وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر02 –قسم علم الإجتماع–

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير

تحت عنوان

دور البعد الإجتماعي والنمط القيادي في إستمرار المؤسسة الإقتصادية العائلية

دراسة حالات مؤسسات عائلية من ولايتي الجزائر والبويرة

من إعداد الطالبة:

آسية بن سعيدي

تحت إشراف الدكتور:

كمال بوشرف

السنة الجامعية 2012م-2013م

الفهرس

مقدمة أ

I. الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للبحث.

الفصل الأول: البناء المنهجي للبحث

أولاً–الإشكالية..... 04

ثانيًا–الفرضيات..... 08

ثالثًا–أهداف البحث..... 09

رابعاً– تحديد المفاهيم والمصطلحات..... 10

خامساً– المنهج المتبع والتقنيات المستعملة..... 15

سادساً–عينة البحث..... 17

سابعًا– الدراسات السابقة..... 18

الفصل الثاني: المؤسسة الإقتصادية العائلية والثقة التنظيمية

تمهيد..... 26

المبحث الأول: المؤسسة الإقتصادية مفهومها وتطورها وتصنيفاتها 27

أولاً– مفهوم المؤسسة الإقتصادية..... 27

ثانيًا– نشأة و تطور المؤسسة الإقتصادية..... 28

ثالثًا– تصنيف المؤسسة الاقتصادية 30

رابعاً– الأهمية الإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية 36

المبحث الثاني: المؤسسة الإقتصادية العائلية مفهومها وخصائصها، مميزاتها وعيوبها 37
أولاً– المؤسسات الإقتصادية العائلية ممارسة قديمة ومستمرة..... 37
ثانيًا– مفهوم المؤسسة الإقتصادية العائلية..... 39
ثالثًا– مراحل نمو واستمرار المؤسسات العائلية..... 42
رابعاً– أهمية المؤسسات العائلية..... 44
خامساً– المؤسسات العائلية بين المصلحة والعائلة..... 45
سادساً– مميزات المؤسسة الإقتصادية العائلية..... 46
سابعًا– عيوب الشركات العائلية و التحديات التي تواجهها..... 46

المبحث الثالث: الثقة التنظيمية وأسسها..... 48
أولاً– نشأة وتطور الثقة التنظيمية..... 48
ثانيًا– مفهوم الثقة التنظيمية..... 49
ثالثًا– أهمية الثقة التنظيمية..... 50
رابعاً– أنواع الثقة..... 52
خامساً– أبعاد الثقة 53

الفصل الثالث: أنماط القيادة، والولاء التنظيمي
تمهيد..... 55
المبحث الأول: القيادة مفهومها وأهميتها 56
.....
أولاً– مفهوم القيادة..... 56
ثانيًا– العلاقة بين القيادة والإدارة..... 57

ثالثًا– مصادر قوة القيادة وتأثيرها..... 58
رابعاً– نظريات القيادة الإدارية..... 59

المبحث الثاني:الأنماط القيادية..... 65
أولاً– مصادر الأنماط القيادية..... 65
ثانيًا– الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة..... 65
ثالثًا– الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع..... 66
رابعاً– أنماط القيادة حسب دراسات جامعة أوهايو..... 68
خامساً– الأنماط القيادة حسب دراسات جامعة ميتشغان..... 70

المبحث الثالث- الولاء التنظيمي..... 72
أولاً– مفهوم الولاء التنظيمي..... 72
ثانياً-خصائص الولاء التنظيمي 74
ثالثًا– أهمية الولاء التنظيمي..... 74
رابعاً– مراحل تطور الولاء التنظيمي..... 76
خامساً– النماذج المفسرة للولاء التنظيمي..... 77
سادساً– مصادر وآثار الولاء التنظيمي..... 82

II. الباب الثاني: الجانب الميداني للبحث.

الفصل الرابع- التعريف بميدان البحث
أولاً: مجالات الدراسة 87
ثانياً: خصائص ومميزات عينة البحث 89

الفصل الخامس: البعد الاجتماعي وأثره على الثقة التنظيمية بالمؤسسة العائلية

أولاً: البعد الاجتماعي وأثره على الثقة التنظيمية بالمؤسسة العائلية 96

ثانياً-الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى 111

الفصل السادس: نمط القيادة وأثره على ولاء العاملين بالمؤسسة العائلية

أولاً: نمط القيادة وأثره على ولاء العاملين بالمؤسسة العائلية 113

ثانياً-الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية 126

الخاتمة 128

المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	واسطة عملية التوظيف بالمؤسسات العائلية	96
02	إستفادة العمال من التكوين داخل المؤسسة	98
03	الأسس التي تعتمد عليها الترقية في المؤسسات	100
04	علاقة الجهة التي تقدم لها الشكوى مع تطبيق القانون على الجميع بالمؤسسات العائلية المبحوثة	101
05	علاقة تقديم المساعدة للجميع مع اهتمام الإدارة باحتياجات العاملين بالمؤسسات العائلية المبحوثة	102
06	الإنصات لإنشغالات العمال والموظفين	104
07	علاقة إشراك العاملين بالقضايا المستقبلية بواسطة التوظيف بالمؤسسات العائلية المبحوثة	105
08	علاقة إشراك العاملين بالقضايا المستقبلية مع الوظيفة بالمؤسسات العائلية المبحوثة	107
09	علاقة الثقة بالمؤسسة بالجهة التي تقدم لها الشكوى بالمؤسسات العائلية المبحوثة	108
10	علاقة الثقة بقرارات والتغييرات التي تتخذها المؤسسة مع معايير الترقية بالمؤسسات العائلية المبحوثة	109
11	علاقة الثقة بقرارات والتغييرات التي تتخذها المؤسسة مع معايير العلاقة بصاحب العمل بالمؤسسات العائلية المبحوثة	110

12	علاقة كيفية تعامل القائد مع العاملين وشعور العاملين بالفعالية	113
13	العلاقة بين تشجع القيادة العاملين على الأداء الجيد والكيفية التي يحصل بها التشجيع	114
14	يوضح العلاقة بين كيفية تشجع القيادة العاملين على الأداء الجيد والإستعداد لإنجاح المؤسسة	116
15	العلاقة بين التشهير بالمؤسسة والسماح بالإتصال بالقيادة	117
16	العلاقة بين تشجيع القيادة العاملين على الأداء الجيد و التشهير بالمؤسسة	118
17	علاقة سماح القيادة بالإتصال للعاملين وسيلة الاتصال المستعملة	119
18	يوضح نمط القيادة بالمؤسسات العائلية المبحوثة	120
19	العلاقة بين العمل لساعات إضافية مع نمط القيادة بالمؤسسات العائلية المبحوثة	121
20	العلاقة بين الإرتباط بالمؤسسة مع نمط القيادة بالمؤسسات العائلية المبحوثة	122
21	العلاقة بين الإرتباط بالمنتوج مع المشاركة في إتخاذ القرارات بالمؤسسات العائلية المبحوثة	123
22	العلاقة بين الإرتباط بالمنتوج مع كيفية التشجيع بالمؤسسات العائلية المبحوثة	124
23	العلاقة بين الإرتباط بالمنتوج مع الوظيفة بالمؤسسات العائلية المبحوثة	125

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المؤسسات العائلية بين المصلحة و العائلة	44
02	الفرق بين القائد والمدير	58
03	نموذج فيدلر يبين فعالية القيادة	62
04	الأساليب القيادية لنظرية هيرسي وبلانشرد	64
05	مزايا الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو	69
06	مزايا الأنماط القيادية عند ليكرت	71
07	مراحل تطور الولاء التنظيمي	77
08	نمودج الولاء التنظيمي حسب Setters	79
09	أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب الفئات السنية	89
10	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	90
11	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية	91
12	مدرج تكراري يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى الدراسي	92
13	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب علاقتهم بصاحب العمل	93
14	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب الوظيفة	94
15	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية	95

كلمة شكر

الحمد لله على نعمة العلم والحمد لله على نعمة الفضل والحمد لله على نعمة العقل

ووفاءا لأهل الوفاء ، واعترافا بأهل الجميل ، أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من علمني حرفًا ، وإلى كل من أعانني بكتابٍ ، وإلى كل من نصحني بفكرةٍ وإلى كل من أرشدني بمقالٍ لإتمام هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأخص بالذكر كل من :

الأستاذ المشرف الدكتور كمال بوشرف على توجيهاته طيلة مدة إعداد هذا البحث .

كل الأساتذة الذين درسوني طيلة مشواري الجامعي .

كل مدراء المؤسسات العائلية الذين أجريت معهم مقابلات البحث ولم يبخلوا عني بمعلومة ، وساهموا في انجاز هذا العمل المتواضع .

وأرجوا أن أكون قد وفقت في عملي هذا فما كان من توفيق فمن الله وما كان من تقصير فمن نفسي .

والحمدلله رب العالمين

إهداء

أهدي ثمرة جهدي كصدقة جارية لروح والدي الغالي وأختي

العزيزة رحمهما الله

ولأمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها

وإلى كل أفراد عائلتي وكل أهلي وأقاربي .

وإلى كل أخواتي وإخواني وأساتذتي وزملائي وزميلاتي طيلة

مشواري الدراسي والجامعي والوظيفي .

وإلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تسعهم رسالتي .

مقدمة

منذ انتهاء الحرب العالمية الثانية ظهرت وجهتي نظر مختلفتين حول الطريق السليم لتسريع عملية النمو الاقتصادي في البلاد النامية.

ترى وجهة النظر الأولى، أن آليات السوق في البلدان النامية غير متطورة، ضعيفة وغير قادرة على تحويل المدخرات الوطنية إلى مشروعات إستثمارية ضرورية لتوليد ديناميات التنمية المستدامة. ولهذا فإن من واجب الدولة الاضطلاع بأعباء العملية وعلى العكس من ذلك، فأنصار وجهة النظر الثانية يرون أن من الأسباب المهمة لضعف آليات السوق في البلدان النامية، هو هيمنة الدولة على النشاط الاقتصادي، ووضع بيروقراطيتها المتأخرة ذات المصالح الخاصة في تكريس أجواء الفساد والمحسوبية وغياب المساءلة والشفافية، وأن أفضل سبيل يقود إلى التنمية هو تحرير السوق من تدخلها المباشر وهيمنتها على كثير من المجالات الاقتصادية، وبالتالي تكريس حوافز الإدخار والإستثمار، لكن تبين من تجارب البلدان الآسيوية أن التنمية تتم بوساطة شراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص ،خاصة بعد تمكن شركات ومؤسسات عائلية من الصمود و الإستمرار في النمو رغم الأزمة الإقتصادية، ولقد لخصت دراسة حديثة للبنك الدولي هذا الاهتمام عندما أكدت أن التركيز على العلاقات الاقتصادية والعلاقات التكنولوجية بين عوامل الإنتاج يقود إلى تكوين صورة ناقصة عن عملية النمو الاقتصادي، وأن الحلقة الناقصة هي العلاقات الاجتماعية القائمة بين الناس والتي تؤثر إلى حدود كبيرة على تنظيم عملية الإنتاج وكفاءتها.

وفي ظل التحولات الاقتصادية والمتغيرات العالمية المعاصرة اتجهت الجزائر على غرار بقية الدول النامية إلى التغيير التدريجي لسياستها الاقتصادية بالاعتماد على قوى السوق في أواخر الثمانينات، بسبب المشاكل التي عرفها الاقتصاد الجزائري. وذلك من خلال إتباع

مراحل متعددة ومختلفة من الإصلاحات التي شرعت فيها بغية استرجاع نجاعة وفعالية المؤسسات العمومية، وقد كانت البداية بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات (تفكيك المؤسسات الكبيرة إلى مؤسسات صغيرة الحجم للتحكم في تسييرها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية)، ثم اتبعتها بعملية استقلالية المؤسسات، ولجأت الدولة إلى تشجيع الإستثمار وكانت روح المبادرة والمخاطرة لدى البعض قوية للدخول في تجربة إنشاء مؤسسة إستثمارية مع بقاء البيروقراطية المسيطرة .

وهذا ما جعلنا نهتم بموضوع المؤسسة الإقتصادية العائلية التي تعتبر ظاهرة جديرة بالدراسة حتى نساهم في إضافة علمية في حقل البحث العلمي.

ونقدم بحثنا من خلال بابين:

الباب الأول خصصناه للإطار المنهجي والنظري للدراسة والمنتظم في ثلاثة فصول.
الفصل الأول، البناء المنهجي للبحث حيث يضم الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم والمصطلحات، مع توضيح المنهج المتبع أثناء الدراسة والتقنيات المستعملة،إضافة إلى الدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** والمعنون بالبعد الاجتماعي والثقة التنظيمية للمؤسسة العائلية، فهو يتضمن ثلاث مباحث الأول يحتوي على مفاهيم حول المؤسسة تصنيفاتها، وكذا أهم مميزاتها وخصائصها، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا من خلاله إلى تعريف المؤسسة العائلية مميزاتها ومعوقات ، كما تضمن المبحث الثالث موضوع الثقة التنظيمية .

