمع البيانات و المعلومات من ميدان الدراسة أو هي الفترة الميدانية و قد قمنا بإجراء الدراسة على مراحل.

مرحلة أخذ الموافقة من المؤسسة لإجراء الدراسة الاستطلاعية من مارس 2014 إلى غاية 22 ماي 2014.

بعدها قمنا بإجراء مقابلات مع عدد من العمال من بداية شهر سبتمبر 2015 إلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2016.

ثم مرحلة توزيع الاستبيان من بداية جانفي 2017 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة .

المبحث الرابع : اختيار عينة من مجتمع الدراسة

في هذه الدراسة التي تمت في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ونظرا لعدم وجود تجانس العمال بها و انقسامهم إلى درجات مهنية اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية وهي عينة تقسم المجتمع الأصلي إلى طبقات على أساس العمر الجنس الحالة الاجتماعية منصب العمل مدة الخدمة الخ بحيث يخلق تجانسا بين أفراد الطبقة الواحدة ثم يحدد نسبة هذه الطبقة بالنسبة للمجتمع الأصلي ثم تختار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية بحيث تتناسب حجمها مع حجم طبقة المجتمع الإحصائي الأصلي ثم تجمع هذه العينات الطبقية عينة طبقية لتكون في مجموعها عينة طبقية واحدة تمثل المجتمع الكلي .

و المعاينة العشوائية الطبقية تتمثل في التقسيم المسبق لمجتمع الدراسة إلى أجزاء أو طبقات يفترض فيها التجانس فيما يتعلق ببعض الخصائص المراد دراستها ،ثم يتم تعيين لكل من هذه الطبقات حصة من شأنها أن تحدد عدد مفردات العينة وعادة ما تستخدم في اختيار مفردات كل طبقة أسلوب العينة المنتظمة ،كواحدة من التقنيات الأكثر استخداما في الممارسة¹ ،كما تسمح هذه الطريقة لجميع مجموعات المجتمع ان تكون ممثلة في العينة النهائية ،يرتكز تقسيم المجتمع إلى طبقات على معيار أو أكثر من المعايير المهمة ،مثل الجنس،العمر، الخلفية العرقية،الحالة المدنية ،وقد يكون حجم العينة متلائما أو غير متلائم مع وحدات المجتمع المستهدف ،وهذا يعني أن العينات المستمدة من كل طبقة قد تكون متلائمة أو غير متلائمة مع حجم العينات² ،

وقد استعملنا العينة الطبقية باستعمال التوزيع البسيط أو التماثلي الذي توزع فيه وحدات العينة بالتساوي بين مختلف الطبقات النسبة نفسها لكل الطبقات أي الطبقية النسبية.

تكونت عينة الدراسة من 182 فرد من مجتمع قدر ب: 714 عامل.

واستنادا إلى ما سبق قمنا باستخراج عينة بحثنا بإتباع الخطوات التالية:

القاعدة :المجتمع الأصلي * النسبة / 100.

¹ فضيل دليو ،تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، دار هومة للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2015 ، ص48.

² سوتيريوس سارانتاكوس،البحث الاجتماعي ،ترجمة: شحدة فارغ،المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر،الدوحة،2017 ، ص300.

أولاً: تم تحديد المجتمع الأم حيث يساوي أفراد 714 عامل.

ثانياً: تم تحديد نسبة العينة بـ 30 %.

ومن ثم كان حساب العينة كالتالي:

$$214 = 100/30 * 714$$

ثالثاً : تم استخراج عدد أفراد العينة من كل طبقة كالتالي :

$$\text{الإطارات : } 60 = 100/30 * 200$$

$$\text{أعوان التحكم : } 50 = 100/30 * 168$$

$$\text{أعوان التنفيذ : } 104 = 100/30 * 346$$

ملاحظة : لم يتم استرجاع أكثر من 32 استمارة موزعة على كل العينة ومنه أصبحت لدينا العينة مقدر بـ 182 مفردة بدلا من 214.

جدول رقم 04 : توزيع أفراد العينة

العدد	الفئات المهنية
59	الإطارات
50	أعوان التحكم
73	أعوان التنفيذ
182	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة

المبحث الخامس: كيفية معالجة البيانات

قمنا بتفريغ البيانات المجمعة وفق الطريقة التقليدية من خلال الترميز في برنامج اكسل ثم

قمنا بتفريغها في البرنامج الإحصائي الإلكتروني SPSS ، ثم قمنا بتحليلها كما يلي:

أساليب تحليل البيانات

تمت عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، وذلك عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية .

لقد عملنا في هذه الدراسة على الأسلوب الإحصائي المتمثل في تبويب وتفرغ المعلومات المجمعة في جداول ومخططات بيانية مستخدمين أرقاما ونسب إحصائية، لقياس الإجابات المتعلقة بالمشكلة المدروسة والتي تساعد على تبسيط فهم وتفسير الإجابات بحساب التكرارات والنسب المئوية ثم التعليق على النتائج.

القراءة السوسيولوجية : بعد تفرغ البيانات في الجداول و إعطاءها النسب المئوية تم إعطاء البيانات الإحصائية دلائل سوسيولوجية .

تحليل المحتوى : تم الاستعانة بتحليل المحتوى لتحليل المقابلات وهو : "يتناول تحليل المضمون مهمات متنوعة كالأعمال الأدبية ومقالات الصحف، والوثائق الرسمية، والبرامج السمعية و البصرية، والتصريحات السياسية، وتقارير الاجتماعات أو المقابلات شبه الموجهة"¹.

كما أنه: "تقنية بحث من اجل الوصف الموضوعي و المنتظم و الكمي للمحتوى الظاهري للاتصال"².

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب العملية التي شملها البحث، بدءا باختيار مجتمع الدراسة الذي تم سحب عينة مماثلة له منه، ثم النزول إلى الميدان من خلال استعمال تقنيات الملاحظة و المقابلة لجمع البيانات وبعدها تم تجهيز أسئلة الاستبيان بعد عرضها على مجموعة من المحكمين ليتم تحليلها انطلاقا من إجابات المبحوثين.

¹ Rymond Quivy . Luc Van Compenhoudt, **Manuel de recherche en sciences sociales** ,Dunod ,Paris,p216.

² سعيد سبعون ،الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع ،دار القصة للنشر ،الجزائر ،2012،ص229.

الفصل الخامس

الهوية الاجتماعية

و المهنية لعينة الدراسة

تمهيد:

يشكل عمال المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية "أنفراري" نسيجاً صغيراً يتميز بثقافة خاصة، وينتمون إلى نسق تنظيمي يحمل ثقافة تنظيمية و قيم خاصة اندمجوا فيه بحكم العضوية و الانتماء له، فباختلاف المشارب الاجتماعية و الخصائص المهنية للعمال و بخاصة للمبحوثين - عينة الدراسة - وتحليل العلاقة التي تربطهم بالنسق التنظيمي أي المؤسسة التي يعملون فيها، وإمكانية خلق نوع من السلوكيات التي توحى بمظاهر الولاء التنظيمي له باختلاف العوامل و السياسات التي تؤدي إلى تنميته أو العكس من ذلك تؤدي إلى إضعافه .

وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال محاولة إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة باختلاف خصائصها وخاصة من ناحية ولاءها للتنظيم من خلال عدة استراتيجيات قيادية تعمل فقط على تنمية ولاء المورد البشري للنسق التنظيمي، وهذا من خلال عرض النتائج من خلال البيانات العامة التي يتم تحليلها وفق أشكال بيانية ومحاولة إعطاءها تحليلاً سوسيولوجياً بناء على النتائج المتوصل إليها إحصائياً .

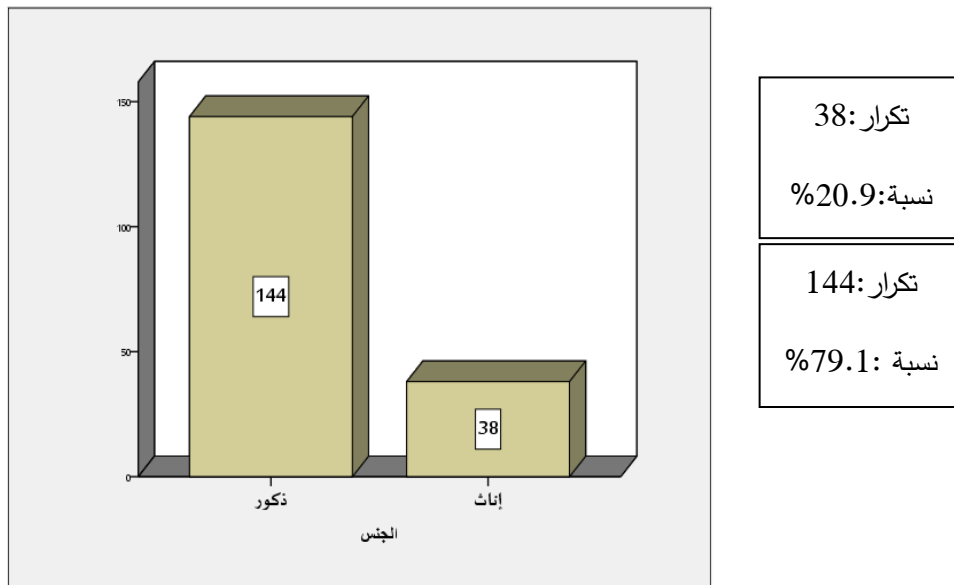
المبحث الأول: وصف الخصائص الشخصية و المهنية لعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من كافة العمال الذين يعملون بالمؤسسة الوطنية للسكك الحديدية في وقت إجراء الدراسة، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 182 فرد عامل.

المطلب الأول: خصائص العينة من حيث الجنس

تنوعت عينة الدراسة من حيث الجنس فاشتملت على الإناث و الذكور لكنها اختلفت من حيث الكم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 02: التمثيل البياني يبين توزيع العينة حسب الجنس.



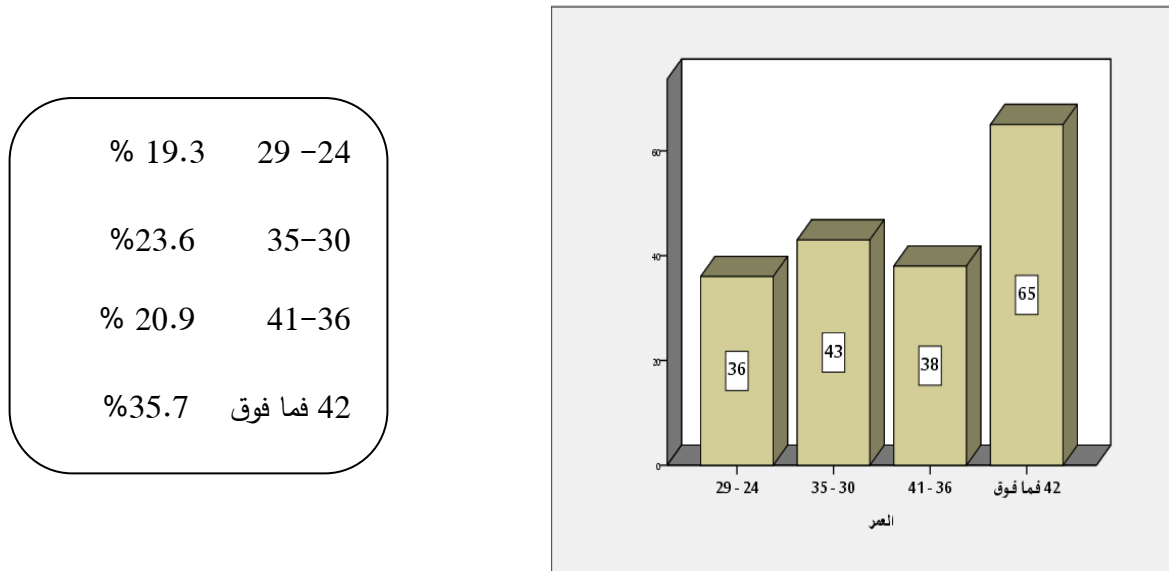
نلاحظ من خلال التمثيل البياني لعينة الدراسة سيطرة جنس الذكور على قطاع العمل في المؤسسة وذلك بنسبة 79.1 %، بينما نسبة الإناث كانت 20.9 %، علما أن جنس الإناث أصبح متواجد في كل القطاعات خاصة التعليم و الطب و الإدارة مسيطرا بامتياز، ويرجع النسبة القليلة من تواجد الإناث في هذه المؤسسة إلى أن هذا القطاع يمتاز بالجهد العضلي وكذا العمل خارجا وفي مناطق قد تكون معزولة مما لا يساعد المرأة على تحمل ذلك، وكذا يمتاز قطاع العمل بالسكك الحديدية إلى العمل خارج أوقات الدوام ، ولأن التنشئة الاجتماعية للمرأة الجزائرية وكذا التطبيع الذكوري سمحا لها في حالة العمل بالخروج من الساعة 7 صباحا و العودة الخامسة مساء لأن تواجدها في غير هذا الوقت يعرضها للكثير من علامات الاستفهام وبعض التضايقات و التحرشات التي قد تتعرض لها ، كما أن طبيعة المجتمع الجزائري بالرغم من موجة التحرر و

العولمة إلا أنه مازال يرى أن انسب مكان للمرأة هو بيتها على حد قول "بوفلجة غياث"¹ أن النظرة السائدة في المجتمع عن المرأة هو عملها يكون في خدمة زوجها و أبنائها، فرغم التطور الاقتصادي وما صاحبه من تغير على مستوى المجتمع الذي دفع المرأة خارج البيت للعمل، إلا أن الضغط الاجتماعي لازال قويا حيث تضطر الكثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد الإنجاب.

المطلب الثاني: خصائص العينة من حيث السن

تنوعت العينة من حيث بعض الخصائص كما نجدها تتنوع من حيث السن ،فتشكلت لدينا طبقات من عدة أعمار .

شكل رقم 03 : التمثيل البياني يبين توزيع المبحوثين حسب العمر .



تتجلى سمعة مؤسسة أنفراري في قدرتها على الحفاظ على مواردها البشرية وكذا استقطاب الكفاءات و الطاقات الشابة ،ومن خلال التمثيل البياني يتبين أن غالبية العينة نجدها في سن الرشد و الكمال وهو السن فوق الأربعين الذي تجسد بنسبة بلغت 35.7 % ،وتلتها مباشرة الفئة العمرية التي تتراوح بين 35-30 بنسبة قدرت ب 23.6%، ويليهم الذين أعمارهم ما بين 36-41 سنة بنسبة 20.9 %، في حين كانت 19.8 % كأقل نسبة للفئة العمرية 29-24 سنة .

وإذا علمنا أن سن الأربعين هو السن الذي يحس المرء فيه بعائق المسؤولية ،كما أن معظم الأنبياء قد حملوا المسؤولية الدينية في سن الأربعين مما يعني أنه السن الذي يبلغ فيه الفرد مراتب

¹ بوفلجة غياث ،القيم الثقافية و التسيير ، مكتبة فلاح للنشر و التوزيع ،الكويت ،1999، ص212.

الكمال و النضج، و إعطاء الأولوية و الأهمية للعمل لأنه مصدر الرزق و تلبية الحاجات ،كما نجد أن المؤسسة تستقطب الفئات الشابة وتستفيد من ذلك الحماس و الرغبة الشديدة في بذل الجهد للتعلم و العمل لبلوغ الأهداف العامة و الخاصة على صناعة مكانة خاصة لها في المؤسسة .

وما يمكن تأويله من خلال هذه المؤشرات هو تشييب المؤسسة باعتبارها الفئة الغالبة التي هدفها وهمها الوحيد أن تضمن حياتها بعد التقاعد بعيدا كل البعد عن احد المبادئ الأربع عشر "الهني فايول" التي تؤكد أن المصلحة العامة تهيم على المصلحة الخاصة .

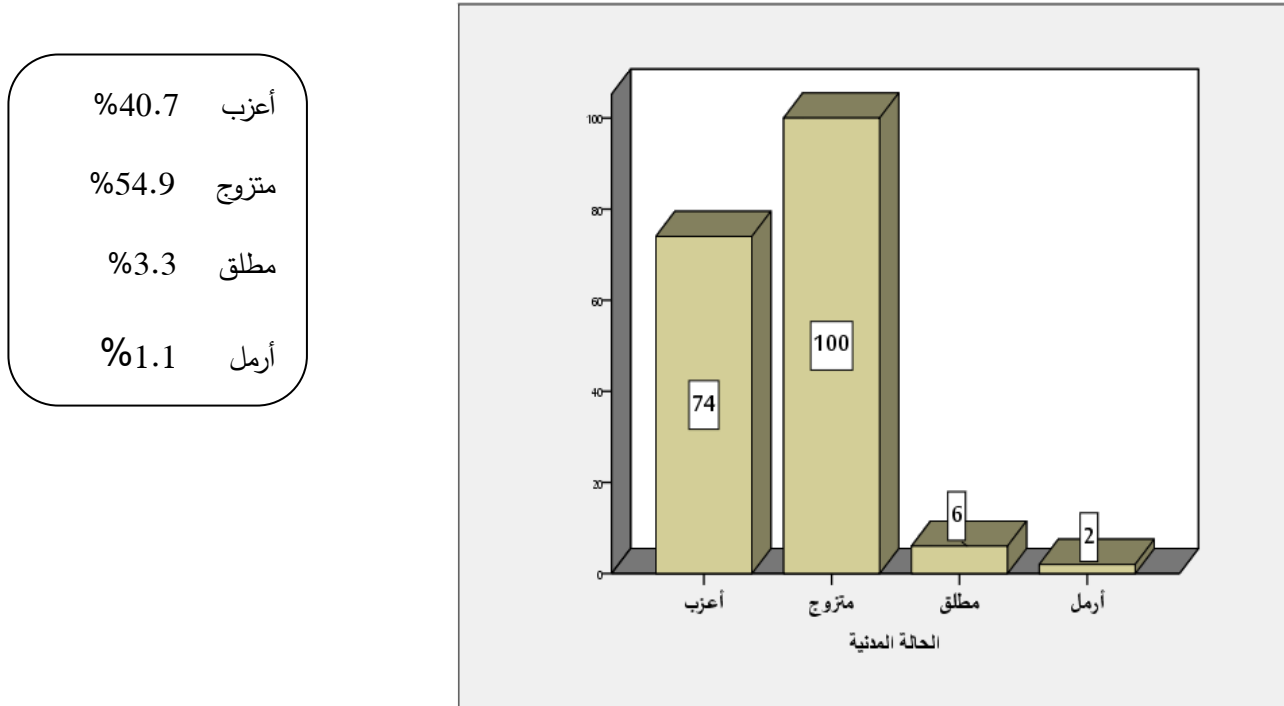
إن ضعف نسبة الشباب في المؤسسة راجع إلى العقلية الاجتماعية التي أصبحت ملاحظة في كل القطاعات، ففي الجزائر فقط تجد الكهول والذين تجاوز سنهم سن التقاعد مازالوا متمسكين بالكرسي و السلطة التي اكتسبوها طوال مدة خدمتهم ،مقارنة بمؤسسات أخرى أجنبية تجد الشباب قد تولوا مناصب قيادية وحتى رئاسة بلدان ،إلا أن المفارقة نجدها في المؤسسات التي ترى أن الشباب ليس لديه الخبرة كما انه مطالب بتأدية الخدمة الوطنية .

فقط يحدث في الجزائر تهميش الشباب الذين يطلبون منهم المزيد من الخبرة حتى يتسلق الهرم الوظيفي و كأنني بهذه الخبرة لا تكتسب حتى يصبح كهلا،وحتى عندما يتقدم إلى وظيفة يطلب منه خبرة لا تقل عن خمس سنوات فإذا لم تمنح له الفرصة فمن أين يأتي بهذه الخبرة وقد قضى فترة شبابه طالبا ثم تخرج ليصبح طالبا للعمل .

إن هذه الحالة قد ولدت أو قد نتجت عنها عدة ظواهر ومن أهمها رغبة الشباب إلى الهجرة أو ما أصبح يصطلح عليه الحرق ،لأنه يرى أن وراء هذا البحر هناك عالم يمنحه هوية خاصة و مكانة اجتماعية مرموقة لهذا نجده يفضل المغامرة و لو كانت نسبة نجاح هذه الرحلة السرية يكون صفرًا إلا أن المغامرة يبقى الحل الأفضل و الأحسن من البقاء في مجتمع لا يمنحه أي هوية .

المطلب الثالث :خصائص العينة من حيث الحالة المدنية

شكل رقم 04 : التمثيل البياني يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية .



فيما يتعلق بالحالة المدنية للمبحوثين فقد أظهرت النتائج كما يظهر في الشكل البياني أن نسبة 54.9% من المبحوثين متزوجين، في حين نسبة غير المتزوجين فقدت ب 40.7% ،أما نسبة المطلقين بلغت 3.3%،أما عن الأرامل فقد كانت 1.1%.

ونلاحظ أنه كلما كان الفرد مرتبطا بعائلة فإنه يتحتم عليه العمل من أجل إشباع حاجات أسرته ،كما أنه أيضا يصونه من الاكتئاب لأنه يتفرغ للعمل والدليل على ذلك دراسة "دور كايم " عن ظاهرة الانتحار فقد لاحظ أنه كلما كان الفرد متزوجا كلما ابتعد عن فكرة الانتحار وملئ الوقت فقط بالعمل و التقاني فيه.

كما أن نسبة العازبين قد تبدو بالنسبة لمجتمعنا كبيرة ،والسؤال الذي نطرحه :هل الشباب عازفون عن الزواج أم عاجزون ؟

الجواب :هو أن الشباب لم يجدوا أساليب الاستقرار لأنه في هذا العصر فقد كثرت الطلبات ليس فقط المهر الغالي و الهبات في كل مناسبة و في كل عيد طوال فترة الخطوبة ، وهناك عدة أسباب و عراقيل تقف اليوم حجر عثرة في طريق الكثير من أجل إكمال نصف دينه ، أن الفتاة

الجزائرية اليوم أصبحت لها شروط خاصة قد تكون تعجيزية بالنسبة للبعض ،من شرط توفير سكن خاص بها تعيش معه لوحدهما دون أهله وضرورة العمل لأنها درست لكي تعمل ويجب أن تثبت نفسها بالعمل وكأني بها العمل وحده الذي يحقق لها مكانة ،فواجب المرأة هي تربية جيل على المبادئ و القيم السامية وزرع فيه سمات الأخلاق ،هذا ما جعل الكثير من الشباب يعزف عن الزواج و الاكتفاء فقط بالعلاقات العابرة التي لا تتكامل بالزواج، لأنه حتى ولو كان يعمل في مؤسسة وله تأمين فإنه لن يستطيع الحصول على سكن الذي تمنحه الدولة لبعض الفئات التي تتوفر فيها شروط معينة، لأن في قوانين الدولة الجزائرية من يرغب في الحصول على سكن فيشترط أن يكون متزوج، و لكي يتزوج يشترط أن يكون له مسكن ، وهنا يبقى في فوهة علامة الاستفهام .

كما أن هناك عراقيل أخرى تمثلت في غلاء المعيشة و ضعف الراتب و ارتفاع تكاليف كراء الشقق، كما لا توجد فقط هذه العراقيل المادية بل تخطتها إلى عراقيل نقص الثقة في الطرف الآخر التي تلاشت أو انعدمت ،فالفتاة أصبحت تواكب الحياة العصرية و تطلب الحرية و المساواة وقد تخلت على مبادئها وقيمها حيث أصبحت تصاحب أكثر من صديق فهي بين عشية و ضحاها تغير أكثر من صديق².

إن تنوع العراقيل التي أدت ليس إلى عزوف الشباب بل إجباره على ذلك ،فهذه العراقيل التي ابتدعها المجتمع وفرضتها الحياة العصرية من ناحية أخرى ،فارتفاع المستوى التعليمي للجنسين ومتطلبات الزواج و مشاكل السكن وغيرها التي لم تعد تقتصر على العمل و الأكل و الإنجاب فقط ،بل تحتاج إلى التأقلم مع تحديات العصر ،كما أن انفتاح الشباب على الغرب أدى بدورها إلى بروز أشكال جديدة للإشباع العاطفي خارج أطر الزواج ،بالتالي تراجعت قيمة الأسرة لحساب أولويات أخرى كالدراسة و الرغبة في التحرر ،كما أن ارتفاع نسب الطلاق في المجتمع خلق حالة من القلق و الحذر من مسألة الزواج.

كما أن نسبة الطلاق في هذه العينة وإن كانت نسبة قليلة إلا أن لها مدلولها الاجتماعي لأن اليوم باتت حالات الطلاق تقع لأتفه الأسباب حسب المثل الشعبي "في الصيف القاطو وفي الشتاء

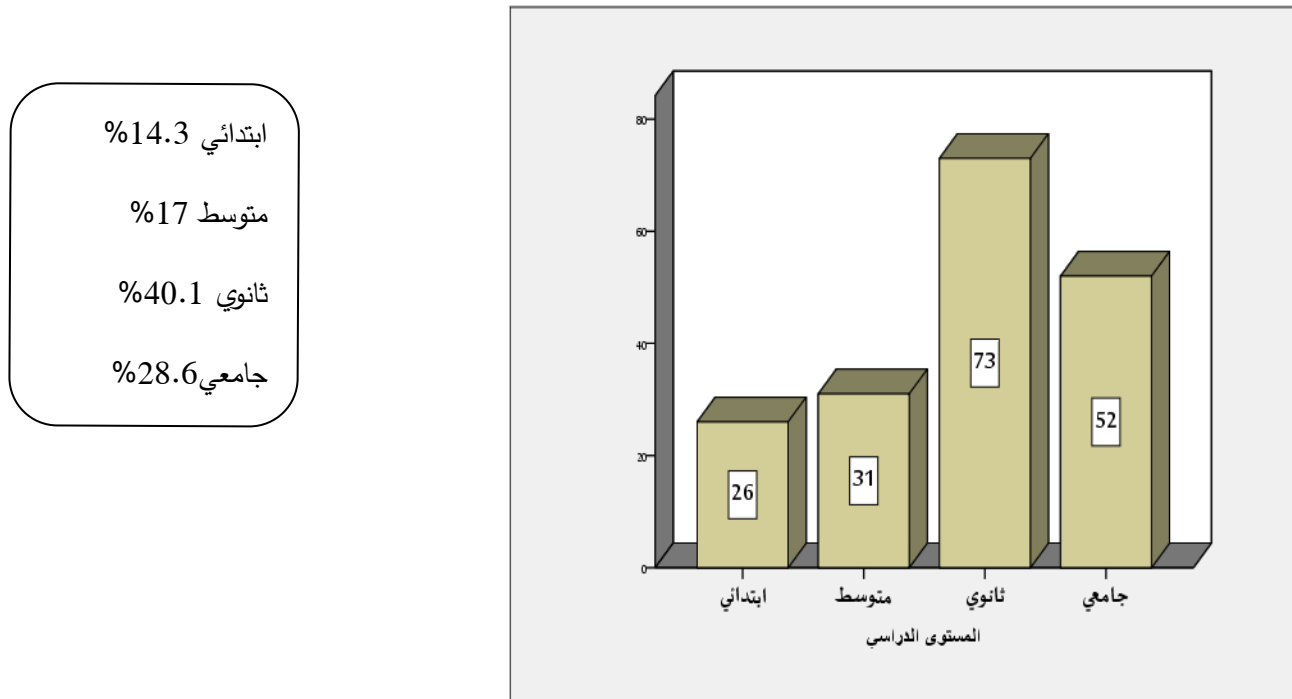
² فاطمة عطاء الله ،واقع العلاقات العاطفية بين الجنسين في الوسط الجامعي ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة الجزائر 2011،02،ص106.

بوطاقو " ،وهذا يعني ذهاب قدسية العلاقة الزوجية و الجهل في كيفية المحافظة عليها ووقوع الأطفال بين شقي الانفصال وبوادر ظهور علامات الانحراف و الاكتئاب و القلق و الأمراض النفسية التي قد تتحول إلى سلوكيات يستتكرها المجتمع .

المبحث الثاني :الخصائص التعليمية

إن دراسة الخصائص التعليمية للمبحوثين يمنحنا صورة عن المستوى الثقافي و الفكري لهذا النسق التنظيمي بصفة خاصة و النسق الاجتماعي بصفة عامة ،فهل المؤسسة تستقطب المتعلمين ذوي الشهادات العليا ،أم أنها عبارة عن تجمع لمختلف العمال الذين يختلف مستواهم الدراسي ،ويتضح ذلك من خلال الشكل البياني التالي :

شكل رقم 05: التمثيل البياني يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الدراسي



باعتبار أن مجمل عمل المؤسسة يكون باستخدام المجهود العضلي ولا يحتاج إلى إجهاد فكري وهذا ما تدله نسبة 40.1 % من المبحوثين الذين لديهم المستوى الثانوي ،في حين بلغت نسبة الكفاءات الجامعية 28.6 % ،تلتها نسبة ذوي المستوى المتوسط 17 % ،في حين ذوي المستوى الابتدائي بلغت 14.3 % .

رغم ما يتميز به هذا العصر من توافر كل ما يحتاجه الفرد للتعلم إلا أن النتائج كانت عكس ذلك ،والمدرسة الجزائرية اليوم عاجزة عن التصدي لبعض المظاهر التي تهدد على المدى البعيد كيان المجتمع لأن التعليم فقد قدسيته و العبارة التي تتردد دوما على الشفاه " لي قرأ قرأ بكري " ،وهذا فإن جل الأفراد توقف تعليمهم في المستوى الثانوي ، ونلاحظ في الآونة الأخيرة تسرب مدرسي كبير ،وعدم الرغبة الجادة في إكمال الدراسة وإن وجدوا عملا فيكون في القطاعات التي تتطلب جهدا عضليا وفي مناصب تناسب مستواهم ،وهنا تتجلى أهمية التعليم في تطوير المؤسسات وهو وسيلة للحصول على منصب ذو أجر مقبول يسد حاجاته ،إضافة إلى ذلك إن ثروة الأمم والشعوب هي الثروة البشرية القائمة على العلم كأساس - وهنا نقصد رأس المال الفكري - لا على الأشياء والموارد المادية الموجودة في مواجهة الجهل والامية.

إن الملاحظ أن الأفراد غالبيتهم اكتفوا بالتعليم الثانوي وهذا إن دل إنما يدل أيضا على أنها اليوم أصبحت تشكل ظاهرة اجتماعية والسبب قد يعود إلى المدرسة بصفة خاصة باعتبار أنها أصبحت ملاذ للتجريب و بروز القطاع الخاص ،أي الساعات الإضافية التي يقدمها الأساتذة بمبالغ مالية معتبرة قد لا يستطيع كل فرد أن يسدها، فإذا وصل إلى البكالوريا فإنه لا يحصل على الشهادة ويتم طرده مباشرة بعد منحه فرصة واحدة ،وهنا الفرد ما عليه إلا البحث عن عمل لأنه يريد أن يثبت ذاته و يشبع حاجاته .

قد نتساءل أين دور الأسرة في هذه المرحلة؟ الجواب: الأسرة قدمت استقالة شبه تامة على متابعة أفرادها لأن ظروف العيش جعلتها كما يقال بالتعبير العامي "تجري مورا الخبزة"، فالوالدين همهما الوحيد توفير الحاجات الفيزيولوجية للأبناء .

كما أن الغزو الإعلامي و الانبهار بهذه التكنولوجيا جعلت الأفراد يفضلونها على أن يدرسوا ويرتقوا فكريا، والاكتفاء بمستوى معين من التعليم المهم انه ليس أمني يستطيع أن يكتب و يقرأ.

كما نلاحظ أن المؤسسة تحتوي على طاقة من الكفاءات الجامعية نظرا لطبيعة المسؤولية الملقاة على المؤسسة التي تحتاج إلى عمال مهرة و تقنيين ومهندسين متخصصين في مجال إعداد المشاريع و إعداد الخطط لتحقيق التسيير الفعال ،ومجال الأعمال الإدارية ،كما أنه يتطلب على الأفراد الإلمام و الإحاطة لكل ما تتطلبه الوظيفة حتى يتسنى له متابعة و مراقبة الأعمال .

كما نلاحظ أن المؤسسة ليست حكرًا على أصحاب الشهادات العليا فقط بل سياسة التشغيل مفتوحة أمام الجميع حتى الذين لديهم مستوى متوسط أو ابتدائي .

ما يلفت الانتباه بحق هم سيطرة أصحاب المستوى الثانوي وهذا راجع للعقلانية الاجتماعية .

التأويل السوسيولوجي لهذه الأرقام هو هيمنة الجانب التقني على المستوى العلمي، ولا يخفى علينا في مجتمعنا أن المستوى العلمي لم يعد العامل الحاسم و المحدد ،بل النسق غير الرسمي الذي قام على كيان النظام غير الرسمي و الذي يحدد أسس المناصب ،فتجد عمال في مناصب عليا ليس لهم شهادات تذكر بل امتلكوا نسيج من العلاقات غير الرسمية (قرابة ، صداقة ، مال ، جهوية) التي ساهمت في ترقيةهم إلى هذه المناصب .

المبحث الثالث: الخصائص الوظيفية

المطلب الأول: خصائص العينة من حيث منصب العمل

اختلفت مناصب العمل وتعددت وهي كما يوضحه الشكل التالي مرفوقا بالنسب :

شكل رقم 06: الشكل البياني يبين توزيع العينة حسب منصب العمل

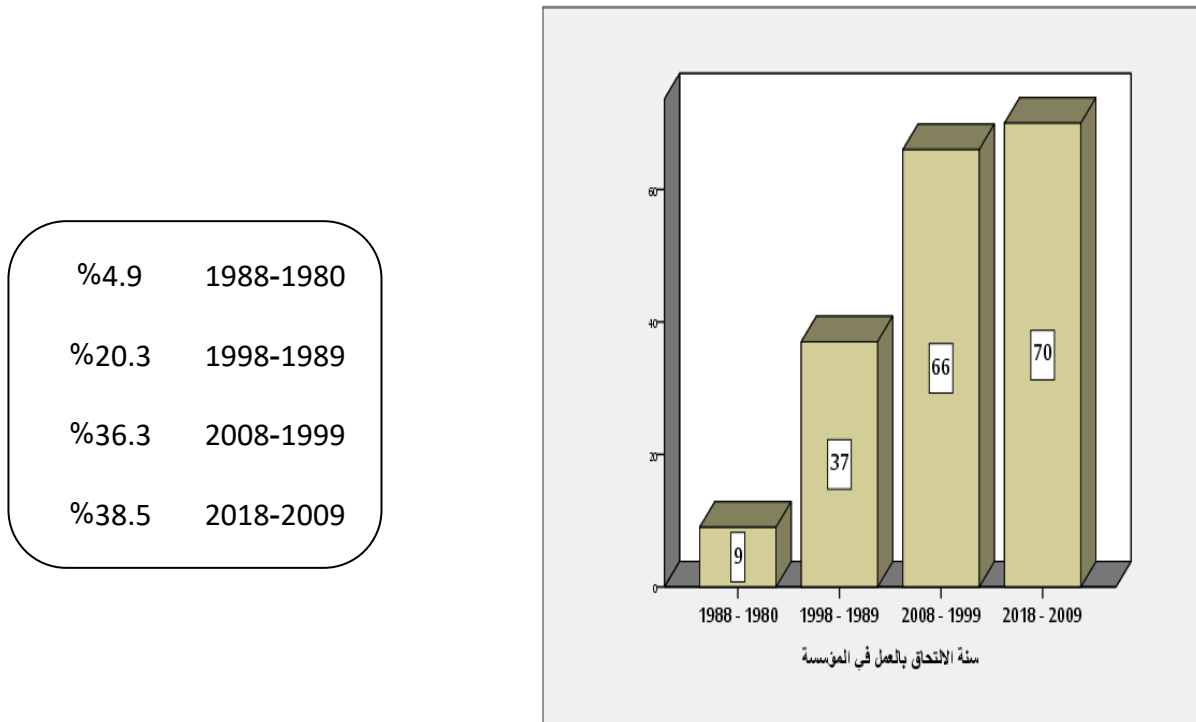


المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي و خدماتي تحتاج في إدارتها و تسييرها إلى يد عاملة مؤهلة لذلك تحرس على أداء كل العمليات من تصنيع و صيانة و حراسة و أمن السكك، لهذا نجد من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين حسب التوزيع السوسيو مهني تشمل عمال التنفيذ بنسبة 40.1 %، في حين بلغت نسبة الإطارات 32.4 %، أما الفئة الثالثة فقد بلغت نسبتها 27.5 % وهم عمال التحكم .

وما يمكن أن نفسره لهذه النسب هو حاجة المؤسسة إلى عمال التنفيذ وكذا الإطارات نظرا لطبيعة الأعمال التي تقوم بها.

المطلب الثاني : خصائص العينة من حيث سنة الالتحاق بالعمل

شكل رقم 07 : يبين التمثيل البياني توزيع المبحوثين حسب سنة الالتحاق بالمؤسسة .



تستقطب المؤسسة عمالا من سنوات مختلفة وتشهد سنوات 2009-2018 أكبر نسبة التحاق للعاملين فيها حيث قدرت ب 38.5 %، وتلتها سنوات 1999-2008 بنسبة بلغت 36.3 %، وبعدها 1989-1998 بنسبة 20.3 %، لتكون نسبة سنوات الثمانينات ب 4.9 % للملتحقين بسلك العمل .

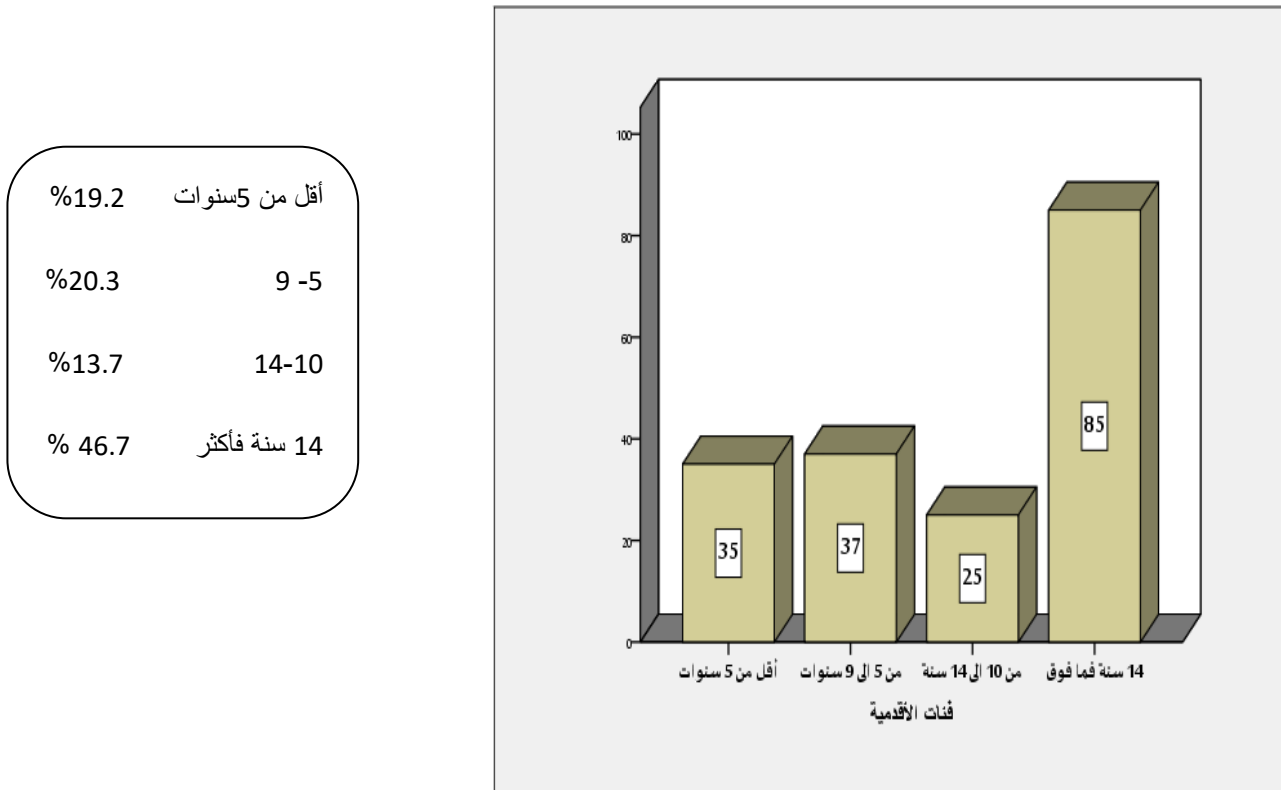
مما يعني أن المؤسسة من خلال مجال التوظيف الخاص بها متاح ومستمر ويتم خلال كل فترة زمنية، كما تعني الأرقام أن المؤسسة ناجحة في امتصاص حجم البطالة، وكذا يشير إلى النمو الديموغرافي وكثرة الطلب على العمل مقارنة بسنوات الثمانينات أين كان التركيز على القطاع الزراعي .

لأن في السنوات الأخيرة يشهد النسق الاقتصادي تزايد حجم الطلب على العمل و انخفاض في العروض المقدمة لامتناس هذا الحجم الهائل من الطلبات ،رغم وجود الأزمة التي لاحت في الأفق ومع سياسة التقشف التي أعلنت عليها الدولة مؤخرًا إلا أن ذلك لم يؤثر على سياسة التوظيف في مؤسسة أنفراي .

إن الملاحظ أن في سنوات الثمانينات كانت أضعف نسبة توظيف الناتج عن الأزمة التي مرت بها الجزائر التي أجبرت المؤسسات على غلق أبوابها و تسريح عمالها.

المطلب الثالث :خصائص العينة من حيث الأقدمية في العمل

شكل رقم 08: يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل



ينحصر الاتجاه العام للشكل البياني في نسبة 46.7% من المبحوثين الذين يتمتعون بأقدمية 14 سنة فما فوق ،تليها مباشرة نسبة 20.3% للذين أقدميتهم تتراوح بين 5- 9 سنوات ،وكأقل نسبة بلغت 13.7% للذين أقدميتهم تتراوح بين 10- 14 سنة.