و**الفصل الثالث** والذي يحمل عنوان أنماط القيادة والولاء التنظيمي، فقد تناولنا من خلاله في المبحث الأول موضوع القيادة من حيث المفاهيم والنظريات والمداخل المفسرة لها، كما

ضم المبحث الثاني موضوع أنماط القيادة وانواعها وسماتها والمبحث الثالث تناولنا فيه الولاء التنظيمي مفهومه ومصادره وأثاره .

أما **الباب الثاني** والذي يمثل الجانب الميداني للدراسة فقد عرفنا من خلاله في **الفصل الرابع** بميدان البحث ثم خصائص العينة المدروسة ومميزاتها.

والفصل الخامس تناولنا فيه بالدراسة والتحليل الفرضية الأولى وأهم نتائجها، وركزنا **في الفصل السادس** على تحليل الفرضية الثانية ونتائج تحليلها ثم خرجنا بخلاصة من خلال الإستنتاج العام.

وأنهي البحث **بخاتمة** متضمنة لأهم النتائج التي وصلنا إليها، من خلال الجمع بين نتائج الفرضيتين الأولى والثانية.

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للبحث

الفصل الأول

البناء المنهجي للبحث:

أولاً –الإشكالية

ثانيًا –الفرضيات

ثالثًا –أهداف البحث

رابعًا – تحديد المفاهيم والمصطلحات

خامساً – المنهج المتبع والتقنيات المستعملة

سادساً –عينة البحث

سابعًا – الدراسات السابقة

أولاً- الإشكالية

اعتبرت نجاحات المؤسسات العائلية سمة أساسية لإقتصاديات كثير من دول العالم ، فعلي الرغم من التقدم الاقتصادي الكبير الذي احرزته العولمة المالية علي صعيد تأسيس المؤسسات، وظهور ما يعرف بالمؤسسات العابرة للقوميات ، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى تهميش دور هذه الأخيرة، بل علي العكس زاد دورها نظرا للنجاحات التي حققتها في الكثير من دول العالم منها على سبيل المثال لا الحصر عائلة مدتشي في مدينة فلورنسا الإيطالية وعائلة روتشيلد وفورد وكيندي في إمريكا وبيجو في فرنسا، حيث صمدت في مواجهة المنافسة الشديدة ولم تندثر واستمر تأسيس الجديد منها .

فحسب مجلة " FORTUNE"[1]من ضمن 500 شركة تحتل العائلية ثلثها ، ويعود ثلث بورصة نيويورك إليها، فيبلغ عدد الشركات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة حيث تمثل 49 %من الناتج القومي، وتوظف 59 **%**من العمالة، وتستحدث ما يقدر ب 78 % من فرص العمل الجديدة. وفي دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية ما بين 70و 90 **%** من إجمالي الشركات العاملة، وتساهم هذه الشركات بما نسبته 70 % من الناتج القومي. أما في الدول العربية فتبلغ نسبة الشركات العائلية قرابة 90 **%** من عدد الشركات العاملة.

وأثبتت الدراسات [2] أن هذه المؤسسات، هي المؤسسات الأكثر ضمانا لإستمرار العمل وثباتا للاقتصاد، وهذا راجع إلى أهمية نجاح المؤسسة وإستمرارها من خلال ماهو سائد من قيم إجتماعية وروابط عائلية، إلا أنها تواجه اليوم معضلة حقيقية تتمثل في تحقيق إستمرارها

[1] A. Bloch ; L.Cadieux, A. Fayolle, O. Germain ,"Entrepreneuriat familial Etat des lieux et perspectives de recherche" , Revue Management nternational,2009.

[2] Colot Olivier, "**La transmission des PME familiales non cotées**", Université de mons- hainaut, , thèse doctorat, 2007,p205.

وإنتقالها بين الأجيال المتلاحقة للعائلة المالكة للمؤسسة ويوجد عدد الكبير منها في جيلها الأول في الجزائر وربما هناك منها نسبة معتبرة هي في جيلها الثاني أو الثالث.

وفي الجزائر تميز الاستثمار الخاص سنة **2010** ببروز قوي للمؤسسات من النوع العائلي التي تمثل أغلبية المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات[1].
وبالنظر إلي ما أجري من دراسات على المؤسسات من هذا النوع ، تبين أن العائلة تلعب دورا هاما في المؤسسة نظرا للارتباط غير عقلاني (العاطفي)، حيث يعود أسلوب التسيير الإداري في المؤسسة العائلية إلى قيم وفلسفة وسمات شخصية المؤسس، وتعتمد القيادة في إنشاءها وإدارتها للمؤسسة على مساعدة العائلة[2].

(فالمؤسس للمؤسسة الاقتصادية ، لا يمكن أن يكون وحده بل هو محاط بعائلته أولا ثم بجماعته من الأوفياء، ووجود الرأسمال المادي يكون مستحيلا دون التواجد الفعال للعائلة باعتبارها مكان تراكم المصدر المادي، والإسمنت الإيديولوجي والأفق السياسي لعملية تركيز الثروة التي تعمل وفق إستراتيجيات مختلفة ومسارات متعددة) د.جيلالي اليابس[3].

وعليه فإن المؤسس يولي أهمية كبرى للالتفاف الاجتماعي، ويسعى دائما للمحافظة على المؤسسة من وجهة نظر رمزية أكثر منها اقتصادية، تكون مستمدة من حكم الآخرين (الإحساس بالشرف، فرض الاحترام، النفوذ الاجتماعي، إثبات الذات) [4].وقد يخضع هذا الالتفاف الإجتماعي لعملية التبادل الاجتماعي التي يحكمها مبدأ الالتزام الذي يمارسه الأفراد، وهذا الالتزام ليس طوعا؛ بل مفروض من قوى اجتماعية عليا(الآداب العامة).

---

[1] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر،**وثيقة**، بتدعيم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009
[2] N,HAMMOUDA ;M,LASSASSi ,"**La main d'œuvre familiale quelle utilisation en algérie ,alger ?",** cahier de créad,N°3,p24.
[3] M,FERERA ;Y,BELARBI ,**L'impact des caractéristiques entrepreneuriales sur le développement des entreprises en Algérie**, Colloque International : « Création d'entreprises et territoires » Tamanrasset Décembre 2006.
[4] Mohamed Madoui." PME **, Emploi et relations sociales, France-Maghreb**" L'Harmattan, logiques sociales, Lise-CREAD, 2007, p 242.

وهذا ما أوضحه العالم الانثروبولوجي "Marcell Mauss" حين علق على دراسة Malinovski، و يؤكده كذلك " Claude Levis Strauss"على أن هدف الفرد من عملية التبادل هو الحصول على السمعة أو الاعتبار أو الاحترام أو النفوذ، وهذا يخضع لقواعد المجتمع[1]

فالمؤسسة العائلية لاتستجيب للتبادل السلعي فقط، وإنما للتبادل والتجاوب بين أفراد العائلة من أجل تحقيق الأهداف وتمتين الروابط الإجتماعية لهذا نجد لدى المؤسسات العائلية فرص قوية لتحقيق أهداف مهمة غير اقتصادية كالحفاظ على الانسجام العائلي وخلق الوظائف لأفراد العائلة.

والنشاطات الإنسانية بما فيها الاقتصادية ليست معزولة عن الفعل الاجتماعي وهذا ما يوضحه عالم الاجتماع الاقتصادي Mark Granovetter عندما يقول " أن تحقيق الأهداف الاقتصادية متبوع بأهداف أخرى غير اقتصادية كالعلاقات والإعتراف والمكانة الإجتماعية والسلطة".2

ولذلك فمن الضروري دمج إعتبارات اجتماعية حقيقية في تحليل النشاط الاقتصادي، بالإضافة لذلك وتماشيا مع أعمال Weber "الفئات الإجتماعية للنشاط الإقتصادي" يقول انه سيكون من الخطأ النظر إلى البعد الاجتماعي للعمل الاقتصادي وكأنه « احتكاك» بسيط يمكن ان يعطل تعظيم العقلانية المفترضة عادة من قبل خبراء الاقتصاد، فهي في رأيه جوهرية ومؤسسة لكل عمل الاقتصادي3.

[1] محمد،الجوهري، **علم الإجتماع الإقتصادي**.دار المسيرة،عمان ، 2009،ص139.
[2] Mark Granovetter , **Sociologie économique**, Traduit par Isabelle This Saint-Jean ,edition du seuil ;2008,P250.
[3]Mark Granovetter , Op cit,p, p258.

فالعائلة لها دورا حاسما في الحفاظ على النظام الإجتماعي، وإعادة إنتاج الحيويات، أي إعادة إنتاج بني المجال الإجتماعي و العلاقات الإجتماعية، إنها أحد الأمكنة الممتازة لتراكم رأس المال في أنواعه المختلفة، ونقله بين الأجيال إنها تحفظ وحدته من أجل الوراثة وعبر القدرة على التوريث ولأنها مؤهلة للوراثة إنها الذات الرئيسية لإستراتيجيات إعادة الإنتاج1.

فيشير بورديو إلى أن " إن نزوع العائلة في الحفاظ على كيانها و إستمرارية وجودها مع ضمان كمالها، لا ينفصل عن النزوع للحفاظ على كل ممتلكاتها المهددة دائما بالهدر أو التفتت، فقوى الإندماج وبالتحديد الإستعدادات الأخلاقية التي تدفع إلى التوحيد بين مصالح الأفراد الخاصة و المصلحة العامة للعائلة" 2

فالمؤسسات العائلية تنفرد بأنها كيانات إقتصادية وإجتماعية في آن واحد تتفاعل فيها العائلة مع العمل والقيم مع العلاقات مما يشكل في وجود مناخ عمل خاص مبني على :

- الثقة كعامل أساسي لتفادي كل سلوك إنتهازي.
- تسبق العلاقات الشخصية العلاقات البيروقراطية في المؤسسات العائلية.
- الولاء للمؤسسة وغض الطرف عن ظروف العمل مقابل ضمان الوظيفة والحصول على مساعدات مالية وقت الأزمة.
- السلطة الأبوية التي تقف في وجه أي عمل جماعي يدافع عن حقوق العمال وتحسين ظروف العمل.3

[1] بيير بورديو.**أسباب علمية لإعادة النظر الفلسفة**،ترجمة أنور مغيث،لبنان،دار الأزمنة الحديثة، 1997،ص167.
[2] نفس المرجع،ص 168.

3 Mohamed, Madoui ; "**Travail et organisation du travail dans les PME algériennes**",journal des antropologues , P523.

ومما سبق ذكره نسلط الضوء على مسألة إستمرار هذه المؤسسات العائلية في الجزائر محاولين البحث عن العلاقة التي تجعل هذه المؤسسة مستمرة رغم أنها لا تنطبق عليها الإدارة العلمية، كما أن العلاقات فيها شخصية مركزة على القيادة وعلاقاتها الاجتماعية ويتبادر إلى الذهن هذه التساؤلات:

- ما الميزة الأساسية التي تجعل من هذه المؤسسات الاقتصادية العائلية مستمرة في الجزائر ؟
- إلى أي مدى يتم الارتكاز على البعد الاجتماعي بالمؤسسة العائلية الاقتصادية وكيف يتم استثمار هذا البعد في إستمرار المؤسسة الاقتصادية العائلية ؟
- إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة على ولاء العاملين بالمؤسسة العائلية وكيف يتم ذلك ؟

ثانياً- فرضيات البحث

- **الفرضية العامة**

تتميز المؤسسة الإقتصادية العائلية ببعد اجتماعي ونمط قيادي يساهمان في استمرارها.

- **الفرضيات الفرعية**

1. يساهم البعد الاجتماعي للمؤسسة العائلية في تعزيز الثقة لدى العاملين بالمؤسسة.
2. يؤدي النمط القيادي السائد بالمؤسسة الإقتصادية العائلية، إلى ولاء العاملين لها.

ثالثًا- أهداف البحث:

يعد موضوع المؤسسات الإقتصادية العائلية من المواضيع الهامة التي تجلب إنتباهنا خاصة من ناحية إستمرارها وانتقالها من جيل إلى آخر ، لهذا نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

1-التعرف على خصائص المؤسسات العائلية، من حيث بنية تكوينها وطريقة تنظيمها.

2-الكشف عن الأسباب التي تساهم في إستمرار هذه المؤسسات ، ومدى تأثير الطابع العائلي على إستقرارها.

3- الكشف عن العلاقة بين البعد الاجتماعي للمؤسسة العائلية والثقة التنظيمية بالمؤسسة.

4- التعرف على نمط القيادة السائد في هذه المؤسسات، ومدى تأثيره على القيم التنظيمية بالمؤسسة العائلية، خاصة الولاء التنظيمي.

5- الوصول إلى نتائج علمية ميدانية، تعزز من الدراسات في هذا الموضوع.

رابعاً– تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1) تعريف المؤسسة: ظهر مفهوم المؤسسة مع الثورة الصناعية ، حيث تعرف المؤسسة على أنها وحدة تَجْمع وسائل بشرية تسمى الموارد البشرية وموارد مالية ومادية تعمل على تنظيم هذه الوسائل من أجل تحقيق هدف المؤسسة و لها عدة وظائف.

حسب اتجاه L. Von Bertalanffy، فإن المؤسسة كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا وكمتعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية، و يمكن وضعها كنظام مفتوح و هذا معناه أن المؤسسة نظام:

1. لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
2. لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي.
3. و هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريها.[1]

وحسب تعبير H.Spencer « تشبه المؤسسة العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع » ، كما يرى A. Etzioni « بأنها وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين[2] » .

فالمؤسسة هي المكان الذي يجمع الأفراد والجماعات ، لتحقيق أهداف مدروسة وفق خطة زمنية محددة، وباستخدام وسائل الإنتاج المادية المعنوية.

---

[1] د.ناصر،دادي عدون،**إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة،الجزائر، 1998، ص 43.

[2] د.فضيل، رتيمي، **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**،بن مرابط للطباعة والنشر،2009، ص136.

2) تعريف المؤسسة العائلية:

تعددت التعاريف لمفهوم المؤسسة العائلية بتعدد المعايير التي تصنف بها ، ولقد حددت ثلاث معايير متفق[1] عليها لتصنيف المؤسسة على أنها عائلية وهي كاالتاليي:

- الملكية
- المراقبة .
- الأغلبية في الإدارة ينتمون لعائلة واحدة.

فهناك من العلماء من إعتبر توفر معيار واحد كافٍ لتصنيف المؤسسة على أنها عائلية مثل Barnes و Hershon (1976) فيعتبرون المؤسسة عائلية، إذا كانت الرقابة بين يدي أحد من أفراد العائلة، ويضيف Barnes أن المراقبة تكون من طرف عائلة واحدة.

وأما التعاريف التي يلتقي اثنين من المعايير والتي حددت بالملكية والمراقبة فنجد Stern يسمي المؤسسة عائلية، إذا كان المسيرون المراقبين فيها ينتمون لواحدة أو إثنين من العائلات المالكة، والتوجه نحو تصنيف المؤسسة العائلية يميل نحو تعدد المعايير[2].

وبالنسبة لدراستنا ، فإننا نعتبر المؤسسة عائلية كل مؤسسة مملوكة من عائلة أو أكثر ويشارك في إدارتها أفراد العائلة.

---

[1] Barnes, L, B, and Hershon, S, A, "**Transferring Power in a Family Business**", Harvard Business Review54, 1985, P 105.

[2] José Allouche et Bruno Amann, "l'entreprise familiale: un état de l'art", 2000, la Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3 n°1, 2000**,** pp8-11 .

3) تعريف الثقة:

عرفها Mayer et All على انها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضا للتاثر بتصرفات طرف آخر (الموثوق به) ، وذلك بناء على التوقعات بأن الطرف الاخير (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال مهمة لصالح الشخص (مانح الثقة)، حتى وإن لم يكن قادرا على مراقبة سلوك الطرف الآخر(الموثوق به) او التحكم بها.[1]

كما ينظر إليها على انها "توقع الشخص العامل والفاعل من الآخرين الكفاءة وحسن النية والسلوك"، وعرفها آخرون بأنها "التوقعات الإيجابية للموظف حول تطبيقات وسياسات المؤسسة حتى في الحالات الخطرة التي تتطلب دعمه للمؤسسة"[2]

فقد ركز بعض الباحثين في تفسير الثقة التنظيمية على مفهومين : الأول يؤكد على الثقة بين الأفراد والمجموعات من خلال النظر للثقة على أنها "التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعود به شفهيا أو كتابيا من قبل فرد آخر أو مجموعة أخرى يمكن الإعتماد عليه"، والمفهوم الثاني ينظر للثقة التنظيمية على أنها تركز على نتائج القرارات المتوقعة عندما يعرف الثقة التنظيمية على انها "التوقع بأن نظام صنع القرار سيحقق نتائج للفرد أو الجماعة دون ممارسة التأثير على هذا النظام" وعليه نلاحظ ان هناك نقاط مشتركة تساهم في تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية على انها :

- الإيمان بالإدارة.
- الثقة بالمسئولين وبالزملاء.
- الصدق في العلاقة مع الزملاء في المؤسسة.
- التوقعات الإيجابية نحو قرارات وسياسات المؤسسة.

[1] رشيد، مازن، **الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية**، مجلة الادارة، المجلد 43، العدد3 ، 2003، ص446.

[2] Yilmaz , Abdullah and Atalay , Ceren ,"A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life ", European Journal of Social Sciences . Volume 8 , 2009, Number 2 ,p434.

4) تعريف القيادة :

يرى فيدلر F.E.Fidler "أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك.وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين.لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الطاعة، أو قد يحاول إقناع أفراد جماعته بتنفيذ أوامره"[1].

ويذهب ستوجدل(1950) إلى أن القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه.

أما كل من تانبوم وماسارك(1957) فيذهبان إلى أن القيادة هي عملية التأثير بين الأشخاص ، هي التي توجه عملية الإتصال من أجل الحصول على هدف أو أهداف ، أما تيد فيعرف القيادة على أنها"ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعا من أجل تحقيق هدف مرغوب"

فيتضح من خلال هذه التعاريف أن هناك بعض الدعائم الرئيسية التي يرتكز عليها مفهوم القيادة وهي أنها: نشاط، ويؤدي إلى التأثير ويتطلب التعاون من أجل توجيه عملية الإتصال وتحقيق هدف مرغوب.

5) تعريف نمط القيادة:

يعبر بالنمط القيادي[2] على السلوك المتكرر للقائد أو المدير أثناء إدارته للعمل في الظروف الاعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسين أو من طرف الباحث المتخصص ، والنمط أو السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين.

6) تعريف الولاء التنظيمي:

---

[1] د.إبراهيم،طلعت لطفي،**علم إجتماع التنظيم**،دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة، 2007، ص 74

[2] د.جمال الدين،مجمد مرسي، **السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة سلوك المنظمة)**،الدار الجامعية،مصر،2001،ص564.

تشير كلمة الولاء لغويا الى المساندة والقرب والعهد والإلتزام والإرتباط والنصرة

أما إصطلاحا فنجد من ضمن التعاريف [1]للولاء انه :

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء.
2. شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
4. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
5. خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شئ يهم الانسان.

كما يعرف "**روينال ريجيو**" الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها[2] .

وعليه نستطيع أن نقول أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالانتماء والمسئولية ينمو داخل الفرد نحو شيء له أهمية بالنسبة له ويصبح بذلك مسئولا عنه ومتعلقا به ومتلاحما معه.

6) تعريف الإستمرارية :

هو إستمرار المؤسسة في مزاولة النشاط الإقتصادي أكثر من 25 سنة ، وإنتقال تسيير المؤسسة من المؤسسين إلى الجيل الثاني والثالث من العائلة، ولقياس الإستمرارية إستخدمنا لها مؤشرين هما الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي.

[1] مدحت ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة،ط 1 ، إتراك للنشر والتوزيع، 2005،ص 39-38.

[2] رونالد ،ي ريجيو،**المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**،ترجمة فارس حلمي،ط1،دار الشروق للنشرالتوزيع،الأردن، 1999، ص256.

خامساً- المنهج المتبع والتقنيات المستعملة:

1) **المنهج المستخدم**: تتميز مناهج البحث العلمي بأنها مجموعة منتظمة من المبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات بحثية مستهدفا بذلك الكشف عن جوهر الحقيقة ، وتتنوع مناهج البحث باختلاف الظواهر ومواضيع الدراسة فطبيعة الموضوع هي من يحدد نوع المنهج المتبع في الدراسة إذ يرى موريس أنجرس أن: " المنهج ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول دراسة ما"[1].

وبما أن موضوع دراستنا هذه تتوفر على بعض المعارف، فإننا نعتمد على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج المستعملة في حقل العلوم الإنسانية، كما يستعمل أيضا عندما يكون هناك معارف عن الظاهرة انطلاقا من بحوث سابقة.

والمنهج الوصفي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى[2] .

ونظرا لإهتمامنا بجمع معلومات ومعارف عن الموضوع القائم عليه دراستنا ، فإنه من المناسب أن نستعمل **المسح الشامل** كأسلوب لزيادة المعرفة والكشف عن الأراء والإتجاهات حول الظاهرة المدروسة.

2)**التقنيات المستعملة**: ترتبط الأدوات المستعملة للبحث إرتباطًا وثيقا بالمنهج المستعمل فهي تمكننا من الوصول إلى الربط بين المتغيرات ومعرفة خصائص وواقع ميدان البحث

---

[1] موريس أنجرس. **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية**، ترجمة كمال بوشرف وبوزيد صحراوي وسعيد سبعون، دار القصبة، الجزائر، 2004، ص 99.

[2] عمار، بوحوش،**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001 ، ص 39.

إستعمال أسلوب المسح الشامل، ونظرا لأن دراستنا تعتمد على وجه العموم على المنهج الوصفي، فلقد إخترنا:

أ. **الإستمارة** :فهي الأداة الأساسية المستعملة في دراستنا لجمع المعلومات، بإعتبارها أكثر ملائمة مع موضوع الدراسة، وحتى أسلوب المسح الشامل يعتمد أساسا على سبر الأراء ، فهي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة ومحددة، للوصول إلى نوعية المعلومات التي نراها ضرورية لقياس الظاهرة المراد الكشف عنها ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا بالأسئلة المغلقة ، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية للمعطيات.

وتضمنت الإستمارة التي أعددناها على 31 سؤالا مقسمة إلى ثلاث محاور كالآتي:

- **المحور الأول**: البيانات الشخصية
- **المحور الثاني**: البعد الإجتماعي وعلاقته بالثقة التنظيمية بالمؤسسة العائلية.
- **المحور الثالث**: نمط القيادة أثره على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العائلية.

حيث وزعت 130 إستمارة واسترجعت 100 إستمارة ثلاث منها ملغاة وبقي 97 إستمارة تم تفريغها وقراءتها بإستعمال البرنامج الإحصائي SPSS 20

ب. **المقابلة**: تكمن أهمية المقابلة في الالتقاء المباشر بالمبحوثين دون وسيط الذي قد لا يكون ناقلا آمنا للمعلومات والبيانات، وهذا ما يؤكده موريس أنجرس بقوله:« المقابلة أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات كيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد»[1] .

[1] موريس أنجرس، مرجع سابق،ص42.

كما أنها تمكن الباحث من استقراء ردود أفعال المبحوث و التغيرات التي تطرأ على وجهه أو حركاته من خلال استقراء علامات التفاعل و الانفعال ،كما تسمح للباحث و المبحوث بتصحيح المعلومات و الاستفسار حول أي لبس أو غموض على الأسئلة المطروحة سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

ولقد استعملنا المقابلة في بداية الدراسة للتعرف على مشكل البحث، من خلال الزيارات لميادين البحث، وجمع بعض من المعلومات الضرورية لموضوع الدراسة من خلال مقابلة مدراء المؤسسات المبحوثة، وإجراء حوار مباشر معهم بهدف توضيح أهداف الدراسة وأهميتها وكذا الحصول على معلومات حول تاريخ المؤسسة وكيفية إنشائها وطرق تسييرها ،كما تمت المقابلة مع بعض الإداريين المباشرين وذلك بتوجيه من مالك المؤسسة من أجل الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالعمل.

سادساً-عينة البحث:

بإعتبار أن موضوع الدراسة يدور حول المؤسسة ذات الطابع العائلي، وهذه التسمية غير واردة في قانون المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، فلجأنا في عملية إختيار المؤسسات على العينة القصدية أي المؤسسات التي تتوفر فيها هذه الشروط:

1. ملكية المؤسسة لعائلة واحدة
2. تسيير المؤسسة من طرف أفراد العائلة.
3. وجود الجيل الأول من العائلة.

وبهذا شملت الدراسة أربع(4) مؤسسات عائلية، ثلاث منها(3) تنشط على مستوى ولاية الجزائر ومؤسسة واحدة(1) على مستوى ولاية البويرة، ونظرا لقلة العدد في كل مؤسسة باعتبار تصنيفهم إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمدنا المسح الشامل اي اعتبرنا كل العاملين في هذه المؤسسات الأربع عينة البحث المقدرة بـ 97 عامل من أربع فئات مختلفة(المدراء، والإطارات ، الأعوان التجاريين، وعمال الإنتاج) .

سابعًا: الدراسات السابقة

في هذا الموضوع ارتأينا ان نركز على ثلاث دراسات تطرقت لموضوع المؤسسة العائلية من جوانب متعددة وهي كالتالي:

الدراسة الأولى: حول موضوع واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين البعد الاقتصادي والبعد الإجتماعي للطالبة سنوسي لطيفة حيث هدفت الدراسة إلى :

1 -التأكد من أن الميزة الأساسية لنجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العمومية، هي هيكلتها ونمطها الذي تسير وفقه والبرامج المسطرة والمسخرة من أجل دعمها وتطويرها.