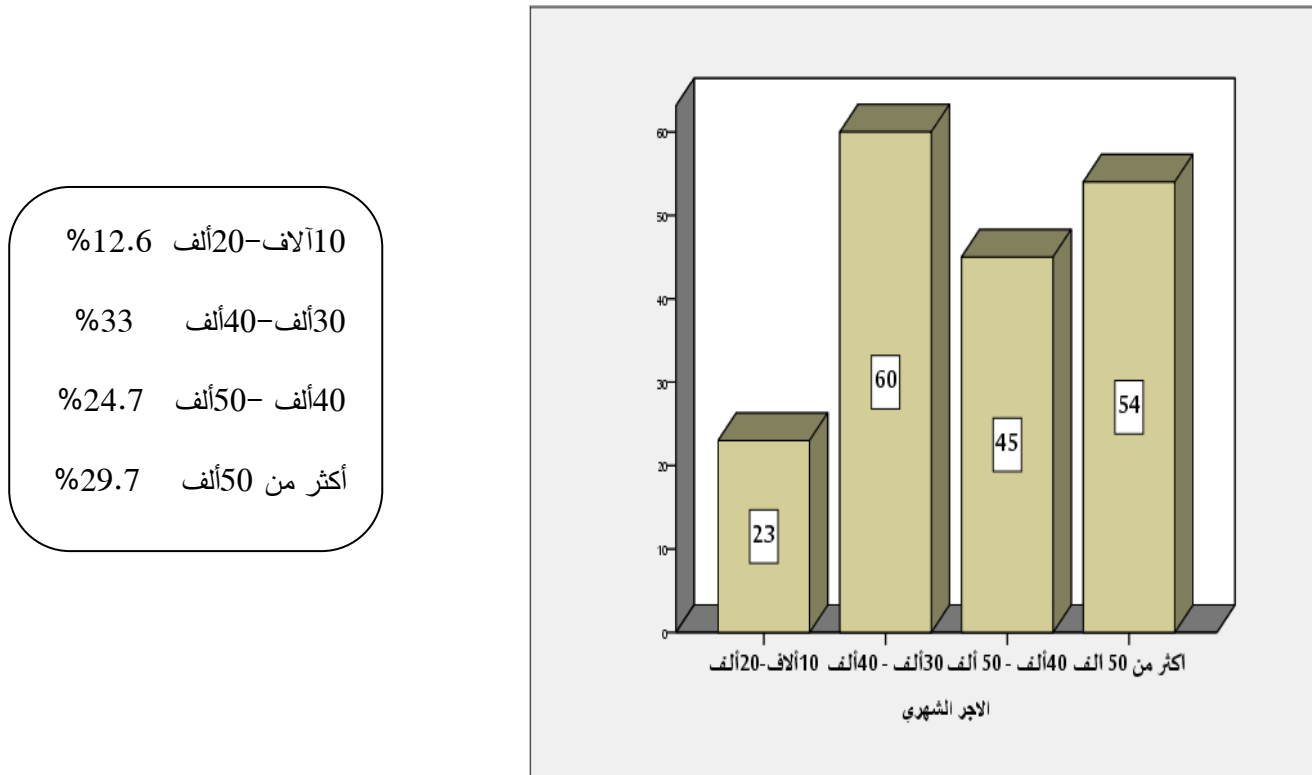
ما يمكن قوله أن المؤسسة تتمتع بكفاءات عمالية لها من الخبرة ما يكفي لتبني قيم وأهداف المؤسسة ،وهذا ما جعلها مستقرة و محافظة على مناصبها ومركزها في المؤسسة ،وتتمتع بثقافة عملية و تسييرية وخبرة ناتجة عن الجدية في تحمل المسؤولية والالتزام بأداء مهامها بكل إخلاص وولاء مهني .

المطلب الرابع : المقابل المادي للعمل (الأجر)

لطالما صنف الراتب ضمن متغيرات بيئة العمل الأساسية ،ومن دوافع العمل ،إضافة أنه وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية من مأوى و مأك و مشرب ومسكن ،كما يساهم في تحقيق جملة من الحاجات و الرغبات التي لاتنتهي.

يختلف مقدار الراتب حسب كل درجة مهنية للعامل وفي الشكل التالي توضيح لذلك:

شكل رقم 09 : التمثيل البياني يبين توزيع المبحوثين حسب الأجر الشهري .



"أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه " ،إنه قانون العمل ،فالعامل له الحق في الحصول على مبلغ مالي محدد ومتفق عليه جراء قيامه بمهام محددة ومتفق عليها ، وباعتبار المؤسسة ذات طابع عمومي فإن سلم الأجور واضح ومحدد من قبل ،حيث يحصل غالبية المبحوثين على أجر ما بين 30 ألف و 40 ألف بنسبة 33 % ، أما الذين أجرتهم الشهري أكثر من 50 ألف فقد قدرت نسبتهم ب 29.7 % ،بينما أولئك الذين أجرتهم الشهري 40 ألف و 50 ألف فقد قدرت ب 24.7 % ،وكآخر درجة كانت للمبحوثين الذين أجرتهم يتراوح ما بين 10 آلاف و 20 ألف بنسبة 12.6 % .

صحيح أن مبلغ ثلاث ملايين إلى أربع ملايين مبلغ معتبر ،ولكن بالنظر إلى ظروف الحياة وغلاء كل شيء فإن هذا المبلغ لا يكفي إلا لسد بعض الحاجات الفيزيولوجية من مأكّل ومشرب ، وكذا الأمر ينطبق على أولئك الذين يتقاضون أكثر من خمس ملايين .

الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للعامل الجزائري أصبحت صعبة فهو طوال الشهر يعمل حتى يحصل على اجر يكفيه كما قلنا لإشباع بعض الحاجات ،والتنازل عن الحاجات الأخرى ، والحياة الاجتماعية للعامل تأثرت بشكل كبير فقد قلت الزيارات بين الأقارب و السؤال قد يطرح ما علاقة هذا بهذا ؟ و الجواب هو أن من عادات الجزائري عندما يزور عائلة ما فإنه يجب أن يأخذ في يده هدية ما قد تكون مكلفة و هو بصعوبة قد قسم راتبه بين أولويات بيته ،وقد يدخر لوقت الحاجة أو لا ، حاولت فقط أن أضرب مثلا على أن الراتب أصبح لا يكفي فهو"العامل" إن كان مسئولا عن عائلة تكثر المصاريف و إن كان عازبا فإن راتبه يذهب في اقتناء الملابس وأحدث الهواتف الذكية.

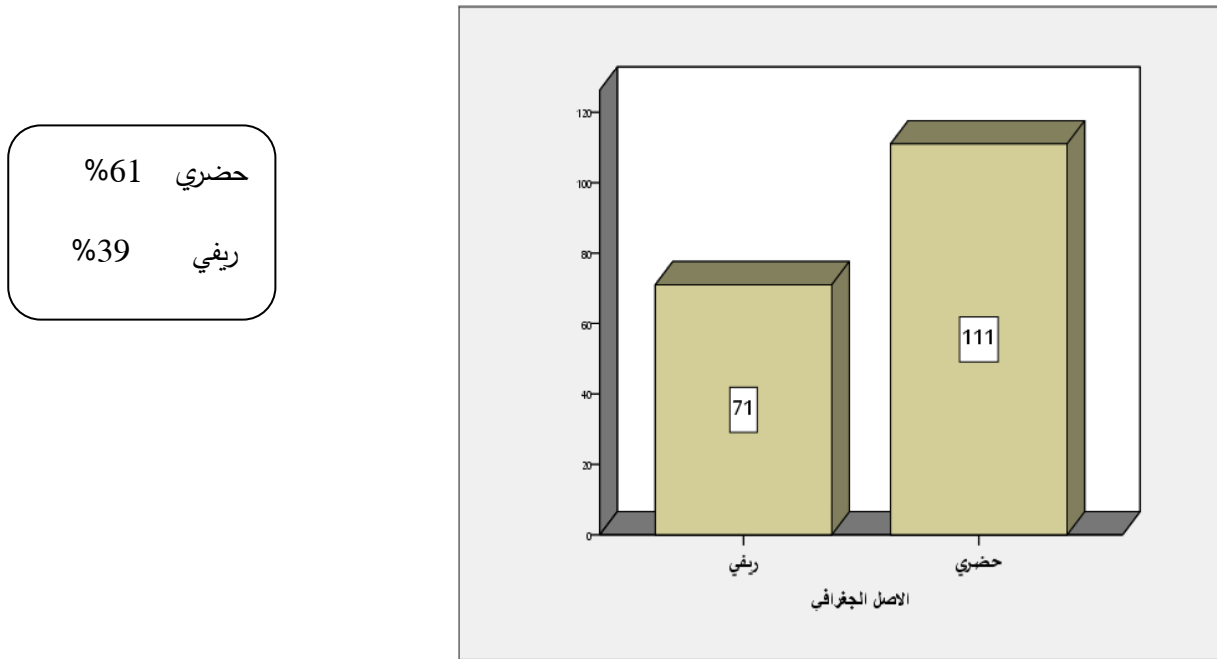
والسؤال نطرحه عن أولئك الذين يتقاضون عشرة آلاف ،هل يكفيهم فعلا ؟ الجواب هو أن أغلبهم تجدهم يعملون خارج أوقات عملهم ومنهم من يعمل صباحا في المؤسسة و ليلا في مكان آخر .
الواقع السوسيولوجي يشهد اليوم تدمرات العديد من العمال لعدم قدرتهم على إحداث توازن بين ما يتقاضونه من أجر وبين غلاء المعيشة .

المبحث الرابع: وصف الخصائص الديموغرافية

تتنوع البيئة التي نشب منها المبحوثين، والبيئة الاجتماعية من خلال التنشئة الاجتماعية هي التي تمنح الفرد القيم والاتجاهات و العادات التي تعلمها من الأسرة ومن مؤسسات التنشئة المختلفة، هذه الثقافة الاجتماعية التي يحملها المورد البشري باختلاف مشربه الاجتماعي - أصله - إلى المصنع سيجد نوع آخر من ثقافة ألا وهي ثقافة المصنع أو الثقافة التنظيمية و قيم المؤسسة، هنا نجد المورد البشري بين ثقافته الاجتماعية و الثقافة التنظيمية للمصنع، فإما أن يندمج معها ومع قيمها و أهدافها و إما يجد نفسه في حالة اغتراب وصراع داخلي.

ويمكن تحديد نوعين من الأصل الجغرافي وهو ما يوضحه التمثيل البياني التالي:

شكل رقم 10: يبين التمثيل البياني توزيع المبحوثين حسب الأصل الجغرافي.



اليد العاملة من أصل جغرافي تنتمي إلى البيئة الحضرية احتلت أعلى نسبة قدرت ب 61 %، بينما ذوي الأصول الريفية قدرت نسبتهم ب 39 % .

استحوذ أصحاب الأصول الجغرافية الحضرية على العمل في المؤسسة وهذا بحكم موقع المؤسسة التي تقع بمنطقة الرويبة، وهي منطقة حضرية وكما نلاحظ أن ذوي الأصول الريفية وإن كانت نسبتهم أقل إلا أن ذلك يعني إن هناك نزوح نحو المدن من خلال أن كل فرد يريد أن يعمل في

مكان ملائم، وكذا أن هناك تمازج للأصول بين الريفية و الحضرية وقدرة المؤسسة على إدماجهم معا في إطار فريق عمل واحد دون وجود صراعات سببها الفروقات الجهوية بين العاملين .

كما نجد أن المجتمع الريفي يعد مصدرا للإنتاج الاقتصادي وحتى الثقافي ، وهذه المعطيات حول العمال الذين نشئوا في الوسط الريفي وتلقوا ثقافته و معايير وقيمه منذ ولادتهم وبالتالي عندما ينتقل الفرد ليعمل في المؤسسة فإنه ينقل معه ممتلكاته السوسيو - ثقافية إلى المصنع ، كما أننا نجده غير مستقر فإنه ينتقل في كل مرة بين مسكنه ومكان عمله فالكثير ممن أجرينا معهم المقابلات يسكنون في مناطق بعيدة ريفية وحضرية وهذا راجع إلى تفاقم مشكل المسكن في الأوساط الحضرية وغلاء الكراء وعدم كفاية الراتب الشهري لسد كل الحاجات الأساسية .

إذن المؤسسة مكان لاستقطاب و احتضان كافة الأصول الحضرية و الريفية ولا نستغرب إذا وجدنا عمال يشغلون مناصب عالية من أصل ريفي لا يختلفون في سلوكهم ومواقفهم عن زملاءهم الفلاحين في المجتمع الريفي ، فعاملنا هو نتاج لعاملين كما جاء به " سعيد شيخي " : *العامل الجزائري هو إنسان هجين ذو جسم عامل و رأس فلاح* .

ولا ننسى تأثير الثقافة التي يحملها العامل إلى المصنع وتصادمه أو اندماجه مع ثقافة المؤسسة .

مناقشة النتائج :

1. كتحليل لأهم الخصائص الشخصية لعينة الدراسة ، يمكننا القول بأن الغالب عليها الذكور بنسبة 79.1 % ، أما بالنسبة للعمر فقد كانت العينة تمتاز بسن 42 فما فوق بنسبة 35.7 % ، أما بالنسبة للحالة المدنية فأغلبية العينة كانوا متزوجين بنسبة 54.9 % ، أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد شكل حاملي شهادات التعليم الثانوي ما نسبته 40.1 % يليه مباشرة حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 28.6 % .
2. كتحليل لأهم الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة يمكننا القول بأن أعوان التنفيذ كانوا هم الفئة الغالبة بنسبة بلغت 40.1 % ، أما بالنسبة للخبرة و الأقدمية فقد جاء حوالي 46.7 % من العاملين بمستوى عال من الخبرة أكثر من 14 سنة فما فوق .
3. أما ديموغرافيا فإن عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الحضري بنسبة 61 % ،

4. أما الأجر الشهري للعينة فإنها تتقاضى حوالي 30 ألف - 40 ألف شهريا بنسبة 33 %
تليها مباشرة نسبة 29.7 % للذين يتقاضون راتب شهري أكثر من 50 ألف .

وما يمكن قوله أن المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية تضم إليها نسيج عمالي تتوع من كل
الخصائص و الجوانب مما يؤدي إلى تنوع الثقافات و القيم و المعايير الاجتماعية التي تشكلها
الثقافة الاجتماعية للعمال و التي يتم حملها إلى المؤسسة و التي بدورها هذه الأخيرة تحمل ثقافة
تنظيمية قد تتوافق أو قد تتعارض مع الثقافة الاجتماعية للعمال ،مما يجعل المؤسسة أمام تحدي
إدماج الثقافة الاجتماعية للمورد البشري بثقافة المؤسسة و هذا بغية تحقيق الأهداف التي تسعى
إليها المؤسسة بعيدا عن صراع القيم التنظيمية و اختلاف الثقافات.

خلاصة :

بعد التعرف على مجتمع الدراسة واختيار عينة متجانسة الخصائص معه، تم تحديد الهوية
السوسيو مهنية للمبحوثين وعرضها بيانيا وإعطاءها تحليلا سوسولوجيا .

ويتبين أن عينة الدراسة تنوعت من كل الخصائص سواء النوعية ، التعليمية ، المهنية أو
الديموغرافية ، وبهذا تشكل لدينا نسيج وكيان عمالي متنوع ومختلف،والهدف منه معرفة أثر هذه
الخصائص في الظاهرة المدروسة أي الولاء التنظيمي ،وهل يمكن القول أن المؤسسة الوطنية
للسكك الحديدية استطاعت أن تكون وتضم إليها فريق عمل مختلف يكون له هدف واحد وهو
الإخلاص والولاء للمؤسسة؟ .

الفصل السادس

واقع الولاء التنظيمي

لعينة من عمال

مؤسسة أنفراي

تمهيد

بعد تحديد مجتمع الدراسة و اختيار عينة عشوائية متجانسة معه ،سيتم في هذا الفصل قياس واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية من خلال الإجابات عن التساؤلات المطروحة ومن خلال المقابلات التي تمت معهم ،سيتم التوصل إلى نتائج وعرضها جدوليا و بيانيا و تحليلها إحصائيا و سوسيولوجيا .

المبحث الأول :قياس الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة أنفرادي

المطلب الأول :وضعية العمل و القابلية لتقديم الأفضل

التعرف على الثراء المهني للعاملين من خلال عملهم السابق في مؤسسات أخرى و قطاعات أخرى و سبب تركهم له ،وكذا معرفة رغبتهم في العمل و الاستعداد للقيام بأي عمل في المؤسسة فقط بسبب الحفاظ على الانتماء و العضوية في المؤسسة ومحاربة المغريات التي قد يتعرضون لها خلال مسيرتهم المهنية، وسيتم عرض كل هذا من خلال الجداول الدالة إحصائيا وإعطائها تفسيراً سوسيولوجياً.

عمل المبحوثين من قبل في مؤسسة أخرى

نحاول من خلال هذه النقطة معرفة من عمل سابقا قبل الالتحاق بالعمل في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية وهذا يظهر من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 05 : توزيع المبحوثين حسب ممارستهم لعمل سابق قبل الالتحاق بالعمل في المؤسسة

النسبة %	التكرار	ممارسة العمل قبل الالتحاق بالمؤسسة
58.2	106	نعم
41.8	76	لا
100.0	182	المجموع

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

أفراد العينة أغلبهم مارسوا أعمالا قبل الالتحاق بالعمل في المؤسسة بنسبة 58.2 % ، في حين الذين لم يمارسوا عملا من قبل بلغت نسبتهم 41.8%.

من خلال السياق الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الجزائري المتميز بتركيبة ديموغرافية متميزة بقيم معينة ، أصبح ممارسة العمل يبدأ حتى من الطفولة ، والفرد بحاجة دائمة إلى إثبات ذاته من خلال ممارسته لعمل معين ثم يرتقي إلى المنصب الذي يتلاءم وقدراته ومهاراته ، وتستفيد المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية من هذه التجربة الخاصة إذا كان عملهم السابق يتماشى مع خصائص هذا القطاع .

إن الواقع الاجتماعي للفرد الجزائري والصعوبات التي تواجهها الأسر في مجابهة تحديات الحياة خاصة مع غلاء المعيشة وقلة الراتب ، فإن ذهنية مساعدة العائلة ترسخت في العقلية الجزائرية ، والطرق تشهد على أبسط مثال نجد أطفال يبيعون ما استطاعوا إليه سبيلا لسد لقمة العيش و إعالة العائلة.

إن العمل أصبح ضرورة وحتمية حتى ولو لم يأخذ الطابع الرسمي من خلال التوظيف في إحدى القطاعات العامة أو الخاصة ، كما قد يرجع السبب إلى عدم تحقيق الأهداف و الاستراتيجيات من خلال العمل فكان خيار تركه و الالتحاق بالعمل في هذه المؤسسة البديل الأفضل نظرا لعدة اعتبارات .

أما أولئك الذين لم يزاولوا أي عمل من قبل فإن هناك دالتين سوسيولوجيتين الأولى هي أن استقطابهم للعمل في مؤسسة الوطنية للسكك الحديدية كان مبكرا دون حاجتهم للبحث عن عمل ، والثانية أن هناك من الأفراد من لا يرغب في العمل إلا في المكان الذي يراه مناسبا له و يرضي ميولاته ، فنجد أنه يفضل أن يبقى بطالا على أن يعمل عملا يراه لا يتناسب سواء مع مستواه الدراسي أو مكانته الاجتماعية إن كانت له مكانة أصلا ، لأن العمل وحده هو الذي يعطي مكانة و اسم لصاحبه ، لأن في المجتمع الجزائري ينادى الفرد باسم عمله فمثلا : يا دكتور ، يا مهندس ،.. الخ

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة أنفراي

نستنتج أن المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية من خلال أسبقية العمل فيها من قبل المبحوثين فإنها بذلك تكون المدرسة الأولى لترسيخ قيم العمل لدى العاملين الذين ليس لديهم تجارب سابقة في ميدان العمل من خلال تشريبهم و تطبيعهم بثقافتها التنظيمية و إكسابهم العادات التنظيمية و التقاليد الصناعية التي تراها مناسبة و تحقق الأهداف دون إغفال الجانب الاجتماعي لهم و خلفيتهم الثقافية و عاداتهم و قيمهم الاجتماعية التي تؤثر على مسارات النسق التنظيمي ، لان هؤلاء العمال لهم تركيبتهم و هويتهم الاجتماعية و المهنية كما عرضناها في الفصل السابق و التي لا يمكن للإدارة إن أرادت أن تحقق النجاح أن تحاول إزالتها أو تغييرها بما يتكيف مع هويتها التنظيمية لان ذلك قد يخلق صراع تنظيمي بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية بل عليها أن تكيفها مع واقعها و قيمها و معاييرها التنظيمية إذا أرادت أن تعزز الولاء التنظيمي ، لهذا لها الفرصة في إدماج قيمها التنظيمية و معاييرها مع قيم عمالها وعندما يتحقق هذا التكيف و الاندماج حسب منظومة "بارسونز" في النسق التنظيمي فتتوحد الأهداف رغم وجود فروقات ضئيلة قد تزول مع الأيام وهنا ينتج قيم الولاء التنظيمي للمؤسسة .

أسباب ترك العمل

العاملين في مؤسسة أنفراي يتميزون بتركيبة اجتماعية و مهنية مختلفة ، كما يتميزون بمسارات مهنية تنوعت تبعاً لظروفهم ، فنجد هناك من العاملين من كانت له تجارب سابقة في العمل في مؤسسات أخرى ، كما هناك من العاملين من كانت تجربته الأولى في ميدان العمل في مؤسسة أنفراي ، فمن خلال هذا البعد نحاول معرفة الأسباب الدافعة وراء التخلي عن العمل السابق و الالتحاق بالعمل في مؤسسة أنفراي ، وهل يمكن أن نقول أن مؤسسة أنفراي أصبحت تستقطب العاملين و ذوي الكفاءة، وتظهر الإجابة من خلال الجدول التالي

جدول رقم 06 : أسباب ترك العمل من قبل المبحوثين للعمل السابق *

* سؤال متعدد الإجابات.

الفصل السادس _____ واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

مجموع	سبب ترك العمل														المستوى الدراسي
	أجرك لايتناسب مع منصبك- إدارة بيروقراطية لاتوجد تحفيزات- ظروف العمل غير ملائمة	أجرك لايتناسب مع منصبك- لاتوجد تحفيزات- ظروف العمل غير ملائمة	-ظروف العمل غير ملائمة -علاقاتك مع زملاءك سيئة	أجرك لايتناسب مع منصبك - لاتوجد تحفيزات	أجرك لايتناسب مع منصبك- ظروف العمل غير ملائمة	-بعد المسكن عن مكان العمل	سوء التسيير و الفوضى	-نهاية المشروع	انتهاء العقد	-إدارة بيروقراطية	علاقا تك مع زملاءك سيئة	لاتوجد تحفيزات	ظروف العمل غير ملائمة	أجرك لايتناسب مع منصبك	
12	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	8	ت
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	66.7%	ابتدائي ن
25	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	18	ت
100.0%	4.0%	0.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.0%	72.0%	متوسط ن
43	0	3	0	0	0	0	0	0	2	2	0	3	20	13	ت
100.0%	0.0%	7.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.7%	4.7%	0.0%	7.0%	46.5%	30.2%	ثانوي ن
27	0	0	0	0	0	1	1	1	3	1	1	7	4	8	ت
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.7%	3.7%	3.7%	11.1%	3.7%	3.7%	25.9%	14.8%	29.6%	جامعي ن
107	1	3	1	1	2	2	1	1	5	3	1	10	29	47	ت
100.0%	.9%	2.8%	.9%	.9%	1.9%	1.9%	.9%	.9%	4.7%	2.8%	.9%	9.3%	27.1%	43.9%	مجموع ن

من خلال النتائج الإحصائية يتبين أن الأسباب وراء ترك العمل تعددت وتتنوعت ،فمن خلال قراءة الخانات الصدرية نجد أن الذين لديهم مستوى ابتدائي اعتبروا أن سبب تركهم للعمل السابق عدم تناسب الأجر مع المنصب وبلغت نسبتهم 66.7 %، في حين كانت ظروف العمل الغير ملائمة لجو العمل بنسبة 25 % كدافع لترك العمل.

أما ذوي المستوى المتوسط فكان السبب هو الأجر الذي لا يتناسب ومنصب العمل وراء تركهم للعمل بنسبة 72 % ،وكان السبب الثاني هو ظروف العمل الغير ملائمة بنسبة 8 % ،أما بعد المسكن عن العمل فكانت بنسبة 4 %، وتم تعداد الأسباب من مشكل عدم تناسب الأجر مع المنصب وظروف العمل وكذا عدم وجود تحفيزات والعلاقات السيئة مع الزملاء و الإدارة البيروقراطية فأتت بنسبة 4 % .

أما ذوي المستوى الثانوي فحلت ظروف العمل غير ملائمة السبب الأول بنسبة 46.5 % ،بينما عدم تناسب الأجر مع المنصب فكانت بنسبة 30.2 % .

أما ذوي المستوى الجامعي فيعزى السبب إلى عدم تناسب الأجر مع المنصب بنسبة 29.6 % ،بينما سبب عدم وجود تحفيزات بنسبة 25.9 %، وتعددت الأسباب من إدارة بيروقراطية و انتهاء مدة العقد ونهاية المشروع وسوء التسيير و الفوضى وبعد المسكن إلى نسب تراوحت بين 3.7 % و 11 %.

وما يشهده الواقع الاجتماعي اليوم في الجزائر هو أن وعي الأفراد بضرورة العمل جعلته يمارس أي عمل مهما كان نوعه وحتى ولو لم يكن يتناسب مع مستواه أو طموحه المهني "حالات نادرة"، ويكون هذا سببا كافيا لتركه للعمل في حالة وجود فرصة للحصول على عمل أفضل أجرا من هذا العمل ،وهذا الأمر غير مقتصر على فئة معينة فقط بل من لهم مستوى دراسي معين يعانون من هذا المشكل ،وذوي المستوى الدراسي الأقل يعانون منه أيضا ،فكثيرا ما نجد أصحاب شهادات عليا فهذا خريج كلية الطب و ذاك خريج كلية الهندسة

يضعون طاولة على حافة الطريق يبيعون الخضر ،وأقلهم مستوى في مراكز لا تناسب مستواهم ،هنا يلعب الإطار غير الرسمي و نسق العلاقات دورا في بروز هذه الظاهرة و تجذرهما في كل القطاعات.

الاستعداد لتقديم مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة

هل المبحوثين لديهم الاستعداد الكافي لتقديم كل ما لديهم من طاقات و أفكار لخدمة المؤسسة وقيمها و أهدافها؟ نتعرف على الإجابة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 07 : استعداد المبحوثين لتقديم المجهودات لتحقيق أهداف المؤسسة وعلاقته بالأصل الجغرافي.

المجموع	مستعد نوعاً ما	مستعد قليلاً	على استعداد تام	درجة الاستعداد الأصل الجغرافي
71	7	11	53	التكرار
% 100.0	% 9.9	% 15.5	%74.6	ريفي النسبة
111	12	10	89	التكرار
% 100.0	% 10.8	% 9.0	% 80.2	حضري النسبة
182	19	21	142	التكرار
% 100.0	% 10.4	% 11.5	78.0%	المجموع النسبة

إن نجاح المؤسسة هو نجاحنا تلك هي العبارة التي ردها الكثير من خلال المقابلات " إذا نجحت المؤسسة وحققت الأرباح تبقى وإذا خسرت وغلقت أنا وين نروح "، هذا يدل على أن المبحوثين يحملون قيم واضحة ومبادئ راسخة للعمل، و هدفهم تقديم كل الجهود في سبيل نجاح المؤسسة وبقاءها في الريادة ،ومن المعروف أن العمال أصحاب الأصول الريفية يكون لديهم اندفاع وحماس كبيرين للعمل إلا أن حتى ذوي الأصول الحضرية حملوا نفس هذه القيم وبلغت نسبة استعدادهم التام 80.2 %، تقابلها نسبة 74.6 % لذوي الأصول

الريفية ،في حين تقاربت النسب بين مستعد نوعا ما ومستعد قليلا لكلا الأصليين بين 9 % و15.5 %.

إن طبيعة ونظام العمل يقتضي التقييم المستمر للأداء ولهذا قواعد لعبة النسق التنظيمي تحتم تقديم الجهود للنجاح و الحصول على الأرباح وهنا تكون التغذية العكسية وهو أن المؤسسة تراعي هذه الجهود وتأخذها بعين الاعتبار،وهنا العمال يعملون بكل استعداد و هدفهم تقديم الأفضل في المقابل المؤسسة تكون على استعداد لمكافأة هذا الحماس و الاستعداد الكبير للعمل و يتحقق ما يسميه "إتزيوني" بالولاء التبادلي أي الولاء القائم على تبادل المصالح المشتركة ،فالفرد يقدم أفضل ما لديه في المقابل المؤسسة تقدم له و تشبع حاجاته و رغباته .

كما نجد دائما فئة مغايرة تجني أكثر مما تقدم ولها استعداد قليل لتقديم الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ، و أدل بقولي هذا من خلال النتائج التي توصل إليها الملتي الوطني الذي أقيم بجامعة زيان عاشور الجلفة حول "قيم العمل لدى الشباب في المجتمع الجزائري" 13مارس 2017 ،أن العامل الجزائري مصاب كثيرا بالخمول و الكسل في تقديم الأفضل وأنه يحمل قيم سلبية نحو العمل فلا يوجد الكثير من الحماس و الاندفاع للعمل.

ويمكن القول سوسولوجيا أن العامل الجزائري معروف ولو نسبيا كما يسمى بالعامية "التقنيين" أي أنه يتميز بالكسل و الخمول و ليس له عقلية العمل بجد و بكل استعداد ،بل أحيانا يذهب إلى العمل ليثبت أنه حاضر جسدا لكن عن ما يقدمه يبقى موجود في محضر تقييم أدائه،وهذا من خلال طرح إذا طرحت عليه سؤالا في الصباح : إلى أين أنت ذاهب ؟ يكون جوابه البديهي : "رايح للخدمة" ، لكن الإجابة العقلانية تكون :رايح نخدم ،لأن الفرق بين الإجابتين فرق شاسع ،لأن الذهاب لإثبات الحضور شيء و الذهاب لإثبات الحضور بعمل شيء آخر .

درجة تحقيق التوقعات

كل عامل له أهداف خاصة و طموحات مهنية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، كما انه لما يلتحق بالعمل في مؤسسة ما فانه سيبنى توقعات حول ما إن كانت المؤسسة ستحققها له بدرجة معينة ومن خلالها يتحدد رضاه من استياءه.

ونوضح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 08 : درجة تحقيق التوقعات و علاقته بالحالة المدنية للمبحوثين.

المجموع	أقل مما أتوقع	تحقق ما أتوقعه	أكثر مما أتوقع	درجة تحقيق التوقعات	
				الحالة المدنية	
74	32	32	10	التكرار	أعزب
% 100.0	% 43.2	% 43.2	% 13.5	النسبة	
100	28	61	11	التكرار	متزوج
% 100.0	% 28.0	% 61.0	% 11.0	النسبة	
6	3	3	0	التكرار	مطلق
% 100.0	% 50.0	% 50.0	% 0.0	النسبة	
2	0	2	0	التكرار	أرمل
% 100.	0.0%	% 100.0	% 0.0	النسبة	
182	63	98	21	التكرار	المجموع
% 100.0	% 34.6	% 53.8	% 11.5	النسبة	

إن شعور العامل بالرضا عما تقدمه له المؤسسة لهو أمر صعب وتكمن الصعوبة في أن له حاجات متعددة يريد أن يشبعها في آن واحد، ولهذا فهو قد يكون بين راضي و غير راضي، خاصة إذا علمنا أن الحالة المدنية تلعب دورا في هذا الشعور فالفرد العازب بالرغم من أن ليس له مسؤوليات أكثر إلا أن له حاجات و رغبات اكبر لهذا فهو يرى أن المؤسسة تحقق سواء ما يتوقعه أو اقل مما يتوقع وذلك بنسبة 43.2 %، أما العزاب الراضين عن التوقعات فكانت نسبتهم 13.5 %.

وبالنظر إلى حالة المتزوجين فإن المؤسسة تحقق ما يتوقعونه وذلك بنسبة 61%، في حين الذين يرون أنها تحقق أقل مما يتوقعون فكانوا بنسبة 28 %، كما توجد فئة ترى أن المؤسسة تحقق لهم أكثر مما يتوقعونه منها بنسبة 11 % .

وحتى فئة المطلقين كان لهم رأي بين أن المؤسسة تحقق ما يتوقعونه و أقل مما يتوقعون بنسبة 50 %.

في حين الأرامل جزموا أن المؤسسة تحقق ما يتوقعونه فقط بنسبة 100%.

إذا رجعنا إلى حالة الشخص المتزوج فالمؤسسة تقدم بعض المزايا لهم من خلال تقديم مبلغ شهري وهذا ما يؤكد حالة الرضا من الاستياء عند البقية لأن حاجات المتزوجين باعتبارهم يكفلون عائلة لها عدة طلبات فإنهم غير راضين عما يحصلون عليه.

إن السياق الاجتماعي يفرض نفسه بقوة ويؤثر على قرارات و اتجاهات العاملين بين إبداء مشاعر وسلوكيات توحى بالرضا التام أو مشاعر الاستياء وهذه الأخيرة قد تشكل وتتبع منها سلوكيات سلبية، لهذا على النسق التنظيمي العمل على إيجاد مناخ تنظيمي تسود فيه سلوكيات الرضا ،فهذا الأخير يؤدي إلى سلوكيات الولاء للنسق التنظيمي ككل ،لأن المؤسسة التي تحقق للفرد العامل كل توقعاته فما يريد أكثر من هذا ،لهذا سيعمل من اجله فقط و الحفاظ على سمعته و السير قدما نحو الريادة و الارتقاء .

إن ما يمكن قوله سوسيولوجيا أن الفرد عبارة عن طموحات و رغبات و جرد للحسابات ، وله توقعات فإن تحققت توقعاته فتراه يشكر و يمدح المؤسسة و قيادتها و يمنح ولاءه الذي بني فقط على حساب فلسفة الأخذ و العطاء ،وان لم تتحقق توقعاته فانه سينقلب على عاقيه فتراه يذم و يشتم المؤسسة وكل من فيها ويرى نفسه انه مستغل فقط لتحقيق أهداف المؤسسة على حساب أهدافه الخاصة لهذا نجد المناورات من خلال أداء الدور السلبي في التنظيم فنقل إنتاجيته و تقل دافعيته وولاءه

الشعور بالفخر

في مقاييس الولاء المختلفة اعتبر السؤال هل تشعر بالفخر لأنك عضو من المؤسسة ؟ كسؤال جوهري لتحديد درجة الولاء و ارتباط الفرد العامل بالمؤسسة ،وفي دراستنا كانت الإجابة كما يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم 09: الشعور بالفخر بالعمل في المؤسسة و علاقته بجنس المبحوثين.

المجموع	عادي	لا أشعر بالفخر	أشعر بالفخر الكبير	الشعور بالفخر	
				الجنس	
144	5	42	97	ذكور	التكرار
% 100.0	% 3.5	% 29.2	% 67.4	النسبة	
38	1	8	29	إناث	التكرار
%100.0	% 2.6	% 21.1	% 76.3	النسبة	
182	6	50	126	المجموع	التكرار
% 100.0	% 3.3	% 27.5	% 69.2	النسبة	

إن العمل في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية التي احتلت المراتب الأولى ولها سمعتها بين المؤسسات يؤدي بعمالها إلى الشعور أنهم جزء منها وفخوريين بذلك ،فالإناث باعتبارهن يشغلن في القطاع الصناعي على غرار تعودهن على شغل مناصب في قطاع التعليم و الصحة هذا ما يجعلهن يتباهين بأنهن يعملن في هذه المؤسسة ،وقدرت نسبة الشعور بالفخر 76.3 % ،في حين اللاتي لا يشعرن بالفخر للانتساب إلى المؤسسة فقدرت النسبة ب 21.1 % ،بينما اللاتي لا يبالين بذلك فكانت النسبة 2.6 %.

حتى الذكور يفتخرون أنهم ينتسبون إلى المؤسسة وقد قدرت النسبة ب 67.4 %،بينما تراوحت نسبة الذين لا يشعرون بالفخر إلى 29.2 %،في حين من شعورهم عادي بلغت 3.5 %.

الدلالة السوسيولوجية لهذه الأرقام توحى أن طبيعة المرأة تميل في مجالسها إلى الافتخار بكل ما تقوم به وتنتمي إليه ،كما أن مجالس الذكور يكون جوهر الحديث عن العمل و المؤسسة ،وباعتبار أن مؤسسة أنفراري أثبتت وجودها وطنيا و تحصلت على شهادات الإيزو في عدة مجالات وحصولها على الأرباح سنويا ما يجعل العمال ينمون مشاعر الافتخار أنهم جزء من هذه المؤسسة الناجحة اقتصاديا .

كما نجد الفئة الأخرى التي لا تشعر بالفخر باعتبار أن لها طموحات أخرى قد لا تجدها في هذه المؤسسة .

في حين من كان رأيه أنه عادي فإنني تعمدت أن أضع "عادي" لأن من طبيعة الجزائري عندما تسأله عن شيء يكون جوابه عادي Normal.

إن الشعور بالفخر يعتبر كمحدد للولاء التنظيمي ،لأن الفرد الذي يفتخر بشيء إلا بعدما اقتنع بهذا الشيء وأصبح جزء منه .

كما أن طموحات المؤسسة و أهدافها السامية المتطلعة إلى الريادة و الارتقاء رغم اشتداد حدة المنافسة و تمكنها من الذفر بالمراكز الأولى جعلت لها سمعة طيبة ولها مستقبل مما يجعل منتسبيها يشعرون بالفخر لأنهم أعضاء في هذه المؤسسة .

المغريات من مؤسسات أخرى لجذب الكفاءات إليها

للعامل له حاجات خاصة فقد يشبعها من خلال عمله الحالي ،وقد تصادفه بعض المغريات والصفقات التي يراها مربحة ولصالحه ويربك في ترك عضويته بالمؤسسة و الالتحاق بالمؤسسة التي يرى فيها اكتمال حاجاته الناقصة أو المفقودة،ونقصد بالمغريات هنا تعرض العامل لبعض المغريات من أطراف خارجية غير رسمية خارج النسق التنظيمي سواء من خلال العرض عليه إذا ترك العمل في المؤسسة و التحق بالمؤسسة التي تعرض عليه

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

المغريات كالرفع الأجر أكثر من الأجر الذي يتقاضاه أو منحه أمور أخرى، ونوضح هذا من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 10 : درجة استعداد المبحوثين للعمل في مؤسسة أخرى وعلاقته بمنصب العمل

المجموع	الاستعداد للعمل في مؤسسة أخرى		منصب العمل
	لا	نعم	
59	21	38	التكرار
32.4%	11.5%	20.9%	النسبة
50	12	38	التكرار
27.5%	6.6%	20.9%	النسبة
73	11	62	التكرار
40.1%	6.0%	34.1%	النسبة
182	44	138	التكرار
100.0%	24.2%	75.8%	النسبة

إن الفرد العامل يسعى باستمرار إلى تحسين مستواه المهني و الحصول على ما هو أفضل ،حتى ولو اقتضى الأمر تغيير المؤسسة ،فالمبحوثين لديهم درجة عالية من الاستعداد للعمل في مؤسسة أخرى بنسب 75.8 % ،مقابل 24.2 % يريدون البقاء .

ونلاحظ أن عمال التنفيذ يمثلون أعلى نسبة 34.1 % مقابل 20.9 % للإطارات و عمال التحكم ،في حين من ليس له الاستعداد فمثلته نسبة الإطارات بنسبة 11.5 % ،بينما أدنى نسبة كانت لعمال التنفيذ بنسبة 6 %.

ومن خلال إحدى مقابلاتنا مع المبحوثين حول استعدادهم للعمل في مؤسسة أخرى كان جوابهم بكل ثقة : "نعم إن كانت المؤسسة الأخرى أفضل من ناحية الأجر فلا تهمني الصداقات التي كونتها وهناك مجالات للتواصل معهم عبر الهاتف و الشبكات الاجتماعية فإذا كانت المؤسسة الأخرى ستعطيني 10 ملايين كأجر شهري وأنا أتقاضى 5 ملايين فكلنا نحب أن نحسن مستوانا رغم أننا سنفتقد كثيرا لهذا العمل و لجماعة الرفاق و المسؤولين لأننا

كعائلة، هنا نخلص 5 ملايين وهناك يعطوني 10 ملايين نروح هناك خير"، كانت هذه إحدى الإجابات لعينة منهم، فالفرد يحاول دائماً أن يغير للأحسن والتضحية ببعض الأشياء مقابل الحصول على أشياء أخرى يراها ثمينة، وهذه طبيعة البشر لأن الإنسان لو أعطي له وادان من الذهب لتمنى ثالثهما، وهنا تصدق العبارة الشهيرة "من حرك قطعة الجبن الخاصة بي" التي تتضمن إيجابيات التغيير و محاربة الثبات و التطلع إلى غد أفضل و عمل أرقى أجراً.

ومن خلال تفهم الواقع أن لا شيء يبقى ستاتيكي بل كل شيء معرض للحركة و التغيير، والتغيير أساس النهضة و الصحة .

والدلالة السوسيولوجية على العينة الثانية سواء من خلال الجدول أو من خلال المقابلات، كان تحليلهم أنهم على مقربة من التقاعد، أما البقية فكان جوابهم على حسب قول أحد العاملين "كبرت معها"، وهذا دافع للبقاء، وهذا الدافع يوحى بالرغبة في الحفاظ على العضوية في المؤسسة لأن له ولاء اتجاهها وهذا ما يسمى بالولاء المستمر حسب نموذج ماودي وآخرون Mowday et al والذي يعني الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل في المؤسسة وعدم القدرة على التضحية بها أو التخلي عنها رغم المغريات .

نستنتج أن العامل الجزائري يسعى ويود أن يتحسن وضعه المهني لأن هذا سيكون له اثر سواء من خلال إشباع الحاجات و الرغبات المختلفة أو من حيث تحسين مكانته لأنه لطالما كان العمل و نوعه يحدد مكانة الفرد في بيئته الاجتماعية .

الأسباب الكامنة و الظاهرة وراء استعداد المبحوثين لترك العمل في المؤسسة

نحاول معرفة الأسباب الدافعة وراء فكرة ورغبة المبحوثين لترك العمل في المؤسسة و الالتحاق بمؤسسات أخرى.

جدول رقم 11: الأسباب وراء استعداد المبحوثين لترك العمل في المؤسسة وعلاقته

بالأصل الجغرافي*.

أسباب الاستعداد	الأصل الجغرافي	أجرا أعلى	ظروف عمل أفضل	علاقات إنسانية أرقى	إدارة استشارية	أجرا أعلى- ظروف عمل أفضل	ظروف عمل أفضل- علاقات إنسانية أرقى	أجر أعلى- ظروف عمل أفضل - علاقات إنسانية أرقى - إدارة استشارية	المجموع
التكرار	ريفي	50	6	3	0	1	0	0	60
النسبة		83.3%	% 10.0	% 5.0	% 0.0	% 1.7	% 0.0	% 0.0	100.0 %
التكرار	حضري	53	15	6	2	2	2	1	81
النسبة		65.4%	% 18.5	% 7.4	% 2.5	% 2.5	% 2.5	% 1.2	100.0 %
التكرار	المجموع	103	21	9	2	3	2	1	141
النسبة		73.0%	% 14.9	% 6.4	% 1.4	% 2.1	% 1.4	% .7	100.0 %

حتمية التغيير قد تفرض على الأفراد التفكير في تحسين أوضاعهم الحالية و استشرافهم

لغد أفضل ما يجعلهم على أتم الاستعداد لترك مناصبهم الحالية في حالة وجود مغريات تستقطبهم، وفي حالة دراستنا نجد أن العمال من ذوي الأصول الريفية لهم استعداد لترك العمل بسبب البحث عن الأجر الأعلى وذلك تحدد بنسبة 83.3 %، وهناك من يتركه من أجل تحسين ظروف العمل لتكون أفضل من الحالية وقد قدرت نسبته ب 10 %، في حين تحدد السبب الآخر بالبحث عن العلاقات الإنسانية الراقية بنسبة 5 %، وكان الجمع بين البحث عن الأجر العالي و ظروف عمل أفضل بنسبة 1.7 % .

* سؤال متعدد الاختيارات.

ولا نجد الاختلاف الكثير بين ذوي الأصول الحضرية إذ أنهم أيضا مستعدون لترك العمل في حالة الأجر العالي بنسبة 65.4 %، وكذا ظروف العمل بنسبة 18.5 %، علاقات إنسانية راقية بنسبة 7.4 % والجمع بين الإدارة الاستشارية و الأجر و ظروف العمل و الإدارة الاستشارية بنسبة تراوحت بين 1.2 % و 2.5 % .

إن الواقع الاجتماعي يفرض نفسه وبقوة على اختيار الأجر العامل الأساسي الذي بسببه يرغب الفرد في العمل وفي تركه أيضا ، وإذا وجد عملا بأجر أعلى فإنه يترك العمل الحالي دون أن يتردد مهما كانت نسبة ارتباطه بالمؤسسة ومهما كانت له علاقات جيدة مع مسؤوليه وزملاءه في العمل ، ومن خلال تحليل حالة من المقابلة لعامل له مدة معتبرة من العمل وله علاقات جيدة مع زملاءه ورؤسائه قال " إذا أُتيحت لي فرصة بأجر أعلى سأترك العمل ، فلا أحد يرفض الزيادة في الأجر "، نستنتج من خلال هذه الحالة أن الأجر الأعلى هو مبتغى كل فرد ، والواقع يشهد أن الكثير من المعاملات يحكمها المال .

والعامل يسعى فقط لتغيير حالته إلى حالة أحسن وهذه طبيعة الإنسان "لو أعطي لابن آدم وأدان من الذهب لتمنى ثالثهما " .

كما أن العامل يرغب في العمل في ظروف عمل جيدة تحكمها العلاقات الإنسانية الراقية و الإدارة الاستشارية لأن بطبيعة الفرد الريفي أو الحضري أن يكون موضع استشارة أي يتم استشارته في أمور ما عملا بالحكمة القائلة "استخر ثم استشر" لأن ذلك يحسسه انه ذو مكانة و أن يجب الأخذ برأيه أو حتى الاستماع له ، و أن يعمل في بيئة لها محدداتها التنظيمية و شروط تقديم العمل الأفضل و الراقي من توفير مناخ عمل يساعد على العمل ويرتاح فيه .

الرضا عن قرار الانضمام بالعمل في المؤسسة من عدمه :

أصبح في وقتنا الحالي الحصول على عمل من الأمور الصعبة مهما كان يحمل الفرد من شهادات و مهارات ، ولكن بعد أن يجد الفرد فرصته هل هو راضي عن منصبه أم لا ؟

جدول رقم 12: توزيع المبحوثين حسب درجة رضاهم عن قراراتهم من عدمه في الالتحاق بالعمل في المؤسسة

المجموع	صواب قرار الانضمام للمؤسسة من عدمه		الأجر الشهري	
	غير صائب	صائب	التكرار	
23	9	14	التكرار	10 آلاف - 20 ألف
% 12.6	% 4.9	% 7.7	النسبة	
60	3	57	التكرار	30 ألف - 40 ألف
% 33.0	% 1.6	% 31.3	النسبة	
45	4	41	التكرار	40 ألف - 50 ألف
% 24.7	% 2.2	% 22.5	النسبة	
54	6	48	التكرار	أكثر من 50 ألف
% 29.7	% 3.3	% 26.4	النسبة	
182	22	160	التكرار	المجموع
% 100.0	% 12.1	% 87.9	النسبة	

يتبين من خلال الجدول أن النسبة 87.9 % تمثل الاتجاه العام لرضا العاملين عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة وتمثل أعلى نسبة قدرت ب 31.3 % لذوي الأجر 30 ألف - 40 ألف ، وأدنى نسبة 7.7 % لذوي الأجر 10 آلاف - 20 ألف ، بينما 12.1 % تمثل اتجاه عدم الرضا لقرار الانضمام بالمؤسسة و أعلى نسبة فيه 4.9 % لذوي الأجر 10 آلاف - 20 ألف ، وأدنى نسبة في هذا الاتجاه 1.6 % لذوي الأجر 30 ألف - 40 ألف . إن أزمة البطالة التي تعرفها الجزائر تفرض نفسها بقوة على قرار العاملين ، وفي ظل الأزمة الحالية أي انخفاض البترول ، فإن قرار تسريح بعض العمال يبقى هاجس لكل عامل ، ولهذا فإن الحصول على منصب عمل في المؤسسة يبقى قرارا صائبا بنسب معتبرة لأغلب العاملين خاصة لأولئك الذين لديهم اجر مناسب بين 30 ألف إلى 50 ألف فأكثر .

إن الرضا عن قرار الانضمام للمبحوثين يكون كدافع للعمل و للعطاء ، لأنه عندما يعمل الفرد في ميدان وهو راضي به ومقتنع يكون له نتائج ايجابية عليه وعلى النظام ككل ، على

الفصل السادس _____ واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

العكس من ذلك عندما يفرض العمل على الفرد ويزاوله بالإكراه تكون له مخرجات سلبية ،وما نلاحظه من أولئك الذين يرون أن انضمامهم للعمل في المؤسسة غير صائب يتراوح أجرهم بين 10 آلاف إلى 20 ألف وهذا الاستياء و عدم الرضا إنما هو ناتج عن الأجر و قلته مقارنة بأولئك الذين لديهم رضا ،لأن الأجر أصبح غير كافي لتغطية حاجياتهم دون علمهم أن الأجر له قواعد و معايير .

نستنتج أن الأجر يؤثر على مستوى رضا العاملين من قرارهم للانضمام في العمل في المؤسسة .

الأسباب وراء الرضا من قرار الانضمام للعمل في المؤسسة

تعددت الأسباب و الأهداف والدوافع من وراء قرار الانضمام للعمل في المؤسسة و الشعور بالرضا من وراء هذا القرار،ونحاول سرد الأسباب فيما يلي :

جدول رقم 13 : توزيع المبحوثين حسب أسباب رضاهم عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة* .

المجموع	منصب العمل			أسباب الرضا عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار	
23	7	7	9	التكرار
% 14.4	% 4.4	% 4.4	5.6%	النسبة
6	4	1	1	التكرار
% 3.8	% 2.5	% .6	% .6	النسبة
33	21	10	2	التكرار
% 20.6	% 13.1	% 6.3	% 1.3	النسبة
6	4	1	1	التكرار
% 3.8	% 2.5	% .6	% .6	النسبة
2	1	0	1	التكرار
% 1.3	% .6	% 0.0	% .6	النسبة

* العينة أصبحت 160 تمثل العمال الراضين عن قرار الانضمام للمؤسسة .

الفصل السادس _____ واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

10	4	1	5	التكرار	مناسبة المنصب للتخصص
6.3%	2.5%	.6%	3.1%	النسبة	
3	2	0	1	التكرار	الشعور بالارتياح
% 1.9	% 1.3	% 0.0	% .6	النسبة	
16	1	5	10	التكرار	فرصة عمل جيدة
% 10.0	% .6	% 3.1	% 6.3	النسبة	
1	1	0	0	التكرار	اكتفاء مادي
% .6	% .6	% 0.0	% 0.0	النسبة	
36	15	13	8	التكرار	الراتب
% 22.5	% 9.4	% 8.1	% 5.0	النسبة	
4	2	1	1	التكرار	قربها من المسكن
% 2.5	% 1.3	% .6	% .6	النسبة	
2	0	0	2	التكرار	تحقق التوقعات
% 1.3	% 0.0	% 0.0	% 1.3	النسبة	
8	4	3	1	التكرار	العمل و التعلم و التدريب
% 5.0	% 2.5	% 1.9	% .6	النسبة	
8	2	1	5	التكرار	مؤسسة ناجحة لها مستقبل
% 5.0	% 1.3	% .6	% 3.1	النسبة	
1	0	0	1	التكرار	تكوين أسرة
% .6	% 0.0	% 0.0	% .6	النسبة	
1	0	1	0	التكرار	أفضل من العمل السابق
% .6	% 0.0	% .6	% 0.0	النسبة	
160	68	44	48	التكرار	المجموع
% 100.0	% 42.5	% 27.5	% 30.0	النسبة	

باعتبار أن المبحوثين اغلبهم راضين عن قرار انضمامهم كما كان في الجدول السابق ،وهذا الرضا ناتج عن عدة أسباب ودوافع اختلفت حسب زاوية كل فرد ،فاحتل الراتب أعلى نسبة ب 22.5% مثلته أعلى نسبة لعمال التنفيذ بنسبة 9.4 % ،ثم يليه مباشرة دافع الرضا الثاني أحسن من البطالة بنسبة 20.6 % وأيضاً أعلى نسبة كانت لعمال التنفيذ 13.1 % ،ونجد كذلك متغير المؤسسة الوطنية بنسبة 14.4% وأعلى نسبة للإطارات 5.6 % ،وأدنى نسبة كانت 0.6 % للأسباب التالية :اكتفاء مادي ،تكوين أسرة ،أفضل من العمل السابق .
إن يمكن القول أن المبحوثين راضين عن مستوى أجرهم ،فالفرد يتوقع علاقة بين مدخلاته

(قدراته و جهوده) و مخرجاته (الأجر و المكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة و يمكن أن يؤثر على مستوى دافعيته ،حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة و الإبقاء على عضويته فيها.

ولا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة ،إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا ،لذلك فان العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور و ملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الموارد البشرية .

كما يمثل الأجر أهمية كبيرة للفرد لأنها الوسيلة لإشباع حاجياته المختلفة،كما تمثل أيضا أهمية كبيرة للمؤسسة لأن الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها و أيضا للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها.

أما الدافع الثاني العمل أحسن من البطالة ،لان اليوم أصبح الحصول على عمل لهو هاجس كل فرد خاصة إذا علمنا أن عمال التنفيذ ليس لديهم شهادات جامعية تؤهلهم لمناصب ارقى و أجر أعلى ،كما أن بالعمل يحقق الإنسان ذاته و تكون له مكانة في المجتمع ،كما أن من طبيعة الفرد الجزائري يحب العمل وأدل بقولي بالمثل الشعبي " الخدمة مع النصارى ولا

القعدة خسارة "،أما الدافع أو السبب الثالث فإذا علمنا أن القطاع العمومي يمتاز ببعض الميزات تختلف عن القطاع الخاص ما يجعل الكثير من المبحوثين يرى أن انتسابه لهذا القطاع يعتبر كامتياز ،كما أن العامل يفكر دائما في التامين لأنه يعتقد انه لما يتقاعد يكون له مبلغ معين وتزول عنه حالة القلق ،وحالة الرضا لدى المبحوثين بتعدد الأسباب من اجر و تامين اجتماعي وبيئة عمل ممتازة وتناسب المنصب مع التخصص كلها كمدخلات للأداء الراقي و مظاهر للولاء نحو النسق التنظيمي الذي يوفر كل أسباب الرضا عن الانضمام للعمل .

الفصل السادس _____ واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

نستنتج أن الفئات المهنية تعددت أسباب رضاها عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة.

أسباب عدم الرضا من قرار الانضمام إلى المؤسسة وعلاقته بالمستوى الدراسي

هناك 22 عامل غير راضي عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة نتيجة عدة أسباب.

جدول رقم 14: توزيع المبحوثين حسب أسباب عدم رضاهم عن قرار الالتحاق بالعمل في المؤسسة وعلاقته بمنصب العمل.

المجموع	منصب العمل			أسباب عدم الرضا عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة	
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار		
4	1	1	2	التكرار	تفويت فرص عمل أفضل
% 18.2	% 4.5	% 4.5	% 9.1	النسبة	
7	3	2	2	التكرار	قلة الراتب
% 31.8	% 13.6	% 9.1	% 9.1	النسبة	
2	0	0	2	التكرار	لا تناسب الطموحات
% 9.1	% 0.0	% 0.0	% 9.1	النسبة	
1	1	0	0	التكرار	صعوبة العمل و خطورته
4.5%	4.5%	0.0%	0.0%	النسبة	
5	0	3	2	التكرار	الاضطرار المالي
22.7%	0.0%	13.6%	9.1%	النسبة	
1	0	0	1	التكرار	عدم تجديد العقد السابق
4.5%	0.0%	0.0%	4.5%	النسبة	
2	0	0	2	التكرار	بعدها عن المسكن
9.1%	0.0%	0.0%	9.1%	النسبة	
22	5	6	11	التكرار	المجموع
100.0%	22.7%	27.3%	50.0%	النسبة	

تمثل نسبة 31.8 % الاتجاه الغالب على الجدول الممثل في قلة الراتب موزعة بأعلى

نسبة لعمال التنفيذ 13.6 % ، يليه الاضطرار المالي بنسبة 22.7 % يمثلها بأعلى نسبة

عمال التحكم 13.6 % ، وأدنى نسبة كانت 9.1 % لكل من بعدها عن المسكن و أنها لا

تناسب الطموحات يمثله الإطارات بأعلى نسبة 9.1 % كأسباب لعدم الرضا عن قرار الانضمام للعمل في المؤسسة .

ما يمكن قوله أن سبب الرضا في الجدول السابق يتكرر هنا كمتغير لعدم الرضا ،لأن الأجر أو الراتب يحتل مكانة هامة بالنسبة للفرد لأن له أهداف و حاجيات يجب أن تشبع، فإذا كانت مدخلاته تناسب مخرجاته فإنه يعتقد أنه لا توجد عدالة في توزيع الأجر فيؤدي به هذا الوضع إلى الاستياء و من ثم تقل دافعيته للعمل و يقل أدائه و حماسه للعمل ومن ثم ينخفض ولاءه للنسق التنظيمي .

كما تعددت أسباب عدم الرضا من مخاطر بيئة العمل و الاضطراب المالي و أنها لا تناسب الطموحات و بعدها عن المسكن خاصة إذا علمنا أن الإطارات و بحكم أن لهم مستوى جامعي فإنهم قد يعملون في أماكن بعيدة عن مساكنهم مما يؤدي بهم إلى الاستياء و الشعور بأنها تعيش حالة من الاغتراب المهني يجعلها غير قادرة على تقديم الأفضل وبذل الجهود لتحصل على ترقية مهنية تؤهلها إلى الترقية المالية والحصول على المكافآت ،كما أن هذا الشعور يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين التي تؤثر على إنتاجيتهم و من ثم ولاءهم للمنظمة .

صورة المؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات

هل يتكلم العامل كثيرا عن مؤسسته للآخرين ؟ هل يعتز بأنه يعمل فيها ؟هل يحاول أن يعطي للآخرين ويحكي عنها بإيجابية ويدافع عن كل من يسيء لها ؟،وهل يلعب الأصل الجغرافي للمبحوثين دورا هاما في إعطاءهم صورة جيدة عن المؤسسة للآخرين ؟.

تظهر الإجابة من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 15: توزيع المبحوثين حسب إعطاءهم صورة جيدة عن المؤسسة للآخرين و علاقته بالأصل الجغرافي.

المجموع	نادراً	أحياناً	دائماً	إعطاء صورة جيدة للغير عن المؤسسة	
				الأصل الجغرافي	
71	8	23	40	التكرار	ريفي
% 100.0	% 11.3	% 32.4	% 56.3	النسبة	
111	11	36	64	التكرار	حضري
% 100.0	% 9.9	% 32.4	% 57.7	النسبة	
182	19	59	104	التكرار	المجموع
% 100.0	% 10.4	% 32.4	% 57.1	النسبة	

يتبين من الجدول أعلاه أن المبحوثين من كلا الأصول الريفية و الحضرية يسعى إلى إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة التي يعمل فيها وقد قدرت النسبة 57.1 % موزعة بأعلى نسبة 57.7 % لذوي الأصول الحضرية و 56.3 % لذوي الأصول الريفية.

وأدنى نسبة في الجدول بلغت 9.9 % لذوي الأصول الحضرية الذين لا يسعون أبداً إلى إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة.

طبيعة الفرد الريفي أنه يقدم دائماً صورة جيدة عن ما يقوم به وعن المؤسسة التي يعمل فيها للآخرين كنوع من التفاخر بالأنأ وبالأخر، حتى انه يحتفظ ببعض الأشياء التي تخص المؤسسة سواء من إعلانات أو كتيبات خاصة بالمؤسسة للتعريف بها أو ملابس تطبع عليها اسم المؤسسة ،ونجد نفس الصورة عند العامل الحضري.

تقديم مصلحة المؤسسة عن المصالح الشخصية

قواعد اللعبة تقتضي إستراتيجية الدفاع و الهجوم ، وفي النسق التنظيمي على الفرد العامل أن يعرف متى يحرك قواعد اللعبة ،أي متى يدافع؟ومتى يهاجم ؟ أو بعبارة أخرى : متى يقدم مصالحه؟ ،ومتى يضحي بمصالحه في سبيل تحقيق مصالح المؤسسة التي يعمل فيها؟، وهل كلما كانت مدة خدمته أطول أو أقصر أثر ذلك على اتخاذه لمثل هذا القرار ؟

نوضح هذه الفكرة في الجدول التالي :

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

جدول رقم 16: توزيع المبحوثين حسب تقديمهم لمصلحة المؤسسة عن مصالحه الشخصية وعلاقته بمنصب العمل

المجموع	منصب العمل			تقديم مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار	
128	51	28	49	التكرار
% 70.3	% 28.0	% 15.4	% 26.9	دائماً النسبة
52	22	22	8	التكرار
% 28.6	% 12.1	% 12.1	% 4.4	أحياناً النسبة
2	0	0	2	التكرار
% 1.1	% 0.0	% 0.0	% 1.1	أبداً النسبة
182	73	50	59	التكرار
% 100.0	% 40.1	% 27.5	% 32.4	المجموع النسبة

يتمحور الاتجاه العام للجدول في نسبة 70.3 % للمبحوثين عمال التنفيذ موزعة بأعلى نسبة 28 % صرحوا دائماً ما يقدمون مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية تليها نسبة 26.9 % للإطارات و أدنى نسبة 15.4 % لعمال التحكم ،وأدنى نسبة في الجدول كانت 1.1 % للمبحوثين الذين صرحوا أنهم أبدا لا يقدمون مصالح المؤسسة على المصالح الشخصية وأعلى نسبه في هذا الاتجاه كانت للإطارات 1.1 % .

لقد نادى "هنري فايول" منذ زمن على مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة ،فمصلحة المؤسسة لها الأسبقية و يجب ألا يكون هناك تضارب بين أهداف الشخص و أهداف المؤسسة .

فمن الطبيعي أن كل فرد له مجموعة من الأهداف و المصالح و الطموحات و التوقعات لكن الملاحظ هنا من خلال الإحصائيات أن عمال مؤسسة أنفرادي إطارات و عمال تحكم و عمال تنفيذ يضحون بمصالحهم الشخصية مقابل مصلحة المؤسسة وهذا يدل على ارتباط قوي و اندماج بين قيم المؤسسة و قيم عمالها و تشربها لثقافة المؤسسة و سعيهم الدؤوب

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

إلى تحقيق أهدافها الذي هو في نهاية الأمر مصلحة لهم ،فالمؤسسة لما تحقق الأرباح فإنها تشاركهم فيها ،وهنا الفاعل الماهر الذي يتمتع بفراصة يعي جيدا أن مصلحة المؤسسة هي مصلحته .

أما من خلال المقابلات فقد صرح بعض العمال أنهم دائما يقفون إلى جانب المؤسسة في السراء و الضراء خاصة إذا مرت بأزمة ما حتى و لو اقتضى الأمر النازل عن بعض الراتب ،لأنهم يعتقدون أن الإبقاء عليها و ومحاولة النهوض إذا ما وقعت أزمة أحسن من تركها ،وهذا يوحي بمظاهر التضحية التي يمكن أن يقدمها العاملون فقط من اجل مؤسستهم التي فتحت لهم الأبواب و كانت محل لكسب الرزق و تحقيق الذات .

إذن يمكن القول أن هناك اتجاه ايجابي نحو تبني مبدأ "هنري فايول" في مؤسسة أنفرادي من خلال إخضاع المصالح الشخصية للمصلحة العامة ،والذي يعتبر سمة من سمات الولاء التنظيمي .

كما لا يمكن تجاهل تلك النسبة و حتى ولو كانت ضعيفة لأنها توحى بحقيقة متواجدة في كل المؤسسات عن أولئك الذين لا تهمهم سوى مصالحهم الشخصية ولكن لا يمكن الكشف عنهم علنا لان لديهم وسائل للاختفاء و التمويه ،يتقربون فقط ممن نفعهم ،ويصافحون فقط من يغض البصر عن أخطاءهم ،على هذا الحال تصبح المؤسسة سوقا للمزادات و المزايدات ،من يدفع أكثر ،من يلوح بيده أكثر ،يحصل على ما يريد .

وكم هي الحالات كثيرة من أولئك العمال الذين يذهبون إلى مكان عملهم ليسجلوا حضورهم فقط ،وبعد ذلك يستخدمون الوقت الذي يقضونه في المؤسسة في أمور لا تخدم أهداف المؤسسة ،كما أنهم قد يستخدمون موارد المؤسسة في تنفيذ أعمال خاصة بهم ولا علاقة لها بالمؤسسة وبأهدافها ،وهذا يعتبر ضربا لواحد من أهم أسس الإدارة ومدخلا مباشرا لفساد ينخر في المؤسسة.

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

نستنتج أن العمال يقدمون مصالح المؤسسة على المصالح الشخصية وهذا من اجل تحقيق أهدافها و الذي يعتبر سمة من سمات الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني :الاستمرارية في العمل و الشعور بالفخر

يرتبط الولاء التنظيمي بمدى الرغبة بالاستمرار بالعمل و مقاومة المغريات التي يمكن أن تأتي من الأنساق التنظيمية على شكل عروض عمل بأجور مغرية ،كما يتضمن بمدى الشعور بالفخر بالعمل بالمؤسسة .

الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة

إذا علمنا أن أصحاب الكفاءات و المهارات يتعرضون دوما إلى موجة من المغريات بهدف استقطابهم للعمل في مؤسسات منافسة أخرى ،هنا يظهر مقدار ولاءهم للمؤسسة وذلك من خلال الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة فقط حتى يبقى أعضاء فيها ، كما أن من عمل فيها مدة أطول فان رغبته في البقاء لربما تكون أكبر،وتظهر نتائج الجدول هذا الاستعداد.

جدول رقم 17: توزيع المبحوثين حسب درجة استعدادهم لقبول أي عمل في المؤسسة وعلاقته بعمرهم.

العمر	مدى الاستعداد لقبول أي عمل في مؤسسة	نعم	لا	المجموع
29 – 24	التكرار	36	0	36
	النسبة	% 100.0	% 0.0	% 100.0
35 – 30	التكرار	42	1	43
	النسبة	% 97.7	% 2.3	% 100.0
41 – 36	التكرار	38	0	38
	النسبة	% 100.0	% 0.0	% 100.0
42 فما فوق	التكرار	65	0	65

الفصل السادس _____ واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

النسبة	% 100.0	% 0.0	% 100.0
التكرار	181	1	182
المجموع	% 99.5	% .5	% 100.0
النسبة			

إن العمل عبادة ،ولهذا نجد المبحوثين على استعداد لقبول أي عمل كان في المؤسسة ،فنجد الاتجاه العام للجدول تمثله نسبة 99.5 % من الذين صرحوا بالايجابية: تتصدرها الفئة العمرية 30-35 بنسبة 97.7 % ، أما الفئة من 24-29 و 36-41 و 42 فما فوق لهم استعداد تام بلغ نسبة 100% ، مقارنة ب 2.3%، ليس لهم الاستعداد لذلك .

إن الفترة من العشرينات إلى الثلاثينات تمتاز بمرحلة الدخول إلى ميدان العمل والرغبة في الحفاظ على منصب العمل وكذا ممارسة أي نشاط مهما كان رغبة في التعلم و التكوين وتطوير المهارات و القدرات ،وتتخفص قليلا تلك الرغبة في أواخر الثلاثينات باعتبار أن الفرد كسب بعض الخبرة في ميدان تخصصه ،كما تعرف سنوات الأربعينيات بسن الرشد و اكتمال الشخصية وهنا تعود تلك الرغبة في الاستعداد لتقلد عدة مهام ومناصب لكسب المزيد من الخبرة ،فالفرد يسعى دائما إلى التغيير والتجديد في طرق العمل ونوعية العمل .

الأسباب وراء الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة

إن الحصول على عمل في مؤسسة وطنية حلم كل فرد ،والرغبة في الاحتفاظ به مهمة صعبة ،لهذا قد يسعى كل عامل إلى البقاء في المؤسسة لتحقيق مزايا خاصة ومنافع قد تكون متبادلة بين الطرفين ،وتظهر النتائج من خلال الجدول التالي :

جدول رقم 18: درجة استعداد المبحوثين من عدمه لقبول أي عمل في المؤسسة وعلاقته بالمستوى الدراسي .

المجموع	القابلية للبقاء والاستعداد			المستوى الدراسي
	على استعداد لقبول راتبك الحالي خلال الخمس السنوات المقبلة	على استعداد للقيام بعمل آخر	على استعداد لشغل منصب عمل لا يناسبك	
26	5	21	0	التكرار
% 100.0	% 19.2	% 80.8	% 0.0	النسبة
31	0	24	7	التكرار
% 100.0	% 0.0	% 77.41	% 22.58	متوسط النسبة
73	11	61	1	التكرار
% 100.0	% 15.1	% 83.6	% 1.4	ثانوي النسبة
52	21	29	2	التكرار
% 100.0	% 40.4	% 55.8	% 3.8	جامعي النسبة
182	37	135	9	التكرار
% 100.0	% 20.4	% 74.6	% 5.0	المجموع النسبة

المبحوثون يرغبون في البقاء في المؤسسة على عكس النتائج التي أظهرها الجدول المتمثل في الاستعداد لترك العمل في المؤسسة، فهنا يتبين أن المبحوثين باختلاف مستوياتهم الدراسي على استعداد للقيام بعمل آخر غير عملهم الحالي بنسب تراوحت بين، ذوي المستوى الثانوي 83.6 %، ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 80.8 %، ذوي المستوى المتوسط 77.41 %، ذوي المستوى الجامعي 55.8 % .

كما نجد أن ذوي المستوى الابتدائي مستعدين لقبول راتبهم الحالي خلال الخمس سنوات المقبلة على عكس نتائج الجدول التي بينت أنهم مستعدون لترك العمل فقط من أجل تحسين الراتب، كما نجد أصحاب المستوى المتوسط على استعداد لشغل مناصب لا تتناسب مستواهم بنسبة 22.58 %، أما أصحاب المستوى الثانوي فهم على استعداد لقبول الراتب خلال الخمس سنوات المقبلة بنسبة 15.1 %، كما نجد فئة قليلة من المبحوثين من ذوي نفس المستوى على استعداد لشغل مناصب لا تتناسبهم بنسبة 1.4 %، في حين أصحاب المستوى الجامعي على استعداد لقبول الراتب خلال الخمس سنوات المقبلة بنسبة 40.4 % مقارنة بنسبة 3.8 % على استعداد لشغل مناصب لا تتناسبهم.

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

إذا علمنا أن أصحاب الشهادات أي الجامعيين لديهم راتب فوق 5 ملايين فقد يقبلون به طوال الخمس السنوات باعتبار أن المؤسسة تحقق أرباح سنوية معتبرة ويتم الاستفادة منها كل حسب راتبه، كما أنه أصبح من الصعوبة إيجاد منصب عمل بنفس الأجر في مؤسسة أخرى وإن تحقق ذلك فيكون إلا بصعوبة أو بواسطة شبكة العلاقات غير الرسمية ومختلف الأساليب التي أصبحت معروفة في زماننا من قرابة و جهوية و تقديم الرشوة التي أصبحت تكنى ب " القهوة "، إلى غيرها من الوسائط الكامنة والظاهرة في نفس الوقت.

كما يتبين أن المبحوثين يرغبون في البقاء حتى ولو تم تغيير مناصبهم لأن لهم الرغبة في التعلم و التكوين و الحفاظ على عضويتهم بالمؤسسة، وإذا قارنا بين الجدول الذي يبين الاستعداد لترك المؤسسة ونتائج هذا الجدول يتبين أن طبيعة الفرد يرغب في الحفاظ على ما بين يديه و يعلم أنه من الصعب إيجاد فرص عمل براتب جيد في مؤسسات أخرى، فالطلب على العمل أكثر من العرض، ولهذا يفضل البعض القيام بعمل آخر أفضل من ترك المؤسسة .

الإظهار للأصدقاء أن المؤسسة متميزة

سمعة المؤسسة مهمة جداً للفرد العامل عندما يريد التفاخر بها و الاعتزاز أن

المؤسسة التي يعمل فيها متميزة جداً و يستحق كل فرد أن يعمل فيها

جدول رقم 19: توزيع المبحوثين حسب درجة إظهارهم للأصدقاء أن المؤسسة متميزة

وعلاقته بجنسهم

المجموع	الإظهار للأصدقاء أن المؤسسة متميزة			الجنس
	أبداً	نادراً	دائماً	
144	8	55	81	الذكور
% 100.0	% 5.6	% 38.2	% 56.3	النسبة
38	2	15	21	الإناث
% 100.0	% 5.3	% 39.5	% 55.3	النسبة

الفصل السادس _____ واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

المجموع	التكرار	102	70	10	182
النسبة		% 56.0	% 38.5	% 5.5	% 100.0

يتمحور الاتجاه العام للجدول في نسبة 56%، ويظهر أن الذكور كانت نسبتهم اكبر من جنس الإناث حيث قدرت ب 56.3% بفارق ضئيل عن نسبة الإناث 55.3 % من حيث الإظهار للأصدقاء أم المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية متميزة .

وبالمقابل نجد أدنى نسبة بلغت 5.5% ،للذين صرحوا بسلبية أنهم لا يظهرون للأصدقاء أن المؤسسة متميزة ،وأعلى نسبة كانت للذكور 5.6 %و نسبة الإناث 5.3 % .

إذن ما يمكن قوله عن هذا التحليل الإحصائي ما يلي :

إن طبيعة الفرد مهما كان جنسه يرغب بالإنضمام و العمل في المؤسسة التي تتميز بسمات معينة تجعلها متميزة و فريدة من نوعها .

مفتاح التميز للمؤسسة الوطنية للسكك الحديدية هو في تركيزها على جودة الخدمات التي تقدمها كخيار استراتيجي تفرضه معطيات العصر و ضغوطات المنافسة .

كما أن تميز المؤسسة بقيمها المتنوعة التي تخدم العامل و تراه وتعتبره إنسانا لا آلة تحركها أنّ شاءت جعلها في أعين عمالها متميزة و يستحق الفرد أن يعمل فيها باعتباره أفضل مكان للعمل وأفضل من أي تنظيم ممكن للعمل،وهذا يولد الولاء العاطفي حسب تصنيف "بورتر" من خلال قائمة الأسئلة عن مقياس الولاء التنظيمي من خلال الفقرة 14 من فقرات

الاستبيان : *For me this is the best of all possible organizations for which to work**

أما من الناحية السوسيولوجية فتميل الإناث في مجالسهن إلى التحدث عن المؤسسة و عن مكان عملهن أمام الأصدقاء فخرا بها و فخرا بذواتهن كونهن أتيحت لهن الفرصة دون

* Mowday R.T, Steers R.M, Porter L.W , Op .Cit , p228.

غيرهن للعمل في هذه المؤسسة ، ونفس الشيء بالنسبة للذكور فإنهم يظهرون للأصدقاء أن المؤسسة التي يعملون بها متميزة ويستحق الشخص أن يعمل فيها، و نجدهم يحتفظون بكل ما يتعلق بالمؤسسة من إعلانات أو أقمصه عليها اسم المؤسسة ، كما أن المؤسسات الوطنية اليوم أصبحت تدخل الفرحة و البهجة في نفوس عمالها من خلال تشاطرها بعض المناسبات ومنحها المساعدات للعائلات المعوزة ، كما تلعب سمعة المؤسسة ومكانتها دورا في هذا ، لهذا ارتقت إلى مرتبة أن تكون موضوع الحديث بين الأصدقاء .

إن الإظهار للأصدقاء أن المؤسسة متميزة يشير إلى درجة من الولاء لها .

دون أن نغفل الفئة التي كانت آراءها عكس هذا الاتجاه و إن كانت قليلة إلا أن هذا له مدلولين ، أولا : ففي أي نسق تنظيمي يوجد صراع داخلي قد يكون كامن وقد يكون ظاهر للعيان ، وهذا نتيجة شعورها أنها لم تحقق توقعاتها و نتيجة عدم رضاها بانتماءها إلى المؤسسة ، ثانيا : ليس بالضرورة التحدث عن المؤسسة أمام الأصدقاء نتيجة ولاء لها لأنه قد لا يجد الفرصة لذلك ، كما أن مواضيع الحديث قد تختلف ، كما أن هناك من الأفراد من يترك العمل و كل ما يتعلق بالمؤسسة عندما يخرج من بابها رغم تعلقه الشديد بها .

إن رؤية المؤسسة أنها متميزة يوحي أيضا إلى أن قيم و مبادئ العاملين تتفق مع قيم و مبادئ المؤسسة ، حيث كانت تصريحاتهم من خلال المقابلات بالإيجاب وأنهم يشعرون أنهم اكتسبوا أو تطبعوا بقيمتها من مجرد الدخول إلى المؤسسة ، وهذا يدل على تطابق قيم الأفراد و اتجاهاتهم الايجابية نحو المؤسسة .

ما يمكن قوله سوسيولوجيا أن هناك تطبيع تنظيمي و اندماج للثقافة الاجتماعية للمورد البشري مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

المبحث الثاني :مناقشة نتائج قياس الولاء التنظيمي

تم الوصول إلى ما يلي :

1. ما يميز عينة الدراسة أنهم مارسوا أعمالا من قبل في مؤسسات خاصة بنسبة قدرت 58.2 % وهذا ما يجعلهم يقارنون بين ما كانوا عليه وما هي مخرجات العمل السابق و ما أصبحوا فيه وما يمكن أن يحصلوا عليه من منافع ،فكل مؤسسة لها قيمها و ثقافتها التنظيمية وبيئتها و أساليب المعاملة القيادية ،لهذا نجدهم قد تركوا أعمالهم السابقة ليلتحقوا بالعمل في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية لدوافع وأسباب تمثلت في عدم تناسب الأجر مع الجهود المبذولة في المنصب وظروف العمل غير الملائمة مهما كان مستواهم التعليمي،كما انه ناتج عن قلة الدوافع و غياب العديد من الإجراءات التحفيزية و التي من شأنها خلق الرغبة و الولاء و الانتماء و الإخلاص وحب العمل و التقاني فيه،كما يرجع إلى انعدام بعض المقومات والتي منها ضعف الحوافز المادية المطبقة في المؤسسات السابقة ما عدا الأجر أو بعض الخدمات الاجتماعية التي تكاد تنعدم حسب أفراد العينة ،وأيضا بيئة العمل وعدم تلائم الوظائف مع المؤهلات و القدرات
2. بينت الدراسة أن استعداد العاملين لتقديم مجهودات اكبر لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 78 % مقابل ما تقدمه المؤسسة من حوافز و مكافآت و من خلال إشراكهم في الأرباح المحققة هنا يصبح العامل يقدم كل ما بوسعه من مجهود و خلاص وولاء مقابل أشياء ملموسة وهنا يتحقق الولاء التبادلي القائم على المصالح المشتركة.
3. العاملين في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية لديهم شعور بالرضا عما تحققه المؤسسة و ما يتوقعونه منها من خلال عمل المؤسسة على إيجاد نسق بيئي تنظيمي تسود فيه مشاعر الرضا الذي يؤدي إلى مشاعر الولاء ،الفرد عبارة عن طموحات ،رغبا ،أمال وجر

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

لحسابات وله استراتيجيات و مناورات وأهداف ،فان تحققت توقعاته فتراه يشكر و يمدح المؤسسة و راضي عنها و يمنح ولاءه الذي بني فقط على فلسفة الأخذ و العطاء .

4.اهتمام العاملين بسمعة المؤسسة وأنها متميزة عن باقي المؤسسات من خلال إعطاء صورة جيدة للآخرين عنها كانت بنسبة 57.1 % .

5.تقديم مصلحة المؤسسة عن المصالح الشخصية.

6.الاستعداد لقبول أي عمل في المؤسسة رغبة في استمرار عضويتهم فيها ناتج عن قناعة ورضا أن المؤسسة تحقق و تشبع لهم رغباتهم وحاجاتهم حيث بلغت نسبته 99.5 % ،لكن إذا تم إغراء العاملين من خلال رغبة مؤسسات أخرى باستقطابهم عن طريق رفع أجورهم فإنهم لا يقاومون هذه الإغراءات وهذا ما بينته نتائج الجدول من خلال نسبة 75.8 % ويعزى السبب لهذا إن الأفراد يحاولون أن يحسنوا وضعيتهم الاجتماعية ،والإنسان عبارة عن كومة من الحاجات و الرغبات التي إن تحققت إحداها يسعى إلى تحقيق حاجات أخرى .

7.شعورهم بالفخر الكبير خاصة الإناث بنسبة 76.3 % مقابل الذكور 67.4 % ،إن الشعور بالفخر يعتبر واحد من أهم محددات الولاء التنظيمي لان الفرد الذي يفخر بشيء ما إلا بعدما اقتنع بهذا الشيء و أصبح جزء لا يتجزأ منه .

8.يعتبرون أن قرار انضمامهم للعمل ليس خطأ بل هو نتيجة قناعة و رضا داخلي.

9.وبشكل عام أظهرت النتائج مستوى لا بأس به من الولاء التنظيمي للمؤسسة من خلال دلالة المؤشرات التالية :

الاستعداد لتقديم الجهود لمساعدة المؤسسة على النجاح وعلى تحقيق أهدافها و بقاءها في الريادة.

الفصل السادس ————— واقع الولاء التنظيمي لعينة من عمال مؤسسة انفرادي

التحدث أمام الأصدقاء أن المؤسسة يستحق الفرد أن يعمل بها وأنها متميزة و فريدة من نوعها و كيف ولا وهي التي تحتل المراكز الأولى وطنيا كأحسن المؤسسات الوطنية على مستوى الوطن بنسبة 57.1 % .

تقديم مصلحة المؤسسة على المصالح الشخصية بنسبة 70.3 % .

الاستعداد للقيام بأي مهمة توكل لهم للاحتفاظ بعملهم الحالي في المؤسسة .

الشعور بالفخر عند إخبار الآخرين أنهم يعملون في المؤسسة.

في حين المؤشرات السلبية الدالة على عدم الولاء التنظيمي للمؤسسة تمثلت في:

الاستعداد لتترك العمل نتيجة المغريات بلغت نسبته 75.8 %، وهذا يشير إلى أن الفرد يبحث عن التجديد و محاولة إيجاد الأفضل، كما أن الواقع السوسيولوجي يفرض على الفرد العامل تحسين أولا من مهاراته ومن ثم البحث عن المكان الذي يتلاءم مع هذه المهارات الذي يستلزم تحقيق و إشباع الحاجيات مقابل كل هذا.

10. ويتضح من خلال النتائج أن الولاء التنظيمي لدى العمال مرتفع وهذا يعني أن هناك قوة انتماء لدى العمال نحو مؤسساتهم وان هناك اعتقاد قوي لدى العمال بقبول أهداف وقيم مؤسساتهم، كما أن لهم الاستعداد لبذل أقصى الجهود لصالحها ويمكن أن نرجع ذلك إلى الأسباب و العوامل التالية :

تطابق أهداف المؤسسة و سياستها مع أهداف و قيم العمال و اتجاهاتهم مما جعلها أكثر توافقا و رغبة في الاستمرار في العمل فيها .

قوة الإخلاص للعمل و التقاني فيه و إتقانه باعتبار ذلك مطلبا شرعيا يجسد القيم الدينية قبل أن تكون قيم تنظيمية .

اندماج العمال و انغماسهم في وظائفهم مما ولد لديهم رابط نفسي و مشاعر عاطفية إزاء هذه المؤسسة و الرغبة في إنجاحها .

رغبة العمال في تحقيق ذاتهم من خلال وظائفهم حيث يمكن إبراز قدراتهم في العمل و إمكانات النجاح فيه لحاجات نفسية داخلية ورغبات أخرى .

العلاقات الإنسانية بين زملاء العمل حيث لاحظنا العمال و كأنهم في عائلة واحدة متساجمة ومتضامنة و متعاونة مما يخلق لديهم قوة الانتماء للجماعة و الولاء ،بالإضافة إلى توافر أسباب أخرى مادية كالراتب الجيد.

11. ما يمكن قوله أن هناك مؤشرات توحى بقوة الولاء التنظيمي للنسق التنظيمي المتمثل في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ،وهذا الولاء مرتبط بتحقيق المصالح بين الطرفين أي انه ولاء تبادلي " أخذ و عطاء " .

خلاصة :

يتبين من خلال النتائج أن هناك ولاء تنظيمي للمبحوثين الذين تم إجراء الدراسة عليهم لمؤسسة أنفرادي قائم على تحقيق المصالح و المنافع المتبادلة ،أي هناك ولاء منفعي تبادلي يتحقق فقط إذا تم تحقيق مصالح الطرفين .

الفصل السابع

النمط القيادي

الديموقراطي وأثره في

تعزيز الولاء التنظيمي

للعينة محل الدراسة

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

تمهيد :

استكمالاً لخطوات هذه الدراسة سيتم عرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً من خلال الجداول و التمثيل البياني ومن ثم إعطاءها تفسيراً سوسيولوجياً ،ويتم ذلك وفقاً للترتيب الذي كانت عليه التساؤلات المطروحة وكذا الفرضيات المقترحة .

المبحث الأول :سمات القيادة في مؤسسة أنفراري

المطلب الأول :بعد الاهتمام القيادي

إن قيادة المؤسسة ومن خلال سياستها التسييرية و علاقاتها مع العمل فإنها تتبع نمط تسييري سواء من خلال تركيز اهتمامها بجودة و كمية العمل المنجز أو تركيز اهتمامها على العامل الإنسان بالدرجة الأولى أو الاهتمام بكليهما لان فيه مخرجات عليهما .

سلطة فرض الأوامر و التعليمات دون مناقشة

جدول رقم 20 : مدى فرض المدير التعليمات والأوامر على العاملين دون مناقشة وعلاقته بمنصب العمل .

المجموع	منصب العمل			فرض المدير التعليمات و الأوامر دون مناقشة
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار	
65	42	16	7	التكرار
% 35.7	% 23.1	% 8.8	% 3.8	دائماً
81	21	22	38	التكرار
% 44.5	% 11.5	% 12.1	% 20.9	نادراً
36	10	12	14	التكرار
% 19.8	% 5.5	% 6.6	% 7.7	أبداً
182	73	50	59	التكرار
% 100.0	% 40.1	% 27.5	% 32.4	المجموع

إن ما يميز مؤسسة أنفراري أن فرض الأوامر و التعليمات على العاملين يكون بشكل نادر بنسبة قدرت ب 44.5 %، في حين من المبحوثين من يرى أن المدير يفرض الأوامر و التعليمات

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة بشكل دائم ودون مناقشة بنسبة 35.7 %، وهناك من صرح أن فرض الأوامر و التعليمات يكون بشكل نادر بنسبة 19.8 %.

ونلاحظ أن الإطارات يمثلون نسبة 20.9 % صرحوا أن المدير نادرا ما يفرض الأوامر دون مناقشة مقارنة ب عمال التنفيذ الذين مثلوا نسبة 23.1 % صرحوا انه دائما ما يفرض الأوامر والتعليمات دون مناقشة في حين نجد الإطارات بنسبة 7.7 % صرحوا أن المدير أبدا لا يفرض التعليمات و الأوامر دون مناقشة .

عندما يأمر المدير العاملين فإنه يمارس سلطته الرسمية و على العاملين الامتثال بالطاعة لهذا الأمر الصادر من مديرهم ،فيحسنون الإصغاء لكل كلمة يلفظها دون مناقشته ،وتتميز الأوامر برسمية النبرة ،في حين التعليمات تعني تقديم المدير معلومات متعلقة بإجراءات العمل أو بنظام التنفيذ على نحو منظم يضمن إنتاجية اكبر وأداء أفضل.

إن المدير لا يحتاج كثيرا إلى تكرار الأوامر والتعليمات على العاملين لأنهم استوعبوها.