2 - التعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية، والأسس التي تسير وفقها. ومعرفة ما إذا كان التواصل الموجود بين مجال الإنتاج وإعادة الإنتاج، وما يندرج عنه من قيم ومعايير اجتماعية مثل: التضامن، الثقة، وفرض الذات...الخ، هو العامل الأساسي وراء بقاء واستمرار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة العائلية.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكيفي المبني على النموذج الوصفي بإستعمال تقنية المقابلة النصف موجهة، لجمع المعلومات من مجتمع بحث متمثلا في ثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة من القطاع العمومي وثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة من القطاع الخاص حيث تمحور البعد الاقتصادي في الدراسة حول ثلاث نقاط هي:

- اشكال التنظيم في المؤسسة.
- البعد السوسيولوجي لعملية إستقطاب اليد العاملة.
- الإنضباط العمالي.

أما البعد الاجتماعي للمؤسسة فقد تم دراسته وفق محورين هما:

- تأثير الرابط العائلي في مرونة التنظيم.

- دور القيم الإجتماعية في الحفاظ على بقاء المؤسسة.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

تتميز المؤسسات المتوسطة والصغيرة العمومية برسمية التنظيم ، حيث الوظائف توزع فيها بناءا على الهرم الوظيفي، كما يتأثر التنظيم فيها بحسب حجمها ونوع نشاطها، فكلما نقص حجمها قل تعقيد النظام بها. والتوظيف بها يتم على أساس خلفيات اقتصادية متمثلة في شروط الكفاءة والتأهيل غير أن المحاباة والتوصيات في كثير من الأحيان تصبح أولى الشروط، كما أن ضعف الرقابة يتسبب في التسيب وكثرة التأخر والغياب، وتتسم علاقات العمال بها بالرسمية.

أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الطبيعة العائلية، فالتنظيم فيها يتميز بعدم الرسمية والوظائف الإدارية تكون من نصيب أفراد العائلة، والتوظيف بها يتم على أساس خلفيتين إحداها اقتصادية تستوجب العامل المؤهل والكفء، والأخرى إجتماعية تشترط معرفة الإنتماء الإجتماعي للعامل حتى تضمن الثقة والإحترام والإنضباط في العمل.

كما تتميز هذه المؤسسات بإنضباط العاملين بها الذي يضمنه عنصرين هما تطبيق الرقابة بالشكل المطلوب ووجود علاقة تبادل المنافع بين المستخدم والمستخدم، حيث يهب هذا الأخير منصب العمل لأفراد جماعته مقابل تحليهم بمظاهر الإنضباط وعدم إثارة المشاكل.

كما يميز المؤسسات العائلية بروز القيم الإجتماعية مثل التضحية المادية والمعنوية والتضامن وقت الأزمات، وإمتداد الوقت الإنتاجي خارج أوقات العمل الرسمية، بما فيها عملية إتخاذ القرار.

وختمت الباحثة دراستها بخلاصة مفادها أن ما يقف وراء إستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية في الإنتاج هو التمويل والتموين المقدمان من طرف الدولة، فلولا إسهامات هذه الأخيرة ودعمها لكان مصير أغلبها الشطب، نظرا لهشاشة التنظيم فيها وكثرة التسيب في العمل الناتج عن ضعف الرقابة، إضافة للإهمال الملحوظ في العلاقات الإنسانية.

أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة العائلية، فبالرغم من أن تمويلها في أغلب الحالات يكون ذاتي، كما أن التنظيم فيها غير رسمي، ويتميز بالبساطة، غير أن هناك عوامل أخرى تغطي هذه الجوانب أو النقائص، وتساهم إلى حد كبير في بقاء هذا النوع من المؤسسات وتتمثل في العوامل الإجتماعية التي تتلخص في جملة من الروابط العائلية، وصلات القرابة والجيرة والإنتماء الإجتماعي التي تتولد عنها قيم إجتماعية كالثقة والتضامن والتضحية.

وعليه يمكن القول أن ما يقف وراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية هو البعد الإقتصادي، وما يقف وراء بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة العائلية مقرون بعوامل إجتماعية أكثر منها اقتصادية.

الدراسة الثانية: وهي دراسة قام بها الطالب ضيف ياسين حول إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية في الجزائر،وهي دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (9) مؤسسات ذات الطابع العائلي بولاية تبسة، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد وظائف كل من البنائين العائلي والبيروقراطي التي تساهم وتعيق في إعادة إنتاج المؤسسة الإقتصادية العائلية ، وافترض ثلاث فرضيات:

الفرضية الأولى: ان هناك علاقة دالة بين الهوية الإجتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الإجتماعية والإقتصادية للمؤسسة العائلية.

الفرضية الثانية: أن هناك علاقة دالة بين البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية والقانونية للمؤسسة.

الفرضية الثالثة:أن هناك علاقة دالة بين إزدواجية السلطة وظهور النزاعات التنظيمية داخل المؤسسة الإقتصادية العائلية.

واستخدم الباحث منهج المسح بالعينة باستعمال الإستبيان كأداة لجمع البيانات حيث على عينة عدد افرادها 69 ممثلة لتسعة مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات الطابع العائلي حيث خلص إلى مجموعة من النتائج منها ما يؤكد صحة الفرضية ومنها ما ينفيها منها :

-أن العائلات المالكة للمؤسسات قد حافظت بشكل ملحوظ على نمط العائلة الممتدة، وما ينتج عنه من تكريس للسلطة داخل العائلة ومن ثم داخل المؤسسة يبقى في يد كبير العائلة، كما ساهمت العائلة الممتدة في الحفاظ على قوة الروابط العائلية من خلال فرض الإحترام المتبادل بين أفرادها، وتكريس الثقة كقيمة أساسية موجهة للعلاقات العائلية والتي هي في الأساس علاقات روحية ورمزية، فالعائلة هنا تمثل نسق مغلق يعيد إنتاج ذاته بذاته.

-تمارس العائلة داخل المؤسسة سلطة ثقافية وإجتماعية رمزية، توجه أفرادها العاملين بالمؤسسة إلى ترسيخ الإعتقاد بتبعية وجود المؤسسة لوجود العائلة، فالعائلات المالكة للمؤسسات هي بصورة شبه النقيض كلية للنظام البيروقراطي فهي تمثل خضوع الوظائف الإقتصادية والقانونية، لسلطة البناء العائلي حيث تنظيم الأعمال وتقسيم المهام داخل المؤسسة الإقتصادية العائلية لا يخضع لمتطلبات السوق كفاعل إقتصادي ولا للمنافسة الخارجية للمؤسسات التي تمارس نفس النشاط، وإنما تخضع لرغبة مالك المؤسسة وبصورة عشوائية، فمالك المؤسسة هو الذي يستأثر بعملية إتخاذ القرار دون الرجوع إلى المسيرين ذوي الخبرة سواءا من داخل المؤسسة أو من خارجها ،ونمط القيادة داخل هذه المؤسسات

هو نمط ديكتاتوري، يرى في شخصية المالك أنه مصدر الفعالية التسييرية والنجاعة الإقتصادية، وهي في الوقت ذاته أي شخصية المالك الحد الفاصل بين ما هو عقلاني وغير عقلاني.

ونتيجة لهذه السيطرة المفرطة للسلطة العائلية، وخضوع العمليات التنظيمية الهامة كالتوظيف والترقية، وتفويض السلطة وإسناد المهام للقواعد الشخصية ، يغيب الولاء التنظيمي لدى فئات معينة من العمال ويصبح لدى العامل شعور بمحدودية الأفق والأهداف التي تعتبر في أغلبها جزئية ومرتبطة بالظرف الراهن.

-إن المؤسسات الإقتصادية العائلية، هي كيان تابع للعائلة المالكة بنيتها الهرمية هي بنية منظمة حول علاقة أحادية لهيمنة الملاك على جميع القوى الإنتاجية، التي تعمل وفق السلطة التقليدية، أي أن هذه المؤسسات مدرجة في نظام العائلة ولا يقوم على شؤونها إلا عدد قليل من الملاك لرأس المال المادي والإجتماعي للعائلة ذاتها، فتم تجريد المؤسسة الإقتصادية العائلية من أي أهمية تذكر،كونها لم يعد ينظر لها كميدان للحركات، والنزاعات العمالية التي تضع العمال أصحاب الجهد الفكري والعضلي في مواجهة ملاك المؤسسات أصحاب الربح الرأسمالي.

الدراسة الثالثة: حول المؤسسات المتوسطة والصغيرة العائلية للباحث الجزائري محمد مدوي[1]

هدفت الدراسة إلى تحليل قضية التنظيم وعلاقات العمل في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، وقام الباحث بإجراء البحث على ثلاثين مؤسسة عائلية لتركيب وبيع وتنصيب

[1] Mohamed, Madoui,opcit,p 241 .

غرف التبريد لتجهيز القصابات، دكاكين بيع الحلويات، المتاجر الكبيرة...الخ، التي تقع بواد الصومام (بجاية) يعمل بها ستون (60) عاملا وظفوا عموما من الحلقة العائلية والقروية، أنشئت في أواخر الثمانينات، مسيرة من طرف الأب وابنه التقني في التكوين.

المحلات تهدف إلى بيع المنتوجات، وفيما يخص صنع وتركيب غرف التبريد فهذا يتم في مصنع واقع على بعد مئات الأمتار عن المنزل العائلي، وتم كراء المحلات لبلدية بجاية.

يولي الأب أو رب العائلة (صاحب المؤسسة) أهمية كبرى للالتفاف الاجتماعي، ويسعى دائما للحفاظ على المؤسسة من وجهة نظر رمزية أكثر منها اقتصادية، دون أن يُهمل التجميع الاقتصادي من الثروات المادية الهامة لحياة الجماعة. غير أن التمييز التماس الاجتماعي الذي يظهر من خلال" النزاهة، الأمانة، فرض الاحترام والنفوذ الاجتماعي...الخ" تبدو له الأكثر أهمية، مما يدفعنا للقول أن قيمة المؤسسة وأهميتها لا تنحصر في جانبها الاقتصادي فقط، بل تتعداه إلى جانب آخر رمزي يكون مستمدا من حكم الآخرين " الإحساس بالشرف، فرض الذات...الخ".

أما فيما يخص الابن فيكون مجسدا لإرادة التغيير عكس أبيه، فهو يركز على الغايات الاقتصادية المحضة (المزج بين الربح، وتطور المؤسسة).

إن ما يدفع الابن ويحمسه للعمل هو كيفية جعل المؤسسة أكثر تنافسية وفعالية، وطريقة استئصال الفعل الاقتصادي من تعقيده الاجتماعي،أو كما يقول Polanyi كيفية فصل النشاط الاقتصادي من فروعه الاجتماعية والثقافية، كما أن هدف الابن هو إدخال تغييرات تتماشى مع عصرنة المؤسسة وعقلانيتها، بالتركيز على مختلف الأجهزة الموضوعة من طرف الدولة لإخراج هذه المؤسسات الصغيرة من السيطرة المشتركة ومنطق إعادة الإنتاج البسيط لطرق الإقناع، نحو منطق أكثر إنتاجية وتجميعي للمال (برنامج إعداد المؤسسات، تكوين المستخدمين والمسيرين، خفض الأعباء الاجتماعية).

الأب والابن وطريقة التوظيف:

بالنسبة للأب الذي يجسد النظام الاجتماعي الموجود، يرى أنه يجب على المؤسسة أن تمنح العمل للإخوة، الأقارب، وأفراد المدينة المقربون (القرية، المدينة، الجهة). إن موقف الأب أو الشيخ أو أمغار بالأمازيغية له قيمة ومكانة لشاغلي المناصب الحساسة في فريق عمله، ومنتظر منه سلوك راق يؤثر على الآخرين. فقوته وثروته يجب أن تكون في خدمة عائلته وجماعته، كما أن أرباح المؤسسة يجب أن تصب في مصلحة الجماعة وفرض احترامه في محيطه لا يتحقق إلا بقدرته على تقسيم نجاحه مع المجموعة (منح العمل لأفراد جماعته، مساعدة الفقراء، تبرعات للمدينة). فالتبرع مثلا كمنح عمل لأحد أفراد العائلة أو سيارة يعتبر سلطة على من يتلقى الهبة، وتجبره على الخضوع للنظام الإنتاجي.

إذن فوجهة نظر الأب في التوظيف تكون في شكل سيطرة وسلطة وخضوع، أما بالنسبة للابن فإنه يحاول أن يغير النظام المطبق في إطار التوظيف على أساس العائلة والمجموعة، ويفرض مناهج توظيف على أساس الكفاءة والتأهيل.

حيث يرى الابن أنه إذا واصل توظيف أشخاص من العائلة بدون مؤهلات ولا كفاءات سيؤدي بالمؤسسة مباشرة إلى الإفلاس. مثال: يقول الابن المبحوث:" لا أستطيع توظيف قريب لي في منصب محاسب لمجرد أنه قريبي، في حين أنه لا يعلم شيئا عن هذا الميدان. يجب أن نسطر أهدافا ونسعى لتحقيقها، أما أبي فهو مرتبط كثيرا بهيبته الاجتماعية ويخاف أن يسبح مسيطرا عليه" .