إن المدير الحقيقي هو الذي إذا أمر فلا يرد له أمر ، وإذا نهى فلا يرجع له نهى ،وهذه المهارة في جعل الأوامر تشكل قيم رسمية وواجبة التنفيذ، ومع مرور الوقت تطبع و تظهر في السلوكيات فلا حاجة له بتكرار الأوامر في كل مرة لان السلوكيات كلما تكررت كلما أصبحت عادة و أصبح السلوك معياري ،وهذا يدل أن العاملين يعلمون ما هي واجباتهم و ما هو مطلوب منهم ويؤدون الدور المنوط بهم بسلاسة و مرونة و دون الحاجة إلى فرض الأوامر وحتى مناقشتها حين تفرض ،وهذا دال على الاحترام و الثقة التي يضعها العاملون في مديرهم فهم لا يناقشونه في الأوامر الصادرة نتيجة التأثير الذي أحدثه والذي أدى إلى طوعية في تقبل الأوامر وعدم مناقشتها .

كما تختلف أصابع اليد يختلف العاملون ويختلف مستوى إدراكهم، فهناك فئة من العاملين لا يعملون إلا تحت الأوامر، وهذا النوع من العاملين الذين لا يعملون إلا تحت الأوامر الرسمية لا يعملون أيضا إلا تحت المراقبة الرسمية لأنه في حالة غياب السلطة الرسمية يكون هناك تسبب في العمل و تدني في الأداء ،والمدير في هذه الحالة يجدد الأوامر و التعليمات بشكل دائم حتى لا تكون هناك أخطاء في ميدان العمل ،وهذا نتيجة الحرص على أداء العمل بشكل مقبول كما ونوعا.

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة
وباختلاف الفروقات الفردية بين العاملين وباختلاف مناصبهم فإن المدير يكون أسلوب فرضه
للأوامر و توضيح التعليمات وفقا للموقف ،فهناك مواقف لا يحتاج فيها إلى فرض الأوامر كما أن
هناك مواقف و أوقات يكون فرض الأوامر هو الحل الفعلي لإدارة العمل و إدارة العاملين .
نستنتج أن القيادة الإدارية لا تفرض الأوامر و التعليمات على الإطارات بحكم مستواهم وأن هناك
تميز في فرض التعليمات و الأوامر بناء على المنصب الوظيفي.

أساليب المعاملة القيادية للعاملين

يختلف أسلوب تعامل المدير مع العاملين وقد تنوعت الأساليب القيادية من أسلوب قائم على
الديكتاتورية و الصرامة إلى أسلوب ديمقراطي قائم الاهتمام بنسق العلاقات الإنسانية إلى أسلوب
تسيبي لا يهتمه لا العمل و لا العاملين ،وتختلف نظرة العاملين لأسلوب تعامل مديرهم معهم حسب
منصبهم ،وهناك عدة أساليب يتبعها المدير من وجهة نظر العاملين ،وفي مؤسسة انفرادي و
نتيجة لتصريحات العاملين نجد عدة أساليب و هي ما يوضحها الجدول التالي .

جدول رقم 21 : أساليب تعامل المدير مع العاملين حسب منصبهم ¹.

¹سؤال متعدد الاختيارات .

الفصل السابع — النمط القيادي الديموقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

مجموع	أسلوب تعامل المدير									منصب العمل
	الوضوح والشفافية - المصدقية - العدالة	الوضوح والشفافية - المصدقية	الوضوح والشفافية - الصرامة	الوضوح والشفافية - الانحياز إلى فئة معينة	العدالة	المصدقية	الصرامة	الانحياز إلى فئة معينة	الوضوح و الشفافية	
59	3	0	1	1	0	0	10	21	23	تكرار
% 100.0	% 5.1	% 0.0	% 1.7	% 1.7	% 0.0	% 0.0	% 16.9	% 35.6	% 39.0	إطار نسبة
50	0	2	2	0	0	2	9	20	15	تكرار
% 100.0	% 0.0	% 4.0	% 4.0	% 0.0	% 0.0	% 4.0	% 18.0	% 40.0	% 30.0	عمال التحك م نسبة
73	0	0	1	0	8	7	33	10	14	تكرار
100.0%	% 0.0	% 0.0	% 1.4	% 0.0	% 11.0	% 9.6	% 45.2	% 13.7	% 19.2	عمال التنفيذ نسبة
182	3	2	4	1	8	9	52	51	52	تكرار
100.0%	% 1.6	% 1.1	% 2.2	% .5	% 4.4	% 4.9	% 28.6	% 28.0	% 28.6	المجموع نسبة

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

في بيئة العمل تتنوع السلوكيات تبعاً لمناخ العمل و العلاقات الرسمية و غير الرسمية ،وقد تختلف حسب موقع كل فرد في السلم الوظيفي ،حيث نجد الإطارات صرحوا أن أسلوب تعامل مديرهم معهم يتميز بالوضوح و الشفافية بنسبة 39 % ،في حين البعض منهم صرح

إنه ينحاز إلى فئة معينة بنسبة 35.6 %، أما من حيث الصرامة قدرت النسبة ب 16.9 %،

كما نجد منهم من صرح أنه يجمع بين صفات الوضوح ، الشفافية ، المصادقية و العدالة بنسبة 5.1 %، وأخيراً من جمع صفات الوضوح و الشفافية و الانحياز إلى فئة معينة وكذا الوضوح و الشفافية و الصرامة بنسبتي لكل منهما 1.7 % .

عمال التحكم : كانت التصريحات مخالفة لتصريحات الإطارات حيث هناك منهم من صرح أن المدير ينحاز إلى فئة معينة بنسبة 40 % ،كما نجد منهم من صرح أن أسلوبه يتسم بالوضوح و الشفافية بنسبة 30 % ،احتلت سمة الصرامة بنسبة 18 % ،المصادقية 4 % ،الجمع بين سمة الوضوح و الشفافية و المصادقية بنسبة 4 % .

عمال التنفيذ : يتسم أسلوب المدير في التعامل بالصرامة بنسبة 45.2 % ، كما يوجد من منهم صرح انه يتسم بالوضوح و الشفافية بنسبة 19 % ،الانحياز إلى فئة معينة بنسبة 13.7 % ،العدالة بنسبة 11 % ،المصادقية بنسبة 9.6 % ،الوضوح و الشفافية و الصرامة بنسبة 1.4 % .

السؤال : هل يختلف أسلوب المعاملة القيادية للعاملين تبعاً لاختلاف مناصبهم ؟.

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ الفروقات بين تصريحات العاملين فيما يخص أسلوب تعامل المدير معهم ، فبالنظر إلى مستوى الإطارات من خلال تعامل المدير معهم بالوضوح و الشفافية على أساس أن الإدارة تعمل من بيت من زجاج كل ما فيه مكشوف للعاملين ،لأنها تعتقد أن المؤسسة بهم و إليهم و لهذا يجب أن تنتهج أسلوب الإفصاح و العلانية في ممارسة الأعمال ،وتحرص على إزالة أي غموض أو لبس في الأعمال .

فالشفافية تعد بمثابة المناخ الملائم لنجاح المؤسسة ،لأنها انتهجت مبدأ ترسيخ الصراحة ،وهنا سيتمكن العاملون من طرح الأسئلة و الكشف عن الأمور التي تشغلهم ، وكذا التعبير

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للهيئة محل الدراسة

عن انشغالاته و آراءهم دون خوف من العقاب ،وهنا تنتج المؤسسة في جعل بيئة العمل مبنية على أسس تعمل فقط على البناء للأحسن لوجود الثقة بينهما التي تولد الإخلاص و الولاء للتنظيم الذي منحهم قيم التعبير دون جود رادع .

كما نجد فئة أخرى كان لها رأي مخالف لأسلوب تعامل المدير من خلال أنه ينحاز إلى فئة معينة من العاملين منهم من الإطارات والبعض الآخر من عمال التحكم الذين جزموا أن المدير ينحاز إلى جماعة معينة من العاملين ،وبالنظر إلى هذا فان المدير الذي ينحاز إلى عصابة أو جماعة من العاملين يصبح مديرا لهم - زعيما - فقط و لا يستطيع أن يكون لكل مسؤوليه .

إن المؤسسة التي تتجاهل حقيقة أن أفرادها يكتنزون صورة ذهنية انطباعية اتجاهها ،فتلك الصورة لا تكون بحسب ما تعتقد المؤسسة أو تمليه عليهم بل بحسب ما يرى أولئك العمال وما يشعرون به و ما يجدونه داخل أروقة مؤسساتهم .

إن الانحياز غير المبرر لفئة من أفراد المؤسسة على حساب آخرين سيؤدي إلى غياب العدالة و تقشي الأحزاب و يغذي الصراعات و يؤدي إلى تفكك المؤسسة .

إن هذه الثقافة الإدارية التي ترسخها ممارسات المدير الانحيازي تصنع هويات داخل المؤسسة وتتحول شيئا فشيئا إلى عدة كتل متنافسة ظاهرا و متناحرة كامنا ،وهذا يورث الترهل الإداري و تفقد المؤسسة فاعليتها و كفاءتها.

كما توجد ظاهرة عند العمال عندما لا يثبتون أنفسهم فإنهم يلقون إشاعات أن مديرهم انحيازي لفئة ما، فإذا كانت هذه الفئة لها القدرة و المهارة و الكفاءة ويتم الرجوع إليها في حالة وقوع النسق التنظيمي في مشكلة ما و قادرة على حلها فإن هذا لا يعتبر انحيازاً .

و يختلف أسلوب المدير تبعا لمنصب العمل فنجد العمال التنفيذيين صرحوا أن مديرهم يتميز أسلوب تعامله بالصرامة وهذا لأن طبيعة القطاع تقتضي الصرامة، لأنه لا مجال لوقوع الأخطاء الكبيرة، وباعتبار أن طبيعة عملهم تقتضي عليهم الالتزام و اليقظة أكثر من غيرهم من العاملين ،والمدير الصارم يعمل من أجل مصلحة مؤسسته و ليس لمصالحه الشخصية

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

، فالصرامة في بعض الأحيان تجعل المدراء ناجحين و تجعل العاملين ينظرون إلى قراراتهم بهيبة و احترام و يسعون إلى تنفيذها دون تردد .

كما أنه من خلال إجابات المدير من خلال المقابلة صرح بأنه هناك مواقف تقتضي الصرامة و الحرس الشديد على عدم الوقوع في الزلات لأن هذا سيكلف غالبا ، كما يجب إتقان فن التعامل و المرونة في ذات الوقت لأن الإنسان بطبيعته لا يقبل الضغط، و الضغط الكبير يولد الانفجار و النتائج ستكون عكسية .

و الصرامة تقتضي المصادقية وهي المحاذاة بين القيم التنظيمية و قيم المدير الشخصية و سلوكياتهم ، فنجد فريق من العاملين يتسم بالولاء التنظيمي¹ و يظهرونه أكبر من الحماس الوظيفي إذا ما وجدوا أن القيم التي تظهرها الإدارة العامة للمنظمة تتماشى مع التوجيهات التي تعطى لهم من مديرهم المباشر ، فلو كانت القيم التي يشيعها ويروجها المدير غير متوافقة مع القيم التي يظهرها في العمل فإن مصادقية المؤسسة ككل و مصادقية قيادتها تذهب في مهب الريح فبدون المصادقية لن تتحقق أي فاعلية من جهود المدير في تنفيذ أي من الاستراتيجيات ، وهناك نصيحة مجربة من قبل الكثير من المديرين وتهدف إلى الحفاظ على أعلى قدر من المصادقية في العمل و هي : قلل من وعودك و حاول أن تفي بالكثير .

نستنتج أن المدير يتقن جيدا قواعد سير العمل من خلال فنيات التعامل مع كل الحالات باختلاف مناصب العمل ، فالموقف الذي يستدعي الشفافية فإن الإدارة تعمل في بيت من زجاج ، وفي موقف الصرامة تقتضي العمل بجذ و التزام .

كما تنوعت الأساليب و اختلفت حسب زوايا كل عامل من تحلي المدير بقيم الوضوح و الشفافية في العمل ، الصرامة والانحياز والمصادقية والعدالة ، ويعود سبب تعدد و اختلاف القيم حسب الموقف الذي يكون فيه المدير وحسب وجهة نظر العامل ، لأن من طبيعة الفرد انه لا ينظر إلى سلوكياته وما ينجر عنه بل ينظر فقط إلى سلوكيات مديره دون معرفة الأسباب و الدوافع التي أدت إلى استثارة هذا السلوك مما كان يتوقعه العامل .

¹ فنسنت دي أوكونيل و ستيفن كون ، ممارسات قوية لقادة أقوياء ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، د ب ، 2017، ص

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

ومن خلال ملاحظتنا التمسنا بيئة عمل هدفها فقط العمل من أجل تحقيق الأهداف ،كما لاحظنا أن المدير يعي جيدا ويحتك بعامله و يعلم متى يستعمل هذا الأسلوب و متى يغيره حسب الحاجة .

بذل المدير الجهد لإحساس كل فرد أنه جزء من المنظمة

تستوقفنا كثيرا عبارة "تاع البايك" و السبب يعود إلى تفشي عقلية أن العامل مجرد أجير، ينتظر نهاية الشهر ليقدم له مبلغ مالي معين نتيجة قيامه بعمل ما ،لكن لاحظنا من خلال التنظيمات اليابانية أن العامل مندمج في مع مؤسسه و يعتبرها موطنه و عائلته و يعمل بكل إخلاص وولاء في سبيل تحقيق أهدافها، لأن نجاحها هو نجاحه ، و إذا أسقطنا على واقع المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية هل المدير يتبنى مثل هذه القيم ؟ .

جدول رقم 22: مدى بذل المدير الجهد لإحساس كل عامل انه جزء من المؤسسة بالنظر إلى أقدميتهم.

المجموع	بذل المدير الجهد لإحساس العامل انه جزء من المؤسسة			الأقدمية	
	أبداً	أحياناً	دائماً		
35	6	15	14	التكرار	أقل من 5 سنوات
% 100.0	% 17.1	% 42.9	% 40.0	النسبة	
36	7	9	20	التكرار	5 - 9
% 100.0	% 19.4	% 25.0	% 55.6	النسبة	
25	5	11	9	التكرار	10 - 14
% 100.0	% 20.0	% 44.0	% 36.0	النسبة	
85	18	30	37	التكرار	14 سنة فما فوق
% 100.0	% 21.2	% 35.3	% 43.5	النسبة	
181	36	65	80	التكرار	المجموع
% 100.0	% 19.9	% 35.9	% 44.2	النسبة	

الاتجاه العام للجدول يشير إلى أن المدير يبذل الجهد لإحساس كل فرد عامل أنه جزء من المؤسسة بنسبة قدرت ب 44.2 % يتوزعون على أعلى نسبة لذوي الأقدمية المتزاوجة بين 5 إلى 9 سنوات بنسبة 55.6 % ،وأدنى نسبة لذوي الأقدمية من 10 إلى 14 سنة بنسبة 36 % ، تليها نسبة 35.9 % موزعة على أعلى نسبة صرحت أن المدير أحياناً ما

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

يبدل الجهد لإحساس كل عامل انه جزء من المؤسسة لذوي الأقدمية ما بين 10 إلى 14 سنة بنسبة 44 % وأدنى نسبة لذوي الأقدمية من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 25 %.

وأدنى نسبة بلغت 19.9 % موزعة على أعلى نسبة لذوي الأقدمية 14 سنة فما فوق بنسبة 21.2 % وأدنى نسبة لذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 17.1 % .

ما يمكن الإشارة إليه أن المدير يبذل الجهد حتى يشعر العاملون أنهم جزء من المؤسسة لأن هذا الشعور كفيل بدحض الصراعات الداخلية و مشكلة " انتم " بدل "نحن"، لأن من طبيعة العامل الجزائري إذا شعر أن مديره في العمل لا يشعره انه مجرد أجير يعمل مقابل مبلغ مالي معين ، بل ينظر له كشريك في العملية الإنتاجية يجعله يقلق على مصير المؤسسة و يعمل على المحافظة على ممتلكاتها و الرقي بسمعتها و أدائها .

كما أن العامل في بداية عمله لا ينتبه لهذه القيمة، لكن مع مرور الوقت أي من 5 سنوات خدمة يشعر أن مديره يشعره أنه جزء من المؤسسة .

والواقع العالمي يثبت لنا كيف نجحت اليابان انطلاقا من هذه الإستراتيجية القيادية في جعل العمال و كأنهم في عائلة واحدة أو وطن واحد .

في حين الذين صرحوا أن المدير لا يشعرهم أنهم جزء من المؤسسة بالرغم من طول مدة خدمتهم قد يرجع إلى أنهم يعتبرون أنهم مجرد آلات فقط لخدمة المؤسسة ، وهذا بداية الاستياء وعدم الرضا مما يؤدي إلى ضعف الولاء نتيجة شعورهم بالتهميش أو الروتين الوظيفي بالرغم من طول خدمتهم .

ما يمكن التوصل إليه سوسيولوجيا أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء ،لنا طبيعة خاصة لا نعمل بضغط زر ،بل إن البشر كل البشر ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس و المشاعر ،والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر ،ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل ،ولهذا فعلى المدير أن يدرك كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما عندهم عن طريق إحساسهم أنهم جزء من المؤسسة ،فنجاحها نجاح له و فشلها فشل له فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه ،فإذا نجح المدير في هذا فانه قد وصل إلى استلام وصل ولاءهم ليس له بل للمؤسسة .

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

إن الاعتراف بالعامل و بأهميته في المؤسسة و تثمين دوره و جهوده، وأن لولاه لما وصلت المؤسسة لهذه الدرجة سيكون له الوقع ،حيث سينجم عنه الشعور بالولاء لهذا التنظيم الذي جعله شريك وليس أجير، لأن اليوم المؤسسة تدرك أنها تستطيع جلب الموارد المادية و لكنها لا تستطيع أن تجلب اليد العاملة ذات الكفاءة و الخبرة ،لهذا فالعمل على المحافظة عليها من خلال تبني هذه الثقافة "المؤسسة للجميع " .

اهتمامات المدير

جدول رقم 23: مركز اهتمام المدير وعلاقته بمنصب العمل

المجموع	منصب العمل			اهتمامات المدير	
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار		
73	23	28	22	التكرار	إنجاز العمل
% 40.1	% 12.6	% 15.4	% 12.1	النسبة	
7	1	4	2	التكرار	أمن وصحة العاملين
% 3.8	% .5	% 2.2	% 1.1	النسبة	
102	49	18	35	التكرار	إنجاز العمل وأمن وصحة كل العاملين
% 56.0	% 26.9	% 9.9	% 19.2	النسبة	
182	73	50	59	التكرار	المجموع
% 100.0	% 40.1	% 27.5	% 32.4	النسبة	

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المدير يهتم بإنجاز العمل و كذا صحة العاملين بنسبة 56 % وبنسبة غالبية لعمال التنفيذ 26.9 %، في حين أدنى نسبة 9.9 % لعمال التحكم، في حين نسبة 40.1 % يهتم بإنجاز العمل و بنسبة غالبية 15.4 لعمال التحكم و أدنى نسبة للإطارات 12.1 %، بينما 3.8 % صرحوا أنه يهتم بأمن وصحة العاملين تمثلها أعلى نسبة 2.2 % لعمال التحكم و أدنى نسبة 0.5 % لعمال التنفيذ في هذا الاتجاه.

نستنتج من خلال هذه النتائج الإحصائية أن المدير يهتم بالعمل و العمال باعتبار أن الاهتمام بالعمال يؤدي في الأخير إلى الاهتمام بالعمل ،فالواحد مكمل الآخر، مما يؤكد انه قائد فعلي يقود العمال و يهتم بالعمل .

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

إن الاهتمام بالعمال يتنوع من مراعاة ظروفهم، السؤال عن أحوالهم، مساعدتهم، الدعم المعنوي الدائم، الابتسامة حتى ولو تحت ضغوط العمل، لا يستخدم صيغة "أنا" بل "نحن" إلى غيرها من المعاملات الإنسانية دون أن يطغى هذا على العمل وهذا هو الأسلوب القيادي الديمقراطي، ومن خلال المقابلة أكد لنا المدير أنه يهتم بالعمال و يعتبر أن المؤسسة عبارة عن عائلة كبيرة، كما انه يهتم بهم و يسأل عن أحوالهم و في حالة رؤية عامل على غير ما يرام لا يذهب مباشرة يسأله عن مشاكله بل يرسل له من يكون أقرب إليه من العمال حتى يخفف عنه و يقف إلى جانبه، لأنه يعتبر أن التدخل في شؤون الآخرين قد يعرضه لموقف حرج لهذا يتبنى أساليب أخرى لتقديم المساعدة عن طريق جماعة الرفاق باعتبارهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تأثر باقي الأعضاء .

بينما من اعتبر أن المدير ديكتاتوري لا يهتم إلا بالعمل، ولا يهتم بهم لأن هناك العديد من العمال يحاولون استغلال هذه العلاقات الإنسانية وهذا فعلا ما حصل مع بعض العمال الذين أوهموا المسؤول أن لهم مشاكل وبالتالي يتغيبون و يستغلون وقت غيابهم في عمل آخر وبذلك يربحون أجرين، ولأن هذه الطريقة أصبحت مكشوفة للعيان (من شهادات طبية مزورة وطرق أخرى للتحايل)، يمارس المدير البعض من الصرامة وضرورة انجاز العمل في الوقت المحدد يحكمون عليه أنه ديكتاتوري لا يهمه إلا العمل .

وعموما فالمدير يحاول أن يوازن بين اهتمامه بالعمال من جهة و بالعمل من جهة أخرى.

سمات المدير حسب المبحوثين

جدول رقم 24 : سمات المدير وعلاقتها بمنصب العمل¹

المجموع	منصب العمل			سمات المدير
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار	
60	23	10	27	التكرار
%33.0	%12.6	%5.5	%14.8	متفهم النسبة
27	10	3	14	التكرار
%14.8	%5.5	%1.6	%7.7	متسامح النسبة

¹ سؤال متعدد الاختيارات

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

10	2	8	0	التكرار	متعاطف
%5.5	%1.1	%4.4	%0.0	النسبة	
7	4	3	0	التكرار	مأزر
%3.8	%2.2	%1.6	%0.0	النسبة	
41	18	17	6	التكرار	متشدد
%22.5	%9.9	%9.3	%3.3	النسبة	
16	8	4	4	التكرار	حازم
%8.8	%4.4	%2.2	%2.2	النسبة	
12	5	3	4	التكرار	لا أدري
%6.6	%2.7	%1.6	%2.2	النسبة	
6	2	2	2	التكرار	متفهم - متسامح
%3.3	1.1%	%1.1	%1.1	النسبة	
2	1	0	1	التكرار	متفهم - متسامح - متعاطف
%1.1	.5%	%0.0	%.5	النسبة	
1	0	0	1	التكرار	متفهم - متسامح - متعاطف - مأزر
%.5	0.0%	%0.0	%.5	النسبة	
182	73	50	59	التكرار	المجموع
%100.0	40.1%	%27.5	%32.4	النسبة	

القيادة الإدارية هي القدرة على السيطرة على الآخرين وتوجيه أهدافهم الشخصية لتحقيق الأهداف المشتركة، فأساس القيادة هو التأثير على توجهات وسلوك الأشخاص الآخرين، من خلال جملة من السمات التي يتمتع بها القائد أو المدير في موقع العمل.

ومن خلال الجدول أعلاه تنحصر النسبة الغالبة 33% من المبحوثين صرحوا أن مديرهم متفهم موزعة كأعلى نسبة في هذا الاتجاه 14.8% للإطارات و أدنى نسبة 5.5% لعمال التحكم، بينما من صرحوا أنه متشدد بنسبة 22.5% تمثلها كأعلى نسبة 9.9% لعمال التنفيذ و أدنى نسبة للإطارات 3.3%، ونجد من صرح انه متسامح بنسبة 14.8% تمثلها كأعلى نسبة 7.7% للإطارات و أدنى نسبة لعمال التحكم 1.6%.

السؤال المطروح : ما هي إذن سمات المدير حسب الفئات المهنية للمبحوثين؟

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للهيئة محل الدراسة

إن اليوم أصبح الاهتمام بالعامل من أولى الأولويات ،ولأن العامل مجرد إنسان له حاجات خاصة و ظروف معينة قد تؤثر على عمله ،هنا المدير يتفهم هذه الظروف الخاصة لكن مع هذا نجده متشدد لأن التفهم يحيلنا إلى النمط التسيبي فلا بأس أن يكون بعض التفهم مع بعض التشدد ،لأن هذا سيجعل بيئة العمل ملتزمة بقيم معينة .

قد نجد موظف يشعر بالقهر والظلم، لا يؤدي عمله بأحسن وجه ويبحث عن أسهل طريقة لإتمام مهامه الوظيفية، وإن كانت هذه الطريقة تضر العمل فهو لا يعبئ لأنه كاره للمؤسسة التي يعمل بها هنا يجب إتباع أسلوب التشدد .

فليس مطلوب منك كمدير أن تكون متشدد وتضغط على موظفيك ولا تتساهل معهم، حيث أن الأسلوبين يؤدون إلى ضعف إنتاجية العامل، بل مطلوب منك أن تلجأ إلى التقييم الصحيح وإعطاء كل ذي حق حقه، تكون متشدد ومتساهل في آن واحد، تتساهل مع من يؤدي مهامه الوظيفية بأكمل وجه.

إن سمات المدير اختلفت من متفهم إلى متشدد،وهذا إن دل فإنما يدل على أن المدير يتصرف حسب الموقف وتبعاً لحالة العامل و حالة العمل،كما أن الإطارات بحكم مكانتها في الهرم الوظيفي فإن معاملة المدير معها عن طريق التفهم فكلا منهما يعرف دوره و مكانته،و بالنظر إلى باقي الفئات المهنية الأخرى بحكم عملها فإنه يتطلب بعض الشدة و الحزم.

ومهما كانت سمات المدير إلا أن العامل عليه أن يتعامل معها بحكمة ،فهذه العلاقة بين المدير و العامل تؤدي إلى حياة وظيفية نموذجية ،فلا يمكن لاح دان يستغن عن الآخر ،فالمدير يحتاج إلى العامل لتنفيذ أفكاره و تحقيقها عملياً و العامل يحتاج إلى إدارة و توجيه وإلى أفكار لينفذها .

ومما سبق ذكره يمكن أن نشير سوسيولوجيا بالقول :

يمثل الاتجاه العام للجدول على بصيرة وبعد نظر الذي يتميز به المدير على عظمة هذا الكائن البشري الذي استطاع أن يتفنن في السمات و أن يعطي لكل موقف سمته المعينة ،هذا الكائن الذي خلقه الله فقال عز من قائل ﴿لقد خلقنا الإنسان في أحسن تقويم﴾، إذن

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

العنصر البشري القادر على القيادة و الإدارة هو أهم العناصر الموجودة في المؤسسة ،وبذلك تقاس ثروة الأمم و المؤسسات بمدى تمتعها بالثروة البشرية رغم الثورة التكنولوجية و المعلوماتية .

الصرامة في تطبيق قوانين المؤسسة من حيث الالتزام بمواعيد الحضور والغياب

كل مؤسسة لها قوانينها الخاصة خاصة في مجال الحضور و الغياب ؟ ولكن هل هناك ما يميز مؤسسة أنفرازي في هذا المجال عن باقي المؤسسات الأخرى ؟ وهل المدير صارم في معاقبة المتأخرين عن دوام العمل و كذا الغائبين ؟ وهل يتميز العمال بثقافة احترام الوقت و كذا العادات و التقاليد التنظيمية التي من بينها تقديس الوقت من خلال الالتزام بالمواعيد و أوقات العمل المحددة وعدم تضييع الوقت في أمور لا تخدم المؤسسة و تعرقل سير نشاطها؟

جدول رقم 25: مدى صرامة المدير في معاقبة العاملين الذين يتغيبون ويتأخرون عن العمل دون مراعاة لظروفهم وعلاقته بعمرهم.

العمر	المدير صارم في معاقبة المتأخرين و الغائبين دون مراعاة ظروفهم			المجموع
	دائماً	أحياناً	أبداً	
29 – 24	التكرار	7	14	36
	النسبة	% 19.4	% 38.9	% 100.0
35 – 30	التكرار	19	18	43
	النسبة	% 44.2	% 41.9	% 100.0
41 – 36	التكرار	5	23	38
	النسبة	% 13.2	% 60.5	% 100.0
42 فما فوق	التكرار	10	41	65
	النسبة	% 15.4	% 63.1	% 100.0
المجموع	التكرار	41	96	182
	النسبة	% 22.5	% 52.7	% 100.0

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن صرامة المدير في معاقبة المتأخرين و المتغيبين

اختلفت حسب أعمار المبحوثين حيث نجد من خلال قراءة الخانات الصدرية للجدول أن:

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

الفئة العمرية 24-29: صرحوا أن المدير يكون غير صارم بنسبة 41.7 %، في حين هناك من صرح انه يكون صارم أحيانا في المعاقبة بنسبة 38.9 %، أما من صرحوا أنه دائم الصرامة في المعاقبة فكانوا بنسبة 19.4 % .

الفئة العمرية 30-35: نجد منهم من صرح أن المدير صارم دائما بنسبة 44.2 % في معاقبة المتأخرين و المتغيبين دون مراعاة ظروفهم ،كما نجد ما نسبته 41.9 % صرحوا انه يكون أحيانا صارم ،أما ما نسبته 14 % صرحوا انه غير صارم في المعاقبة .

الفئة العمرية 36-41 : نجد ما نسبته 60.5 % من المبحوثين من صرح أن المدير صارم أحيانا في معاقبة المتأخرين و المتغيبين دون مراعاة ظروفهم ،و 26.3 % صرحوا انه غير صارم ،و 13.2 % صرحوا انه دائم الصرامة في المعاقبة .

الفئة العمرية 42 سنة فما فوق : من المبحوثين من صرح أن المدير يكون صارم أحيانا في معاقبة المتأخرين و المتغيبين دون مراعاة ظروفهم بنسبة 63.1 % ،و ما نسبته 21.5 % من صرح أنه غير صارم ،كما نجد نسبة 15.4 % من المبحوثين من صرح أنه دائم الصرامة في معاقبة المتأخرين و المتغيبين دون مراعاة ظروفهم.

السؤال المطروح : هل لعمر المبحوثين أثر في صرامة المدير في معاقبة المتأخرين و المتغيبين دون مراعاة ظروفهم؟.

من خلال الجدول نجد أن الفئة الغالبة من العمال الذين عبروا عن صرامة مديرهم في معاقبة المتغيبين و المتأخرين تكون أحيانا فقط ،وهذا إن دل فإنما يدل على وعي العمال بقانون المؤسسة و الالتزام به من خلال الانضباط في الحضور ،كما نجد أن العمال من سن 24 إلى سن 29 يكونون جدد في التوظيف وما يميز هذه الفئة عند بداية العمل أنها تعمل بجد و التزام و تحترم قوانين المؤسسة لهذا فإنها لا تتعرض للتوبيخ و العقاب .

وبمرور الوقت ونتيجة اندماج العامل في النسق التنظيمي و معرفته بمداخل و مخارج المؤسسة فإنه يتأخر أحيانا عن العمل و يتغيب أحيانا أخرى لهذا فإن المدير يقوم بمعاقبته.

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

وعند سؤالنا عن سبب هذه الصرامة وهل يراعي ظروف العاملين ؟ كان جواب المدير أنه يمنح إشعارات من واحد إلى ثلاثة تتحول إلى إنذارات خاصة إلى المتغيبين الذين تغيبوا دون تقديم أذار ، فإنه يمنحهم ثلاث فرص لتبرير الغياب وإذا لم يتمكن العامل المتغيب من تبرير الغياب فإنه يتعرض للعقوبة، وهذه الصرامة مطلوبة لأن التساهل معهم يولد التكاسل ، وإذا لم يتم العقاب فإن جل العاملين ستنقل إليهم العدوى و يصبح الالتزام و قانون و قيم المؤسسة مضروبة عرض الحائط .

نلاحظ أن احترام الوقت في المؤسسة هو نظام مدعم من طرف الإدارة لهذا يسود الانضباط و الالتزام وربما هذا ما يفسر نتائج المقابلة حيث أغلبية صرحوا أنهم نادرا ما يتأخرون عن عملهم بسبب وجود رقابة إدارية حيث إذا تأخر العامل 5 دقائق فإنه يطرد في ذلك اليوم مع تسجيل تقرير سلبي عليه ، لهذا نجدهم يلتزمون ليس للفهم الايجابي لقيمة الوقت بل راجع لخوفهم من عواقب التأخير ، ولهذا لا نبالغ إذا قلنا أن عمالنا مازالوا يفتقدون إلى العادات و التقاليد الصناعية ومن بينها ضبط الوقت والعمل في اطر زمنية محددة .

إن صرامة المدير تكون على بعض الحالات الشاذة ، كما لا مسنا أن المدير يراعي ظروف العمال خاصة ذوي الحضور اليومي و الغير المتغيبين منذ التحاقهم بالعمل .

كما أنه يراعي ظروف النساء الحوامل بمنحهم معاملة خاصة و كذا المرضى.

إن هذه الصرامة تجعل المؤسسة مضرب مثل في التمسك بقيم العمل ، و الارتقاء بالسلوكيات الايجابية و تعزيزها من خلال تقديم الحوافز و المكافآت للعمال المخلصين و الملتزمين بقانون المؤسسة وإذا لم تكن موجودة الصرامة في أي قطاع فإنه سيؤول إلى الزوال.

إن سلوك التغيب و التأخير يوحي إلى عدم الالتزام والذي هو مؤشر لعدم الولاء للتنظيم ، لأن الفرد الذي له ولاء للمؤسسة فإنه لا ينكب على الحرص على الالتزام بقواعد وقوانين المؤسسة ، والذي يكون هدفه الحرص على أداء كل العمليات و المهام و تنفيذ المشاريع في الأوقات المحددة لها دون تعطيل أو تأجيل ، كما أن تضييع الوقت وعدم إعطاء قيمة لهذا المورد الذي أصبح سبب تخلفنا فكثيرا ما نلاحظ عدم الانضباط في المواعيد و الانصراف من العمل وعدم التواجد في أماكن العمل أو الحضور بدون عمل كل هذا أدى إلى التسبب و اللامبالاة

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

وقلة الدافع للعمل وكذا ضعف روح المبادرة و الابتكار و انتشار ظاهرة التأخر و التغيب و التمارض وغيرها من الظواهر السلبية التي أدت إلى تأخر و أداء المؤسسات ،فبدل أن يغتتم العامل الجزائري أو الفرد في المجتمع من قيمه و تراثه التاريخي الذي يحث على استغلال الوقت و اغتنامه قبل ذهابه أسوة بالحكم و الأقوال المأثورة " لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد "،"الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب"،أو من السنة النبوية التي تحدثت عن أهمية العمل واعتبرته عبادة ،لكن الملاحظ في مؤسساتنا إن الوقت هو اقل الأشياء قيمة حسب "عبد القادر قريش " من خلال العبارات اليومية " لديك متسع من الوقت "، "أيام ربي أكثر من دراهم السلطان"،"إلي عينو في الربح العام طويل "، إلى غيرها من الأقوال الشعبية التي تعبر عن ذهنية الفرد الجزائري.

وعند سؤالنا عن سبب التأخير أو التغيب عن العمل كانت كل الإجابات تتمحور في أسباب عائلية " زواج ،موت أحد الأقارب ،المرض الخ "، أي هنا يتضح أن الولاء للأسرة بالدرجة الأولى هذا راجع إلى محتوى التنشئة الاجتماعية الأسرية التي تقوم على فكرة الولاء لها دون المؤسسات الأخرى.

فتح المجال لإعلام العاملين بمشاكل المؤسسة

جدول رقم 26 : مدى اطلاع المدير العاملين بمشاكل المؤسسة بالنظر إلى مستواهم الدراسي

المجموع	يعمل المدير على اطلاع العاملين بمشاكل المؤسسة			المستوى الدراسي
	أبداً	أحياناً	دائماً	
26	2	11	13	التكرار
% 100.0	% 7.7	% 42.3	% 50.0	النسبة
31	4	17	10	التكرار
% 100.0	% 12.9	% 54.8	% 32.3	النسبة
73	15	47	11	التكرار
% 100.0	% 20.5	% 64.4	% 15.1	النسبة
52	4	28	20	التكرار
% 100.0	% 7.7	% 53.8	% 38.5	النسبة
182	25	103	54	التكرار

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

النسبة	% 29.7	% 56.6	% 13.7	% 100.0

من خلال الجدول يتبين أن سياسة المؤسسة واضحة في فتح قنوات الاتصال بين العاملين للمشاركة في كل ما يتعلق بالمؤسسة خاصة إذا علمنا أن المؤسسة لا تقحم العاملين في مشاكلها إلا إذا كان لها أهداف خاصة مثلاً تطلب منهم التنازل عن جزء من أجورهم أو القيام بتصريح البعض منهم .

من خلال القراءة الأولية يتبين أن المؤسسة تقوم أحياناً بإعلام العمال باختلاف مستوياتهم الدراسي بمشاكل المؤسسة حيث نجد:

ذوي المستوى الابتدائي: يكون إعلام المدير لهم بمشاكل المؤسسة دائماً بنسبة 50 %، في حين منهم من صرح أنه يقوم أحياناً بإعلامهم ومشاركتهم بنسبة 42.3 %، في حين منهم من صرح أنه لا يقوم أبداً بذلك بنسبة 7.7 % .

ذوي المستوى المتوسط : يقوم المدير أحياناً بإعلامهم بمشاكل المؤسسة بنسبة 54.8 %، أما ما نسبته 32.3 % من العمال من صرح أنه دائم الإعلام، كما نجد نسبة 12.9 % صرحوا أنه لا يطلعهم ولا يعلمهم بمشاكل المؤسسة.

ذوي المستوى الثانوي : يقوم المدير أحياناً بإعلامهم بمشاكل المؤسسة بنسبة 64.4 % ، أما ما نسبته 20.5 % من العمال من صرحوا أنه لا يطلعهم ولا يعلمهم بمشاكل المؤسسة، كما نجد نسبة 15.1 % صرحوا أنه دائماً يطلعهم و يعلمهم بمشاكل المؤسسة.

ذوي المستوى الجامعي : يقوم المدير أحياناً بإعلامهم بمشاكل المؤسسة بنسبة 53.8 %، وما نسبته 38.5 % صرحوا أنه دائماً يطلعهم و يعلمهم بمشاكل المؤسسة، ونجد 7.7 % صرحوا أنه لا يطلعهم ولا يعلمهم أبداً .

السؤال : هل يتواصل المدير مع العمال و يفتح مجال المناقشة و تبادل الآراء حول العمل ويطلعهم على مشاكل المؤسسة ؟

من خلال القراءة الأولية يتبين أن المستوى الدراسي للعمال ليس له علاقة بإعلام و قيام المدير بإطلاع العاملين على مشاكل المؤسسة وقد نجد العبارة "أعطيني واحد فاهم ..الله لا

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

قرر " نسقطها على ذوي المستوى الابتدائي ،لأنه لا يشترط وجود شهادة عليا حتى يقوم المدير بالتفاهم معهم و التواصل حول أمور المؤسسة فقد نجد ما في النهر ما لا في البحر إن الدلالة على أن أصحاب المستوى الجامعي يتحصلون على شهادات و ليس على معرفة تقودهم إلى الارتقاء بمصاف الإطارات المزعم الأخذ بآرائها و اقتراحاتها حول مشاكل المؤسسة .

إن المؤسسة تجمع لبنات مختلفة من العمال ذوي المستوى الدراسي المختلف ،كما نلاحظ أن المدير لا يميز بين أصحاب الشهادات الجامعية و أصحاب الشهادات الأخرى بل في ميدان العمل الكل يشارك.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز الاتصال النازل بين الإدارة و العمال في المؤسسة وكذا الاتصال الصاعد.

المطلب الثاني :صناعة القرار وشبكة الاتصال

إن كل مؤسسة لها ميزة خاصة تميزها خاصة من ناحية صناعة القرارات التي تخص المؤسسة والعمال ،وكذا من خلال شبكة الاتصال فيها هل هي مفتوحة أم منغلقة على ذاتها.

إتاحة الفرصة لإبداء الرأي حول العمل

جدول رقم 27 : مدى إتاحة المدير الفرص للعاملين لإبداء الرأي حول العمل بالنظر إلى منصب عملهم .

المجموع	إتاحة المدير للعاملين فرصة لإبداء الرأي حول العمل			منصب العمل
	أبداً	أحياناً	دائماً	
59	6	29	24	إطار
% 100.0	% 10.2	% 49.2	% 40.7	
50	15	23	12	عمال التحكم
% 100.0	% 30.0	% 46.0	% 24.0	
73	17	41	15	عمال التنفيذ
% 100.0	% 23.3	% 56.2	% 20.5	

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للهيئة محل الدراسة

المجموع	التكرار	51	93	38	182
النسبة	% 28.0	% 51.1	% 20.9	% 100.0	

هناك مواقف و حالات تستدعي منح الفرص للعاملين لإبداء آرائهم ،و الأمر ينطبق على مؤسسة أنفراري ،حيث نلاحظ أن النسبة الغالبة تمثل 51.1 % من المبحوثين باختلاف مناصبهم صرحوا أنه يتم منحهم الفرص لإبداء الرأي في أحيان كثيرة ونفصل ذلك كما يلي :

فئة الإطارات : صرحت فئة الإطارات أنها تحصل على فرصة لإبداء آرائهم أحيانا بنسبة 49.2 % ،في حين نجد ما نسبته 40.7 % صرحت أنها تتاح لها الفرصة دائما ،أما 10.2 % نفت حصولها على فرصة لإبداء رأيها حول العمل .

فئة عمال التحكم :نجد ما نسبته 46 % صرحت أنها تحصل على فرصة لإبداء آرائهم أحيانا،في حين 30 % نفت إتاحتها على فرصة لإبداء رأيها ،كما نجد 24 % صرحت أنها دائمة الحصول على فرصة لإبداء رأيها حول العمل .

فئة عمال التنفيذ : صرحت أنها تتاح لها الفرصة لإبداء رأيها حول العمل أحيانا بنسبة 56.2 % ، في حين 23.2 % نفت إتاحتها على فرصة لإبداء رأيها ،كما نجد 20.5 % صرحت أنها دائمة الحصول على فرصة لإبداء رأيها حول العمل .

السؤال : هل يمنح المدير الفرص لإبداء الرأي للعاملين تبعا لمناصبهم ؟

من الملاحظة الأولية لمؤسسة أنفراري نجد في مدخل المؤسسة صندوق سمي " صندوق الآراء " ،وهنا نستنتج أن المؤسسة تعطي الأهمية لأفكار و آراء العاملين خاصة البناءة و التي قد تحدث تغيير في بنية و نمط المؤسسة إلى الأحسن ،كما صرح لنا المدير انه في كل بداية شهر يجتمع بالعاملين ويطرح القضايا التي تخص المؤسسة و العاملين يقترحون حتى يتم التوصل إلى أفكار مفيدة يتم مكافأة صاحبها معنويا و ماليا .

إن نتائج الجدول تبين أن جل العاملين باختلاف مناصبهم تمنح لهم الفرصة أحيانا لإبداء رأيهم حول العمل وما هذا إلا اقتناع من إدارة المؤسسة أن العاملين قد يساهمون بأفكارهم في نمو المؤسسة كما أن هذه المساهمة تجعلهم ينتمون إليها و يخلصون لها و يعتبرونها أنها جزء لا يتجزأ منهم ،كما أن هذا الأسلوب يمنع الطبقية أي طبقة تفرض الأوامر دون مناقشة

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

وطبقة تنفذ وهذا يجلب الصراع، بل قد نجحت المؤسسة إلى حد ما إلى تبني سياسة وشعار المؤسسة بأيدي العاملين الذين يعملون باجتهاد في سبيل تحقيق أهدافها دون تمييز مناصبي وهذا يولد شعور بالعضوية و الانتماء و ثم الرضا الذي ينتج عنه سلوك الولاء التنظيمي .