وعليه نجد أن الابن عكس أبيه فهو ضد هذا المنطق والنمط في التوظيف المرتكز جدا على العائلة والقرية، ويعمل كل ما بوسعه لإقناع أبيه على قبول بعض التغييرات فيما يخص توظيف المستخدمين، كما يقترح توظيف أشخاص مؤهلين وذو خبرة، أحسن من تكوين مجموعة كبيرة تكلف المؤسسة أحيانا نفقات باهظة مقارنة بتوظيف مستخدمين مؤهلين.

إذا كان الأب مفتخرا برأسمال ابنه الفكري والثقافي (متحصل على شهادة ليسانس) وأول متحصل على هذه الشهادة في العائلة، فهو قلق من خطر رؤية ابنه يستحوذ على كل

السلطة في المؤسسة لأغراض أكثر إنتاجية والتي يمكنها أن تضع إخوته الآخرين على الهامش، فهو يرى بأن الابن الاقتصادي يمكنه أن يضر بالروابط الاجتماعية للمجموعة ويدفع إلى منطق أكثر فردانية، كما أنه قلق من الإغواء الفردي الذي يدعو إليه ابنه والذي يهدد بزوال الروابط الاجتماعية والتعاون والتضامن الذي يميز جماعته، فهو عكس أبيه الذي يرى في المساواة بين الإخوة وأفراد العائلة الوسيلة الوحيدة للحفاظ على الروابط الاجتماعية.

الفصل الثاني

المؤسسة الإقتصادية العائلية والثقة التنظيمية

المبحث الأول: المؤسسة الإقتصادية مفهومها وتطورها وتصنيفاتها

المبحث الثاني: المؤسسة الإقتصادية العائلية مفهومها وخصائصها، مميزاتها وعيوبها

المبحث الثالث: الثقـــة التنظيمية وأســـسها

تمهـــــــــــــــيد:

إن المطلع على التاريخ الاقتصادي للعالم لا يستطيع أن ينكر الدور الحيوي الذي لعبته المؤسسة الإقتصادية العائلية في اقتصاديات كثير من الدول، وعلى سبيل المثال لا الحصر فقد قامت بالدور الهام في عملية التنمية الاقتصادية لدى الدول الصناعية الكبرى، حتى انه لم تستطع المؤسسات الكبرى أن تهمش دور المؤسسة الإقتصادية العائلية، بل بالعكس وجدت أن لها فيها حلولا لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، لدرجة أن هناك كثير من المؤسسات الكبرى باتت تعمل على رعاية المؤسسات العائلية وتنميتها حتى تواصل العمل والإنتاج لسد كثير من احتياجاتها.

كما لا تخفى علينا مميزات المؤسسات العائلية و خصوصاً في الوقت الصعب "مرحلة البناء و البداية" ، فأكثر ما يحتاج إليه المؤسسين في هذه المرحلة هو ركن قوي يأوي إليه، و يثق به يدعمه مادياً و معنوياً و يعمل معه بكل إخلاص ، ولن يجد هذه الصفات إلا في الأفراد الأقرب إليه سواء من العائلة او المعارف أو الأوفياء من العاملين الذين صبروا معهم طيلة مدة التأسيس.

فأي مؤسسة تكون في بداية إنشاءها قد تتعرض للعراقيل والصعوبات التي لن تقهرها إلا تضامن وتدعيم من أفراد تتوفر فيهم الثقة ،لما لها من قدرة في تحقيق التكاثف لإنجاز الأهداف المشتركة ، وسوف نتناول في هذا الفصل بشيء من الإسهاب كل ما يتعلق بالمؤسسة العائلية والثقة التنظيمية.

المبحث الأول: المؤسسة الإقتصادية مفهومها وتطورها وتصنيفاتها

أولاً-مفهوم المؤسسة الإقتصادية:

إن التطور المستمر الذي تعرفه المؤسسة الإقتصادية في طرق تنظيمها وتعدد أشكالها القانونية والتخصصية واتساع نشاطها، مع اختلاف الإتجاهات الإقتصادية والإيديولوجية لها يُصّعب علينا تعريفها، مما يقودنا إلى التطرق إلى أهم التعاريف التي توضح مفهوم المؤسسة.

يعتبر تالكوت بارسونز المؤسسة«كوحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافها »[1].

وانطلق بارسونز بوصفه للتنظيم على أنه نسقا إجتماعيا، يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والأدوات، ويعدّ هذا التنظيم نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، وذهب إلى إعتبار المؤسسات أوالتنظيمات عبارة عن وحدات إجتماعية لديها أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها والتي لا تتم إلا بوجود إجراءات تمنح التنظيم طابعًا يميزه إلى حد ما عن المجتمع.[2]

كما يرى سان سوليو أن المؤسسة تشكل مركزا من مراكز إنتاج الهوية ،باعتبارها كمنشأة إجتماعية قادرة على إعادة وضبط العلاقات الإجتماعية .

فمن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن المؤسسة عبارة عن وحدة موحدة، مشكلة من مجموع القيم المشاركة التي تشكل الرابط الرمزي، الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، فهي حقل إجتماعي تنبثق من خلاله ثقافة تنظيمية وتشكل جماعة العمل.

1د.فضيل رتيمي،المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية،مطبعة ابن مرابط، الجزائر،2009،ص 136.
2 السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1975، ص 73-74.

ثانيا-نشأة و تطور المؤسسة الإقتصادية :

إن المؤسسات الإقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان عرفت عدة تغيرات وتطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شهدتها النظم الإقتصادية والإجتماعية والحضارات البشرية، منذ أن تمكن الإنسان من الإستقرار و تحضير حاجاته، ونظرا لما للمؤسسة من أهمية ودور في النشاط الإقتصادي للمجتمعات فإنه يجدر بنا الإطلاع على تطوراتها ضمن المجتمع إبتداءا من الإنتاج الأسري البسيط .

1)**الإنتاج الأسري البسيط** :إعتبر الإنسان البدائي زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات التي توفر له حاجاته الأساسية والمتمثلة في المأكل والملبس والمشرب، وقد إستعمل الإنسان بعض الأدوات البسيطة التي يقوم بنحتها وتحضيرها كبار الأسر، فالنشاط كان يتم داخل الأسرة و في الحقول أو المدن، ونظرا لعدم تعرف الإنسان أنذاك على التجارة فإن المنتجات اليدوية المصنوعة من قبل العائلات كان يتم فيها المبادلة بالمقايضة بين العائلات المصنعة1.

وتعتبر أهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة والحدادة، الدباغة وصناعة المنتجات الجلدية كالنعال والسروج، وكذلك الغزل والنسيج وصناعة السلاسل.

2)**ظهور الوحدات الحرفية:**بعد أن تهيأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية وإرتفاع الطلب نوعا ما على المنتوجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور ولأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم، كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج منتجات تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة، وتميزت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق حيث كانت توفر العمل وتخفض من البطالة، كما كانت تسود العلاقات

[1] د.ناصر دادي عدون،مرجع سابق، ص22.

الاجتماعية1 التي تتميز بوجود الثقة والاحترام بين المعلم والصناع مما ساعد على توفير بيئة عمل أسرية يغيب فيها الإستغلال أوالقسوة وهكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتاجرين، النحاسين، الحدادين...إ لخ

3) **النظام المترلي للحرف:**أدى ظهور طبقة التجار والرأسماليين إلى إستعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية، ومن الطرق المستعملة بالإضافة إلى التعامل مع المجموعات الحرفية ، الإتصال بالأسر في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة وغالبا ما كانت عملية الإنتاج المترلية مرحلة من مراحل إنتاج السلعة، وقد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على إستعداد لزيادة دخلها بواسطة إحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة،مما يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة، وهكذا أصبح هناك ولأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم، و ممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال و كل واحد منهم مرتبط بالآخر إرتباطا نفعيا.

4) **ظهور المانيفاكتورة (Manufacture) :** إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، نظرا لتطور الأذواق والمستوى الحضاري من جهة، وإرتفاع عدد السكان من جهة أخرى، وكذلك ظهور الإكتشافات الجغرافية، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين إمتلكوا أدوات إنتاج يدوية، فعملوا على إيجارها إلى أشخاص وأسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات وبمواصفات مناسبة، وفي وقت لاحق إستطاع هؤلاء التجار أن يقومو بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد، من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر وأن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر إستغلالاً، وهكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول (Manufacture) و التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم، وتخضع

[1] د.ناصر دادي عدون، المرجع السابق ، ص23

لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها.

و قد كانت المانيفاكتورة تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الإقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد.

5) **المؤسسة الصناعية الآلية:** بعد أن توفرت الأسباب من إكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و إتساع السوق أكثر فأكثر، لعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الإقتصادي وظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفاكتورة يدوية، وحسب تعريفات بعض الإقتصاديين فإن الآلة أنذاك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي وعند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محركة يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محركة حيوانيا أو مائيا أو من الريح .....إلخ.

ويرجع الإقتصاديين ظهور أول الورشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال و كذا بروز تقسيم العمل و تجدر الإشارة أن ظهور الورشات الأكثر تطورا كان في إنجلترا على يد "أركوريخ" في ميدان النسيج.

ثالثـــاً- تصنيـــف المؤسسة الاقتصادية :

توجد عدة أصناف للمؤسسة الإقتصادية حيث يقوم هذا التصنيف على عدة معايير هي:

1. المعيار القانوني.
2. معيار طبيعة الملكية .
3. معيار طبيعة النشاط.
4. معيار الحجم.

1) **حسب المعيار القانوني** [1]: نستطيع أن نميز بين نوعين من المؤسسات هما:

أ-**المؤسسات الفردية** :هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة ويمكن لهذا الشخص الذي أسس هذه المؤسسة أن يورثها أو يشتريها من الغير، و يقوم في نفس الوقت بتقديم رأس المال و العمل من جهة أخرى، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

ب-**المؤسسات الجماعية (الشركات)** : تمتاز الشركات بالإدارة و التعاون بين شخصين أو أكثر و للشركة شخصية معنوية و لها ملكية خاصة تختلف عن ملكية كل أعضاء الشركة و الشركاء كما أن لها إسم وإقامة و تنقسم إلى قسمين هما:

1. **شركة الأشخاص:** كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة ....إلخ، وهي شركات سهلة التكوين، فهي تحتاج إلى عقد بين الشركاء، يتضمن على الأقل قيمة المساهمة لكل مشترك، و هدف المؤسسة وكيفية توزيع الأرباح بحيث يكون الشركاء في هذه الحالة مسؤولية تضامنية أو تكون مسؤولية غير تضامنية شركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) وقد تكون متكونة من مساهمات مجموعة من الأشخاص في هذه الحالة تسمى شركة المساهمة.

إن شركات الأشخاص معرضة للخطر نتيجة إنسحاب أو وفاة أحد الشركاء، كما أن وجود عدة شركاء يؤدي لسوء التفاهم و تناقض وتعارض في بعض القرارات، كما تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم مما يعود بالسلب على المؤسسة، بسبب هذه المساوئ لشركة الأشخاص تم إنشاء شركة الأموال

2.**شركات الأموال:** وهي على شكل مؤسسات مالية و مصرفية حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات، ومن خصائص هذا

[1] د.ناصر،دادي عدون،المرجع السابق، ص 56.

النوع من المؤسسات أنه لا أثر للإعتبار الشخصي فيها، كما أن إسمها يجب أن يشير إلى غايتها و رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

2)**حسب معيار طبيعة الملكية** : نجد عدة أنواع منها:

أ.المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد شركات الأموال و الأشخاص.

ب. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و القطاع العام.

ج .المؤسسات العمومية : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسئولين عنها التصرف بها كما يشاءون، ولا يحق لهم بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولين عن أعمالهم هذه إتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

3)حسب معيار طبيعة النشاط الإقتصادي[1] : يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير إقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الإقتصادي الذي تمارسه، وعليه نميز هذه الأنواع.

أ.**المؤسسات الصناعية** : و تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي الي ما يلي :

1. مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الإستخراجية.
2. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

فهي مؤسسات متخصصة في إنتاج المنتجات الصناعية ووسائل الإنتاج وتتميز بالضخامة و التفرع وتعرف بالمؤسسات الإستراتيجية مثل مؤسسة الحديد و الصلب، و تحتاج إلى أموال كبيرة و توفير مهارات وكفاءات عالية.

[1] د.ناصر،دادي عدون،المرجع السابق، ص 58.

ب.المؤسسات الفلاحية: هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها وتقوم بتوفير ثلاث أنواع من الإنتاج :

- الإنتاج النباتي.
- الإنتاج الحيواني.
- الإنتاج السمكي.

ج. **المؤسسات التجارية:** هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسة الأروقة التجارية الجزائرية و مؤسسات سوق الفلاح.....إلخ

د.المؤسسات المالية : وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الإجتماعي.....إلخ

و.المؤسسات الخدماتية : وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسات النقل والبريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية،مؤسسات الأبحاث العلمية.