وفي الرد عن سؤالنا :هل تمنح العاملين فرصة لإبداء آراءهم حول العمل ؟، كانت إجابته :نعم خاصة إذا كانت هذه الآراء بناءة وحتى لا يتم تضييع الوقت في مناقشة كل أفكار العاملين فإن هناك صندوق وضع من أجل هذا الأمر ،أي أن العاملين يضعون أفكارهم على شكل بطاقات يتم النظر إليها بين الفينة و الأخرى .

إن ما نستنتجه أن المؤسسة تتبنى أحيانا سياسة الإدارة بالمشاركة.

في حين نجد الدلالة على من صرحوا انه لا تتاح لهم الفرصة أبدا لإبداء آرائهم انه في مواقف لا يتطلب الأخذ برأي العاملين خاصة في القضايا الإستعجالية و التي تتطلب السرعة و اخذ قرار قيادي حاسم ،كما انه عندما يعود المدير في كل مرة للأخذ برأي عامليه فان هذا قد يضر المدير و يحصل على سمعة انه لا يمكنه العمل إلا بمشورة العاملين .

إشراك العاملين في صناعة القرارات

إن مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تخص المؤسسة يتطلب المرونة و مهارة في فتح قنوات الاتصال و التواصل مع العاملين دون النظر إلى مستواهم الدراسي لان كل فرد في النسق التنظيمي يلعب دورا مهما في إنجاح أو إفشال هذه القرارات .

جدول رقم 28 : مدى إشراك المدير في صناعة القرارات بالنظر إلى المستوى الدراسي للمبحوثين

المجموع	يعمل المدير على مشاركة العاملين في صناعة القرارات			المستوى الدراسي
	أبداً	أحياناً	دائماً	
26	7	10	9	التكرار
% 100.0	% 26.9	% 38.5	% 34.6	النسبة
31	4	11	16	التكرار
% 100.0	% 12.9	% 35.5	% 51.6	النسبة
73	33	30	10	التكرار
				ثانوي

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

النسبة	% 13.7	% 41.1	% 45.2	% 100.0
التكرار	14	29	9	52
النسبة	% 26.9	% 55.8	% 17.3	% 100.0
التكرار	49	80	53	182
النسبة	% 26.9	% 44.0	% 29.1	% 100.0

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الغالبة لتصريحات العاملين باختلاف مستوياتهم التعليمي كانت 44 % من خلال 80 مبحوث ممن صرحوا أنه يتم إشراكهم أحيانا في صناعة القرارات التي تخص المؤسسة، وهناك 53 مبحوث من صرحوا أنهم لم يشركوا أبدا في صناعة القرارات بنسبة 29.1 %، في حين 49 مبحوث صرحوا أنهم دائمي الإشارك في صناعة القرارات بنسبة 26.9 %.

والسؤال الذي يطرح : ما هي أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات ؟ وهل له اثر في مستوى ولائهم ؟ وهل هي فرصة لتحقيق الاندماج للعاملين في التنظيم ؟ وهل هذه المشاركة تكون حسب المستوى التعليمي للعاملين ؟

إن مشاركة المدير العاملين يؤدي إلى تنمية أواصر الثقة بين المدير و العاملين ويظهر المدير الثقة بقدرة موظفيه على انجاز المسؤوليات ،ويبني علاقة احترام متبادل بمشاركة العاملين بأكبر قدر من المعلومات في مناقشات حرة و مفتوحة ويصغي المدير و يبدي الموافقة ويتعاون مع العاملين ويشجعهم على المبادرة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار . وهذا الأسلوب فعال لأنه يشجع المدير والعاملين الجديرين على تطوير مهارات التفاعل لديهم ،ويهيئ العاملين ليصبحوا مديرين عن طريق السماح لهم بانجاز عمل ما بدرجة إشراف اقل من جانب المدير ،وكذلك يفتح أبواب التواصل بحيث يستطيع العاملون أن يعبروا عن آرائهم و أن يكونوا بمثابة المرجع ،وهو يشجع على المشاركة لان العاملين يعلمون أن مساهمتهم ستكون بموضع قبول و استخدام عملي .

إن المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤخذ بعين الاعتبار في إشراك العاملين في صناعة القرارات لان المؤسسة تؤمن بالتجربة و الاحتكاك بالميدان ،كما أنها لا تبتدع عن التمييز التعليمي طبقا للشهادات المتحصل عليها من قبل العاملين وهذا ما يخلق في ذهنيتهم أن الخبرة و التجربة والفراسة هي التي تؤخذ بعين الاعتبار .

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

إن الملاحظ أن العاملين بحاجة إلى انتباه من السلطة العليا خاصة إذا رأوا أن الإدارة تنظر إليهم وتأخذ برأيهم بمحمل الجد ،فالمدير إذا أراد أن يثبط من عزيمة العاملين ويتصرف و كأنهم مجرد آلات للتنفيذ فقط ،وعلى النقيض من ذلك إذا استمع المدير إلى العاملين وطلب آرائهم فإن ذلك سيولد في أنفسهم أنهم ذو أهمية وشأن، وأن المؤسسة تحترمهم وتقدر أفكارهم مما يؤدي إلى أنهم سيؤدون عملهم بالالتزام وولاء وسيضاعفون الجهود والإنتاج.

إن إشراك العاملين في صناعة القرارات في أحيان كثيرة له مزايا تعود فوائدها على المؤسسة من خلال تحسين نوعية القرار، كما أنه يتم تنفيذه بكل حماس و ثقة و رغبة صادقة ،كما أنها تنمي الثقة المتبادلة وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف المؤسسة كما تنمي الروح المعنوية وتزيد الدافعية للعطاء و للولاء .

المشاركة في اتخاذ القرار تمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك ،وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات . إن المشاركة في صناعة القرارات تجعل العاملين ينغمسون ذهنيا وعاطفيا في العمل مما يؤدي إلى اندماجهم¹، كما أنها تعني وجود شبكة من الاتصالات النازلة و الصاعدة بين المستويات الإدارية يدل على أن هناك انفتاح داخل المؤسسة .

في حين في أحيان كثيرة حسب رأي من نفى مشاركته في صنع القرارات،الدلالة على ذلك أن هناك قرارات إستراتيجية قد لا تتطلب مشاركة العاملين،بل يصنعها التنظيم الرسمي وهنا تضيق مدى الحرية المتاحة للعاملين للمشاركة .

إن الإدارة العقلانية هي التي تتقن قواعد اللعبة و تعلم متى تشارك العاملين و متى تنفرد به ،وهذا ما وصل إليه "مصطفى عاشوري" إلى أنه من الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة ،حيث يشارك عدد كبير من الأفراد في صياغة القرارات الهامة² ،و تعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات

¹ العربي بن داود ،"المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الإنسانية "، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية

،العدد16،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،سبتمبر 2014،ص 173.

² مصطفى عشوي ، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة و التسيير ، جامعة الجزائر ، نوفمبر 1992 ، ص 277.

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

على نطاق واسع و على تكريس القيم و أخلاقيات التنظيم إذ تساعد في النهاية على المحافظة على تكريس جو من الشعور القوي بالمساواة.

مركزية اتخاذ القرار

إن النظام الإداري داخل أي مؤسسة يعد من أهم الدعامات التي يعتمد عليها مدى نجاح هذه المؤسسة، وتتكون الإدارة من الهرم الإداري الذي ينتهي برأس الهرم و الذي يعتبر مصدر القرارات بشكل عام ،ولنجاحه لابد من نجاح القرارات التي يتخذها وتعود بالفائدة على المؤسسة ككل، و المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات تعتبر أن أهم الجوانب الواجب العمل بهما بشكل متوار للوصول إلى أفضل حالات النجاح الإداري .

وفي المؤسسة نحاول معرفة أي الأسلوبين يتم انتهاجه.

جدول رقم 29 : مدى اتخاذ المدير القرارات لوحده وعلاقتها بمنصب العمل .

المجموع	منصب العمل			مدى اتخاذ المدير القرارات لوحده	
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار		
61	17	26	18	التكرار	دائماً
33.5 %	9.3 %	14.3 %	9.9 %	النسبة	
92	36	22	34	التكرار	أحياناً
50.5 %	19.8 %	12.1 %	18.7 %	النسبة	
29	20	2	7	التكرار	أبداً
15.9 %	11.0 %	1.1 %	3.8 %	النسبة	
182	73	50	59	التكرار	المجموع
100.0 %	40.1 %	27.5 %	32.4 %	النسبة	

الواضح أن نتائج الجدول توازي ما توصلنا إليه من خلال الجدول السابق ، فالمدير يتخذ القرارات لوحده أحياناً بنسبة 50.5 % تمثل الاتجاه العام للجدول موزعة بأعلى نسبة 19.8 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة 12.1 % لعمال التحكم، تليها نسبة 33.5 % من المبحوثين صرحوا أن المدير دائماً يتخذ القرارات لوحده موزعة بأعلى نسبة 14.3 % لعمال التحكم و أدنى نسبة 9.3 % لعمال التنفيذ ، أدنى نسبة في الجدول 15.9 % التي صرحت

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

أن المدير لا يتخذ القرارات لوحده أبدا موزعة بأعلى نسبة 3.8 % للإطارات و أدنى نسبة 1.1 % لعمال التحكم و التنفيذ.

إن تفرد المدير أحيانا باتخاذ القرارات لوحده يشير إلى أن هناك قرارات حيوية وحساسة لا يمكن إشراك كل العاملين فيها نظرا لخطورتها و حساسيتها ،كما أن هناك بعض القرارات تتطلب السرعة ولهذا لا يمكن الاستعانة بالعاملين لاتخاذها.

وتتطلب أن يكون المدير يقظا في تدبير موارده البشرية من خلال اختيار القرار الأمثل الذي يصلح لكل كما يعطي هامش من الحرية للعاملين للمشاركة أحيانا في اتخاذ القرارات .

كما أن هناك من الإطارات من أعلن انه يشاركونهم في اتخاذها رغم أن نسبتهم قليلة إلا أن هذا يوحي بأن المدير غالبا ما يأخذ بآراء و مقترحات الإطارات في العمل .

يمكن أن نستنتج أن هناك أوقات تتطلب مركزية اتخاذ القرار وهناك أوقات أخرى و مواقف تستدعي إشراك العمال في صنعائها.

منح الحرية لأداء الأعمال

جدول رقم 30 : مدى إعطاء المبحوثين الحرية لممارسة أعمالهم و علاقته بالمستوى الدراسي

المجموع	إعطاء العاملين الحرية لممارسة أعمالهم			المستوى الدراسي
	أبداً	أحياناً	دائماً	
26	3	20	3	ابتدائي
% 100.0	% 11.5	% 76.9	% 11.5	
31	7	11	13	متوسط
% 100.0	% 22.6	% 35.5	% 41.9	
73	29	19	25	ثانوي
% 100.0	% 39.7	% 26.0	% 34.2	
52	5	26	21	جامعي
% 100.0	% 9.6	% 50.0	% 40.4	
182	44	76	62	المجموع
% 100.0	% 24.2	% 41.8	% 34.1	

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

نلاحظ أن النسبة الغالبة من المبحوثين باختلاف مستواهم الدراسي صرحوا أنه يتم إعطاءهم الحرية أحيانا لأداء أعمالهم بنسبة 41.8%، ونوضح ذلك كالتالي :

ذوي المستوى الابتدائي :صرحوا أن إعطاءهم للحرية أحيانا لممارسة أعمالهم بنسبة 76.9%، في حين تساوت نسبتي إعطاء الحرية بشكل دائم وعدم إعطاؤها أبدا حيث قدرت ب 11.5%.

ذوي المستوى المتوسط: إعطاء الحرية بشكل دائم لممارسة الأعمال بنسبة 41.9%، في حين من صرحوا أنه ماحيانا يمنحون هذه الحرية بنسبة 35.5%، ومن صرح بالنفي كانت نسبتهم 22.6%.

ذوي المستوى الثانوي : 39.7% من المبحوثين صرحوا بعدم إعطاءهم الحرية لممارسة أعمالهم، في حين 34.2 صرحوا أنهم دائما يمنحون الحرية لممارسة أعمالهم، في حين 26 صرحوا انه ماحيانا يمنحون الحرية لممارسة أعمالهم.

ذوي المستوى الجامعي : 50 من الجامعيين صرحوا أنهم يمنحون الحرية لممارسة أعمالهم أحيانا، في حين نسبة 40.4 % صرحوا أنهم دائما يمنحون الحرية لممارسة أعمالهم، في حين نسبة 9.6 % صرحوا أنهم لم يمنحوا الحرية لممارسة أعمالهم.

لكل مدير إستراتيجية ومناورات يستعملها في النسق التنظيمي، ويعلم متى يمنح الحرية للعاملين لممارسة أعمالهم ومتى يقيدهم .

والسؤال الذي نطرحه هل يلعب المستوى الدراسي للعاملين في حصولهم على الحرية لأداء أعمالهم ؟

نستنتج أن المؤسسة تمنح العاملين أحيانا الحرية لممارسة أعمالهم لأن هذا الهامش من الحرية يساعدهم على الاسترخاء و تجديد الأفكار و تجديد الطاقة لتقديم الأفضل دون تمييز للمستوى التعليمي للعاملين، لأن الكل وجد فقط لخدمة أهداف المؤسسة مهما كان مستواه، لأن المؤسسة تؤمن أن الإنسان قبل كل شيء أي أنسنة المؤسسة و الارتقاء بالعامل إلى

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

إنسان له كيان يحتاج إلى الحرية الكافية لممارسة العمل حتى ولو وقعوا في الفشل ،لأن حرية الفشل هي الشرط الآخر لحرية النجاح.

إن هذه الحرية يجب أن تكون محددة المعالم فلا يمكن تجاوزها مهما كان المستوى التعليمي للعاملين ،كما اكتشفنا من خلال المقابلات أن إدارات المؤسسة بحكم مستواهم الجامعي لهم حرية اكبر مقارنة بباقي العاملين خاصة ذوي المهارة و الكفاءة ،فلقد لاحظنا من خلال جولاتنا الاستطلاعية الأولى أنهم يخرجون وقتما شاءوا ولهم هامش من الحرية اكبر من باقي العاملين الآخرين،فلهم الحرية في وقت الدخول و الخروج والغياب ،كما لهم الحرية في اختيار طريقة العمل التي تناسبهم بحكم أنهم اخلصوا للمؤسسة و اثبتوا ذاتهم .

إن هذه الحرية مقرونة بأداء العاملين و تحقيقهم لأهداف المؤسسة ،فمن خلال المقابلات كان جواب غالبيتهم: " أنهم يشعرون أنهم يساهمون بقدر كافي في تحقيق أهداف المؤسسة " وهذا يقودنا إلى القول أن غالبية العاملين يقدرسون مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة ،وهذه النتيجة تدعم فخرهم بما يقومون به من أعمال نتيجة الحرية التي منحت لهم ،لأنهم على دراية متى تنتهي حريتهم ومتى تبدأ ،وكل هذا يكون ذو نتيجة ايجابية على المؤسسة من خلال سعي عمالها إلى تحقيق أهدافها نتيجة تشبعهم و تشبثهم بقيمتها وهذا من شأنه أن يدفع إلى خلق ثقافة تحمل قيم الولاء التنظيمي للعاملين للمؤسسة التي يعملون فيها و يبذلون جهودهم فقط ومن أجل تحقيق أهدافها .

ونستنتج أنه عندما يتم استقطاب العاملين و يتم دمجهم في النسق التنظيمي فإن القيادة الإدارية للمؤسسة تمنحهم الفرصة لإثبات جودة أداءهم من خلال التمكين المتمثل في منحهم الصلاحيات الواجبة لأداء الأعمال المنوطة بهم مع العمل بسياسة: امنح..راقب..ثم عاقب.

المبحث الثاني :مناقشة نتائج الفرضية الأولى

تم التوصل إلى ما يلي :

1. نلاحظ أن المدير في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية " أنفراري " يفرض التعليمات و يوجه أوامره للعاملين بشكل نادر وهذا ما أوضحت نسبة 44.5 % وهذا يدل على أن العاملين لديهم كفاءة في أداء مهامهم .

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

2. أسلوب تعامل مدير المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية " انفراري " يتسم بالوضوح و الشفافية حسب تصريحات الإطارات بنسبة 39% ، كما انه يتفهم العاملين و يراعي ظروفهم و يحاول التقرب منهم بخلق علاقات طيبة بينهم أساسها الثقة و الاحترام و التقدير ، وكلها قيم تنظيمية إنسانية سامية وهذا ما بينته النسبة 33 % ، كما انه يتعامل مع المواقف بصرامة خاصة حالات التأخر و الغياب عن العمل ، وهذا اعتقادا أن التأخير و الغياب ناتج عن غياب ثقافة احترام الوقت حيث يشير " علي السلمي " أن هناك كثيرا من العبارات و المقولات المحلية و الوطنية الدالة و الداعمة لعدم احترام الوقت و التي من بينها : "لا عليك" ، "لديك متسع من الوقت " ، كل هذه العبارات تدل على عدم الاهتمام بالوقت إلى جانب العديد من السلوكيات و التصرفات كعدم احترام المواعيد و اللقاءات ، مواعيد العمل مواعيد إنجاز المهام ، كل هذه المظاهر أدت إلى التسبب و اللامبالاة ، و قلة الدافع للعمل و ضعف روح المبادرة و الابتكار و انخفاض المهارات و القدرات و انتشار ظاهرة الغياب غير المبرر و التمارض¹.

كما يتضح من نتائج بعض الدراسات حول طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الغياب عن العمل أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع هم أكثر حرصا على الحضور إلى المؤسسة و البقاء فيها وهذا نتيجة الرقابة الإدارية ، بالمقارنة مع زملاءهم ذوي الولاء المنخفض الأمر الذي يترتب عليه دافعية مرتفعة للحضور إلى العمل وتوافر الرغبة في بذل المزيد من الجهد و الإنتاجية² ، كما أن العمال لا يزالون يفتقرون إلى العادات و القيم والتقاليد الصناعية التي من أسسها ضبط الوقت .

3. يبذل المدير الجهد لإحساس كل عامل انه جزء من المنظمة بشكل دائم خاصة بعدما قضى العامل فترة من العمل بها بنسبة 44.2 % ، أي كلما زادت أقدمية العامل زاد إحساسه انه جزء مهم من المؤسسة .

¹ علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ، المكتبة الجديدة ، القاهرة ، 1997 ، ص 7.

² مختار ويسى ، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي و بالأداء و بالرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2009 ، ص 123.

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

4. انصب اهتمام المدير بانجاز العمل و كذا امن و صحة العاملين بنسبة 56 % ،أي انه لم يهمل لا العمل و لا العلاقات الإنسانية بل جمع بينها ،نلاحظ هنا الجمع بين الطريقة التaylorية في العمل وكذا طريقة مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو التي تؤدي في نهاية الأمر إلى التوفيق بينهما ومن ثم تحقيق نتائج ايجابية على مستويين :أولاهما تحسين العمل و تحقيق مردودية عالية وثانيا :كسب رضا وولاء العمال للنسق المؤسساتي.

5. كما يفتح مجال الاتصال و التواصل مع العاملين ليس فقط الاتصال النازل الذي يكون على شكل أوامر و تعليمات وكذا إشراكهم بتقديم معلومات ولو أحيانا بنسبة 56.6% عن المشاكل التي قد تعترض لها المؤسسة لأنها تعتبرهم الأساس و المورد المهم لها وهم أول من يقف بجانبها أثناء قيام الأزمات و المشاكل.

6. يفتح المجال و الفرص أمام العاملين خاصة فئة عمال التنفيذ لتقديم آرائها حول العمل، أما الإطارات و باعتبارها النخبة المثقفة و الواعية و المؤهلة فانه يقوم بإشراكها في صناعة القرارات التي تخص المؤسسة بنسبة 55.8% .

7. إن ما يميز مؤسسة السكك الحديدية أن مديرها لا يتميز بثقافة حب التمسك بالسلطة و احتكار المعلومات و مركزية اتخاذ القرارات وهذا لأنه يمنح الآخرين الفرصة للمبادأة و المبادرة و إطلاق العنان حتى يبتكروا حلولاً و أفكاراً تخدم المؤسسة في الأخير وحتى تكون قرارات بناءة و فعالة ورشيدة ،فمن الأسس السليمة لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع و المشاركة وهذا المبدأ يكرس الشعور بالمساواة و الشعور بالنحن ويرفع الروح المعنوية للعاملين وساعد على تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي .

8. عدم تضيق الخناق على ادوار الفاعلين من خلال عدم شعور القادة بمنافسة رؤوسهم الأكفاء لمناصبهم نتيجة تفويض السلطة لهم في بعض الأحيان بنسبة 63.2 % وهذا نتيجة الثقة التي توطدت بينهم .

9. العمل في بيئة يسودها عدم وجود ضغوطات ،فالمدير يمنح التسهيلات للعاملين لانجاز مهامهم بنسبة 51.6 % وكذا يمنحهم الوقت الكافي لانجازها لأنها بهذا يتم تحقيق مبدأ

الفصل السابع — النمط القيادي الديمقراطي وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

الإلتقان في العمل وعدم التسرع حتى لا يقع العاملين في الأخطاء ،لان هدفها الجوهرى تحقيق الجودة في العمل و ليس الكمية .

نستنتج أن نمط الاهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية سائد في المؤسسة و يمارس بدرجة عالية.

خلاصة :

تتميز المؤسسة بنمط تسيير قائم على احترام الآخر والاهتمام به وبقدراته لأن ذلك سيؤدي حتما إلى اهتمامه بالعمل كعرفانا لهذا التقدير والاهتمام والذي يؤدي إلى المزيد من الولاء التنظيمي والالتزام بالعمل.

الفصل الثامن

سياسة التحفيز وأثرها

في تعزيز الولاء

التنظيمي للعينة محل

الدراسة

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

تمهيد :

نحاول في هذا الفصل التعرف على إستراتيجية التحفيز المتبعة في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية من خلال جملة من الإجابات التي قدمتها عينة البحث و كيف يؤثر التحفيز سواء إيجابا أو سلبا في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين .

المبحث الأول :مكانة إستراتيجية التحفيز في مؤسسة أنفراري

للتحفيز أهمية بالغة باعتباره احد الخيارات المهمة للدفع بعجلة أداء العاملين إلى ما هو أفضل وكذا إلى تنمية شعورهم بالأهمية ومن ثم كسب ولاءهم .

المطلب الأول : نحو تطبيق سياسة تحفيزية

مدى حصول العمال على الحوافز

تعتمد أغلب القطاعات على سياسة تحفيزية للارتقاء بأداء المورد البشري .

جدول رقم 31: مدى حصول المبحوثين على الحوافز وعلاقته بمنصب العمل

المنصب العمل	الحصول على حوافز		المجموع
	نعم	لا	
إطار	44	15	59
	% 74.6	% 25.4	% 100.0
عمال التحكم	35	15	50
	% 70.0	% 30.0	% 100.0
عمال التنفيذ	52	21	73
	% 71.2	% 28.8	% 100.0
المجموع	131	51	182
	% 72.0	% 28.0	% 100.0

تنتهج مؤسسة أنفراري سياسة التحفيز ،وتكون باختلاف مناصب العمل ،حيث نجد من خلال قراءة الخانات الصدرية أن فئة الإطارات التي تحصلت على الحوافز بنسبة 74.6% ، في حين 25.4 % لم يحصلوا على حوافز .

الفصل الثامن ——— استراتيجيات التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة
فئة عمال التحكم الذين تحصلوا على الحوافز بنسبة 70 %، و ما نسبته 30% لم يحصلوا على
الحوافز .

فئة عمال التنفيذ الذين تحصلوا على حوافز بنسبة 71.2 %، بينما نجد 28.8 % لم يحصلوا على
حوافز .

إن ما نستنتجه أن أغلب المبحوثين مهما اختلفت مناصبهم فإنهم تحصلوا على حوافز، لأن
المؤسسة تعي جيدا الأهمية المنوطة بالتحفيز وكيف سيؤثر على العاملين ،لأن من خلالها
سيحقق الفرد حاجاته التي تكون الدوافع الأولى الكامنة وراء رغبة الفرد في العمل و تجديد النشاط
،والرغبة في الحصول على ولاءهم للتنظيم .

كما أن أولئك العمال الذين لم يحصلوا على حوافز هذا راجع إلى عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة
حيث أنها لا تستطيع أن تلبي احتياجاتهم ،ودرجة توقعاتهم .

نوعية الحوافز المتحصل عليها

تختلف الحوافز بين طبيعة مادية و أخرى معنوية ،وتختلف طبقا لهذه الطبيعة درجة الأثر ،كما
أن من حنكة المدير القائد أن يعرف متى يقوم بالتحفيز المادي، ومتى يقوم بالتحفيز المعنوي ،
فرب كلمة كانت كالسحر في نفس سامعها ،ورب كلمة أدت به الهاوية ،إن التحفيز عبارة عن فن
يجب أن يتعلمه و يجيده القائد .

جدول رقم 32 : توزيع المبحوثين حسب طبيعة الحوافز المحصل عليها وعلاقته بالحالة المدنية .

المجموع	طبيعة الحوافز المحصل عليها			الحالة المدنية
	تحفيزات مادية وتشجيعات معنوية	تشجيعات معنوية	تحفيزات مادية	
52	25	4	23	أعزب
% 100.0	% 48.1	% 7.7	% 44.2	
71	20	16	35	متزوج
% 100.0	% 28.16	% 19.3	% 49.29	
6	3	0	3	مطلق
% 100.0	% 50.0	% 0.0	% 50.0	
2	2	0	0	أرمل

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

النسبة	% 0.0	% 0.0	% 100.0	% 100.0
التكرار	61	20	50	131
النسبة	% 46.56	% 14.0	% 38.16	% 100.0

المجموع

من خلال الأرقام الإحصائية يتبين أن المبحوثين 131 من أصل 182 الذين تحصلوا على حوافز اختلفت من مادية إلى معنوية حسب الحالة المدنية لهم ،فوجد فئة العزاب الذين تحصلوا على تحفيزات مادية و تشجيعات معنوية بنسبة 48.1 %،المتحصلين على حوافز مادية بنسبة 44.2 %، في حين الذين تحصلوا على تشجيعات معنوية بنسبة 7.7 %.

المتزوجين المحصلين على تحفيزات مادية بنسبة 49.29 % ، في حين من تحصلوا على التحفيزات المادية و التشجيعات المعنوية بنسبة 28.16 % ، بينما ما نسبته 19.3 %اكتفوا بالحصول على التشجيعات المعنوية .

المطلقين تحصلوا على التحفيزات المادية بنسبة 50 % ، والتحفيزات المادية و التشجيعات المعنوية بنسبة 50 %.

الأرامل تحصلوا على التحفيزات المادية و التشجيعات المعنوية بنسبة 100 %.

إذا علمنا أن الحالة المدنية للعامل لها أثر في نوعية الحوافز المتحصل عليها ،فالعمال باختلاف حالاتهم المدنية يحتاجون إلى التحفيز المادي و كذا التحفيز المعنوي،لأن كل حالة لها احتياجاتها و رغباتها الخاصة ،والقائد الفذ يعلم متى يحتاج العامل إلى كلمة شكر وثناء ،ومتى يحتاج إلى تحفيز مادي.

كما نجد فئة من المبحوثين لا يمكن تحفيزهم من خلال تقديم الحوافز المادية فقط بل يجب مراعاة مشاعرهم وتقديرهم و احترامهم مما ينعكس إيجابا على سلوكياتهم ،لأن الإنسان يحب إذا عمل عملا ما أن يتم تقديره و الثناء على مجهوداته و يا حبذا لو كان هذا أمام زملاءه لان هذا سيزيده إصرارا وحماسا على تقديم وبذل المجهودات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و إذا تحقق هذا فهذا هو الولاء بعينه عندما يجعل الفرد هدفه هو تحقيق هدف مؤسسته ،رغم أن الواقع الاجتماعي يفرض نفسه بحدة في زمن أصبح الراتب لا يكفي لسد الحاجيات مع ازدياد المناسبات فهذا وقت الدخول المدرسي ،عيد الأضحى ،المناسبات العائلية وغيرها ، لهذا فالجمع بين التحفيز المادي و المعنوي له اثر ايجابي ،فهناك من يؤثر فيه التحفيز المادي و هناك من يكفيه الاحترام و كلمة

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

شكر على العطاء و بذل المجهود ،وكم هي الأمثلة كبيرة فمن خلال دراستنا الاستطلاعية و إجراء مقابلات حرة مع عدد من العاملين حيث أكدوا أن صحيح الكل يسعى إلى تحسين وضعه المادي لكن في العمل هناك الكلام الطيب و الابتسامة من الرئيس المباشر للعمل تكفي لمزيد من العطاء و بذل الجهد ،لان ضغوط العمل أحيانا تجعل الإنسان متجهم وشديد القلق من اجل انجاز العمل في وقته دون أخطاء .

وهذا يوضح فعالية الحوافز مهما كان نوعها ،كما أن المؤسسة اهتمت بهذا الجانب ،حتى أنها تقدم التحفيز المادي و المعنوي على الأفكار المقدمة حيث أنها تضع صندوق للآراء في مدخل الباب حتى يتمكن الجميع من فرصة في منح الأفكار البناءة التي يتم مكافأة صاحبها ماديا و معنويا .ونلاحظ أن المؤسسة جمعت بين التحفيز المادي و المعنوي لإثارة دافعية العمال نحو بذل الجهود باعتباره أداة لتحقيق الأهداف .

وندعم تحليلنا أن الحوافز المادية و المعنوية تساهم في تحقيق جو من الولاء لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لإنتاجية اكبر و تحقيق أهداف المؤسسة¹ . نستنتج أن مؤسسة أنفراري من خلال قيادتها الإدارية تعمل على تعزيز سياسة التحفيز لتحسين السلوك و تعزيز الولاء التنظيمي .

أثر الحوافز على المؤسسة (المخرجات)

كلما اتبعت المؤسسة سياسة تحفيزية مهما كان طابعها سواء تحفيز ايجابي أو سلبي ،من خلال الهدف المرجو منها أي بغية تعزيز السلوكيات الايجابية و الحد من السلوكيات السلبية أدى ذلك إلى بروز سلوكيات ايجابية يوضحها الجدول التالي² :

¹ أحمد عبد الرحمن هيجان ،الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،مركز الدراسات و البحوث ،الرياض ،1998،ص25.

² سؤال متعدد الاختيارات .

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

جدول رقم 33 : تأثير الحوافز على المؤسسة وعلاقته بجنس المبحوثين¹

الجنس	التحفيز بالمؤسسة يؤدي بالعمال إلى :											المجموع
	إخلاصاً لها	دفاعاً على سمعتها	ثقة بمديرك	العمل بجد لتحقيق أهدافها	دفاعاً على سمعتها- العمل بجد لتحقيق أهدافها	العمل بجد لتحقيق أهدافها	دفاعاً على سمعتها- العمل بجد لتحقيق أهدافها	العمل بجد لتحقيق أهدافها	دفاعاً على سمعتها- العمل بجد لتحقيق أهدافها	إخلاصاً لها- دفاعاً عن سمعتها- بمديرك بجد لتحقيق أهدافها	إخلاصاً لها- دفاعاً عن سمعتها- بمديرك بجد لتحقيق أهدافها	
ذكور	33	19	25	39	8	4	3	0	1	7	5	144
ن	22.9 %	13.2 %	17.4 %	27.1 %	5.6 %	2.8 %	2.1 %	0.0 %	.7 %	4.9 %	3.5 %	100.0 %
إناث	12	4	4	11	1	2	0	4	0	0	0	38
ن	31.6 %	10.5 %	10.5 %	28.9 %	2.6 %	5.3 %	0.0 %	10.5 %	0.0 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %
المجموع	45	23	29	50	9	6	3	4	1	7	5	182
ن	24.7 %	12.6 %	15.9 %	27.5 %	4.9 %	3.3 %	1.6 %	2.2 %	0.5 %	3.8 %	2.7 %	100.0 %

¹ سؤال متعدد الاختيارات .

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

إن للحوافز تأثير كبير على دافعية العمال نحو العمل ،ولها نتائج على مستوى المنظمة تتمثل في عمل العمال بجد لتحقيق أهدافها بالنسبة لجنس الذكور بنسبة 27.1%، إخلاصا لها بنسبة 22.3 %، ثقة في المدير بنسبة 17.4% بينما دفاعا عن سمعتها بلغت نسبة 13.2 %.

وتم اختيار :ثقة في المدير و الدفاع عن سمعة المؤسسة و الإخلاص لها بنسبة 7 %، وكان اختيار المبحوثين للعمل بجد لتحقيق أهدافها والإخلاص لها والثقة في المدير بنسب تتراوح بين 2.1 % إلى 3.5 % .

بينما كانت نتائج الإناث كما يلي :

إخلاصا للمؤسسة بنسبة 31.6 %،والعمل بجد لتحقيق أهدافها بنسبة 28.9 % ، دفاعا عن سمعة المؤسسة و ثقة في المدير بنسبة 10.5%.

وكان اختيار:العمل بجد لتحقيق أهداف المؤسسة وثقة في المدير بنسبة 10.5%،بينما العمل بجد لتحقيق أهدافها والإخلاص لها بنسبة 5.3 % وتراوح اختيار الدفاع عن سمعتها و الإخلاص لها بنسبة 2.6%.

ونستنتج أن الحوافز بنوعها المادية و المعنوية تساهم في صناعة سلوكيات و مشاعر الإخلاص و العمل فقط من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ،وكأنها أهدافهم الخاصة وهنا تسود فكرة الشركاء وليس الأجراء أي أن العاملين يرون أن المؤسسة التي يعملون فيها هم فيها شركاء وليس فقط عاملين لهم أجر في نهاية كل شهر،وباعتبار أن المؤسسة النسبة الغالبة من العاملين هم من جنس الذكور ،ومن طبيعة هذا الجنس أن يرد بطريقة وهي العمل لمن وفر له العمل و أشبع حاجياته بإمداده بمختلف الحوافز التي تكون وفق الموقف ،فأحيانا كلمة شكر و ثناء تكفي أن يشعر العامل انه موجود ،وفعال.

بينما من طبيعة الإناث أنهن رهيفات الإحساس و تحكمهن العواطف لهذا عندما يحصلن على الحوافز فان ذلك يزيد من شعورهن بواجب الالتزام بالإخلاص لها.

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للهيئة محل الدراسة

وهناك عدة دراسات بينت أهمية الحوافز وكأنه السبيل في القضاء على التخلف منها دراسة " محمد الجوهري"¹ التي إن أسقطناها على المصنع وجدنا أن التخلف الصناعي لا يرجع إلى ظروف مادية طبيعية كالمناخ ولكنه يرجع إلى نقص الدافعية أو ضعف الحوافز المحركة نحو التقدم.

هنا نرى أن المؤسسة تعطي أهمية للحوافز لأن لها دورا مهما في تحقيق أهدافها ،لأن العامل إذا اشبع حاجاته المادية و النفسية فانه سيكون في حالة جيدة للتفكير الإبداعي و صناعة الاقتراحات البناءة التي تخدم المؤسسة ،كما أن العامل بطبيعته يرغب كثيرا في الحصول على الحوافز حتى و لو كانت عبارة عن كلمة " شكرا ، بارك الله فيك ،عمل جيد ،أنت موظف جيد" لأن هذه الكلمات ستؤثر في مستوى دافعيته ،كما أنها عبارة عن أدوات قيادية لاستثارة سلوك العاملين و منحهم لولائهم للمؤسسة التي لم تبخل عليهم بأي شيء ،لأن طبيعة الفرد الفطرية منذ كان طفلا فإن استثارة سلوكه للإيجاب تكون دائما عن طريق الحوافز لهذا نشأ وتطبع على هذه الفكرة ،فالآباء كانوا يستعملون الحلويات لتغيير سلوك أطفالهم ،والمؤسسات أصبحت اليوم تستعمل الأمور المادية و المعنوية لتغيير السلوكيات إلى الأفضل ، وعلى العكس في حالة عدم وجود حوافز فإنه سيبقى شارد الذهن يفكر فقط في مشاكله وحاجياته التي لا تنتهي كما أنه سيتولد لديه شعور بالتذمر و الاستياء و عدم الرضا لأن المؤسسة التي يمنحها وقته و جهده و يفني عمره في سبيلها لم يحقق له ما يتوقع منها لهذا لا يمنح ولاءه بسهولة .

إن اعتماد المؤسسة على سياسة تحفيزية أدى إلى بروز نتائج ايجابية تعود على المؤسسة بالدرجة الأولى من خلال إنجاح سياستها التيسيرية و كسب تأييد عمالها ،وهذا ما جعلها في المراتب الأولى .

العلاقة بين الحوافز و الولاء التنظيمي

إن دراسة عملية التحفيز والولاء التنظيمي في منظمات اليوم أمر ضروري لفهم طبيعة

العلاقة بينهما،ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً، فدراسة هذا

¹ محمد الجوهري ،علم الاجتماع التنموية ، دار الكتاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1979، ص55.

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

الموضوع أمر حيوي للمديرين لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام والولاء في بيئة العمل.

كما أن هناك علاقة سواء ايجابية أو سلبية بين الحوافز والولاء التنظيمي ،وكم من حافز أدى إلى سلوكيات و شعور العاملين بالولاء اتجاه التنظيم ،و العكس في حالة التحفيز السلبي.

فإلى أي مدى تؤثر الحوافز في زيادة مستويات الولاء عند العمال ؟

جدول رقم 34 : الحوافز تعزز الولاء التنظيمي و علاقتها بمنصب العمل.

المجموع	منصب العمل			الحوافز تعزز من الولاء	
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار		
158	66	40	52	التكرار	تعزز
% 86.8	% 36.3	% 22.0	% 28.6	النسبة	
24	7	10	7	التكرار	لا تعزز
% 13.2	% 3.8	% 5.5	% 3.8	النسبة	
182	73	50	59	التكرار	المجموع
% 100.0	% 40.1	% 27.5	% 32.4	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المبحوثين صرحوا أن الحوافز المقدمة لهم تؤثر على مستوى ولاءهم للمؤسسة و تعززه، حيث نجد النسبة الغالبة تمثل 86.8 % صرحوا بالإيجاب موزعة كأعلى نسبة 36.3 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة 22 % لعمال التحكم ،في حين نسبة 13.2 % صرحوا بالسلب أي لا تعزز من ولاءهم موزعة بأعلى نسبة 5.5 % لعمال التحكم و أدنى نسبة 3.8 % للإطارات وعمال التنفيذ.

إن من أهم أسس تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل هو تبني إستراتيجية التحفيز المادي و المعنوي فإنها تؤدي بالعامل نحو تطوير قدراته الذاتية و تزيد من دقته و انضباطه في أداء العمل و تحمل المسؤولية ،وترفع مستوى الولاء و الشعور بالانتماء و الالتزام باللوائح و

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

الأنظمة ،كما تلعب دورا فعالا في تنمية العلاقات الإنسانية، مما ينتج عنه شعور العامل بروح الفريق ،والعمل نحو تحقيق المكسب الجماعي لا الفردي ،والتجديد و الابتكار و المشاركة الفعالة في الارتقاء بالأداء كما و كيفا،وهذا ما بينته النتائج الإحصائية حيث نجد أن عمال التنفيذ صرحوا أن الحوافز تعزز من ولاءهم للمؤسسة مقارنة بباقي الفئات المهنية ما يمكن استخلاصه سوسيولوجيا أن الحوافز من المحددات الرئيسية و الفعالة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين باختلاف مناصبهم.

المطلب الثاني :نظام الترقية و المشاركة في الأرباح

تعتبر الترقية هدف كل عامل ويسعى لها من خلال جملة من المناورات الرسمية و غير الرسمية لأنها تتيح له فرصة التقدم الوظيفي و كذا المزيد من السلطة من خلال العمل الجاد على تحقيق أهداف المؤسسة ووصولها إلى كسب الأرباح التي تعمل على إشراكها مع العمال باعتبارهم الوسيلة التي أدت إلى هذه النتيجة.

الوظيفة و فرص الترقية و علاقتها بمنصب العمل

جدول رقم 35 : فرص الترقية الوظيفية و علاقته بمنصب العمل

المجموع	فرص الترقية الوظيفية			منصب العمل
	أبداً	أحياناً	دائماً	
59	8	40	11	إطار
% 100.0	% 13.6	% 67.8	% 18.6	
50	10	34	6	عمال التحكم
% 100.0	% 20.0	% 68.0	% 12.0	
73	18	47	8	عمال التنفيذ
% 100.0	% 24.7	% 64.4	% 11.0	
182	36	121	25	المجموع
% 100.0	% 19.8	% 66.5	% 13.7	

إن نظام الترقية في أي قطاع يكون وفق إستراتيجية المؤسسة على مداها المتوسط و البعيد ،والعمال هدفهم هو الترقية في السلم الوظيفي لأن في هذا إشباع حاجات لهم كما أن الترقية تحقق لهم مزايا معينة و امتيازات .

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

نلاحظ من النتائج الإحصائية للفئات الوظيفية ما يلي:

بالنسبة للإطارات تكون فرص الترقية بصفة: أحيانا بنسبة 67.8 %، في حين من يرى أن الترقية تكون بصفة دائمة بنسبة 18.6 %، أما من يرى أن وظيفته لا تتيح له فرصة الترقية فكانت بنسبة 13.6 %.

بالنسبة لفئة عمال التحكم : تكون الفرص للترقية بصفة: أحيانا بنسبة 68 %، ونسبة 20% من يرى أن وظيفته لا تتيح له فرصة للترقية، في حين نجد ما نسبته 12% تكون الفرصة للترقية بصفة دائمة .

بالنسبة لعمال التنفيذ: تتيح لهم وظيفتهم فرصة الترقية أحيانا بنسبة 64.4 %، في حين من يرى أن وظيفته لا تتيح له فرصة الترقية بنسبة 24.7 %، في حين من يرى أن وظيفته تتيح له دائما فرصة الترقية بنسبة 11 %.

نلاحظ أن فرص الترقية تكون أحيانا بالنسبة لكل العاملين باختلاف مناصبهم مما يدل أن المؤسسة تعمل على سياسة التعليم و التكوين قبل الترقية، كما إن نظام المؤسسة يقوم على أن تكون الترقية عبر مرور سنتين من أول توظيف، وإذا كان الفرد قد امتلك من المهارات ما يؤهله للترقية قبل مرور العامين فإنها تعمل على ترقيته، كما يتم منح الفرصة لذوي التعليم البطيء الذين لم يتمكنوا من اكتساب المهارات التي تؤهلهم لوظيفة أخرى، بأن يبقوا في وظيفتهم الحالية حتى يكتسبوا المهارات المطلوبة وأن يكونوا أهلا للترقية .

كما أشار مدير الموارد البشرية لمؤسسة السكك الحديدية من خلال المقابلة التي أجريناها معه أين أوضح لنا أن الترقية تكون بصفة دورية، وأن كل عامل له فرصة إثبات الذات ومن ثم فإن فرص الترقية تكون مفتوحة أمام الجميع .

أما أولئك العمال الذين يشكون من أن هناك لا عدالة في فرص الترقية كان جوابه أن هؤلاء العمال لم يكتسبوا المهارات المطلوبة للترقية، رغم أن نظام المؤسسة يقتضي أن تكون الترقية بعد مرور العامين.

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

وما نستنتجه أن القيادة الإدارية تعمل وفق قانون محدد للترقيات تكون فيه الفرص متساوية أمام جميع العاملين من خلال تعزيز مبدأ المساواة في فرص الترقية.

أسس الترقية: هناك نظام ومعايير محددة لعملية الترقية في مؤسسة انفراري نوضحها في الجدول التالي :

جدول رقم 36 : أسس ترقية المبحوثين وعلاقتها بمنصب العمل¹

المجموع	منصب العمل			أسس الترقية	
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار		
58	26	7	25	التكرار	الكفاءة
%31.9	%14.3	%3.8	%13.7	النسبة	
53	24	15	14	التكرار	الأقدمية
%29.1	%13.2	%8.2	%7.7	النسبة	
36	13	15	8	التكرار	المحسوبية والمحابة
%19.8	%7.1	%8.2	%4.4	النسبة	
6	0	3	3	التكرار	أخرى
%3.3	%0.0	%1.6	%1.6	النسبة	
25	8	8	9	التكرار	الكفاءة - الأقدمية
%13.7	%4.4	%4.4	%4.9	النسبة	
1	0	1	0	التكرار	الكفاءة - المحسوبية والمحابة
%.5	%0.0	%.5	%0.0	النسبة	
3	2	1	0	التكرار	الأقدمية - المحسوبية والمحابة
%1.6	%1.1	%.5	%0.0	النسبة	
182	73	50	59	التكرار	المجموع
%100.0	%40.1	%27.5	%32.4	النسبة	

لكل عامل مجموعة من الطموحات و الميولات و الاهداف التي يسعى دائما الى تحقيقها فهو يرغب في تحمل مسؤوليات اعلى ضمن السلم التنظيمي داخل المؤسسة ويعمل على اكتساب مهارات إضافية أخرى و أن يشغل مناصب مختلفة خلال مساره المهني .

¹سؤال متعدد الاختيارات.

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

وقد تختلف أسس ومعايير ترقية العاملين في الحياة العملية ولكن تنحصر هذه الاسس في كفاءة الشخص او نجاحه في الفترة الماضية وقدرته على القيام بأعباء و مسؤوليات الوظيفة الجديدة أو أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة ،وكذا الجمع بين الكفاءة و الاقدمية ،كما ظهرت أسس أخرى كامنة للترقية .

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن أسس الترقية حسب العاملين في المؤسسة تكون من خلال معيار الكفاءة بنسبة غالبية 31.9% موزعة بأعلى نسبة لعمال التنفيذ 14.3 % وأدنى نسبة 3.8 % لعمال التحكم ،يليها معيار الاقدمية بنسبة 29.1 % موزعة بأعلى نسبة لعمال التنفيذ 13.2 % وأدنى نسبة للإطارات 7.7%،بينما معيار المحسوبية و المحابة بنسبة 19.8 % موزعة بأعلى نسبة 7.1 % لعمال التنفيذ وأدنى نسبة لعمال التحكم 3.2%.

إن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لكفاءة العاملين كأساس للترقية وهذا ما يجعلها متميزة بكفاءاتها و قدرتها على خلق ميزة تنافسية تؤهلها للريادة و الارتقاء بالنظر الى عمال التنفيذ و الاطارات الذين راوا ان الترقية تكون استنادا الى الكفاءة .

وكفاءة الفرد فإنها تعني جدارته و قدرته على أداء عمل بمستوى متميز ،وأن العامل بهذه الصفة يملك القدرة على التصرف الجيد و الرغبة في استخدام افضل الطرق في انجاز العمل الموكل اليه،وكفاءة الفرد في العمل يمكن التوصل اليها من خلال سجل الخدمة أو تقارير الأداء أو نتائج الإختبارات التي تجرى من وقت لآخر .

كما أن أقدمية الفرد لها أساس باعتبار أنه كسب خبرة في مجال وظيفته تؤهلها أن يرتقي لمنصب أعلى ولمسؤوليات أكبر .

كما نجد العامل الكامن في الترقية وهو المحسوبية والمحابة التي أضحت ظاهرة استفحلت في جل القطاعات و أصبحت بمثابة شهادة مرور دون عناء ،كما لها تأثير سلبي على العاملين وتؤدي إلى انعدام روح المنافسة وتقضي على الرغبة في التطور والتميز و الابتكار واثبات الذات ،وتحفز العاملين للبحث عن فرص عمل في مؤسسات أخرى تتوفر فيها العدالة

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

و الشفافية بعيدا عن المحسوبيات، وبالتالي فإن هجرة الكفاءات تؤدي إلى تدني مستوى المؤسسة وتعثرها في تحقيق أهدافها وقد يصل الأمر إلى اضمحلال المؤسسة أو تلاشيها في ظل وجود منافسين في قطاعات أخرى.

وهذا ما أوضحه "عبد الرحمن ابن خلدون" عن تشكيل عصبية من خلال ترقية الأحاباب و الأهل و"أولاد بلادي"، حيث تتشكل عصبية جهوية وتكتلات مختلفة في طبيعة اتحادها، تخلق صراعا بين أصحاب الكفاءات و الاقدمية وهذا الصراع يؤدي إلى زوال النظام و المؤسسة .

كما أن الجمع بين الكفاءة و الاقدمية لها مدلولها بحيث أن الفرد الذي لديه كفاءة تتوجهها أقدمية فإن ذلك سينتج عنه أن الفرد سيتمكن من تحمل المسؤولية بكل جدارة .

إن الأسس التي يتم من خلاله ترقية العاملين تلعب دورا في شعورهم وعلاقتهم بالمؤسسة حيث يصرح بعض العمال على أن الترقية التي تقوم بناء على الكفاءة يمنحهم هذا شعورا بالراحة و الرضا ويزيد ثقتهم بمديرهم و بمؤسستهم و يدفعهم للعمل بأكثر حماس ودافعية ويزيد من ولاءهم، كما وجدنا تصريحا معارضا للتصريح الأول من طرف عمال آخرين أن الترقية في المؤسسة تعطى لأصدقاء المسؤول و المقربين منه وهذا ما يجعل دافعيته تقل و حماسهم يضمحل وينعدم ولاءهم لأنها تحدث فروقات بين العمال .

نستنتج أن القيادة الادارية تعمل على تعزيز أسس الترقية العادلة التي تؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي.

إشراك المؤسسة العمال في الأرباح

كل قطاع اقتصادي يحقق سنويا قيمة من الأرباح ؟، ومؤسسة أنفرادي تحقق أرباح معتبرة، والسؤال هل المؤسسة تشارك عماله في الأرباح المحققة ؟ أم تبقى حكرا على المؤسسة ؟.

جدول رقم 37 : استفادة العمال من الأرباح وعلاقته بمنصب العمل

المجموع	مدى استفادة العمال من الأرباح المحققة		منصب العمل
	أحياناً	دائماً	
59	12	47	التكرار
% 100.0	% 20.3	% 79.7	النسبة
50	20	30	التكرار
% 100.0	% 40.0	% 60.0	النسبة
73	10	63	التكرار
% 100.0	% 13.7	% 86.3	النسبة
182	42	140	التكرار
% 100.0	% 23.1	% 76.9	النسبة

يظهر الاتجاه العام للجدول أن 76.9 % من المبحوثين صرحوا أنهم يستفيدون من الأرباح موزعة بأعلى نسبة من عمال التنفيذ 86.3 %، وكأدنى نسبة لعمال التحكم ب 60 %.

بينما نجد النسبة التالية 23.1 % من المبحوثين باختلاف مناصبهم صرحوا أنهم يستفيدون أحياناً من الأرباح موزعين بأعلى نسبة 40 % لعمال التحكم، وأدنى نسبة للإطارات بنسبة 20.3 % .

إن الملاحظ أن المؤسسة تحقق أرباحاً من خلال المشاريع المعتمدة ويتم مشاركة العمال فيها بتقديم عوائد للعمال تبعا لأرباح المؤسسة الكلية، وذلك بالإضافة على راتب العامل الأساسي. ويقومون بذلك بتشجيع الإنتاجية و إغراء العمال على البقاء في المؤسسة والعمل بجد لتحقيق المزيد من الأرباح.

إن القيادة الإدارية تسعى إلى تعزيز المشاركة في الأرباح التي من شأنها أن ترفع الروح المعنوية للعاملين و تجعلهم يسعون أكثر لتحقيق أرباحاً أكثر ،وهنا يندمج الهدفين ،وهو المؤسسة تحقق غايتها من خلال وصولها إلى الأرباح ،والعامل يحقق غايته أنه يستفيد من هذه الأرباح ،ورغم أن العلاقة هنا تبادلية و منفعية إلا إن هذا ما سمي بالولاء التبادلي .

بيئة العمل

مكان العمل هو أساس الانطلاق نحو تحقيق الإنتاجية و الريادة ،وكلما كانت بيئة العمل ملائمة للعمال كلما شعروا بالراحة و أدوا مهامهم بكل إتقان .

جدول رقم 38 :سمات مكان العمل و علاقته بجنس المبحوثين

الجنس	طبيعة مكان العمل		المجموع
	مريح وآمن	معرض للمخاطر	
ذكور	التكرار	48	144
	النسبة	% 33.3	% 100.0
إناث	التكرار	27	38
	النسبة	% 71.1	% 100.0
المجموع	التكرار	75	182
	النسبة	% 41.2	% 100.0

إن بيئة العمل تؤثر على الإنتاجية ومردودية المؤسسة بصفة عامة و على أداء العاملين بصفة خاصة ،فكلما كان مكان العمل مريح و امن من كل المخاطر كلما كان أداء العاملين و ارتياحهم أرقى و العكس .

وإذا كانت دراسة " إلتون مايو " وما توصلت إليه من أن بيئة العمل لا تؤثر في الإنتاجية بل أرجعت قلة ذلك إلى نقص في العلاقات الاجتماعية و الروح الإنسانية بين العاملين ،لكن في دراستنا هذه وجدنا أن مكان العمل له دور في ذلك .

إذا علمنا أن طبيعة قطاع السكك الحديدية أن مكان العمل معرض للمخاطر بنسبة 66.7% بينما ما نسبته 33.3 % من المبحوثين رأوا أن مكان العمل يتميز بأنه مريح و امن.

في حين الإناث كان مكان العمل الذي يعملن فيه يتميز بأنه مريح و امن بنسبة 71.1 % بينما 28.9 % كان مكان العمل يتميز بأنه معرض للمخاطر .

ما نستنتجه أن الذكور يعملون في الأماكن التي تتسم بالخطورة وهذا حسب طبيعة القطاع الذي يتطلب ذلك ،بينما الإناث بحكم أنهن يشغلن في الإدارة وراء المكاتب فقط اعتبرن ان بيئة العمل مريحة ،لأنهن لا يستطعن العمل في مجال الذكور .

الفصل الثامن ——— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

بالرغم من أن بيئة العمل تتميز ببعض المخاطر إلا أن المؤسسة سعت إلى توفير كل ما يساعد العاملين وهذا ما يفسر حصول المؤسسة على شهادة الإيزو: OHSAS18001 وهو متعلق بالأمن و الصحة و النظافة ،بمعنى أن المؤسسة توفر لعمالها شروط الأمن و النظافة في مكان العمل وتعمل جاهدة لتوفير الوسائل اللازمة لحماية العامل من الأخطار المهنية .

كما أن المؤسسة تمنح مبلغ مالي كتعويض الضرر الذي لحق بالأشخاص الذين يؤدون أشغالا متميزة بالأوساخ ،التعب و الخطر،أو تتطوي على ضغوطات جسدية أو عصبية عندما لا يكون هذا الضرر قد أخذ بعين الاعتبار أثناء تقييم هذه الوظيفة.

منح هذا التعويض لا يمكن أن يرتبط إلا بطبيعة الأضرار التي تم تكبدها و إلى نسبة التعرض لها ،ويتوقف بمجرد اختفاء الضرر،حددت المبالغ كما يلي :

جدول رقم 39: التعويضات عن الضرر أثناء أداء المهام

نوع الضرر	نسبة التعرض 100%	نسبة التعرض 50%
الوسخ	40 دج / اليوم	35 دج / اليوم
تدهور الصحة	40 دج / اليوم	35 دج / اليوم
التعب	40 دج / اليوم	35 دج / اليوم
الخطر	40 دج / اليوم	35 دج / اليوم
المجموع	160 دج / اليوم	140 دج / اليوم

المصدر : الاتفاقية الجماعية ل : أنفراي / شركة ذات أسهم فرع : الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية .

تمنح التعويضات كما هي محددة بنسبة أيام الوجود في الوظائف المتسببة في واحدة أو أكثر من هذه المضرات.

إضافة إلى التعويض المالي هناك جانب إنساني لاحظناه من خلال المقابلة يظهر من خلال العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوسين تتمثل في حالة تعرض لدهم للخطر أو التعب فانه يلقي العناية و توفير كل المتطلبات له ولعائلته ،كما يقوم زملاءه بانجاز عمله .

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

كما أننا لاحظنا أن هناك إحدى العاملات حاملا ،فزملاءها يساعدونها في انجاز عملها و في توفير بيئة عمل لتعمل بارتياح .

كما أن المؤسسة تهتم براحة موظفيها من خلال منحهم 20 دقيقة من أصل 60 دقيقة للراحة و الاسترخاء حتى يتم تجديد النشاط ، حتى لا يشعروا أنهم مقيدون وراء مكاتبهم و كراسيهم و آلات عملهم ،وهذا التقيد يجلب الملل ،بل يسمح للعاملين بالتجول حول المبنى أو الذهاب لشرب القهوة حتى ينظموا أفكارهم هذا من جهة ،كما أن هذه العملية مفيدة للعامل صحيا لأن بقاءه دون حركة لمدة أطول يضره .

ما يمكن قوله سوسيولوجيا أن ظروف العمل ملائمة لأداء العمل في بيئة ملائمة من حيث توفير كل التجهيزات سواء المادية أو البشرية،فالقيادة الإدارية تعمل على تعزيز البيئة الملائمة التي يشعر فيها العامل بالارتياح لتقديم الأفضل .

المبحث الثاني :مناقشة نتائج الفرضية الثانية

توصلنا من خلال الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

1. مؤسسة أنفراري تولي عناية كبيرة بنظام الحوافز و تعطي له الأهمية باعتباره أداة فعالة لتحقيق الأهداف، وبرز ذلك من خلال نسبة 72% من العمال باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية يتحصلون على الحوافز .

2.البعد السائد في نظام الحوافز في مؤسسة أنفراري هي الحوافز المادية بنسبة 46.56 % ،تليها التحفيزات المادية و التشجيعات المعنوية بنسبة 38.16 % ،لأنها تعلم أن الحوافز المادية تشبع حاجات الأفراد ولها اثر ايجابي على نفسياتهم فتساهم في إعدادهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 27.5 % كما أنها تؤثر من خلال إخلاص العاملين للمؤسسة التي منحتهم تقديرا لجهودهم من خلال رموز قد تكون مكافآت مالية أو تقدير معنوي للجهد المبذول وقد وصلت نسبته إلى 24.7 %.

3.كما أن هذه الحوافز تعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي و تنميته لدى العاملين وهذا ما لاحظناه من خلال النسبة 86.8 %.

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

4. يعتبر نظام الترقية المعتمد في المؤسسة عادل حيث أن العاملون يقرون بوجود نظام جيد للترقية مبني على أساس الكفاءة وهذا ما وضحته نسبة 31.9 % كما يتم الاعتماد على معيار الأقدمية بنسبة 29.1 %.

5. تتم مشاركة العمال في الأرباح التي تحققها المؤسسة بصفة دائمة بنسبة 76.9 % بغض النظر عن اختلاف الفئات السوسيو مهنية.

إن القيمة الأساسية للمشاركة في الأرباح غير مباشرة فهي تقوي روح الولاء و الرغبة في التعاون و الشعور بالمصلحة المشتركة و تزيد اهتمام الأفراد بالعمل¹، فيبادلون بها بتقديم مقابل الولاء لها و العمل على تحقيق أهدافها وهذا يسمى " فلسفة الأخذ و العطاء " أو ما يسمى بالولاء التبادلي حيث بموجب هذا النموذج يزداد ولاء العمال بازدياد ما يحصلون عليه من اهتمام من طرف إدارة المؤسسة .

6. إن ظروف العمل أو البيئة العملية قد تكون صعبة ، فالعمال يعملون في بيئة معرضة للمخاطر بنسبة 58.8 % لكن المؤسسة تعمل جاهدة على توفير بيئة عمل مريحة تساهم في جعل العامل يحب عمله ، وتجعله يعمل في راحة ودون مخاوف من وقوع الأحداث.

7. نستنتج إذن أن هناك علاقة تبادلية بين الفرد و المنظمة ، وأن هناك مطالب لكلا الطرفين على إدارة المنظمة أن توازن بينهما ، فالمنظمة لها مسؤولية إتاحة الفرص للأفراد و العمل على تحفيزهم إشباع حاجاتهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل ، وتدعيم العلاقة الرسمية و أن يشعروا بالمساهمة و الاشتراك في إنجاز أهداف المنظمة و الابتعاد عن المحسوبيات في عملية الترقية ، وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة ، وعندما تستطيع القيام بهذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن احتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة حسب دراسة "زيني فريدة"، والعكس صحيح ، فعندما تفشل المنظمة في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم ودوافعهم فإن الثقة تنعدم بينها وبينهم ويسود جو من التوتر وعدم التعاون وثقل الكفاءة في الأداء، و الشعور

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 252.

الفصل الثامن ————— استراتيجية التحفيز و أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

باللامبالاة ويقل الانسجام بين الفرد وعمله وتزداد نسب التسرب من العمل ويقل الإنتاج كما ونوعا عند ذلك ينخفض الولاء التنظيمي¹.

خلاصة :

نصل إلى نتيجة مفادها أن الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان و إنما هو شعور يكتسب و ينمى في ظل توفر شروط معين تعمل على تعزيزه أكثر من خلال توفير بيئة عمل وحوافز مادية ومعنوية .

¹ فريدة زيني ، مرجع سابق ، ص4.

الفصل التاسع

سياسة التمكين وأثرها

في تعزيز الولاء

التنظيمي للعينة محل

الدراسة

تمهيد :

نحاول في هذا الفصل معرفة إستراتيجية التمكين في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية وهل يتم منح العاملين الفرصة لتمكينهم و جعلهم قادرين على أداء المهام بكل ثقة واستقلالية و تحمل المسؤولية .

إن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المؤسسة ومدى حاجتها إلى تطبيقه ومدى إيمانها بضرورة تمكين العامل لأنه يدفع إلى الأمام الإدارة بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية . ويختلف أسلوب التمكين من مؤسسة إلى أخرى حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، الأموال، الأفراد، التكنولوجيا)، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، وينبغي على المؤسسة أن توفر بيئة تسود فيها الثقة والمبادرة و المبادأة والمخاطرة .

المبحث الأول: إستراتيجية التمكين في مؤسسة أنفراي

المطلب الأول :مناورات منح الثقة لتعزيز الولاء التنظيمي

تعمل قيادة المؤسسة على تطبيق مجموعة من السياسات و المناورات التي تهدف من وراءها إلى كسب ولاء العمال من خلال جعله يؤمن بفلسفة المؤسسة و قيمها ،من خلال الثقة التي تمنحها إياها سواء كعامل له إنسانيته و أهداف خاصة به ،وقدرات و مهارات يسعى إلى إثباتها والبرهنة عليها في بيئة العمل من خلال مناوراته الخاصة لكسب ثقة المؤسسة في قدراته و من ثم خلق مناطق الارتياح التي تؤدي إلى توسيع مناطق السلطة والاستقلالية لديه.

ثقة المدير في قدرة العاملين على تنفيذ المهام بكل إتقان وإخلاص وولاء

جدول رقم 40 : ثقة المدير بقدرات العاملين و علاقتها بالأقدمية

المجموع	ثقة المدير بقدرات العاملين			الأقدمية
	أبداً	أحياناً	دائماً	
35	2	14	19	أقل من 5 سنوات
% 100.0	% 5.7	% 40.0	% 54.3	
37	3	15	19	5 - 9
% 100.0	% 8.1	% 40.5	% 51.4	
25	1	7	17	10 - 14
% 100.0	% 4.0	% 28.0	% 68.0	
85	3	16	66	14 سنة فما فوق
% 100.0	% 3.5	% 18.8	% 77.6	
182	9	52	121	المجموع
% 100.0	% 4.9	% 28.6	% 66.5	

تمثل 66.5 % الاتجاه العام للجدول ،والمبحوثين الذين صرحوا بإيجابية و ثقة بان المدير يثق في قدراتهم المهنية بلغت 68 % أصحاب الأقدمية من 10-14 سنة ، وأدنى نسبة صرحت بعدم ثقة مديرها في قدراتها بلغت 4.9 %موزعة كأعلى نسبة ب 8.1 % لذوي الأقدمية 5-9 سنوات و أدنى نسبة 3.5 % لذوي الأقدمية 14 سنة فما فوق .

والسؤال الذي يتبادر إلينا : هل تعتبر ثقة المدير و شعور العامل لهذه الثقة يبعث في نفسه شعور الاعتزاز ومن ثم الولاء التنظيمي ؟

إن ثقة المدير تظهر من خلال السلوكيات ،وهذه الثقة تشعر العامل بواجب العمل بإخلاص وتقديم الولاء للوصول إلى الأهداف، وبخاصة بعد قضاء سنوات من العمل الجاد و الكفاح فقط لتحقيق أهدافها .

إن شعور العامل بأن مديره في العمل يثق في قدراته و يعترف بها قد تجعله في أعلى المراتب ، ومع هذه الثقة تأتي الإرادة القوية التي تدفع العامل لمواجهة التحديات و السعي لتجنب الفشل ،كما أنها تشعره انه شخص مرغوب وان ما يقوم به معترف به و هذا نوع من

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

التحفيز المعنوي الذي يؤدي لا شعوريا إلى تقديم كل دعمه و إخلاصه وولاءه لهذا التنظيم الذي منحه هذا الشرف .

كما أن هذه الثقة تعني شيئين أولا التمييز في المعاملة و ثانيا الارتقاء السريع و الترشح لمناصب الشاغرة .

كما أن المدير الذي يثق في عامله كفاعل ينظر إليه على أنه فاعل سوسيولوجي صار فاعل استراتيجي يعتمد على استراتيجيات خاصة للوصول إلى كسب ولاءهم ،وهذه هي استراتيجيات القيادة و الإدارة الحكيمة التي تسير وفق " نموذج القلب" في تسيير مواردها البشرية القائل : "عاملني جيدا و ثق في قدراتي " .

وفيما يخص العاملين الذين يتسمون بأضعف النسب في اعتبار أن المدير لا يثق في قدراتهم فذلك أسباب أهمها : أن الفرد عندما يشعر أن مديره لا يثق فيه لأنه يعتقد أن هذا المدير ليس أهلا لان يكون في هذا المركز،وان هناك تمييز بين العاملين و علاقات غير رسمية بينهم ،كما أن هذا الشعور ينعكس بصورة غير مباشرة على مستوى أدائه ،بل قد يؤثر على نفسيته و تصيبه بالإحباط ،كما أنها قد تخلق لديه شعورا بالنقص تجاه زملائه في العمل ،هذه المؤشرات التي تنتج فقدان هذه العلاقة و اتساع الفجوة بين العامل و الإدارة وظهور بعض الصراعات و النزاعات .

ومن خلال مقابلاتنا مع بعض العاملين فيما يخص الثقة في الانجاز كانت إجاباتها الغالبة " يثق رؤسائي في قدرتي على الانجاز " وعليه يمكننا القول بأنه غابا ما يتوفر عنصر الثقة بين الرؤساء و العاملين في مؤسسة أنفراري ،وهذه النتيجة تعتبر على قدر كبير من الأهمية ،إذ أن توفر الثقة يعد مطلبا أساسيا لانجاز العمل وكذا مرحلة هامة للتمكين من خلال حصولهم على تفويض السلطات ،وخصوصا للعاملين ذوي المهارات و الخبرات العالية .

وهذه الثقة تعني الكثير للعامل لأنه يشعر انه متشبع بقيم المؤسسة وبالتالي تصبح أهدافها هي أهدافه الخاصة و يعمل ما بوسعه حتى يحققها وحتى يثبت أنه أهلا لهذه الثقة وهذا هو الولاء .

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

نستنتج أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما ارتفعت معها ثقة المدير في القدرات، أي أن هناك علاقة ارتباطيه بين ثقة المدير و أقدمية العامل، باعتباره قد تشرب قيم التنظيم، أي أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة التنظيمية في العاملين.

اهتمام المدير بالعاملين يزيد من العمل و الولاء

إن إحساس العامل أنه محط أنظار رئيسه في العمل ليس كمراقب بل نظرة اهتمام يجعله يبذل أقصى الجهود و يعمل على التجديد و الإبداع في تنفيذ المهام و الولاء للتنظيم.

جدول رقم 41 : اهتمام المدير يزيد من العمل و الولاء للمؤسسة وعلاقته بالعمر

العمر	اهتمام المدير يزيد من العمل و الولاء للمؤسسة			المجموع
	دائماً	أحياناً	أبداً	
29 – 24	التكرار	26	8	36
	النسبة	% 72.2	% 22.2	% 100.0
35 – 30	التكرار	31	10	43
	النسبة	% 72.1	% 23.3	% 100.0
41 – 36	التكرار	20	11	38
	النسبة	% 52.6	% 28.9	% 100.0
42 فما فوق	التكرار	41	20	65
	النسبة	% 63.1	% 30.8	% 100.0
المجموع	التكرار	118	49	182
	النسبة	% 64.8	% 26.9	% 100.0

إن العامل بحاجة إلى اهتمام من مديره خاصة إذا كان جديد في منصبه ،والملاحظ من خلال الجدول ومن خلال قراءة الخانات الصدرية نجد أن الفئة العمرية 29-24 كان اهتمام المدير بها بصفة دائمة بنسبة 72.2 % ،وأحياناً بنسبة 22.2 % ، أما الذين صرحوا بعدم الاهتمام المطلق فقد بلغت نسبة 5.6 % .

الفئة العمرية 35-30 ،الذين صرحوا باهتمام دائم من قبل المدير بلغت نسبتهم 72.1 % ،ذوي الاهتمام القليل من قبل المدير نسبتهم 23.3 % ، وما نسبته 4.7 % صرحوا بعدم اهتمام المدير بهم .

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

الفئة العمرية 36-41 ، ذوي الاهتمام الدائم من قبل المدير بلغت نسبتهم 52.6 %، الاهتمام القليل نسبتهم 28.9 % ، أما الذين لم يلقوا الاهتمام من قبل المدير نسبتهم 18.4 %.

الفئة العمرية 42 سنة فما فوق ، المبحوثين الذين صرحوا بالاهتمام الدائم من قبل المدير نسبتهم 63.1 % ، في حين ذوي الاهتمام القليل نسبتهم 30.8 % ، بينما 6.2 % من المبحوثين لم يلقوا الاهتمام من قبل المدير .

إن الشباب بحاجة إلى اهتمام من قبل المدير خاصة إذا علمنا أن الفئة من 24 إلى سن 35 يكونوا بحاجة إلى مراعاة ظروف تكوينهم و تدريبهم ، كما أن أغلبهم يكونوا حديثي التوظيف ، كما أن قيادة المؤسسة أعطت الاهتمام الكافي لهم ، ونجد هذه النسبة تتخفص تدريجيا بعد هذا السن لأن الفرد قد اندمج في التنظيم واكتسب بعض المهارات و طور قدراته ، لترتفع بنسبة قليلة في سن الأربعين فما فوق باعتبار أن هذه الفئة قد شبت مع التنظيم وهي مقبلة على التقاعد لذا فمن الواجب منحها الاهتمام .

أما الذين صرحوا بعدم تلقيهم أي اهتمام من قبل المدير فإن ذلك يرجع أن لهم من الكفاءة و المهارة ما يجعلهم بغير حاجة إلى اهتمام المدير .

ونستنتج أن المؤسسة تولى الاهتمام بالعاملين وهذا يشعرهم أنهم جزء لا يتجزأ منها فنجاحها نجاحهم وفشلها فشلهم ، أي أنها موطنهم وعائلتهم التي يجدون فيها كل شيء ، مما يخلق الشعور بالولاء للمؤسسة ، ويعملون فقط للمحافظة على هذا الاهتمام ويتحول الدور من الاهتمام بالعاملين ، إلى اهتمام العاملين بالمؤسسة ، وقد صرح لنا احد العاملين أن "المؤسسة هي عائلتي ، ويجب أن أحافظ عليها خاصة في غياب المسؤولين لأنها أمانة " .

إن هذا الاهتمام خلق روح المسؤولية و الولاء للمؤسسة لأنها منحتهم فرصة إثبات الذات .

أي أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز الاهتمام بالعامل لأنه جوهر العمل ، أي غلبة الطابع الإنساني في المعاملات دون إغفال الطابع الرسمي الذي يتمحور حول انجاز العمل و تحقيق الأهداف التنظيمية

المطلب الثاني: الاستقلالية وتحرير الطاقات الكامنة

إن حصول العامل على الاستقلالية هو نوع من السلطة المكتسبة التي تؤدي به إلى العمل على توسيع مناطق الشك و الحصول أو تحقيق أهدافه الخاصة من خلال المناورات التي يمارسها أثناء تنفيذ مشروع الحصول على السلطة و هامش من الحرية .

السماح للعاملين بتجريب أفكارهم في العمل

إن هذه السياسة تخلق روح الابتكار والإبداع و التجديد و تبني التغيير من الأنماط الكلاسيكية في العمل إلى نمط الأفكار المتجددة ومحاربة الستاتيك .

جدول رقم 42 : توزيع المبحوثين حسب سماح المدير لهم بتجريب الأفكار الجديدة في العمل وعلاقته بمنصب العمل

المجموع	سماح المدير بتجريب الأفكار الجديدة في العمل			منصب العمل
	أبداً	أحياناً	دائماً	
59	7	40	12	التكرار
%100.0	% 11.9	% 67.8	% 20.3	النسبة
50	23	20	7	التكرار
% 100.0	% 46.0	% 40.0	% 14.0	النسبة
73	14	45	14	التكرار
% 100.0	% 19.2	% 61.6	% 19.2	النسبة
182	44	105	33	التكرار
% 100.0	% 24.2	% 57.7	% 18.1	النسبة

هل إعطاء الإشارة الخضراء لتجريب الأفكار الجديدة في العمل هو حكر على الإطارات فقط أم المجال مفتوح للجميع مهما كانت فئته السوسيو مهنية في المؤسسة ؟.

إن الجدول يبين أن منح الفرصة تكون بصفة قليلة لكل المبحوثين حيث نجد :

الإطارات : من الإطارات من صرحوا أن منحهم الفرصة لتجريب أفكارهم في العمل يكون بصفة " أحياناً" بنسبة 67.6 %، في حين الذين صرحوا أن منحهم للفرصة تكون بصفة دائمة بنسبة 20.3 %، أما الذين لم يمنحوا أي فرصة بنسبة 11.9 %.

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

عمال التحكم : نجد منهم من صرح بأنهم لم يلقوا أي فرصة لتجريب أفكارهم بنسبة 46% ، في حين نجد ما نسبته 40 % من صرح أن الفرصة تكون بصفة " أحيانا " ، بينما الباقي صرح أنهم أعطوا الفرصة لتجريب أفكارهم بصفة دائمة بنسبة 14% .

عمال التنفيذ : نجد منهم من صرح أن المدير يسمح لهم بتجريب أفكارهم الجديدة في العمل بصفة "أحيانا " بنسبة 61.6% ، بينما تساوت النسب بين الذين صرحوا بمنحهم الفرصة الدائمة وعدم منحهم الفرصة إطلاقا بنسبة 19.2 % لكل منهما .

إن التسهيلات القليلة التي يحصل عليها الإطارات باعتبار أن لهم من الكفاءة ما يجعل

أفكارهم الجديدة قد تخدم المؤسسة ، ونفس الشيء بالنسبة لعمال التنفيذ الذين يسمح لهم بتجريب أفكارهم أحيانا ، باعتبارهم العمود الفقري للمؤسسة ، و أن التجديد في بعض الأعمال قد يؤدي إلى تقليل مزيد من الجهد و الوقت .

إن الذين صرحوا بعدم منحهم الفرصة لتجريب أفكارهم الجديدة في العمل ، قد يعود إلى عدم إيصالها وشرحها بالشكل الذي تبدو عليه ، لأننا لاحظنا أن المؤسسة تشجع على التفكير المتجدد في العمل و الإبداع من خلال وضعها لصندوق الأفكار و الآراء ، حيث إذا لم تكن الفكرة جيدة وتخدم المؤسسة فلا حاجة إلى تجربتها لأن نتائجها واضحة منذ البداية .

إن كل مؤسسة لها سياسة واضحة تحاول أن تحافظ عليها لأن هناك من يقاوم التغيير في العمل و في الأفكار ، لهذا يحاول تبني التغيير البطيء مهما كانت ثقتهم في العاملين، كما لا يجعل ميدان العمل مسرحا للتجارب بين الناجحة و الفاشلة مما يعطي انطباع لدى العمال عن المؤسسة خاصة الوافدين الجدد أنها ميدان للتجارب فقط .

تشجيع المدير على تحمل المسؤولية

جدول رقم 43 : تشجيع المدير العاملين على تحمل المسؤولية وعلاقته بالعمر .

العمر	تشجيع المدير على تحمل المسؤولية			المجموع
	دائماً	أحياناً	أبداً	
29 – 24 التكرار	17	16	3	36

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

النسبة	% 47.2	% 44.4	% 8.3	% 100.0
التكرار	19	20	4	43
35 – 30	النسبة	% 44.2	% 46.5	% 9.3
التكرار	15	18	5	38
41 – 36	النسبة	% 39.5	% 47.4	% 13.2
التكرار	29	30	6	65
42 فما فوق	النسبة	% 44.6	% 46.2	% 9.2
التكرار	80	84	18	182
المجموع	النسبة	% 44.0	% 46.2	% 9.9
				% 100.0

تمثل نسبة 46.2% الاتجاه العام للجدول، والمبحوثين الذين صرحوا بإيجابية أحيانا قيام المدير بتشجيعهم على تحمل المسؤولية، ويتضح أن الأسبقية كانت للفئة العمرية 36-41 بنسبة 47.4%، مقابل أدنى نسبة للفئة العمرية 24-29 بنسبة قدرت بـ 44.4%.

ويليهم مباشرة المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير دائم التشجيع لهم على تحمل المسؤولية بنسبة 44، موزعة كأعلى نسبة 47.2% للفئة العمرية 24-29، وأدنى نسبة بلغت 39.5% للفئة العمرية 36-41.

أما الذين صرحوا بعدم تشجيع المدير على تحمل المسؤولية بلغت في المجموع الكلي 9.9% موزعة كأعلى نسبة 13.2% للفئة العمرية 36-41 و أدنى نسبة بلغت 8.3% للفئة العمرية 24-29 سنة.

والسؤال المطروح: هل يشجع المدير على تحمل المسؤولية؟ أم أنه يكتفي فقط بإصدار الأوامر؟

إن النتائج الإحصائية تظهر جليا واقعا تنظيميا أين تسود فيه عملية التشجيع على تحمل المسؤولية و إن كانت في بعض المرات، لأنه في بيئة العمل يوجد عمال ينتمون إلى قاعدة نظرية X وآخرون إلى نظرية Y.

فإذا كان المدير يشجع في بعض المرات العمال من ذوي الفئة العمرية 36-41 فهذا قد يرجع إلى أن هذه الفئة يراد بها أن ترفع مستواها باعتبارها في السن الذي سمح لها بمعرفة بيئة و اندمجت مع ظروف العمل.

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

في حين إذا عدنا إلى الفئة العمرية 24-29 فإننا وجدنا أنها دائمة التشجيع لتحمل المسؤولية باعتبار أن هذا السن يرهب كثيرا في تحمل المسؤولية باعتبار أنها مستقطبة لم تتمكن بعد، كما أنها الفئة التي يعول عليها مستقبلا في استقطاب المزيد من المشاريع التي تتطلب نوع من التحدي و المخاطرة ،لهذا فالمدير يعمل على مساعدتهم من خلال شرح الأدوار و المسؤوليات و الأهداف ،وما علاقة عملهم مهما كان صغيرا بالأهداف العامة للمؤسسة .

كما أن سياسة المدير واضحة فهو لا يبخل على عامل مهما كان انجازه صغيرا بكلمة شكرا ،أحسننت ،عملك ممتاز ،وهذه الكلمات لها وقع السحر على صاحبها تؤدي بهم إلى مزيد و الرغبة الجادة والركوض نحو تحمل المسؤولية.

إن الواقع السوسيو مهني للعاملين قد يلعب دور الفاعل في هذا ،لأن العامل بطبيعته لا يحب المسؤولية رغم رغبته في تسلق المناصب العالية ،كما أن ظروف الفرد الاجتماعية و النفسية تؤثر على قراراته.

ما يمكن قوله سوسيو تنظيما أن النسق المؤسسي يتكون من فاعلين تختلف و جهات مناوراتهم وقواعد لعبهم وأساس وجوهر استراتيجياتهم هل هي دفاعية أم هجومية ،هل هي الدفاع عن المصالح المكتسبة . أم هجوم لتحقيق أهداف اكبر ؟،وهنا يكون الفاعل الاستراتيجي أي قائد- مدير - المؤسسة يتقن قواعد اللعبة من خلال اللجوء إلى سياسة التمكين و تحرر الطاقات من خلال التشجيع على تحمل المسؤولية من قبل العاملين لما له من دور في تحقيق الأهداف و كسب ولاءهم ،لأن الفرد لما يتشجع على تحمل المسؤولية يشعر أن له مكانة في هذا النسق و يعمل فقط على تحقيق ما طلب منه بأعلى جودة موازيا بين استراتيجياته و أهدافه الخاصة و بين أهداف المؤسسة .

اعتماد العاملين على أنفسهم في أداء الأعمال

جدول رقم 44 : مدى اعتماد العاملين على أنفسهم في أداء مهامهم.

النسبة %	التكرار	اعتماد العاملين على أنفسهم في أعمالهم
42.9	78	دائماً
52.7	96	أحياناً
4.4	8	أبداً
100.0	182	المجموع

تمثل نسبة 52.7 % من المبحوثين الذين صرحوا أن اعتمادهم على أنفسهم في أداء أعمالهم يكون بصفة أحياناً ،في حين ما نسبته 42.9 % من المبحوثين كان اعتمادهم على أنفسهم بشكل دائم ،وتأتي أدنى نسبة 4.4 % من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يعتمدون أبداً على أنفسهم في أداء مهامهم و أعمالهم .

إن من واجبات العامل المنوطة به أن يؤدي عمله بدقة و أمانة طبقاً لعقد العمل و قانون المؤسسة ،وهذا ما تدله النسبة الغالبة من العاملين الذين صرحوا أنهم يؤدون عملهم بأنفسهم لكن أحياناً وهذا له عدة مداخل و مخارج ،أهمها :الصفة الإتكالية لدى بعض العاملين التي تجعلهم يعتمدون على الآخرين في تنفيذ مهامهم .

أما الفئة الأخرى التي أشارت إلى أنها تعتمد على نفسها في أداء أعمالها وهذا نتيجة إشباعها بثقافة العمل و إخلاصها ،ووعيتها أن تقييم الأداء يكون انطلاقاً من هذه المؤشرات التي توحى بالثقة و الدراية بالعمل .

إن أولئك الذين صرحوا بسلبية و صراحة أنهم لا يعتمدون على أنفسهم في أداء أعمالهم ربما هو راجع أنهم وظفوا في مكان لا يتماشى مع مؤهلاتهم ،أو أن أعمالهم تتطلب من المهارة ما هي غير موجودة عندهم .

المطلب الثالث: تفويض السلطة

يعتبر تفويض السلطة احد أهم السياسات التي تمارسها المؤسسة بعد دراسة عميقة وبعد نظر ،لأن تفويض السلطة للعاملين معناه قدرتهم على تولي المناصب أي أنها تسعى إلى تكوينهم على ممارسة السلطة و تحمل المسؤولية.

منح المسؤولية من قبل المدير للعاملين دون الرجوع إليه

هي ثقة المدير في قدرة العاملين على أداء المهام المنوطة بهم دون العودة إليه لطلب المشورة .

جدول رقم 45 : منح المدير المسؤولية للعاملين دون الرجوع إليه وعلاقته بمنصب العمل .

المجموع	منصب العمل			منح المدير المسؤولية دون الرجوع إليه
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار	
30	8	4	18	التكرار
% 16.5	% 4.4	% 2.2	% 9.9	النسبة
96	42	28	26	التكرار
% 52.7	% 23.1	% 15.4	% 14.3	النسبة
56	23	18	15	التكرار
% 30.8	% 12.6	% 9.9	% 8.2	النسبة
182	73	50	59	التكرار
% 100.0	% 40.1	% 27.5	% 32.4	النسبة

نسبة 52.7% تمثل الاتجاه العام للجدول وللمبحوثين الذين صرحوا بأن المدير يمنح المسؤولية دون الرجوع إليه أحيانا موزعة بأعلى نسبة 23.1 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة 14.3 % للإطارات،تليها نسبة 30.8 % صرحوا بعدم منح المدير المسؤولية أبدا موزعة بأعلى نسبة 12.6 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة 8.2 % للإطارات ،ونجد 16.5 % صرحوا أن المدير دائما يمنحهم المسؤولية موزعة بأعلى نسبة للإطارات 9.9 % و أدنى نسبة 2.2 % لعمال التحكم .

إن ما يمكن قوله عن هذا التحليل الإحصائي ما لي :

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

تتميز وتيرة العمل في المؤسسة بالسرعة و التعقيد ، ووجود عدة فروع للمؤسسة مما يقتضي على المسيرين التنقل في كل مرة لتتقد الأعمال و الانجازات ،مما يجعل خيار منح المسؤولية للعاملين لا مفر منه ،بالرغم من انه خيار استراتيجي .

إن أولئك الإطارات الذين أعلنوا أن المدير يمنحهم المسؤولية دون الرجوع إليه تعني الثقة الكبيرة التي يمنحها المدير لهم نتيجة مرونتهم وقدراتهم العملية وقدرتهم على المخاطرة وكذا مكانتهم في السلم الوظيفي ،وهنا يكتسبون سلطة معنوية وكأنهم أصبحوا مالكي الوظيفة ، فيؤدون العمل على أحسن وجه ومن ثم تكون المكافأة جيدة لا من الناحية المادية بل من الناحية الهرمية و تسلق السلالم الهرمية ،باعتبار أن المال يأتي طواعية لكن المسؤولية و ممارسة السلطة فهذا شيء صعب قليلا ،لأنهم يمشون وفق المقولة " هو الجالس فوق الكرسي وأنا الذي امشي الأمور " .

أما الرأي الآخر لأولئك الذين صرحوا بعدم منحهم المسؤولية أي عمال التنفيذ دليل على أنهم لم يصلوا إلى المرتبة أو الوضعية السوسيو مهنية التي تخول إليهم تشريب قيم المؤسسة و قيم العمل من خلال منحهم المسؤوليات ،كما لا يمكن منحهم المسؤولية أو شيء هم يفتقدونه أصلا ،لأن العامل من خلال مساره المهني و تقارير الأداء و ملاحظات مشرفيه يلاحظ إن كان أهلا للمسؤولية و أنه يحب المخاطرة ، كما أن هناك بعض العمال من لا يحبون المسؤولية و لا يطلبونها خوفا من النتائج و المساءلة و الحساب على النتائج ،ولأن ليس لديهم الثقة في قدراتهم و مهاراتهم لهذا يكون خيار الانسحاب هو البديل الأفضل لهم في هذه الحالة،كما أن النسق المؤسسي يعمل مع أولئك الذين يمكن الاستعانة بهم مستقبلا ولأن بقاء المؤسسة هو بقاء لهم .