4) **حسب معيار الحجم** : يقوم هذا التصنيف على فرضية أن الحجم يؤثر على العلاقات الداخلية في الإدارة[1]، ومنه فالمؤسسات ذات الحجم المتماثل يسود بها سلوك تنظيمي متماثل، إلى أن هذا الحجم يقاس بعدة مؤشرات، حيث يستعمل مؤشرات مختلفة حسب إختلاف القطاعات الإقتصادية :

1. **حجم الأرض أو المحل المادي** إن هذا العنصر الذي يعتبر سهل القياس يمكن إستعماله خاصة في المؤسسات الزراعية التي تربط نشاطها الكبير بالمساحة التي بحوزتها

[1] د.فضيل رتيمي،مرجع سابق،ص 136.

2. **رأس المال:** يمكن أن يأخذ هذا العنصر عدة أشكال هي رأس المال القانوني : وهو رأس المال للمؤسسة عند التأسيس و الملاحظة أن المقارنة بهذا الأساس تتصادم مع زمن تأسيس المؤسسات نظرا لأن هذا الزمن له تأثير على الأموال المرصد للمؤسسات.
3. **رأس المال (الدائم):** وهو يتكون من مجموعة رأس المال الذي تأسست به المؤسسة بالإضافة إلى كل الإحتياطات والديون لأجل طويل حيث تؤثر هذه العناصر في تكوين أصول المؤسسة التي تقابلها عادة.
4. **رأس المال التقني :** وهو يعبر رأس المال الثابت بالمعنى الإقتصادي عند ماركس و هذا يبدو أحسن مقياس للمؤسسة الإقتصادية و لكن إذا كانت في نفس الفرع من النشاط الإقتصادي، فلا يصح أن نقارن مثلا مؤسسة تجارية بواسطة هذا المقياس مع مؤسسة صناعية، لأن طبيعة الأولى لا تلزم رأسمالا ثابتا كبيرا.
5. **العمل:** وهو عنصر رغم بساطته السطحية، فهو يتميز بصعوبة القياس الحقيقي حيث نستطيع أن نقيسه بالقيمة النقدية، غير أنه لا يعطي معنا حقيقيا لأن العمل يختلف طبقا لنوعيته و التي تتأثر بمستوى الأقدمية .
6. **نسبة رأس المال التقني :** وهي نسبة تتكون من بسط يعبر عن رأس المال الثابت و المقام يعبر عن رأس المال المتغير، وهذه النسبة لها دلالة جد مهمة فإرتفاعها يدل على إستعمال أكثر للتقنية وأقل للعمل و يكون العكس في حالة إنخفاضها.
7. **رقم الأعمال و القيمة المضافة:** هناك عنصر آخر للقياس وهو رقم الأعمال و الذي بدوره يبقى ذو أهمية ضعيفة وذلك لعدة أسباب منها أنه يشمل كل الأرباح و التكاليف كما أنه لا يشمل المخزونات الإضافية المحصل عليها من طرف المؤسسة

وعليه نميز بين ثلاث من الأنواع :

أ. **المؤسسات الصغيرة:** وهي تلك المؤسسات التي لا يزيد عدد عمالها عن 10 أفراد، يتولى فرد واحد منهم مهمة إدارتها وغالبا ما يكون المدير هو نفسه مالك المؤسسة، وغالبا ما تخضع هذه المؤسسات إلى محيطها الخارجي المباشر فوجودها مرهون بمدى قدرتها على ضمان إستمراريتها، والملاحظ أن هذا النوع من المؤسسات أخذ طابعاً رسميا مع بداية التسعينات 1990، من خلال إهتمام الدولة بإنشاء مؤسسات تشغيل الشباب، ومؤسسات مجهرية عائلية أسرية في غالب الأحيان تنشط داخل البيوت[1].

ب. **المؤسسات المتوسطة:** وهي التي تضم من 10 إلى 500 فردا تتميز بالخصائص التالية:

1. عدم الفصل بين الملكية والتسيير، ذلك أنها غالبا ما تكون ذات منشأ عائلي، فيكون المالكون هم ذاتهم القائمون على شؤون التسيير والتصرف في كل الأمور مهما كانت جزئية وصغيرة ، مما يجعل هذه المؤسسات تعاني من زيادة صعوبتها ومشاكلها، كلما زاد حجمها وعدد مستخدميها، وذلك نتيجة مركزية التسيير والإدارة.
2. تعرف هذه المؤسسات مشكلة في التسيير ، وهذا كلما كان المالكون غير مؤهلين في مجال قواعد ومبادئ علوم التسيير، خاصة تسيير الموارد البشرية، وفق نظرة نفسية أي الإهتمام بالبعد الثقافي للمكون البشري.

ج. **المؤسسات الكبيرة:** وهي تلك المؤسساتالتي تتوفر على أكثر من 500 مستخدم، ونتيجة كبر حجمها فإنها في الغالب تكون على شكل شركات مساهمة، بمعنى أن ملاكها كثيرون، بعدد ملاك الأسهم، مما يتيح لها قدرات مالية كبيرة، وكنتيجة لكثرة ملاكها فإن التسيير الفعلي لها يكون في أيدي تقنقراطيين يتمتعون بالخبرة في إدارة شؤونها.

---

[1] د.فضيل رتيمي،المرجع السابق،ص 136.

رابعـــًا- الأهمية الإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية:

إن وجود المؤسسات الإقتصادية داخل المجتمع، أي في حيز زماني ومكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به ومن خلال هذا التأثير تظهر لنا الأهمية الإجتماعية للمؤسسة الإقتصادية من حيث :

- **توفير مناصب الشغل:** وهذا ما يسمح بإمتصاص البطالة في المجتمعات وتختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
- **التأثير على الأجور:** فالمؤسسة لها دور هام في تحديد الأجور، بقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أوقصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره.
- **دفع عجلة التغيير:** فظهور مؤسسات إقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير، وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرق والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة، وهذا ما يمكن ملاحظته غالبا ، وكمثال واقعي على هذا ظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية.

المبـــحث الثـــاني:

المؤسسة الإقتصادية العائلية مفهومها وخصائصها، مميزاتها وعيوبها

المؤسسة الإقتصادية العائلية في الأصل هو تعبير اصطلاحي غير قانوني يطلق على أية مؤسسة مملوكة ومنسوبة لإحدى العائلات أو إلى شخص واحد يعتبر عميد العائلة و مؤسس المؤسسة في ذات الوقـــــت، وعليه تتخذ المؤسسات صيغا قانونية محددة أبرزها المشروع الفردي، شركة التضامن، وشركة المساهمة.

أولاً- المؤسسات الإقتصادية العائلية ممارسة قديمة ومستمرة

تعتبر المؤسسات الإقتصادية العائلية النواة التي بدأت من خلالها كل المؤسسات في العالم فهي ليست بممارسة جديدة أو غريبة على الحياة الاقتصادية، فلقد مرت الأسرة بمراحل تاريخية هامة، بدأت من مرحلة كان فيها المجتمع عبارة عن عشائر صغيرة نسبيا تتميز بنظام الزواج الجماعي، فالكل يشاركون الأبوة والأمومة والبنوة في العمل الإجتماعي والإقتصادي، الذي تم على أساس السن والجنس.

ففي المراحل الأولى للتاريخ الإنساني كان الإقتصاد العائلي يقوم على إلتقاط الثمار والصيد، فالملكية جماعية والعلاقات تعاونية تتصف بالمساواة بين الجميع بما فيها المساواة بين الرجل والمرأة حيث لم تكن الملكية الفردية معروفة بسبب عدم وجود فائض إقتصادي يمكن تملكه، وكذلك بسبب حياة التنقل والترحال الدائمة1.

فقد كان هناك قوتين إجتماعيتين فاعلتين أساسا في هذه المجتمعات البسيطة وهما الدوافع البيولوجية والدوافع الديمغرافية، حيث يمثل دافع النمو الديمغرافي العامل المؤثر، ونتيجة للنمو الديموغرافي للسكان تطورت وسائل العمل تدريجيا، وترتب على ذلك تنافس

[1] حليم بركات، **المجتمع العربي المعاصر**، مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت، ط3 ، 1986، ص172.

متزايد حول المصادر الطبيعية النادرة والمحدودة سواء داخل القبيلة الواحدة أو بين القبائل، وكنتيجة لذلك تطور الصيادون وجامعوا الطعام وتحولو إلى الزراعة.

فزادت بذلك سيطرة الأفراد على الطبيعة، وتكونت بذلك القبائل والقرى ونشأ النظام الأبوي التوارثي وبذلك أصبحت الجماعات أكثر إستقرارا "وظهر نظام الزواج الثنائي بين رجل وإمراة مع إحتفاظ كل منهما بحق حله[1] "

فإستطاعت الجماعات بذلك تحقيق الإكتفاء الذاتي، وتطور بذلك الشكل الأساسي للعمل في الجماعات الزراعية، فظهر تقسيم العمل في صوره البسيطة، فقد كانت النساء يلعبن دورا إقتصاديا وإنتاجيا محوريا وهاما في هذه الزراعة البسيطة، كتطور طبيعي أدى إلى تعاظم الإنتاج وتحرير المزيد من الأفراد، فأصبح من الممكن أن يتخصصوا ويعملوا في أنشطة أخرى، فأصبح هناك أفراد يعملون في تخصصات مختلفة إقتصادية أو دينية أو سياسية.

وإنتشرت بذلك طبقة ملاك الأراضي، فطوروا سيطرتهم على كل مناحي الحياة السياسية والإقتصادية، والدينية وبذلك ظهرت في هذه المرحلة التاريخية الوسطى الملكية المشتركة. وبظهور مرحلة الصناعة ثبت نظام الملكية الخاصة ووحدانية الزواج بدلا من تعدده، فقد تمت العديد من الإختراعات في الثورة الصناعية في مجالات متعددة كالنسيج حيث تزايد الإنتاج كما تزايد إنتاج الحديد والفحم وإستخدمت الآلات البخارية وبذلك ظهر المجتمع الصناعي فتعاظم دور الآلة في الإقتصاد الحديث وبذلك أنتجت الصناعة مجتمعا حضريا في الأساس، كما أدى صعود هذا النظام الإقتصادي الجديد إلى أن تفقد الأسرة العديد من وظائفها التقليدية السابقة، كالوظائف الإقتصادية والترويحية والتعليمية وغيرها.

---

[1] حليم بركات ، المرجع السابق ،ص 173 .

كما أفرز النظام الجديد خصائص جديدة كالإعتماد على العقلانية في تسيير الأنشطة، بدل العادات والتقاليد التي كانت سائدة في المرحلتين السابقتين، كما نتجت أيضا الأسرة النووية المتكونة من زوج وزوجة وأبنائهما وذلك نتيجة إنتشار المدن المتكونة أساسا من العمارات والمنازل الفردية، وكذا صغر حجم السكنات الممنوحة للأفراد العاملين سواءا في المصانع أو الإدارات، كما نتج أيضا نظام جديد للعلاقات الإجتماعية حيث تكونت علاقات الإنتاج الأساسية، متمثلة في العلاقة بين العمال الأجراء وملاك وسائل الإنتاج، وكما يقول حليم بركات ففي هذه المرحلة " ثبت نظام الملكية الخاصة ووحدانية الزواج بدلا من تعدده"

ثانيـــــــا- مفهوم المؤسسة الإقتصادية العائلية:

إن التعريفات المتعلقة بالمؤسسة الإقتصادية العائلية متعددة ومختلفة، حيث تستند هذه التعاريف في تحديد صفة العائلية على توفر ثلاث معايير أساسية هي:

- معيار الملكية.
- معيار القيادة ومراقبة رأس المال.
- معيار التفاعل بين المؤسسة والعائلة.

وبالإعتماد على هذه المعايير الثلاث إنقسم الباحثين إلى فريقين، حيث يرى الفريق الأول أنه يكفي توفر معيار واحد لكي توصف المؤسسة بأنها عائلية، أما الفريق الثاني فقد اشترط توفر معيارين أو أكثر لكي توصف المؤسسة الإقتصادية بالعائلية، كما اعتمدوا في تصنيفاتهم على المعايير الكمية والكيفية[1] بحيث استندت المعايير الكمية على مفهوم مراقبة رأس المال، في حين تشير المعايير النوعية إلى تأثير الأسرة على إدارة وثقافة المؤسسة

1 poulain-rehm thierry, **« qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? » réflexions théoriques et prescriptions empiriques** ,la revue des sciences de gestion, 2006/3 n°219, p. 77.

وعليه تعددت أشكال التعريفات بين التعريفات ذات البعد الواحد والتعريفات ذات الأبعاد المتعددة.

1) التعريفات ذات البعد الواحد[1]:

تعتبر التعريفات ذات المعيار الواحد أقل عددا بالمقارنة مع التعريفات المتعددة المعايير حيث تتعلق التعريفات ذات البعد الواحد، إما بمعيار الملكية أي رأس المال، أو معيار القيادة أي السلطة والمراقبة، أو معيار التفاعل بين العائلة والمؤسسة.