واستنادا إلى إجابات العمال من خلال المقابلات كان جوابهم في الغالب " رئيسي المباشر يفوض إلي بعض المهام و المسؤوليات للقيام بها " ، وهذا يمكننا القول أن رئيسهم في العمل غالبا ما يفوض إليهم بعض الأعمال من اجل القيام بها ،وهذه النتيجة متوقعة بسبب مستوى الثقة السائدة بين الرؤساء و العاملين .

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

كما أنهم صرحوا لنا أثناء المقابلات أنهم لا يتعرضون إلى التوبيخ و الشتم في حالة الخطأ عند تحمل المسؤولية أو عند تنفيذ مهامهم ،لأنه يعتبرون أن المحاولة خير من أن لا تحاول أبداً ،لكن يجب التعلم من الأخطاء و الحذر من الوقوع فيها مرة ثانية.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز المسؤولية لمن لهم مكانة في الهرم الوظيفي.

الاستقلالية في العمل

إن شعور الفرد أن له هامش من الحرية و الاستقلالية في العمل يحفزه على الأداء الأمثل ،لان الرقابة الصارمة تجعل الفرد متضايق نوعا ما و تخلق ثقافة العمل إلا تحت المراقبة ،لكن في غياب الرقابة هل يؤدي العاملون أعمالهم بكل مصداقية ؟أم فقط يعملون تحت ضغط الرقابة ؟،وهل الاستقلالية في العمل تؤدي إلى تنمية ولاءهم اتجاه المؤسسة ؟

جدول رقم 46 : مدى الاستقلالية في العمل وعلاقته بجنس المبحوثين

الجنس	مدى الشعور بالاستقلالية في العمل			المجموع
	دائماً	أحياناً	أبداً	
ذكور	57	46	41	144
	% 39.6	% 31.9	% 28.5	% 100.0
إناث	9	23	6	38
	% 23.7	% 60.5	% 15.8	% 100.0
المجموع	66	69	47	182
	% 36.3	% 37.9	% 25.8	% 100.0

إن الاستقلالية في العمل في المؤسسة تظهر من خلال النتائج الإحصائية التالية :

الذكور : نجد ما نسبته 39.6% من صرحوا أنهم يشعرون بالاستقلالية في العمل بشكل دائم ،أما 31.9% يشعرون بالاستقلالية أحيانا ،في حين 28.5% لا يشعرون بالاستقلالية في العمل .

الإناث : نجد ما نسبته 60.5% يصرحن أنهن يشعرن بالاستقلالية في العمل أحيانا ،في حين 23.7% صرحن أنهن دائماً يشعرن بالاستقلالية في العمل ،أما 15.8% لا يشعرن بالاستقلالية في العمل .

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

السؤال الاجتماعي الخام: هل الإناث لهن هامش من الحرية أي الاستقلالية في العمل أكثر من الذكور ؟

السؤال السوسيولوجي :ما الذي يجعل العامل يحصل على الاستقلالية في العمل ؟

إن المؤسسة تمنح هامش من الحرية للعاملين لتجديد النشاط و الأفكار دون تمييز نوعي ،وهنا تسقط فكرة أن الإناث رغم أن لهن مساحات قد يستغلنها مثل المرض وفترة الحمل ..الخ في الحصول على بعض الاستقلالية في العمل .

ندرج في هذا السياق عن مفاتيح الحصول على الاستقلالية في العمل من خلال تصريحات أحد الإطارات انه نشأ وكبر مع هذه المؤسسة وأن له من الخبرة و المعرفة ما يجعل المؤسسة تراهن على بقاءه و وتقدم له كل الإغراءات ويحصل بذلك على هامش من الاستقلالية في العمل نتيجة هذه المهارة و المعرفة .

نستنتج أن المعرفة و الخبرة هي التي تجلب الحرية و الاستقلالية في العمل .

إذن تظهر أهمية الأقدمية و الخبرة في تأكيد إستراتيجية المؤسسة المتبعة وهي أن اكتساب ثوب ثقافة المؤسسة لا يمكن أن يتاح للمستفيدين الجدد بل عليهم أن يتشبعوا بتقاليد وعادات المؤسسة صاحبة الفضل الكبير عليهم بعد الله سبحانه و تعالى ، ولذلك ما أن تمر السنوات حتى يظهر تأثير هذا المتغير المستقل بوضوح من خلال تأثيره على المتغير التابع وهو الاستقلالية .

إمكانية التوصل إلى حلول للمشاكل دون الرجوع إلى القائد

إن قدرة العاملين على حل مشاكلهم في العمل يوحي أن لهم ميزة ،و القائد الذي يمنح الفرصة لهم دون التدخل لحلها يثق في عماله ،ويمنح لهم الفرص لإثبات مهاراتهم و قدراتهم باختلاف أصلهم الجغرافي .

جدول رقم 47 : إمكانية التوصل لحلول للمشاكل دون الرجوع إلى المدير و علاقته بالأصل الجغرافي للمبحوثين

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

المجموع	التوصل إلى حلول عند المشكلة دون الرجوع إلى المدير			الأصل الجغرافي
	أبداً	أحياناً	دائماً	
71	13	42	16	التكرار
% 100.0	% 18.3	% 59.2	% 22.5	ريفي
111	25	57	29	التكرار
% 100.0	% 22.5	% 51.4	% 26.1	حضري
182	38	99	45	التكرار
% 100.0	% 20.9	% 54.4	% 24.7	المجموع

إن المشكلة هي وجود صعوبة لا بد من تجاوزها و تخطيطها لتحقيق هدف،أو هي الاصطدام بواقع لا نريده ،و في المؤسسة توجد مشاكل منها البسيط و المعقد و حتى المدمر أحياناً.

لكنها تتجم في الغالب عن الأفراد و الأجهزة و العمليات و البيئة الخارجية، ويفترض على العاملين أن يكونوا على دراية في كيفية حل المشاكل إن وقعت.

والسؤال:هل المبحوثين لهم المهارة في التوصل إلى حلول للمشاكل دون طلب المساعدة ؟

إن النتائج الإحصائية تبين أن منحنى الجدول يتجه إلى أعلى نسبة قدرت ب 54.4 % من العمال الذين صرحوا أنهم يتوصلون أحياناً إلى حلول للمشاكل دون العودة إلى القائد موزعة بأعلى نسبة بلغت 59.2% لذوي الأصول الريفية و 51.4% لذوي الأصول الحضرية ،في حين من صرحوا أنهم دائماً يتوصلون إلى حلول للمشاكل قدرت نسبتهم 24.7% موزعين بنسبة غالبية 26.1% لذوي الأصول الحضرية و 22.5 % لذوي الأصول الريفية، أما اصغر نسبة قدرت ب 20.9% من الذين صرحوا أنهم أبداً لا يتوصلون إلى حلول للمشاكل موزعين بأعلى نسبة 22.5% لذوي الأصول الحضرية و 18.3 % لذوي الأصول الريفية.

نستنتج أن الأصل الجغرافي للعاملين يلعب دوراً في التوصل للحلول عند وقوع المشاكل دون طلب المساعدة ،وهذا إذا علمنا أن التنشئة الاجتماعية لذوي الأصول الريفية وحتى الحضرية قائمة على الاتكال على الذات و حل المشاكل مهما كانت .

كما أن المؤسسة تمنح العاملين الفرصة لإثبات مرونتهم في التعامل مع المشاكل و التوصل للحلول ،لأنها تعي جيداً أن هذه المحاولة قد تفرز موارد بشرية قادرة على إدارة المخاطر و

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

مسايرة الأزمات لأنها قد اكتسبت المهارة في حل المشكلات مهما كان نوعها بالاعتماد على ما تملكه من خبرات و ملكات سابقة .

إن هذه الثقة التي يمنحها القائد لتابعيه توحى أن العاملين قد بلغوا مراتب القدرة على التدبير، كما أن العاملين عندما يشعرون بهذه الثقة فإنه يتولد لديهم الإحساس بالمسؤولية و ثقل الأمانة وواجب الإخلاص والولاء لهذا الشخص الذي لا يراهم مجرد آلات وماكينات تعمل فقط بالضغط عليها أو من خلال إصدار الأوامر و التعليمات بل لها كيان إنساني وحاجة إلى إثبات الذات من خلال منحها الفرصة لإشباع هذه الحاجات.

كما لا ننسى أن هناك من لم تتسنى له إمكانية حل المشاكل وهذا راجع إلى أنهم لم يصلوا إلى المستوى الذي يخولهم إلى اتخاذ القرارات بشأن مشاكل قد تعترضهم أثناء أداء مهامهم أو أنهم قد جربوا عدة مرات و كان الفشل حليفهم لهذا لم تعطى لهم فرصة أخرى لأن المؤسسة هدفها التقدم للأمام، كما أن هناك من يعتمد على الحلول النمطية و التقليدية في وقت أصبح الاعتماد أكثر على الوسائل التكنولوجية وعلى رأس المال الفكري الذي يبدع و يبتكر الأفكار و الحلول المثالية لكل المشاكل قبل وقوعها أي التسيير التوقعي و إدارة الأزمات من خلال اليقظة الإستراتيجية و المعرفة الدائمة بأحوال البيئة الداخلية و الخارجية التي هي في تفاعل مستمر مع المؤسسة باعتبارها نسق مفتوح على جميع الأنساق الأخرى مما يحتم عليها تغيير النظرة و ابتداع طرق جديدة في التسيير من خلال منح الرؤية للعاملين إلى تسلم زمام الأمور بكل سلاسة و مرونة وثقة في تحقيق النتائج .

الالتزام بالعمل و الاكتفاء بالرقابة الذاتية و الضمير المهني

جدول رقم 48: عمل المبحوثين بجد و التزام دون الحاجة إلى رقابة إدارية وعلاقته بجنس المبحوثين

الجنس	العمل بجد و التزام دون رقابة إدارية			المجموع
	دائماً	أحياناً	أبداً	
ذكور	114	17	13	144
النسبة	79.2 %	11.8 %	9.0 %	100.0 %
إناث	29	7	1	37
التكرار				

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

النسبة	% 78.4	% 18.9	% 2.7	% 100.0
التكرار	143	24	14	181
المجموع	% 79.0	% 13.3	% 7.7	% 100.0
النسبة				

إن البحث عن التميز يقتضي العمل بجد و التزام، وهذه القيم مستوحاة من التطبيق الديني و كذا التنشئة الاجتماعية، كما أن النسق المؤسسي اليوم ومع تزايد حدة المنافسة و فلسفة البقاء للأقوى و البقاء للأصلح، و نتيجة سياسة التصريح العمالي التي عرفتها الجزائر منذ سنوات، أصبح العامل يعي جيدا أن عليه أن يكتسب المهارة و أن يكون نموذج للالتزام و العمل بجد، وقد بينت النتائج الإحصائية أن العاملين من ذي الجنسين كانت تصريحاتهم كما يلي :

إن النسبة الغالبة لكلا الجنسين قد بلغت 79% أي 143 مبحوث صرحوا أنهم دائما يعملون بجد و التزام دون الحاجة إلى رقابة موزعة بأعلى نسبة للذكور 79.2%، و أدنى قيمة للإناث بنسبة 78.4%، تليها مباشرة نسبة 13.3% ممن صرحوا أنهم أحيانا يعملون بجد و التزام دون رقابة موزعة بأعلى نسبة 18.9% للإناث، و أدنى نسبة للذكور بلغت 11.8%، في حين نجد ما نسبته 7.7% من صرحوا أنهم أبدا لا يعملون بجد و التزام موزعة بأعلى نسبة 9 للذكور و 2.2% للإناث .

الجزائر تتجه إلى تأنيث كل القطاعات، و نجد النسبة الغالبة في كل القطاعات احتكرها الإناث بامتياز وهذا إن دل إنما يدل على أنهم يعملون بجد و إخلاص للوصول إلى المراتب القيادية، وفي هذه الدراسة رغم سيطرة جنس الذكور على الإناث إلا أن الاتجاه الغالب كان في نفس المنحى، أن الضمير المهني و العمل و الالتزام بقواعد المؤسسة و العمل حتى في غياب الرقابة لنتاج عن قيم نبيلة وعن ولاء عالي و مصداقية كبيرة، لأنه معروف أن الرقابة تجعل العامل يتحرك و يعمل بجد ولكن في غيابها فإنه يتكاسل، والأمثلة كبيرة في هذا الصدد، فمن المعروف أن المؤسسات تعمل على وضع القوانين و اللوائح و الجزاءات و العقوبات لتسيير العمل كما ينبغي و لضمان عدم انفلتات العاملين على المسار الصحيح لكن الحقيقة التي لا بد أن نستوعبها أن كل تلك القوانين مهما كانت صارمة لا تؤدي بأفضل ثمارها ما لم تتولد لدى العاملين نوع من الرقابة الذاتية تلزمهم بالانضباط و التقيد بأخلاقيات العمل دون الحاجة لوجود رقيب .

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

وفي حال غياب هذا النوع من الرقابة ، فلن تجدي أية رقابة أخرى في إلزام العاملين بتطبيق قوانين العمل و تسخير كل طاقاتهم و إمكانياتهم للعمل و الإنتاج لإنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ،أو على الأقل سيظل هم العاملين البحث عن كيفية التملص من تلك القوانين للبحث عن ثغرات التي من خلالها يخففون على كاهلهم من بعض الالتزامات لان هذا فيه نوع من عدم استشعار المسؤولية و الأمانة الملقاة على عاتقهم و فيه نوع من عدم الولاء للمؤسسة .

إنه قبل أن يكون هناك مدير فان هناك ضمير يستطيع العاملون من خلاله التمييز بين الصواب و الخطأ ، فليس العمل و الالتزام فقط ليقال عنهم أنهم عمال جيّدون ،بل قناعة ذاتية أن العمل و الالتزام نتيجة قيم مكتسبة ومرسخة .

كما صرح أحد الإطارات أنه يعمل فقط عندما يكون المدير غائب وقد علل ذلك أنه عندما يكون موجود فهو الأدرى بشؤون العمل لكن عندما يتغيب فإنه ترك المؤسسة كأمانة عنده لهذا يجب العمل فقط على صيانة هذه الأمانة وهذا إن دل فإنما يدل على وجود ضمير مهني صادق يعي جيدا قواعد سير العمل و الإخلاص لصاحب العمل والولاء له .

نستنتج أن المؤسسة ينتمي إليها عمال و عاملات لهم قيم مشتركة تتجلى في العمل و الالتزام بجد دون الحاجة إلى رقابة بل الاكتفاء فقط بالرقابة الذاتية و الضمير المهني و هذا هو الولاء ،لأن في العقلية الجزائرية لطالما نجد صور تعكس هذه الصورة و القول الشائع *تاع البابليك ، راقدة وتمونجي وتسنى في الكونجي* " ليعكس قيم عدم الولاء و الالتزام للمؤسسة التي بها تحصل على أجر تستطيع أن تسد به رمقك و تحقق حاجات عائلتك.

نستنتج أن التزام العاملين بقواعد و قوانين العمل و التزامهم بأداء العمل دون الحاجة إلى الرقابة الرسمية ليوحي أن العاملين وصلوا إلى درجة الإيمان بأن العمل عبادة لا تؤدي فقط حين تكون الرقابة بل العمل بإخلاص و تفاني وولاء لأنها قيم مستوحاة سواء من التطبيع الديني أو التطبيع الاجتماعي الذي اندمج مع قيم المؤسسة .

منح الإدارة السلطة للعاملين لانجاز العمل

إن أداء العمل يحتاج إلى فرض السلطة ،ويحتاج فئة من العاملين إلى السلطة لانجاز العمل ،و الإدارة تؤمن أن السلطة لا تتمركز في شخص واحد بل يجب من فينة إلى أخرى منحها إلى من يستحقها و له القدرة على ذلك باختلاف منصب عمله .

جدول رقم 49 : منح الإدارة السلطة للمبحوثين لانجاز العمل و علاقته بمنصب العمل

المجموع	منح الإدارة سلطة للعاملين لانجاز العمل			منصب العمل
	أبداً	أحياناً	دائماً	
59	7	29	23	التكرار
% 100.0	% 11.9	% 49.2	% 39.0	النسبة
50	7	33	10	التكرار
%100.0	% 14.0	% 66.0	% 20.0	النسبة
73	17	26	30	التكرار
% 100.0	% 23.3	% 35.6	% 41.1	النسبة
182	31	88	63	التكرار
% 100.0	% 17.0	% 48.4	% 34.6	النسبة

إن هدف المؤسسة هو تحقيق الريادة و الارتقاء إلى سوق المنافسة العالمية ،والارتقاء كذلك بأداء مواردها البشرية من خلال وضع سياسة واضحة لأداء العمل ،وتعتبر السلطة مصدر لإصدار القرارات المتمثلة في أعلى الهرم ،لكن أحيانا تقوم الإدارة بمنح جزء من هذه السلطة إلى العاملين لإتمام العمل باختلاف مناصبهم الوظيفية ، وقد بينت النتائج الإحصائية من خلال الجدول أعلاه ما يلي :

يتمحور الاتجاه العام للجدول في أعلى نسبة قدرت ب 48.4 %موزعة كأعلى نسبة 66% لعمال التحكم الذين صرحوا أن الإدارة تمنحهم أحيانا السلطة لانجاز العمل ،وكأدنى قيمة بلغت 35.6% لعمال التنفيذ ،ويليهم مباشرة في الترتيب التنازلي للنسب 34.6% موزعة بأعلى نسبة 41.1 % لعمال التنفيذ الذين صرحوا أن الإدارة تمنحهم دائما السلطة لانجاز العمل ،وكأدنى نسبة قدرت ب 20 % لعمال التحكم .

آخر نسبة قدرت ب 17 %موزعة بأعلى نسبة 23.3% لعمال التنفيذ الذين صرحوا أن الإدارة لا تمنحهم السلطة لانجاز المهام ،وأدنى نسبة بلغت 11.9% للإطارات .

إذن ما يمكن قوله عن هذا التحليل الإحصائي ما يلي :

أن الإدارة تمنح السلطة أحيانا ،لأن هذا يجعلها تتمسك بزمam الأمور .

إن الإطارات باعتبار أن لهم مكانة في النسق التنظيمي فإن الإدارة تقوم بمنحهم السلطة في مرات كثيرة نتيجة احتكاكهم الدائم بالإدارة ،ونفس الشيء بالنسبة لعمال التحكم .

أما عمال التنفيذ فإنهم يمنحون السلطة بشكل دائم لأن عملهم يتطلب ذلك.

إن المؤسسة تمنح السلطة أحيانا حتى يتحرك العاملون ويتخذون قرارات لوحدهم تخدم الصالح العام وهذا نتيجة الثقة المتبادلة ،وإنها لمخاطرة أن تمنح السلطة للعاملين دون أن تثق في مقدرتهم على تحمل هذه المسؤولية ،لهذا فان هذا القرار يكون بعد دراسة أي له قواعد و أصول.

إن منح السلطة تعتبر مهارة للكشف عن القدرات الكامنة في العاملين و العمل على استخراجها من خلال تشجيعهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات لان كل عامل مهما كان إطار أو منفذ أو عامل تحكم فهو الذي يكون اقرب من المشكلة وهو الأدرى بكيفية الوصول إلى حلها بشرط أن يكون لهم من السلطة ما يكفي لاتخاذ القرار.

إن منح السلطة هو محاولة كسر حاجز المركزية و البيروقراطية وتبني فكرة أن المؤسسة ملك للجميع ،وهذه القيم تجعل العاملين يندمجون معها و إذا تحقق هذا الاندماج تحقق معه الولاء لأنه عبارة عن اندماج قيم الفرد مع قيم المؤسسة .

كما نجد الفئة التي صرحت بالسلب أن المدير لا يمنح السلطة للعاملين فهذا تفسيره حسب ما ذهب إليه " عبد القادر قريش " ¹ في أطروحته حول القيم و السلوك الإداري على أن المسؤولين في المؤسسة الجزائرية يتميزون بثقافة حب التمسك بالسلطة و احتكار المعلومات

¹ عبد القادر قريش ،أثر البعد القيمي و الثقافي في تغيير و تحسين أداء السلوك الإداري للمؤسسة ،أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ،2007، ص330.

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

،وهذا خوفاً من الآخرين من المبادرة حيث في نظرهم يشكلون تهديد لمناصبهم ،وكذا صعوبة التخطيط و الافتقار إلى أنظمة معلوماتية فعالة في اتخاذ القرارات.

منح الوقت لانجاز العمل دون ضغوطات

إن مشاريع العمل تحتاج إلى وقت محدد لانجازها بكل إتقان ،هنا نتساءل هل تمنح إدارة مؤسسة أنفراي الوقت للعاملين لانجاز العمل و المهام دون ضغوطات ؟

جدول رقم 50 : منح الإدارة الوقت للمبحوثين لتنفيذ المهام دون ضغوط

المجموع	منح الوقت الكافي لتنفيذ المهام دون ضغوط			الأقدمية	
	أبداً	أحياناً	دائماً		
35	3	17	15	التكرار	أقل من 5 سنوات
% 100.0	% 8.6	% 48.6	% 42.9	النسبة	
37	1	18	18	التكرار	5 - 9
% 100.0	% 2.7	% 48.6	% 48.6	النسبة	
25	4	16	5	التكرار	10 - 14
% 100.0	% 16.0	% 64.0	% 20.0	النسبة	
85	7	50	28	التكرار	14 سنة فما فوق
% 100.0	% 8.2	% 58.8	% 32.9	النسبة	
182	15	101	66	التكرار	المجموع
% 100.0	% 8.2	% 55.5	% 36.3	النسبة	

تمثل 55.5 % الاتجاه العام للجدول من المبحوثين الذين صرحوا بإيجابية منحهم

الوقت الكافي لتنفيذ و انجاز المهام دون ضغوطات تمارس عليهم في أحيان كثيرة ،في حين

تمثل 64 % النسبة الغالبة للمبحوثين ذوي الأقدمية من 10-14 سنة الذين أعلنوا أنهم

يمنحون وقتاً كافياً لانجاز مهامهم دون ضغوطات من قبل الرؤساء ،مقابل 48.6 % من

المبحوثين ذوي الأقدمية من اقل من 5 سنوات إلى 9 سنوات، في حين أدنى نسبة في

الجدول بلغت 8.2 % موزعة على 16 من ذوي الأقدمية 10-14 سنة أعلنوا أنهم لا

يمنحون الوقت الكافي لتنفيذ مهامهم أي أنهم يتعرضون للضغوطات المهنية ،مقابل الذين

يعملون بدون ضغوطات و يمنحون الوقت الكافي لتنفيذ المهام بنسبة قدرت ب 36.3%

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

موزعة بأعلى نسبة لذوي الأقدمية 5-9 سنوات بنسبة 48.6 %، وأدنى نسبة 20 % لذوي الأقدمية ما بين 10-14 سنة .

إن العمل يتطلب التفرغ له و الجدية و الإتقان ،لهذا يمنح المدير الوقت لتنفيذ المهام في بعض الأحيان خاصة لأولئك الذين لديهم أقدمية تسمح لهم بالحصول على نوع من الحصانة المهنية ،في حين أولئك الذين أعلنوا أنهم يعملون في ضغط مهني ناتج عن تسييف الوقت ،وعدم الاستعجال بالعمل بل تركه إلى أن يحين موعد تسليمه ،وهذا ينطبق من خلال الحكمتين :خير البر عاجله ،و في العجلة الندامة ،فهناك من يسعى إلى إتمام عمله عملا بالحكمة الأولى و النوع الآخر يتركه إلى اجل غير مسمى .

و الملاحظ أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للأقدمية في منحها أو عدم منحها الوقت لانجاز العمل .

إن الواقع يفرض على الأفراد العاملين الكثير من الضغوط والتي من شأنها أن تؤثر على العمل الذي يقومون به ،كما أن بيئة العمل أصبحت أكثر تعقيدا من أي وقت مضى ،وتزداد ضغوطات انجاز العمل مما يصعب على الأفراد التحكم فيها و التغلب عليها مما يؤدي بالنهاية إلى شعورهم بالضغط و الإجهاد و الذي يقود إلى تدن في المستوى وعدم رضاهم وبالتالي يقلل من مستوى ولائهم للمؤسسة .

في حين من العاملين من يعتبر أن الضغط هو وسيلة للتحفيز والإثارة للوصول إلى الأداء المتميز .

إن طبيعة العامل الجزائري أنه لا يترك مشاكله الأسرية أو الشخصية عند مدخل باب المؤسسة بل يجلبها معه إلى مكان العمل و التي تؤثر على جودة ونوعيه عمله، لأنه يبقى شاردا يبتكر الحلول لمشاكله و ليس لعمله ،ويمكن القول سوسيولوجيا أن النظام الاجتماعي بكل مداخله يؤثر في النسق المؤسساتي من خلال التفاعل وسيطرة الجانب الاجتماعي على الجانب التنظيمي ،لأن العامل الجزائري تجده يفكر في تكلفة الكهرباء و الغاز و الدخول المدرسي و كبش العيد إلى غيرها من المشاكل التي أصبحت تثقل ليس كاهله فقط بل حتى

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

كاهل التنظيم و المؤسسة ،لأنها تسعى إلى تكوين فرق عمل تبذل و تبذل في مجال العمل لكنها تصطدم بواقع مر يعيشه العامل الجزائري ليس في بيته فقط حتى في موقع عمله .

ويمكن القول أن المؤسسة تعمل في وسط تنافسي مما يحتم عليها العمل وعدم تضيق الوقت ،دون إحداث خلل في النظام العام من خلال سياسة منح المهمة المناسبة للرجل المناسب لانجازها في الوقت المحدد .

منح التسهيلات للعاملين لانجاز المهام

جدول رقم 51: منح المدير التسهيلات لانجاز المهام وعلاقته بالمستوى الدراسي للمبحوثين

المجموع	منح المدير التسهيلات لانجاز المهام			المستوى الدراسي
	أبداً	أحياناً	دائماً	
26	2	9	15	التكرار
% 100.0	% 7.7	% 34.6	% 57.7	النسبة
31	2	6	23	التكرار
% 100.0	% 6.5	% 19.4	% 74.2	النسبة
73	15	29	29	التكرار
% 100.0	% 20.5	% 39.7	% 39.7	النسبة
52	7	18	27	التكرار
% 100.0	% 13.5	% 34.6	% 51.9	النسبة
182	26	62	94	التكرار
% 100.0	% 14.3	% 34.1	% 51.6	النسبة

تظهر النتائج الإحصائية للجدول الاتجاه العام أن المدير يقدم التسهيلات للعاملين لانجاز المهام دون تمييز و فروقات في المستوى التعليمي للعاملين ،حيث نجد النسبة الغالبة لكل المبحوثين بتنوع مستواهم الدراسي يصرحون أن المدير يمنح التسهيلات لانجاز المهام بنسبة قدرت ب 51.6%، موزعة كأعلى نسبة 74.2% لذوي المستوى المتوسط و كأدنى نسبة قدرت ب 39.7% لذوي المستوى الثانوي ،في حين نجد فئة أخرى صرحت أن التسهيلات تمنح في بعض المرات أي أحياناً بنسبة 34.1% موزعة بأعلى نسبة 39.7% لذوي المستوى الثانوي و أدنى نسبة 19.4% لذوي المستوى المتوسط ،أما الفئة الأخيرة

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

فكانت ذو رأي مخالف تماماً أنه لا يمنح التسهيلات بنسبة 14.3% موزعة بأعلى نسبة 20.5% لذوي المستوى الثانوي و أدنى نسبة لذوي المستوى المتوسط بلغت 6.5%.

إن اختلاف المستوى التعليمي لا يؤثر في مستوى قرارات السلطة العليا من حيث تسيير العمل ،وباعتبار المؤسسة ذات قطاع يعتمد على الطاقة البدنية أكثر من الطاقة الفكرية لهذا نجد المبحوثين باختلاف مستواهم يحصلون على نفس التسهيلات من قبل المدير .

أما الفئة التي صرحت أنها لم تحصل على تسهيلات هذا نتيجة إنها لم تصل بعد إلى مستوى الكفاءة التي تؤهلها إلى أداء العمل بكل جدية ،لهذا تجدها ناقمة على التنظيم لكونها لم تحصل على الفرصة .

ما يمكن قوله سوسيولوجيا أن المؤسسة باعتبارها مزيج من كيان إنساني و مادي فهي تراعي حاجات العاملين وحاجتهم لأداء المهام دون ضغوطات بمنحهم التسهيلات الكافية ،وهذا ينجر عنه شعورهم الرضا و الولاء لهذا التنظيم .

وباعتبار بيئة العمل تتميز ببعض الخطورة و الصعوبات أثناء تأدية المهام والتي يجب التفاعل معها بشكل جيد لهذا لابد من مراعاة هذا الظرف لان الضغط الكبير يولد الانفجار الذي يعكس مخلفات سلبية قد تعيق وتعطل الأهداف العامة للمؤسسة .

تفويض السلطة و الصلاحيات

جدول رقم 52 : تفويض المدير السلطة للمبحوثين وعلاقته بمنصب العمل

المجموع	منصب العمل			قيام المدير بتفويض السلطة للعاملين
	عمال التنفيذ	عمال التحكم	إطار	
33	16	4	13	دائماً
% 18.1	% 8.8	% 2.2	% 7.1	النسبة
115	41	34	40	أحياناً
% 63.2	% 22.5	% 18.7	% 22.0	النسبة
34	16	12	6	أبداً
% 18.7	% 8.8	% 6.6	% 3.3	النسبة
182	73	50	59	المجموع
				التكرار

النسبة	% 32.4	% 27.5	% 40.1	% 100.0

إن الاتجاه العام للجدول يبين أن المدير يفوض السلطة للعاملين أحيانا بنسبة 63.2% موزعة بأعلى نسبة 22.5 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة لعمال التحكم 18.7 %، بينما نجد نسبة 18.7 % من صرحوا أنه لا يفوضها أبدا موزعة بأعلى نسبة 8.8 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة للإطارات 3.3 %، وأدنى نسبة في الاتجاه العام للجدول بلغت 18.1 % من الذين صرحوا أن المدير يفوض السلطة بشكل دائم موزعة بأعلى نسبة 8.8 % لعمال التنفيذ و أدنى نسبة 2.2 % لعمال التحكم .

إن تفويض السلطة معناه الثقة ،اللامركزية ،الأسلوب الديمقراطي ،وبالتالي فإن تفويض السلطة خيار استراتيجي لا مفر منه .

إن المدير يفوض السلطة للعاملين في احيان قليلة لأنهم يتسمون بالقدرات المهنية و القيادية والمرونة و الإبداع و المبادرة .

إن الأسباب التي تدفع المدير إلى تفويض السلطة هي : تدريب العاملين على ممارسة السلطة / السرعة و البساطة في أداء العمل / استمرارية العمل رغم غياب المسئول .

وما يمكن قوله سوسيولوجيا : أن من الأهداف الرئيسية لتفويض السلطة هو البقاء و الاستمرارية ،فالمدير الواعي من خلال الحكمة القائلة : "لو دامت لغيرك ما وصلت إليك" ،بل إن بقاء الحال من المحال .

إن تفويض الصلاحيات عملية حساسة فقد تؤدي جراء ممارستها إلى فقدان المنصب إذا أساء المفوض استعمالها ،ومن ثم يتحمل المفوض تبعه أعمال المفوض و الخسارة المتوقعة على المؤسسة ،ولا ننسى أبدا أن مبدأ تفويض السلطة واضح ومحدد والذي مرده أنه بإمكان تفويض السلطة لكن المسؤولية فمحال تفويضها ،وهذا المبدأ مصان من طرف الذين يعتمدون على العلاقات الشخصية في تفويض السلطة كنوع من الصداقة ،فالصديق لا يخون صديقه خاصة إذا كانت تربطه به رابطة دموية أو جهوية أو فكرية ،ومن هنا فإنهم يخافون من ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية لأنهم يحسنون أنهم معنيون بالأمر حقيقة ،ولأن رؤسائهم فوضوا لهم السلطة الشرعية مقرونة بسلطة معنوية أثقل بكثير من الأولى ،فيؤدون

العمل على أحسن وجه ومن ثم تكون المكافأة جيدة لا من الناحية المادية بل من الناحية الهرمية و تسلق السلالم الهرمية .

المبحث الثاني مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

تم التوصل إلى النتائج التالية :

1.إن التمكين يعد أمرا هاما في المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية نتيجة للتطورات الحاصلة و الرغبة في الريادة و الارتقاء نتيجة المنافسة ،لهذا تنتهج المؤسسة سياسة إعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا و كذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين، هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة و تأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط فيها و هذا من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على المركز التنافسي وبقاءها في المرتبة الأولى وطنيا و التطلع إلى المنافسة العالمية .

2.إن قيادة المؤسسة تعي جيدا أن المؤسسة يسيرها طاقم بشري له أهدافه التي تدرجها ضمن أهدافها ،كما أن منحهم الفرصة ليكونوا أعضاء مندمجين مع الكيان المؤسسي من خلال توحيد الأهداف و الرؤى ،مما يساهم في خلق بيئة عمل تسود فيها مشاعر الانتماء و الرضا وصولا إلى الولاء التنظيمي .

3.يثق المدير في قدرات العاملين كما توضحه النسبة 66.5 % وذلك حسب الأقدمية ،فكلما زادت الأقدمية عن 14 سنة فما فوق كلما ارتفعت معها ثقة المدير ،وهذا يدل على أن العمال بعد مضي فترة من العمل قد تشربوا قيم المؤسسة و اندمجوا في نظامها مما يجعلهم أوفر حظا من كسب ثقة الإدارة العليا.

كما أنه من الطبيعي أن لا يعمدا المدير إلى تمكين العاملين الذين لا يثق فيهم و لا بقدراتهم ،لأن في التمكين تنازل عن بعض الصلاحيات و المسؤوليات وهذا ما أكدته دراسة اليعقوب² أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين ودراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشا و تعزز أثناء التمكين.

4. هناك اهتمام عالي من طرف المدير بالعمال خاصة أولئك الملتحقين الجدد بميدان العمل أي الذين يتراوح سنهم ما بين 24 سنة إلى 29 سنة ، تجلى من خلال النسبة 64.8 % وهذا الاهتمام يؤدي إلى زيادة بذل الجهود ومن ثم منح الولاء التنظيمي وهذه النتيجة عكس ما وصل إليه محمد قاسم القريوتي عندما قال : "أن كثيرا من الإداريين يرون أنفسهم أوصياء على الموظفين ،ولا يعطون كثيرا من الاهتمام لرأيهم و يتصرفون و كأنهم آباء على قاصرين و أنهم وحدهم يعرفون مصلحة المؤسسة و مصلحة العاملين أنفسهم"³ إن ما نستنتجه أن المدير يهتم بالعاملين و يعاملهم كبشر لهم مشاعر و حاجات و رغبات و تعثرهم بعض المشاكل التي قد تؤثر على مردودة العمل لهذا لابد من مراعاة هذه الظروف حتى يحس العامل أن له مكانة في المؤسسة مما يجعله يمنح ولاءه لهذا النسق التنظيمي الذي ينظر إليه كإنسان و ليس كآلة تنفذ الأوامر و التعليمات فقط .

5. كما وجدنا أن المدير يسمح في بعض الأحيان للعاملين بتجريب أفكار جديدة في العمل التي تدل على قدرة الإبداع و الابتكار و الاهتمام الكبير بالعمل من طرف العمال الذي جعلهم يطورون و يأتون بأفكار تخدم النسق التنظيمي وهذا أوضحتها النسبة 57.7 خاصة الإطارات باعتبارهم الفئة المعول عليها في تقديم أفكار بناءة.

6. ومن هذه الأخيرة فإنها تؤدي إلى تشجيع المدير على تحمل المسؤولية خاصة للفئة العمرية السابقة حتى تستطيع الاندماج و تشرب قيم المؤسسة ،لان دفع المدير إلى تشجيع

² ثمارا عادل اليعقوب ، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة و التجارة و المؤسسات العامة التابعة لها ، رسالة ماجستير ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2004،ص85.

³ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات ،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن ،2009،ص114.

الفصل التاسع ————— استراتيجية التمكين وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة

العاملين على تحمل المسؤولية راجع بالدرجة الأولى إلى البحث عن الأفكار الإبداعية و الكشف عن الطاقات العقلية المكنونة فيهم .

7. إن تحمل المسؤولية يوحي أن العاملين يعتمدون على أنفسهم في أداء المهام المطلوبة منهم دون الرجوع إلى المدير لأن لهم الإمكانية للتوصل إلى حلول للمشاكل التي قد تعترضهم أثناء القيام بمهامهم بالنظر إلى خلفيتهم الديموغرافية فذوي الأصل الريفي لهم القابلية لفعل هذا من خلال نشأتهم الاجتماعية على تحمل الصعاب و مشاكل الحياة

8. إن المؤسسة تمنح هامش من الحرية للعاملين خاصة الذكور أي الاستقلالية في العمل ،حيث إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحدي سرعة و طريقة أداء أعمالهم فإن هذا سينعكس على زيادة تعلقهم و انغماسهم و تفاعلهم معه ،أكثر من الذين يشعرون بنقص من درجة الحرية المتاحة لهم ،ومن خلال جعل العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية سيمكنهم من التكيف مع بيئة العمل ،ومن ثم يزداد تعلقهم وولاءهم للمنظمة ومن ثم دفعهم للعمل .

كما أن معظم الدراسات والأبحاث الحديثة قد ركزت على أهمية جعل العاملين يتمتعون باستقلالية في العمل القائمين به وإن إتباع هذا المنهج سيؤدي إلى تحسين العلاقة بين العاملين ومن ثم يتحسن مناخ التنظيم ويزداد الولاء .

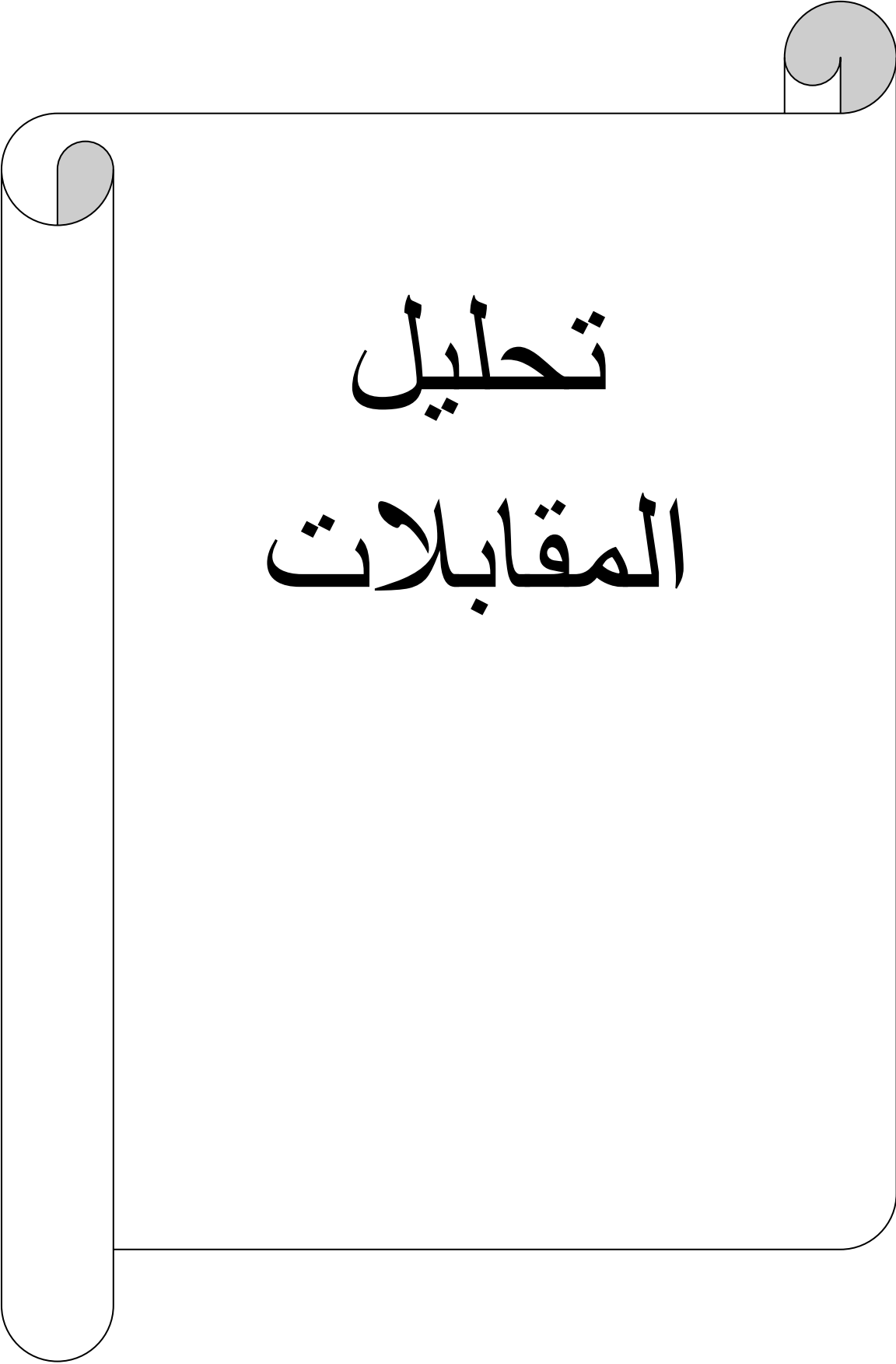
9. كما أن هذه الاستقلالية تجعلهم يشعرون بواجب الالتزام و الانضباط في العمل دون الحاجة إلى الرقابة الإدارية بل يكفي الضمير المهني و الشعور بالواجب وهذا ما توضحه النسبة 79 %.

10. كما تعمل الإدارة على منح الوقت في بعض الأحيان لانجاز العمل دون ضغوط بنسبة 55.5 % بالنظر إلى أقدميتهم، فكلما كانت الأقدمية بين 10 - 14 سنة كلما منحت هذه الميزة والسبب يرجع إلى احترام الوقت من طرف العاملين و انضباطهم مما يجعلهم محل الثقة ،كما تمنح لهم التسهيلات دائما .

11. كما يتم تفويض السلطة للعاملين أحيانا بنسبة 63.2 % حتى يتمكنوا من إثبات الذات ،كما أن الهدف من تفويض السلطة هو توسيع منطقة الشك و ممارسة السلطة .

خلاصة :

إن عصرنا هذا ليس عصر المركزية واستحواذ السلطة بل عصر يسعى القائد فيه إلى صناعة رأسمال فكري بدل رأسمال مادي ،قيادة تقود عمليات الابتكار و تخلق مناخ مناسب لذلك من خلال التمكين الذي أصبح أداة الفاعلية و ميزة تختص بها مؤسسة أنفراري التي وعت بأهميته وأهمية النتائج التي يحققها خاصة على مستوى تعزيز ولاء عمالها لها.

A decorative scroll frame with a light gray background and a black outline. The frame has a vertical strip on the left side and a horizontal strip at the top, both with rounded ends. The top right corner features a small, stylized scroll element.

تحليل المقابلات

تمهيد :

لقد تم القيام بمقابلات مع عدد من العاملين باختلاف مناصبهم الوظيفية ،وقد تم الإشارة إلى أهم التصريحات من طرفهم التي تخدم الموضوع ،فالتصريحات المختارة هي لمجموعة من العاملين مختارة عشوائيا حسب الموضوع وليس حسب المبحوثين.