ويعتبر Barry 1975، من بين الأوائل الذين ركزوا على معيار واحد وهو رأس المال أي الملكية في تحديد صفة العائلية ، فهو يرى أن المؤسسات الإقتصادية العائلية هي تلك المؤسسات التي يقوم علي تسييرها أعضاء من عائلة واحدة، وفي نفس السياق أكد Barnes& Arsen 1976، أنه يمكن تصنيف المؤسسة أنها عائلية إذا كانت الملكية في يد فرد من العائلة أو في أيدي أعضاء من نفس العائلة.

وفي نفس الإطار يعرف Landsberg وAlii 1988 المؤسسة الإقتصادية العائلية هي التي يسيطر عليها قانونيا أفراد من عائلة واحدة في حين يؤكد Alkorn 1982 على ضرورة مراقبة الملكية من طرف أغلبية افراد العائلة، فاذا كان ثلث المؤسسة مشارك فيه من أطراف أخرى وجب على العائلة تولي مسئولية قيادة المؤسسة.

2) التعريفات ذات الأبعاد المتعددة[2]:

عادةً ما تشترك كل من الملكية والإدارة في تحديد مفهوم المؤسسة العائلية، مع الإشارة لتأثير العائلة على المؤسسة، وأشارStern إلى أن كل مؤسسة مملوكة ومسيرة من طرف أعضاء عائلة واحدة أوعائلتين تعتبر مؤسسة عائلية ، وبأسلوب مشابه فإن المؤسسة

[1] José Allouche et Bruno Amann,opcite, p8.
[2] José Allouche et Bruno Amann,Ibid,p8.

العائلية يمكن أن تعرف على أنها مؤسسة مملوكة ومسيرة من طرف عضو أو عدة أعضاء من عائلة واحدة أو عدة عائلات.

- عرفا Davis et Tagiuri بطريقة أكثر تفصيلا المؤسسة العائلية على أنها:

«المنظمة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم سلطة على إدارة المؤسسة من خلال التأثير على المناصب وإدارة حقوق الملكية و ممارسة علاقات القرابة ».

- أما بالنسبة لكل من Anderson et Johnson يعتبران أن المؤسسة العائلية هي المؤسسة التي تكون فيها أغلبية الملكية أو الإدارة لعائلة واحدة ،ويكون هناك على الأقل عضوين من العائلة مشتركين في تسيير المؤسسة.
- ويعتبر Leach et Alii أن المؤسسة العائلية تلك المؤسسة التي يكون فيها تأثير العائلة كبير على العمليات والإجراءات الآنية والمستقبلية، ويكون هناك تحقيق أحد المعايير التالية:
  - أكثر من 50% من حقوق التصويت ملك لعائلة واحدة.
  - جماعة عائلية واحدة تقود بصورة واقعية المؤسسة.
  - أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة ملك لعائلة واحدة.

- ويعرف كل من Cromie et, Stephenson Monteithيعتبرون أن المؤسسة عائلية إذا ما تحقق أحد المعايير الآتية :
  - أن تمتلك العائلة أكثر من 50% من الحقوق الإجتماعية للمؤسسة.
  - أن تمارس العائلة مراقبة فعلية على المؤسسة.
  - أن تكون نسبة مهمة في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة ملك لعائلة واحدة.

ولتوضيح وجهة نظرنا، فإننا ندعو المؤسسات الإقتصادية العائلية كل مؤسسة توافق الخصائص المذكورة في تعريف Litz (1995)، حيث يوضح أن المؤسسات العائلية تتميز بتركيز السلطة والممتلكات في يد نفس العائلة، التي يسعى أعضاءها إلى الحفاظ على الروابط الاجتماعية وتحقيق النفوذ داخل المؤسسة.

ويؤكد ليتز ان هذه المؤسسات تتميز بثلاث خصائص أساسية، وهي تعدد الأدوار التي يلعبها أفراد العائلة، وتأثير العائلة على حياة المؤسسة الإقتصادية العائلية، والإستعداد للاستمرارية بين الأجيال.

ثالثـــــاً: مـــراحل نمو واستمرار المؤسسات الـــعائلية:

تبدأ معظم المؤسسات الاقتصادية العائلية مع المؤسس صاحب مشروع، ففي البداية يجسد المؤسس نظام العام للمؤسسة بصفته المالك وصاحب السلطة المطلقة ومدير أعمال المؤسسة وفي حالات أخرى يستخدم مؤسسو المؤسسات الاقتصادية العائلية، مجالس استشارية إلا أنهم يحتفظون بصورة عامة بجميع حقوق اتخاذ القرارات. 1

ويكمن التحدي الرئيسي بالنسبة للمؤسسين في تحقيق استدامة المؤسسات الاقتصادية العائلية من خلال ضمان من يخلفهم فيها، فيسعى بعض المؤسسين إلى اختيار وريث واحد قادر على اعادة إنتاج السلطة المركزة للمالك (المدير) غير أن عدداً أكبر منهم ينظر الى المؤسسات الاقتصادية العائلية كإرث جماعي فيوزعونه على أفراد العائلة .

وعندما تنتقل الملكية عبر الأجيال فإنها تمر بمراحل متميزة:

❖**المرحلة الأولى:** هي شراكة الأخوة أو الشراكة العائلية، حيث يتقاسم الوالدين الملكية مع أبنائهم ، وفي نهاية الأمر ينتهي دور الوالدين ويتقاسم الإخوة الملكية بروح

[1] - د. عمرو علاء الدين زيدان ، **"مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية"** ، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ،ص236-238

الشراكة ويتعين عليهم أن يقرروا في ما بينهم كيف سيديرون المؤسسة، حيث أنه في هذه المرحلة يمكن للأشقاء أن يجلسوا معاً ويتشاوروا بصورة غير رسمية , فيشكلوا أحياناً مجلساً استشاريا كوسيلة إدارية للوصول إلى الإجماع على إستراتيجية معينة وفي هذه المرحلة قد تبدأ الأدوار في التميز، إذ قد يكون بعض الإخوة نشطين في المؤسسة بينما لا تكون هذه حال الآخرين . وعند هذه النقطة، يصبح مستوى الثقة بين أفراد العائلية هو المحدد في الكثير من الأحيان لما ستكون عليه ممارسات القيادة الرسمية.

❖**المرحلة الثانية:** وتضم الجيل الثالث من الورثة منهم مجموعة متباينة من أفراد العمومة ويغير هذا عادة من حجم العائلة ويؤدي إلى تمييز أكبر بين أدوار أفراد العائلة فقد يواصل أفراد العائلة المشاركة في الإدارة ، وفي مجلس الإدارة وفي الملكية ، وقد يصبح حجم حصص الملكية متباين بشكل متزايد مع بقاء بعضها مركزة ،ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطين بدرجات مختلفة في المؤسسة وفي الإدارة ، وقد لا يعكس مستوى مشاركتهم بالضرورة مستوى مصلحتهم الإقتصادية، وتقود هذه التعقيدات بصورة عامة إلى تطوير ممارسة أكثر رسمية للإدارة ، وعندما تخرج ملكية الأكثرية من الإدارة ، يأخذ مجلس الإدارة أحياناً كثيرة صفة الهيئة المؤتمنة إلى حد أكبر، وكثيراً ما يحتد مدى تنامي الثقة مباشرة بين المالكين المسيطرين وقادة الإدارة الشكل الذي ستتخذه الإدارة الرسمية في هذه المرحلة وما إذا كانت العائلة قادرة على الاستمرار في إيجاد إدارة فعالة للمؤسسة الإقتصادية العائلية.

❖**المرحلة الثالثة**[1]: ثم تؤدي مرحلة التوريث العائلية التالية إلى تغيير هام آخر في حجم الملكية وفي هذه المرحلة يشكل تطور السلطة العائلية الذي يعمل بالموازة مع سلطة إدارة الأعمال المؤسساتية في أحياناً كثيرة سمة إضافية لنظام سلطة يتزايد طابعه الرسمي

[1] د. عمرو علاء الدين زيدان ،مرجع سابق،ص 238.

وتعقيده، وقد يواصل أفراد العائلة مشاركتهم في جميع أوجه نظام السلطة، رابطين بذلك بين الملكية ومجلس الإدارة والإدارة،وكثيراً ماتكون المؤسسة قد تحولت في هذه المرحلة إلى مؤسسة قابضة (أي مؤسسة تسيطر على مؤسسات أخرى عن طريق حيازة أسهمها) مما يخلق الحاجة إلى تشكيل مجلس إدارة قادر على إدارة مجموعة من مؤسسات الأعمال بشكل استراتيجي.

رابعـــاً- أهمية المؤسسات العائلية:

لقد قامت المؤسسات العائلية بدور كبير في التنمية الاقتصادية الوطنية للبلدان التي تنتمي إليها، و لم يقلّ هذا الدور حتى في الدول المتقدمة صناعياً، ذات المؤسسات الضخمة فلم يكن هناك تعارضٌ بين المؤسسات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة والمؤسسات العائلية، بل على العكس من ذلك لم تستطع تلك المؤسسات الكبيرة أن تلغي أو تهمِّش دور المؤسسات العائلية، وإنما عملت على التعاون معها والاستفادة منها، وذلك بتوفير إحتياجاتها الصغيرة والمتكررة الطلب عن طريق المؤسسات العائلية.

وتمثل المؤسسات العائلية مكانةً كبيرةً في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغضِّ النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي، حيث تمثل المؤسسات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي المؤسسات العاملة بالاقتصاديات الوطنية لهذه الدول، وتتضح هذه المكانة من هذه الإحصائيات، ففي دول الاتحاد الأوروبي تتراوح نسبة المؤسسات العائلية ما بين 70- 95% من إجمالي المؤسسات العاملة بها، وتساهم هذه المؤسسات بما نسبته 70% من الناتج القومي.

وفي الولايات المتحدة يبلغ عدد المؤسسات العائلية المسجلة في أمريكا قرابة 20 مليون شركة وتمثل 49% من الناتج القومي، وتوظف 59% من العمالة، وتستحدث 78% من فرص العمل الجديدة.

خامســـاً- المؤسسات العائلية بين المصلحة والعائلة

جدول رقم (1) المؤسسات العائلية بين المصلحة و العائلة

المجال	المؤسسة التي تراعي المصلحة العامة	المؤسسة التي تراعي مصلحة العائلة
التوظيف	لا يلتحق بالمؤسسة سوى أفراد العائلة المؤهلين فقط،كما أن شروط توظيف أفراد العائلة محددة بوضوح وتشتمل على المتطلبات التعليمية والخبرة العملية السابقة خارج المؤسسة العائلية	المؤسسة مفتوحة لجميع أفراد العائلة، كثيرًا ما تصبح المؤسسة ملاذًا آمنًا لأولئك الذين لا يمكنهم النجاح خارج المؤسسة.
القيادة	تسند العائلة إدارة المؤسسة "للأفضل والأذكى" كما يمكن استقطاب كبار المسؤولين التنفيذيين من غير أفراد العائلة من مجال الصناعة، على الرغم من أن بعض المؤسسات تساعد على تنمية قدرات كبار مديريها بنجاح.	يعتمد إسناد المناصب القيادية على الأقدمية، ولا يعتمد على الاختصاصات وتحقيق النجاحات. وقد يكون التقادم قيمة أكبر في المؤسسات العائلية أكثر من العمل والنجاح خارج المؤسسة.
موارد المؤسسة	يتم استخدام موارد المؤسسة بطريقة إستراتيجية. فهناك فصل واضح بين أصول المؤسسة وأصول العائلة. ومن الأمور التي تمثل أهمية إعداد الميزانية والتخطيط؛ ولذلك تُستخدم المكاسب في مبادرات التنمية أو توزع كأرباح.	يتم استخدام موارد المؤسسة للاحتياجات الشخصية لأفراد العائلة (السكن، السيارات، المشتريات الشخصية، وما إلى ذلك
التكوين	يتم تحديد الحاجة إلى تكوين رسمي في الوقت المناسب. تتم جدولة مخطط التكوين وتقديمها لتعليم أفراد العائلة ممارسات الأعمال الضرورية.	لا توجد برامج تكوين رسمية. ويتوقع أن يكتسب أفراد العائلة ممارسات الأعمال بشكل بديهي.

سادســـاً- مميزات المؤسسة الإقتصادية العائلية

تتصف المؤسسات الإقتصادية العائلية بجملة من المميـــزات، نوجزها في النقـــاط التاليـــة:

1- يعتبر أفراد المؤسسة الإقتصادية العائلية شبكة دعم متينة وأساسية، فغالباً ما يقوم أفراد العائلة بتمويل صاحب الفكرة (المؤسس)، ودعمه مادياً ومعنوياً خاصة في مرحلة التأسيس، نظرا لكونهم أكثر الناس قناعة بفكرته وثقة بقدراته، فهم يعتبرون المؤسسة رأس مال العائلة و قوتها اليومي، فيشاركون فيها بكل ما يملكونه من جهد ومال سعياً منهم لإنجاحها وتحقيق أهدافهم وأحلامهم من خلالها.