المطلب الأول :تحليل المقابلة مع مدير الموارد البشرية

الجنس :ذكر

السن:48 سنة

الأقدمية :6 سنوات في منصب المدير

المستوى التعليمي:جامعي

العلاقة بين القيادة الإدارية و العاملين هي علاقة قائمة على أسس العمل بعيدا عن القرابة و الصداقة بل على أساس الكفاءة في العمل ، وهذا من خلال تصريحات المدير:

"أنا عندي الخدمة بالدرجة الأولى لكن أتفهم بعض ظروفهم ،ومشاكلهم الخاصة لكني لا أحب أن أتدخل مباشرة عندما أرى عامل لديه مشكلة لأننا جزائريون لدينا طبيعة مانحبوش يدخلو الناس في مشاكلنا لكن أقوم بإرسال من هو اقرب من ذلك العامل صديقه حتى يخفف عنه ويفهم واش كاين ."

....حسن المعاملة هو أحسن مبدأ.. أتعامل بيه مع الجميع.

مما يعني أن العلاقة يغلب عليها الطابع الرسمي دون إغفال الجانب الإنساني في المعاملات مع العاملين وهذا يؤدي إلى استثمار كل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وما توصلت إليه دراسة

"سعيد لوصيف" أن العلاقات الجيدة بين القيادة و العاملين ،فالقادة يهتمون بالعاملين وهذا ما يتيح لهم استثمار هذه العلاقة استثمارا ايجابيا في توجيههم نحو انجاز العمل.

كما يمنحهم الفرصة لإبداء رأيهم من خلال تنسيق يوم كل ثلاثة أشهر للاجتماع و طرح كل القضايا و الانشغالات الخاصة و الاقتراحات خاصة مع الإطارات، مما يعني أن المنصب الوظيفي له علاقة بتعزيز المدير مبدأ تبادل الآراء حول العمل.

أما عن سؤالنا عن الترقية فكان جوابه أنها تكون بصفة دورية ، وأن كل عامل له فرصة إثبات الذات ومن ثم فإن فرص الترقية تكون مفتوحة أمام الجميع وتكون كل سنتين أي بعد أن يتم العامل سنتين في منصبه يترقى مباشرة إلى منصب أعلى و إذا لم يكن ذا كفاءة فانه سيتم تدريبه و منحه الوقت لتطوير مهاراته، كما انه صرح لنا أن هناك بعض العاملين ممن يشكون في قرار الترقية وانه لا عدالة فيها و انه قائم على أسس غير رسمية لأنهم لم يترقوا

كان جوابه أن هؤلاء العمال لم يكتسبوا المهارات المطلوبة للترقية ،رغم أن نظام المؤسسة يقتضي أن تكون الترقية بعد مرور العامين.

وفي سؤالنا عن صندوق الآراء صرح لنا انه وضع من اجل منح الفرص للجميع لكي يعبروا عن أفكارهم لأنها تدرس و تأخذ بعين الاعتبار خاصة لأولئك الذين تكون لهم أفكار تخدم المؤسسة ،بحيث يتم تكريم صاحبها و التكريم الكبير هو أخذها بعين الاعتبار و تجسيدها أو تطبيقها على ارض الواقع .

وعن ظروف العمل صرح لنا أن المؤسسة تعمل جاهدة على أن توفر ظروف عمل آمنة و مريحة و بعيدة عن المخاطر ،كما يتم إرشاد الموظفين الجدد بطرق السلامة وكيفية العمل أثناء وقوع مشكلة ما من اجل أن يكونوا على علم ، كما تقوم المؤسسة بكافة التدابير اللازمة لحماية العاملين خاصة من حوادث العمل وإذا وقعت فان المؤسسة تتكفل بكل ما يجب .

وعن إشراك العاملين في الأرباح كان جوابه بالطبع فالعامل لولاه لما تحققت الأرباح لهذا لابد أن يكون هناك حصة لكل عامل حسب أجره القاعدي ، لأن كل عامل مهما كان من المدير إلى عون الأمن هم جزء من المؤسسة وهم حسب قوله:

" هم لي بناوها بيديهم درجة بدرجة حتى ولاتك كيما هكذا " .

إذن ما نستنتجه من هذه المقابلة أن المدير يعمل على تعزيز مبادئ تنظيمية أهمها احترام العامل و تقدير جهوده و أفكاره و منحه الفرصة للترقية وإشراكه في الأرباح لأنه جزء من هذا التنظيم .

المطلب الثاني: تحليل المقابلات مع العاملين

العلاقة بين القيادة الإدارية و العاملين مرتكزة على الاحترام ، حيث صرح بعض العاملين إن علاقاتهم مع مديريهم هي علاقة تتسم بما يلي :

المبحوث 01: الأب مع ولادوا...

المبحوث 02: علاقة رئيس مع الخدام..واقف على كل شيء

المبحوث 03: علاقة احترام ..وكل واحد يعرف قدره

المبحوث 04: لا يوجد أي فرق في المعاملة بين الخدامين الكل كيفيف

المبحوث 05:أنا كان يعطيني الخدمة و يزيرو .. بصح ذوكا كي راني enceinte
ينقص علي الخدمة.. ومين ذاك كي يشوفني عيبتي يقولي روجي لدار

المبحوث 06:أنا قريب نتقاعد ...شفت هذه المؤسسة كيفاش كبرت و كبرنا معاها
..العلاقات الصادقة لي تبنا على الثقة و التضحية هي لي وصلتنا هنا ..سكريفينا بزاف
..مي .. الحمد لله..وصلنا وين كنا حبين..

وما نستنتجه أن العلاقة بينهما تعزز مبادئ الاحترام التنظيمي وهذا يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد و العمل من اجل انجاز المهام ،أي أنها قائمة على ركيزة العمل بالدرجة الأولى دون إغفال إنسانية العامل وهذا من خلال تصريحات المبحوث الأول أن العلاقة تشبه العلاقة بين الآباء و الأبناء و ما يسود هذه العلاقة من حرص الآباء على أبنائهم من خلال تشريبهم القيام و إشباع حاجياتهم ، كما نجد من خلال تصريحات المبحوث الثاني أن العلاقة هي علاقة رئيس بمرؤوس و طابع الرسمية الذي يسود العلاقة ، كما أن فكرة

واقف على كل شيء...

أنا كان يعطيني الخدمة و يزيّر

توحي بمدى الصرامة التي يتبعها القائد و محاولة فرضها على العاملين ،مما يفسر أن القيادة الإدارية تعتمد على تعزيز مبدأ الرسمية في عملها مع مرؤوسيه دون إغفال الجانب المهم في علاقات العمل ألا وهو إنسانية العامل و حاجياته و رغباته و أهدافه و مشاكله التي تؤثر على مستواه و أدائه الوظيفي لكن عندما يتم الاهتمام بها هنا العامل يشعر انه مهم و ليس فقط كمجرد آلة تنفذ الأوامر الموجهة لها،هذه العلاقة التي تضمن مستوى انجاز العمل في المستوى المطلوب.

صرح المبحوثين أن العلاقة التي تربطهم بالمدير القائمة على الاحترام تؤدي بهم الى تعزيز سلوكيات المحافظة على الصالح العام سواء ممتلكات المؤسسة ، سمعتها،وهذا ليس سلوك تطوعي يعبر عن موطنة تنظيمية بل قائم على الولاء لهذه المؤسسة التي منحتهم الفرصة للعمل في زمن سادت فيه البطالة و همشت الكفاءات و الشهادات ،فقد صرح البعض لنا:

مبحوث 01: هذه المؤسسة هي عائلتي ..الوقت لي نجوزوا هنا كثر من وقت لي نجوزوا مع ولادي

مبحوث02: يقولو بعض الناس تاع البايك هذيك تاع البايك.. أما هذه (أشار بيده إلى المؤسسة وضرب بيده على المكتب) تاعنا...

مبحوث 03: نخدم أكثر عندما يغيب المدير لأنه عندما يكون حاضرا راه واقف على الخدمة لكن كي يغيب نحس بلي راهي أمانة عندي

إن اعتبار العامل المؤسسة كالعائلة و اعتبارها أيضا ملكه فهذا يعني مدى أهمية هذه المؤسسة بالنسبة لهم لهذا يجب الحفاظ عليها و إهمال المصالح الشخصية لأجل الصالح العام.

نستنتج أن جو العمل القائم على تعزيز مبدأ العمل و الاحترام و الالتزام أدى إلى تعزيز سلوك المحافظة على المصالح العامة للمؤسسة و إهمال المصالح الشخصية .

وفي سؤالنا عن قيام المدير بمدح العاملين و الثناء على مجهوداتهم كان الجواب:

إن نوع سياسة التحفيز المعتمدة لدى القيادة الإدارية تتمثل في سياسة الدعم والثواب خاصة بعد انجاز العمل حيث يتم في كل مرة تحفيز العامل بالكلمات و الثناء على مجهوداته فالمدير يكثر من كلمات المدح حيث صرح لنا بعض المبحوثين من يتم قوله لهم.

بارك الله فيك

خدمة مليحة ..

ركز شوية .. ماشي خدمة صعبة

كما يتم في بعض الأحيان بمعاينة غير رسمية لأولئك الذين يخطئون أثناء قيامهم بالعمل حيث يقول لهم حسب بعض المبحوثين:

إذا ماراكش قادر على المسؤولية ... ديمسيوني

poste هذا عندو لي قادروا

وهنا يتم معاقبة العاملين الذين يخطئون في أداء مهامهم من خلال أسلوب العقاب ،وكذا توضيح مدى حجم أهمية وصعوبة المسؤولية وضرورة التحلي بالمهارة الكافية لانجاز المهام

ومن خلال الكلمة " ديمسيوني "توحي بأنه يجب وضع الكفاءة المناسبة في المنصب المناصب ،وأن الفرد الذي لم يستطع أن يطور مهاراته و يؤدي مهامه فخياره الوحيد تقديم استقالته .

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز السلوك الايجابي للعاملين بتحفيظه و الثواب عليه و الثناء عليه ، ومحاولة التقليل أو الحد من السلوك السلبي بالعقاب عليه .

إن المديرين يشجعونهم و يدعمونهم ويكثرون من الشكر،وهذا يؤكد أن العاملين يتلقون بالإضافة إلى التحفيز المادي يقابله تحفيز معنوي آخر ،لأنه في بيئة الأعمال المعاصرة يعتبر هذا النوع من التحفيز دعامة أساسية لتفعيل أداء الموارد البشرية ،كما انه يؤدي إلى توطيد العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين مما يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي .

وفي سؤالنا "ماذا تمثل مؤسسة أنفراري لك؟ كان جوابهم كما يلي:

مبحوث03: هي حياتي

مبحوث02: كونت منها عائلة

مبحوث01: مصدر رزق

مبحوث05: مؤسسة للعمل

مبحوث04 منحتني الفرصة ..كنت بطل

إن صورة المؤسسة و تميزها في نظر العمال حيث كل عامل ينظر إلى المؤسسة من زاويته ،فإذا عدنا إلى التصريح الأول و الخامس: " مصدر رزق" و " مؤسسة للعمل" حيث هنا العامل يعتبر المؤسسة وسيلة للحصول على اجر شهري أي انه يعمل فقط ليحصل على راتبه ،في حين التصريح الثاني يدل على أن المؤسسة سمحت بنسج علاقات غير رسمية داخل الإطار الرسمي من خلال أنها فرصة للالتقاء بين الجنسين لأنهم يعملون معا ،كما أصبحت فكرة الارتباط بالجنس الآخر يزول نفس المهنة في نفس المؤسسة سائدة اليوم بحكم الانشغالات و حتى تكون الأفكار

هي نفسها ، لكن إذا عدنا إلى التصريح "هي حياتي " فهذا يعني أن العامل أصبح كتمسك بالمؤسسة و يسعى إلى البقاء فيها و الارتقاء في السلم الوظيفي ، لأنها في الأخير حسب التصريح الأخير منحتهم الفرصة في زمن سادت فيه البطالة .

نستنتج أن العمال لهم نظرة ايجابية حول المؤسسة التي تساعد القيادة الإدارية كمفاتيح يمكن الاستفادة منها في تعزيز الولاء التنظيمي.

أما فيما يخص تفويض الصلاحيات بناء على تصريحات العاملين يعمل المدير على تفويض الصلاحيات خاصة لأولئك الذين لهم مكانة ليس فقط المكانة الوظيفية بل أيضا الصداقة و القرابة لها دور في هذا ،حيث يتم تفويض المهام لبعض الأصدقاء المقربين من المدير بالدرجة الأولى ،تليها من لهم الكفاءة ،أي ان تفويض المهام يعمل على تعزيز المحابة مع بعض المرؤوسين، كما صرح البعض:

مبحوث01: عندي قريب 11 سنة لم يفوض لي حتى صلاحية ماعدا الخدمة

مبحوث03:خبرة في الزمان

مبحوث02: مين ذاك

مبحوث 05: لي cadres هم لي عندهم الأولوية في كل شيء

أي يتم حسب هذه التصريحات تهميش البعض بالرغم أن لهم المهارة الكافية لهذه المسؤولية .

ما نستنتجه أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز سلوكيات تحمل المسؤولية من خلال منح الصلاحيات و تفويضها لأولئك الذين تكون لهم منزلة غير رسمية قائمة على المحابة وتهميش بعض الكفاءات،ولكن عندما يتم مقارنة بين ما جاء في الاستبيان نجد العكس فالمدير يعمل على تفويض الصلاحيات بناء على حنكة قيادية بعيدا عن العلاقات غير الرسمية.

وعن تأثير جو العمل في الشعور بالفخر أو الملل أو إضاعة الوقت فكان كما يلي:

يؤثر جو العمل الذي يعززه المدير على نوع السلوكيات التي يقوم بها المرؤوسين داخل المؤسسة فنجد منهم من يشعرون بالفخر و الاعتزاز بالعمل ،في حين هناك من صرح انه يشعر ببعض الملل في العمل لأنه مرغم ولو وجد مكانا آخر في مؤسسة أخرى لتركها منذ الآن .

ما نستنتجه أن جو العمل المعزز من طرف القيادة الإدارية يعمل على تعزيز الشعور بالفخر و الاعتزاز بالعمل لدى بعض العاملين مما يجعلهم يؤدون العمل بكل حماس بالمقابل نجد من العاملين من يشعرون بالملل مما يجعل أدائهم يقل.

إذن بيئة العمل تعزز السلوكيات الايجابية لدى العاملين من خلال الشعور بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة .

أما عن العمل الإضافي التطوعي الذي غايته تحقيق أهداف المؤسسة فقد توصلنا من خلال المقابلات وفي سؤالنا : في حال طلب منك التواجد في المؤسسة بعد انقضاء ساعات العمل الرسمية المقررة فهل أنت على أتم الاستعداد لقبول ذلك ؟

كان جواب العمال من جنس الذكور أنهم على أتم الاستعداد للقيام بالعمل الإضافي حتى و لو انتهى دوام العمل حتى ولو كان بدون مقابل لأن هدفهم خدمة المؤسسة و إتمام العمل في الوقت المناسب وهذا نابع من قناعتهم الخاصة وشعورهم بالارتياح لذلك خدمة للمؤسسة و هذا يجسد قيمة الولاء للمؤسسة .

أما العاملات فإنهن صرحن بالرفض لأن المجتمع يفرض نفسه بعدم تواجدهن في ساعات متأخرة ،وهذا إن دل فإنما يدل على أنهن يتشبثن بقيم الأسرة و المجتمع أي ولاءهن للأسرة أكبر من ولاءهن للمؤسسة .

ونستدل التحليل بدراسة الباحث "رتيمي الفضيل" من خلال السؤال السوسيولوجي التالي¹ :

هل التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية تعمل على غرس فكرة الولاء اتجاه المؤسسات ؟ أن تنمي فيهم الشعور بالمسؤولية و الولاء اتجاه العائلة و أفرادها ؟

وهل يمكن اعتبار أن الأسرة هي المؤسسة الوحيدة التي تعمل باستمرار على إعادة إنتاج الذهنية التي لا تتماشى مع المؤسسة الحديثة ؟.

الإجابة أن الأسرة تعتبر المرجعية و البانية لشخصيات أفرادها ،وهذا انطلاقا من تنشئتها و غرسها للقيم ،نجد أثارها في سلوكيات ومواقف الأفراد ،خصوصا أنهم يتخذون الكبار عليهم سنا نماذج يحتذى بها،فلهذا فإن التضحية بالوقت من أجل الأسرة أفلح من تضييعه في المؤسسة ،فمحتوى التنشئة الأسرية يعمل على خدمة فكرة الولاء و التضحية من أجل الأسرة أولا وقبل كل شيء ،لأن نظرة الفرد إلى الأسرة هي نظرة مقدسة ،لا يجب المساس بها .

وفي سؤالنا في المقابلات عن إمكانية تناسب الراتب و المكافآت مع الجهود المبذولة ،كان جواب بعضهم كما يلي:

مبحوث 01: يتناسب راتبي و المكافآت التي احصل عليها مع الجهود التي

مبحوث 02: المكافآت عادلة الكل يدي حقه

مبحوث 03: الحمد لله ..لي يتعب ينال

وعليه فإن العاملون يرون أنه يتوافق الأجر و المكافآت المادية التي يتلقونها مع مجهوداتهم المبذولة في العمل ،أي أنهم راضون تماما على نظام العوائد المادية في المؤسسة.

¹ الفضيل رتيمي ،التنشئة الاجتماعية و إشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية ،أطروحة دكتوراه ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،جامعة الجزائر ،2004.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز مبدأ العدالة في توزيع المكافآت حسب الجهود المبذولة مما يؤدي إلى تعزيز الرضا عند العاملين الذي بدوره يعزز الولاء التنظيمي.

الشعور بالحماس الكبير والولاء للمؤسسة:

إن الشعور بالحماس للعمل و لانجاز الأفضل يكون من خلال توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي مساعد و محفز للأداء الجيد ،حيث صرح لنا البعض أنهم يشعرون بالحماس الكبير لإعطاء الأفضل و بذل المزيد من الجهود حتى أنهم في حالة عدم إتمام العمل فإنهم يكملونه بالبيت حتى لا يتم تعطيل الأعمال و إتمام العمل في وقته،وفي سؤالنا عن :هل تشعر بالولاء اتجاه المؤسسة منهم من لم يفهم معنى مصطلح الولاء مما قادنا إلى تبسيط المفهوم لهم و منهم من فهم ما هو الغرض من السؤال ،لهذا كانت الإجابة بنعم .

وفي سؤالنا عن إذا ما وقعت المؤسسة بأزمة و طلب منك أن يتم خفض راتبك فهل تقبل ذلك بكل سرور؟ فكان جوابهم كما يلي :

مبحوث 01: طبعا ينقص شوية خير مين تغلق المؤسسة

مبحوث 02: نعم اقبل ..و(قام برسم ابتسامة عريضة)

مبحوث 03: هي واقفة معنا ..إحنا لازم نوقفوا معاها في الشدة

وما نلاحظه من هذه التصريحات القابلية للتضحية من اجل المؤسسة و من اجل بقاءها حتى و لو بخفض الراتب و كلنا يعلم كم هو الراتب مهم عند العامل الجزائري في تلبية حاجياته و حاجيات أسرته ،لكن إذا عدنا إلى التصريح الثالث نلاحظ أن كلمة " واقفة معنا " إن المؤسسة كانت تقوم بتلبية حاجيات العمال و مراعاة ظروفهم و مشاركتهم في الأرباح في حالة الرخاء ،فيقابلة في حالة العسر قيام العمال بخفض الراتب من اجل بقاءها و هذا يعبر عن ولاء تنظيمي قائم على التضحية بالمكاسب .

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على مبدأ العلاقات الإنسانية الذي يعزز الولاء التنظيمي .

ومن خلال المقابلات يتبين أن العاملين اندمجوا مع قيم المؤسسة و تشربوا من ثقافتها حتى أصبحوا جزء لا يتجزأ منها نتيجة إتباع سياسات تعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية و دحض السلوكيات السلبية .

الاستنتاج

القيادة مهمة جدا في حياة الأمم ،وتعتبر قضية أمة بأكملها ،لكي تنهض بالإدارات و المؤسسات وتستطيع حل مشاكلها بنفسها ،ممل يتوجب عليها الاهتمام بالإنسان القائد ، والعمل بجد و اجتهاد عليه بكل الوسائل المتاحة المادية و المعنوية ،كي يكون مستقبل المؤسسة بأيدي قادة على القيادة ، وقادرة على تحقيق الأهداف المسطرة ، ويجب أن يقف التابعين خلفه يؤدون الأعمال بكل أمانة و إخلاص و انضباط .

إن الطريق إلى القيادة هو جر التابعين إلى أفضل مردود في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة بأقل ما يمكن من العثرات و بأفضل تعاون .

يجب ألا يعتبر المرؤوس كآلة البسيطة الصماء ، تنفذ أوامر محركها ،ولكن ككائن بشري منعم بالذكاء و الحرية يعمل القائد على التعاون معه مباشرة أو بالوسائل الأخرى ،ويفكر بطريقة مثالية تخدم الصالح العام ،و القيادة لا تعني فرض الإرادة على العبيد ، بل تعني الشورى و القيادة معا ،وتتمية تبادل الرأي و الإخلاص للعمل المشترك.

إن الاهتمام بالموارد البشري هو خاصية المؤسسات التي تبحث عن التميز في زمن المنافسة ،ودور إدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال جذب الموارد البشرية و الحفاظ عليها و تنميتها بهدف تحقيق درجة عالية من الرضا و الولاء بما يضمن بقائهم و استمرارهم بالمؤسسة ،وباعتبار الولاء التنظيمي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة و التي حصرناها في النمط القيادي ،التحفيز و التمكين.

إن نجاح المؤسسة في تحقيق هذا الهدف يساهم في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عمالة متميزة تسودها روح الولاء وهذا لا يمكن أن يتحقق بدون وجود نظام حوافز فعال يعطي أهمية كافية لمكوناتها الأساسية كالأجور و المكافآت ومزايا العمل و الأمن الوظيفي .

ومن خلال تحليل نتائج بيانات الفرضية الأولى توصلنا من خلال ذلك ولدى قراءتنا الإحصائية وتحليلنا السوسيولوجي لمختلف الجداول الإحصائية والمخططات البيانية المترتبة عن الأساليب الإحصائية المستعملة، أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي وذلك من خلال المؤشرات التالية :

- يفوض الصلاحيات للعاملين .
 - يشارك العاملين في صناعة القرارات .
 - عدم اتخاذ القرارات لوحده بل بإشراك الجميع .
 - منح الحرية للعاملين لأداء أعمالهم دون ضغوطات .
 - فتح قنوات الاتصال الصاعد و النازل من خلال الأخذ بالآراء و الاقتراحات .
 - الشفافية و الوضوح و المصادقية في التعامل.
 - تفهم العاملين وحاجاتهم والارتقاء بأدوارهم و أهميتهم في النسق المؤسسي .
 - الاهتمام بالعامل قبل العمل لان في هذا حصادا لكليهما.
 - أنسنة المؤسسة باعتبار الفرد العامل إنسان و ليس مجرد آلة تنفذ الأوامر .
- إن هذه المؤشرات تدل أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي الذي يعزز سلوكيات الالتزام و الإخلاص و الولاء التنظيمي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى
- وبعد البرهنة على الصدق الإمبريقي للفرضيات نستنتج أن هناك علاقة بين استراتيجيات القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العمال ،بحيث كلما كانت القيادة الإدارية قوية ديمقراطية ،محفزة و ممكنة و تشجع على اعتناق المبادئ التي تجعل من العامل موردا بشريا إنسانيا بالدرجة الأولى ،فان هذا يساهم في تعزيز و تنمية الولاء التنظيمي .
- وبالعودة إلى المؤسسة محل الدراسة يمكن القول أنها تعمل على توفير الجو المناسب للعمل بالشكل المقبول مما اثر بالإيجاب على استقرار و رضا وولاء أفرادها إليها ،وهذا كله من خلال عمل القيادة الإدارية على تعزيز سلوك الفرد الذي يتشكل من علاقة تفاعلية لبناء نسيج اجتماعي يفرز ثقافة تحمل قيم الولاء تعبر عن اختيارات واعية للفاعلين مما يخلق على مر الوقت تشكل تلك الثقافة وفق قاعدة الانضباط الذاتي.
- كما توصلنا من خلال تحليل النتائج الخاصة بقياس الولاء التنظيمي للعينة محل الدراسة أن نوع الولاء الذي يكنه العاملون للمؤسسة هو ليس ولاء عاطفي بل هو ولاء محسوب أي أن هؤلاء استمروا في العمل بالمؤسسة مرهون بما توفره لهم من مكاسب،أي تسود فلسفة الأخذ و العطاء أي الولاء التبادلي ،أي أن ثقافة الولاء لدى العمال مبنية على فلسفة الأخذ و العطاء .

كما توصلنا إلى أن سياسات التحفيز مهما كانت نوعيتها المطبقة في مؤسسة أنفراري فإنها تؤثر على الولاء التنظيمي أي أن هناك علاقة طردية بين التحفيز و الولاء التنظيمي، وهذا يجعلنا نثبت الفرضية الثانية.

إن مؤسسة أنفراري تعمل على إدماج العاملين في نظامها و ثقافتها من خلال منحهم الفرصة لإثبات الذات، و كذا تمكينهم من اخذ المبادرات و تحمل المسؤولية وتحفيزهم ماديا و معنويا و إشراكهم في اتخاذ القرارات و كذا المشاركة في الأرباح وتقويض بعض الصلاحيات، ومن جهة العمال فإنهم يقدمون مقابل هذا ولاءهم و إخلاصهم للمؤسسة ،ويمكن القول على هذا الأساس أن سياسات التمكين تؤثر في تعزيز ولاء المورد البشري باعتباره أتيحت له الفرصة للعمل ليس كأجير بل كإنسان له قدرات و مهارات وبهذا تحققت الفرضية الثالثة.

إذن يمكن القول في الأخير أن المورد البشري يمكن إدماجه في ثقافة المؤسسة وتشريبه قيمها و معاييرها و عاداتها التنظيمية بالموازاة مع ثقافته الاجتماعية حتى لا يحدث صراع بين ما يحمله من قيم و بين ما يجده من قيم في المؤسسة ،ويقع هذا الدور على القيادة الإدارية التي تحاول أن تعزز ثقافة من الولاء التنظيمي حتى تحقق التميز و الريادة لأن الفرد كلما منح ولاءه للمؤسسة كلما كان أسهل على المؤسسة الانطلاق نحو الجودة و التميز و البقاء رغم حدة المنافسة .

خاتمة

خاتمة

لقد احتلت الإستراتيجية مكانة لم يسبق لها و إن حظيت بها من قبل، ولكن بالرغم من ذلك لم تتمكن أغلب المؤسسات من تحقيق تنظيم يتماشى مع إستراتيجيتها المعتمدة لأن المغزى ليس فقط التمكن من طرح الإستراتيجية لكن بالأحرى يكمن في كيفية وضعها حيز التنفيذ و ترجمتها على ارض الواقع، فالإستراتيجية لا يمكن تنفيذها إن لم يتم فهمها ولا يمكن فهمها إن لم يتم شرحها و تفصيلها و ترجمتها في واقع يكون محلا للمتابعة .

ولقد تنامت أهمية إتباع نمط استراتيجي نتيجة التغيرات التي فرضت جعل الرؤية تكون واضحة، الشيء الذي دفع المؤسسة إلى إعادة التفكير في إقبالها و تعاملها مع الآخرين مما استوجب عليها تخطي منطق القيادة التقليدي الذي لا يصلح إلا في وضع تسوده السهولة و الاستقرار و المضي نحو منطق أكثر ملائمة يتمثل في القيادة الإدارية التي تعمل وفق إستراتيجية معينة .

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة إلى تقديم رؤية سوسيو تنظيمية لإحدى الظواهر التي كانت عن ولاء المورد البشري للنسق المؤسساتي و الذي يشكل مقاس الالتزام بالقيم الاجتماعية قبل القيم التنظيمية من خلال تقديم رؤية حول طرق تعزيز هذه الظاهرة من خلال عدة استراتيجيات قيادية تمثلت في قوة إتباع النمط القيادي الديمقراطي ومن خلال ثقافة تعزيزية متنوعة، وسياسة تمكينية هدفها دمج المورد البشري و أهدافه ضمن أهداف مؤسسته .

وتعتبر هذه الأدوات الثلاث كمفاتيح إستراتيجية في يد القيادة الإدارية لتعزيز ثقافة الولاء لدى عمالنا، ومن خلال الجانب الميداني حاولنا إسقاط ما هو نظري و متعارف عليه على واقع مؤسساتي لمؤسسة وطنية للسكك الحديدية حيث تمكنا من دراسة واقع قيادة المؤسسة وعملية سعيها من خلال عدة سياسات إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى عمالها، باعتبار أن وصولها إلى المراتب الأولى لم يكن صدفة أو عن طريق سياسات و أيادي خفية كانت وراء هذا النجاح، بل عن طريق ولاء عمالها لها و اندماجهم مع قيمها و ثقافتها.

وما يمكن أن نقوله في أفاق هذا البحث فهناك مواضيع جد حساسة في تناولها قد تخص فئة سوسيو مهنية معينة من خلال علاقتها بالظاهرة اي الولاء ،كما يمكن دراسة مقارنة بين العمالة الجزائرية و العربية و الأوروبية و الصينية فيما يخص الولاء التنظيمي ،ومعرفة الأسباب الكامنة وراء تفشي ذهنية و عقلية كل ما هو جزائري غير صالح وليس ذو جودة عالية لان ليس هناك إتقان و التزام وولاء في العمل ،مقارنة إذا كان غير جزائري فانه صالح وذو جودة ،والبحث أيضا عن سبب تغيير الماركات من جزائري إلى تركي أو صيني ،لأننا يجب أن نبحث في الأسباب و العلل حتى يمكن التوصل إلى حلول و محاولة التغيير إلى ما هو أفضل .

وفي الأخير ونحن نرفع القلم عن الكتابة إيذانا بإتمام هذا البحث المتواضع نأمل أن نكون قد وفقنا لذلك وأقول فإذا أصبت فبتوفيق من الله عزّ وجلّ و إن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

ملاحق

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم الاستبيان

إستبانه بحث لنيل درجة دكتوراه علوم في علم اجتماع

التنظيم و العمل

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانه التي تم تصميمها لأغراض جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة:

إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أرجو منكم التكرم بتعبئة الإستبانه بعد قراءة كل عبارة بعناية ، ثم وضع علامة الإجابة في المكان الذي تراه مناسباً ، علماً بأن يتم التعامل مع معلوماتكم و إجاباتكم بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الباحثة: عطاء الله فاطمة

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسبك

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر :
- 3- الحالة المدنية : ☐ أعزب ☐ متزوج
- ☐ مطلق ☐ أرمل
- 4- المستوى الدراسي : ☐ أمي ☐ ابتدائي
- ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 5- منصب العمل : ☐ إطار
- ☐ عمال التحكم
- ☐ عمال التنفيذيين
- 6- في أي سنة التحقت بالعمل في مؤسسة أنفرادي :
- 7- الأصل الجغرافي : ☐ ريفي ☐ حضري
- 8- الأجر الشهري : 20000 - 10000 ☐
- 40000 - 30000 ☐
- 50000 - 40000 ☐
- أكثر من 50000 ☐

المحور الثاني : الولاء التنظيمي

يرجى وضع علامة (X) أمام إجابتك التي تراها مناسبة :

البعد الأول :وضعية العمل والقابلية لتقديم الأفضل

9- هل سبق وأن عملت بمؤسسة أخرى ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك نعم: هل سبب تركك لها يعود إلى أن :

- أجرك لا يتناسب مع منصبك ☐

- ظروف العمل غير ملائمة ☐

- لا توجد تحفيزات ☐

- علاقاتك مع زملاءك سيئة ☐

- إدارة بيروقراطية ☐

- انتهاء العقد ☐

- نهاية المشروع ☐

- سوء التسيير و الفوضى ☐

- بعد المسكن عن مكان العمل ☐

- أخرى حدد :

10- هل لديك استعداد لتقديم مجهودات أكبر لإنجاز عمل مؤسسة أنفراري ؟ على استعداد

تام ☐ مستعد قليلا ☐ مستعد نوعا ما ☐

11- إلى أي درجة تحقق لك مؤسسة أنفراري ما تتوقعه منها ؟

أكثر مما أتوقع ☐ تحقق ما أتوقعه ☐ أقل مما أتوقع ☐

12- هل تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في مؤسسة أنفراري؟ أشعر

بالفخر الكبير ☐ لا أشعر بالفخر ☐ عادي ☐

13- هل أنت على استعداد للعمل في مؤسسة أخرى ؟: نعم ☐ لا ☐

إن كان جوابك نعم فهل بحثا عن :

- أجرا أعلى ☐

☐ - ظروف عمل أفضل

☐ - علاقات إنسانية أرقى

☐ - إدارة استشارية

أخرى حدد.....

البعد الثاني: الاستمرارية في العمل و الشعور بالفخر

14- هل ترغب في الاستمرار و البقاء في مؤسسة أنفراري لأن :

- ☐ - أجرتك تناسب منصبك
- ☐ - علاقات جيدة مع زملاءك
- ☐ - علاقات جيدة مع مسؤوليك
- ☐ - ظروف عملك جيدة
- ☐ - فرص التحفيز متوفرة
- ☐ - فرص التكوين و التدريب مفتوحة للجميع
- ☐ - فرص العمل قليلة
- ☐ - لقروب التقاعد
- أخرى

15- هل كان قرار انضمامك للعمل بمؤسسة أنفراري صائبا ؟ نعم ☐ لا ☐

16- إذا كان جوابك نعم: لماذا؟.....

إذا كان جوابك لا: لماذا؟.....

17- هل تحرص على إعطاء لغيرك صورة جيدة عن مؤسسة أنفراري التي تعمل بها ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

18- هل تقدم مصلحة المؤسسة على مصالحك الشخصية ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19- هل أنت على استعداد لقبول أي عمل يعرض عليك بمؤسسة أنفراري فقط بسبب رغبتك

بالاحتفاظ بالعمل فيها ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان جوابك نعم هل أنت على استعداد :

- على استعداد لشغل منصب عمل لا يناسبك ☐

- على استعداد للقيام بعمل آخر ☐

- على استعداد لقبول راتبك الحالي خلال الخمس السنوات المقبلة ☐

20- هل تظهر لأصدقائك أن مؤسسة أنفراري متميزة جدا و يستحق الشخص أن يعمل فيها

؟ دائما ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

المحور الثالث :النمط القيادي

المجال الأول : بعد الاهتمام القيادي

21- هل يفرض المدير التعليمات و الأوامر على العاملين دون مناقشة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

22- يتسم أسلوب تعامل المدير مع العاملين ب :

الوضوح و الشفافية ☐ الانحياز إلى فئة معينة ☐ الصرامة ☐
المصادقية ☐ العدالة ☐

23- هل يبذل المدير جهدا لإحساس كل فرد في مؤسسة أنفراري أنه جزء لا يتجزأ من فريق

العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

24- هل يولي المدير أهمية ل : - إنجاز العمل ☐

- أمن وصحة العاملين ☐

- إنجاز العمل وأمن وصحة كل العاملين ☐

25- هل مديرك في العمل؟

متفهم ☐ متسامح ☐ متعاطف ☐ مآزر ☐ لا أدري ☐
متشدد ☐ حازم ☐

26- هل المدير صارم في معاقبة المتغيبين و المتأخرين دون مراعاة ظروفهم؟ دائما ☐

أحيانا ☐ أبدا ☐

27- هل يعمل المدير على إطلاع العاملين بمشاكل المؤسسة وتوعيتهم بارتباط مصيرهم

بجلها ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

البعد الثاني: صناعة القرار و شبكة الاتصال

28- هل يتيح المدير للعاملين فرصة لإبداء الرأي حول العمل ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

29- هل يعمل المدير على مشاركة العاملين في صناعة القرارات التي تخص المؤسسة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

30- هل يتخذ المدير القرارات لوحده ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

31- هل يعطي المدير العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

المحور الرابع: إستراتيجية التحفيز القيادي

البعد الأول: مكانة التحفيز في المؤسسة

32- هل حصلت على حوافز بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم :ما نوعها ؟ تحفيزات مادية ☐ تشجيعات معنوية ☐

☐ تحفيزات مادية و تشجيعات معنوية

33- هل للحوافز والتشجيعات المعنوية تزيدك ارتباطا بمؤسستك من حيث ؟

- إخلاصا لها ☐

- دفاعا على سمعتها ☐

- ثقة بمديرك ☐

- العمل بجد لتحقيق أهدافها ☐

34- هل الحوافز تزيد من ولاءك لمؤسسة أنفرادي ؟ نعم ☐ لا ☐

البعد الثاني : نظام الترقية و المشاركة في الأرباح

35- هل تتيح لك وظيفتك فرصة للترقية ؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

36- هل نظام الترقية يقوم على أساس : الكفاءة ☐ الأقدمية ☐ المحسوبية ☐

المحابة ☐

أخرى حدد:.....

37- هل يستفيد العمال من الأرباح التي تحققها المؤسسة ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

38- مكان العمل الذي تعمل به يتميز بأنه : مريح وآمن ☐

☐ معرض للمخاطر

المحور الخامس : إستراتيجية التمكين القيادي

البعد الأول : مناورات منح الثقة وكسب الولاء

39- هل يثق مديرك على مقدرتك في تنفيذ المهام بكل إتقان ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

40- هل يدفعك اهتمام مديرك بك إلى المزيد من العمل و الولاء للمؤسسة ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

41- هل يسمح لك المدير بتجريب أفكارك الجديدة في العمل ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

42- هل يشجعك المدير على تحمل المسؤولية ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

البعد الثاني: الاستقلالية و تحرير الطاقات الكامنة

43- هل يعتمد العاملون على أنفسهم عند تنفيذهم لمهامهم ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

44- هل يمنح المدير المسؤولية لأداء العمل دون الرجوع إليه ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

45- هل تشعر بالاستقلالية أثناء أداء عملك ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

46- حينما تواجهك مشكلة أثناء عملك، هل تحاول التوصل إلى حل دون الرجوع إلى مديرك ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

47- هل تعمل بجد و التزام دون الحاجة إلى رقابة رسمية ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

البعد الثالث: تفويض السلطة

48- هل تمنحك الإدارة سلطة كافية لإنجاز المهام الموكلة لك ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

49- هل تمنحك الإدارة الوقت الكافي لتنفيذ المهام الموكلة لك دون ممارسة الضغوطات ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

50- هل يمنح المدير التسهيلات الكافية لإنجاز مهامهم ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

51- هل يقوم المدير بتفويض السلطة للعاملين ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

52- هل لديك أفكار أخرى تود إضافتها؟

.....

الشكر و التقدير لكم على تعاونكم معنا

جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

الموضوع : طلب تحكيم استبانة بحث لنيل درجة دكتوراه علوم في علم اجتماع

التنظيم و العمل

سعادة الأستاذ الدكتور : تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض جمع المعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة:

إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

من إعداد الطالبة : عطاء الله فاطمة تحت إشراف :الدكتور حسين عبد اللاوي ونظرا لما تتمتعون به من كفاءة علمية و خبرة ميدانية في هذا المجال ،فإننا نأمل من سعادتكم الاطلاع على مشروع الاستبانة و تحكيمها ،من خلال إبراز رأيكم حول مدى وضوح العبارات و ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه،بالإضافة إلى التصحيحات و الإرشادات التي ترونها ضرورية . وفي الأخير تقبلوا منا كافة الاحترام و التقدير ...وشكرا جزيلا مسبقا.

الطالبة: عطاء الله فاطمة

معلومات عامة خاصة بالمحكمين

الاسم :

اللقب :

المؤهل العلمي :

جهة العمل :

رأي المحكم النهائي في الاستبانة :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

دليل المقابلة

مقابلة مع مدير الموارد البشرية

- س1. على أي أساس تبني علاقتك بمرؤوسيك داخل المؤسسة ؟
- س2. هل تراعي ظروف العمال و مشاكلهم ؟
- س3. هل تمنحهم فرصة لإبداء آراءهم حول العمل ؟
- س4. هل هناك فرصة للترقية؟ و على أساس ماذا تكون ؟
- س5. وجدنا أن هناك صندوق الآراء عند مدخل المؤسسة فهل تقوم بتشجيعهم على إبداء آراءهم وهل تؤخذ بعين الاعتبار، وكذا تشجيعهم على الإبداع و الابتكار ،ومكافأة من جاء بفكرة تخدم المؤسسة ؟ .

- س6. هل توفر للعاملين ظروف عمل آمنة و مريحة ؟
- س7. في حالة وقوع حادث هل يحصل العامل على العناية الكاملة ؟
- س8. هل تقوم المؤسسة بمشاركة العمال في الأرباح ؟
- س9. هل تقوم بإشعار العاملين أنهم في عائلة واحدة لها هدف واحد؟

أسئلة موجهة لعمال مؤسسة أنفراري

- س1. كيف تصف علاقتك بمديرك وكيف يعاملك ؟
- س2. ماذا تمثل مؤسسة أنفراري لك؟
- س3. هل يقوم مديرك بمدحك و شكركم على قيامكم بالأعمال؟

- س4. هل تشعر بالحماس الكبير والولاء للمؤسسة ؟
- س5. هل تشعر انك تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ؟
- س6. في حال طلب منك التواجد بعد ساعات العمل فهل أنت على أتم الاستعداد لذلك ؟
- س7. هل يتناسب الراتب و المكافآت التي تتحصل عليها مع الجهود التي تبذلها؟
- س8. في حالة وقوع المؤسسة بأزمة و طلب منك ان يتم خفض راتبك فهل تقبل ذلك بكل سرور؟
- س9. هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة كما تحافظ على ممتلكاتك الشخصية ؟
- س10. هل يفوض اليك بعض المهام رئيسك المباشر في العمل ؟
- س11. من خلال عملك في المؤسسة هل تشعر بالفخر و الاعتزاز لأنك جزء منها ؟
- س12. هل هناك ما تود إضافته ...

شكرا على تعاونكم معنا

ORGANIGRAMME

Président directeur général

الملحق رقم 04

ASSISTANT CHARGE DES ETUDES FINANCIERES ET STRATEGIE

ASSISTANT SECURITE

ASSISTANT CHARGE DES AFFAIRES JURIDIQUES ET CONTENTIEUX

ASSISTANT AUDIT

DIRECTION DES
FINANCES ET DE LA
COMPTABILITE

DIRECTION
DES
RESSOURCES
HUMAINS

DIRECTION DES
INFRASTRUCTUR

DIRECTION
COORDINA
TION

DIRECTION
COORDINATION
REALISATION

DIRECTION
TECHNICO
-
COMMERC
ALE

DIRECTION
DE LA
QUALITE ET
DU
CONTROLE

UBO PREFABRICATION
BENI- SAF

UBO PREFABRICATION
Rouiba

UBO PREFABRICATION
SALAH BOUCHAOUR

UBO TRAVAUX MECANISES DE LA
VOIE FERREE

UBO REALISATION
ES- SENIA -
ARZEW

UBO
REALISATION
ANNABA

UBO REALISATION
CONTOURNEMENT
DE BISKRA

UBO
REALISA
TION
TOUGGO

UBO
REALISA
TION BIR
TOUTA

UBO
REALISATIO
N
BOUGHEZO

UBO
REALISATION
TEBESSA-
DJEBEL ONK

UBO MATERIEL DE TRAVEAX PUBLICS