2- تبدأ الشركات صغيرة و بأعداد قليلة من الموظفين، أغلبهم من أفراد العائلة و الذين يكونون عادة مشتركين في اعتقاداتهم و متشابهين في طباعهم ، مما يسهل عليهم الإنسجام في العمل فيدعم بعضهم البعض.

3- صمود هذه المؤسسات في مرحلة الأزمات، وقدرتها على مواجهة التحديات وهذا ناتج عن روح العائلة وشراكة الدم الواحد، والثقة في أفراد المؤسسة .

4- سرعة اتخاذ القرار والتحرر من الشكليات والإجراءات التي تحددها اللوائح.

5- تتميز المؤسسات العائلية بهوامش ربح ومعدلات نمو مرتفعة، نظراً لمرونتها وجديتها وسرعة إستجابتها للاحتياجات،و قدرتها على التصرف الإداري والمالي.

سابعـــاً-عيوب الشركات العائلية و التحديات التي تواجهها

إن من أهم العيوب التي تتصف بها المؤسسات الإقتصادية العائلية تتمثل في ما يلي :

1) الصراع على السلطة والإدارة1، فالمؤسسات العائلية مليئة بالاختلافات وليس هناك مواصفات معينة لمن يستحق أن يكون المدير أوصاحب المنصب المعين والكل منهم يظن أنه الأولى بهذا المكان، فعدم وجود الشروط التي تحدد مواصفات الأحق بهذا

[1] كوينتج فلمنج،" **المؤسسات العائلية بين العلاقات الشخصية والرؤية العملية**" ،مجلة خلاصلات كتب المدير ورجل الأعمال،القاهرة،2000،العدد 184،ص 4.

المكان تجعل الاختلافات والمنازعات عنيفة بين أفراد العائلة، كلٌ يريد أن يستعيد حقه الضائع كما يظن.

2) انتقال الصراعات الشخصية بين أفراد العائلة من المترل إلى بيئة العمل، فالأب قد يغضب على ابنه بسبب أمر شخصي حدث في البيت، فيتنقل معه غضبه من الغد في بيئة العمل والعكس كذلك، قد يترك الابن العمل بسبب مشكلة شخصية مع أبيه حدثت في المترل لا تتعلق إطلاقاً بالعمل.

3) عدم وجود الخصوصية الشخصية ، فأفراد العائلة الذين يعملون في المؤسسة تجدهم طوال الوقت مع بعضهم، و ليست لديهم نوع من أوقات الخلوة التي يحتاجونها لأمورهم و اهتماماتهم الخاصة.

4) عدم وجود قرارات لتحديد توظيف و ترقية أفراد العائلة[1] و تحديد العقوبات في حالة التقصير من أكبر أسباب الاختلاف و الشجارات في المؤسسات العائلية

5) تذمر الموظفين الآخرين من خارج العائلية بسبب المحسوبية.

6) تردد المؤسس من ترك قيادة المؤسسة لمن يخلفه، وهذا يسبب لها الضعف مع ضعف المؤسس نفسه لكبره أو مرضه أو انشغاله. كما أن المؤسسة تبطئ في تطورها و نموها لأنها تحتاج إلى ضخ دماء و أفكار جديدة فيها، والمؤسس قد يكون ممتازاً في التأسيس و غير موفق في الإدارة.

7) تعاقب الأجيال ، أقل من 15% من المؤسسات العائلية تعيش حتى جيلها الثالث .

8) ضعف التخطيط الاستراتيجي في كثير من الأحيان لعدم كفاءة الإدارة التنفيذية في أكثر الحالات.

9) قصر العمر الزمني للمؤسسات العائلية، حيث أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية تقريباً هو 24 سنة.

---

[1] كوينتج فلمنج،المرجع السابق،ص 5.

المبحث الثالث: الثقة التنظيمية وأسسها

أولاً-نشأة وتطور الثقة التنظيمية:

بدأ الإهتمام العلمي بموضوع الثقة التنظيمية في الخمسينيات من القرن الماضـــي، حيـــث وصفها Erikson بأنها موضوعا رئيسيا لعلم النفس، إذ أن إختلاف الأفراد في ميـــولهم للثقة بالآخرين تنشأ منذ طفولتهم المبكرة وفق نموشخصياتهم وتجاربهم في الحياة [1].

في حين برزت أفكارها في علم الإجتماع في بداية الستينات ، حيث أشارGoffman في دراساته الإجتماعية إلى الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظـــة علـــى العمليـــات الإجتماعية، وفي السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة التنظيمية عندما تزايـــد الإهتمـــام لمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل وقدمت الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية من قبل Luhman الـــذي أكد على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنســـيق الإداري وتساهم في إنجاز العمل بكفاءة [2] .

وخلال التسعينات نال موضوع الثقة التنظيمية إهتماماً متزايداً من طرف علمـــاء الإدارة وكان ذلك نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات.

لقد تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور الفكر الإداري والتنطيمي، حيـــث ركـــزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيميـــة الســـائدة في المؤسســـة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) ، التي حدّت من تطور الثقة داخل المؤسســـة، في حين أن المدرسة الإنسانية إهتمت بالجوانب الغير رسمية وأولت عناية خاصة بالعنصـــر

---

[1] الشكرجي ، أسماء طه نوري ،" **اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين**"، رسالة دكتورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،2008،ص39-40.

[2] Straiter,K.," **The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment**" Journal of Leadership Studies, Vol.1,I, 2005,p87..

البشري، كما أكد (برنـــارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد في المؤسسة لكونه العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقـــة التنظيميـــة خلال تلك المرحلة.

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري فقد إزداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خـــلال تلك المراحل حيث أكدت نظرية (Z) اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية والمتمثلـــة في **(الثقة، المهارة والمودة)**إذ كانت الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية.

ثانيـــاً-مفهوم الثقة التنظيمية:

رغم الإتفاق الواسع بين المنظرين والباحثين في مختلف حقول العلوم الإجتماعيـــة علـــى أهمية الثقة كانت البداية الحقيقية لدراسة موضوع الثقة عام 1970 رغم بعض المحاولات البسيطة التي سبقتها من قبل علمـــاء معـــروفين مثـــل McGregor and Likert في الستينات. وقد وصفت الثقة على انها الصمغ الاجتماعي "social glue" الـــذي يـــربط ويلصق الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، وكذلك هي عنصـــر أساســـي لبنـــاء العلاقات الإنسانية، إنها تخلق التآزر وتعطي الناس الشعور بالأمان1 .

والثقة ليست مصطلح بسيط للفهم ، فهي تتطلب العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند دراستها. اذ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول تعريف شامل وموحد للثقة وقلة هذا الاتفاق تعود الى التركيب المعقد لهذا المفهوم والذي لا يمهد لإعطاء الصـــورة المتكاملة ، فالباحثين يميلوا النظر إلى الثقة ضمن سياق مجالاتهم الأكاديمية الخاصة ويقدموا على هذا الأساس التعاريف المختلفة والتي تساهم أحياناً في زيادة التشويش حول ماهيـــة هذا المفهوم وآلية عمل .

[1] Puusa, A. & Tolvanen, U. “Organizational Identity and Trust”, EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies,. Vol. 11, No. 2, 2006, p 29-32

إذ يعرف (Gibbs) الثقة التنظيمية بأنها المناخ الذي يشعر خلاله العاملون بمشاعر متبادلة من الثقة والدفء والقبول. وتعرف أيضا بأنها الإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) او مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المؤسسة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلاً عـــن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص.

وعموماً وحسب Bernard [1] هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية هي:

1. الإحسان : شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه، ويمده بالعطف.
2. المعولية : المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
3. الكفاءة: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
4. الإستقامة: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
5. الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

إن دراسات الثقة منذ الخمسينات من القرن العشرين قد تناولت الثقة في إطار شخصي بوصفها سمة من السمات الشخصية وهذا المفهوم لم يعد يتناسب مع المفهوم التنظيمي الحديث الذي بدأت ملامحه تبرز في العقدين الأخيرين من القرن العشرين والذي يعد الثقة عنصرا من عناصر رأس المال الاجتماعي التنظيمي يمكن استثماره في خلق وتكوين القيمة للمنظمة أسوة برؤوس أموالها.

ثالثـــاً-أهمية الثقة التنظيمية:

حظي موضوع الثقة التنظيمية بأهمية كبيرة حيث أخذت دراستها تتطور على مســـتوى الفرد والجماعة والتنظيم، ويرجع ذلك لأهمية الثقة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والأراء والأفكار، وقدرتها ايضا على تكثيف الجهود لإنجاز الأهداف المشـــتركة، فهـــي

[1] الشكرجي ، أسماء طه نور ، مرجع سابق،ص41.

متغير أساسي في العلاقات الاجتماعية والتفاعل الإنساني ولها علاقة قوية بالتنبؤ بفاعليـــة وعدالة المؤسسة.

وتدعم أدبيات الإدارة فكرة بان الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة، إذ كتـــب منظرو المنظمة لعقود كثيراً حول أهمية الثقة التنظيمية في دراساتهم امثـــال McGregor Likert، Argyris ،فالانسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممـــات، لأن الثقـــة شعور مطلوب ضمن العائلة وبيئة المدرسة وحياة العمل وبين الاصدقاء.

وتعد الثقة التنظيمية من الدعائم التي ترتكز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتطوير من أدائها، ووفقا لتايلور1 فإن الثقة التنظيمية لها اربع تأثيرات هامة على العلاقة التي تربط بين الموظفين والمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

1. الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر.
2. الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد.
3. الثقة تسهل عمل الإدارة.
4. الثقة تؤثر على جميع الأنشطة.

لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية بناء الثقة التنظيمية في المنظمات بين الأطراف المعنية (الأفراد ، والمؤسسة) فهي عامل مهم في تحقيق التكامل والاستقرار للمؤسسة على المدى الطويل، وعامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الإنساني وفقا لرأي Amico[2] فالعمل مع الآخرين يحتاج إلى الإعتماد المتبادل بينهم وبطرق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردي بين الأفراد والفعاليات الإدارية والتبادل الاقتصادي والإستقرار الاجتماعي ، كما أنها عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة، ومن ثم فإنها تشكل العنصر الأساسي في

---

[1] Yilmaz , Abdullah and Atalay , Ceren , "A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life ", European Journal of Social Sciences . Volume 8 , 2009, Number 2 ,p343.

[2] Amico, l.,"Examine Determinants Management of Trust :Evidence from a Laborat Experiment" , paper presented at the National public Administration Research Conference, Washington , October(2003),p10.

الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك مؤسسة تستطيع أن تتخذ لها مكانا في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال.[1]

إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والأعمال المطلوبة، وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، فالمنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة[2] ، فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء، و يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق.

رابعـــاً-أنواع الثقة

يمكن تحديد نوعين من الثقة، الثقة التعاقدية والثقة المكشوفة

1) **الثقة التعاقدية:** والمقصود بها أن الإتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر، سواء كان ذلك الإتفاق حقيقياأو تطوراً ضمنياً، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه الإستعداد لتنفيذ الإتفاق، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والإنسجام في السلوك والعلاقات، وعن طريق عقد السلوك الإجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية.

2) **الثقة المكشوفة:** وهي عبارة عن التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والأراء والإتجاهات والقيم للآخرين، بطريقة لا تؤدي إلى زيادة الإحترام

---

[1] سعد العنزي ، علي الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،"**الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث**" ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق ، العدد5، 2004، ص 54.

[2] الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، **" بناء مقياس الثقة بالآخرين"** ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، مجلد (9)، العدد2،2002،ص57.

والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطراً والتي تتمثل في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية.

خامســـاً-أبعاد الثقة التنظيمية:

تركز معظم الدراسات على ثلاثة أبعاد للثقة[1]، تم اعتمادها من قبل الباحثين وهي :

أ -الثقة بالمشرفين: وتتمثل في التوقعات الإيجابية للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، فالثقة سمة رئيسة مرتبطة بالقيادة ، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أوامره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها ، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أمينا أو يعمل على استغلالهم.

ب -الثقة بزملاء العمل: المقصود بها تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، ولقد أصبحت الثقة بين زملاء العمل مسألة مهمة في مؤسسات اليوم، وهي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل الذين يتمتعون بمهارات تكاملية بغرض تحقيق هدف مشترك ، فالثقة تؤثر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة

ج -الثقة بإدارة المؤسسة : إن المعضلة الأساسية التي تواجه المؤسسات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربما تؤدي بحياتها هي فقدان الثقة بإدارة المنظمة من قبل العاملين ، فالتقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتطوير والابتكار، وإذا ما أريد للمؤسسات النجاح في تحقيق أهدافها، و إدارتها

[1] محمد،حكمت، "**تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية**" ،مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، 2010 ،ص175

بكفاءة ومعنوية عالية لابد من وجود الثقة المتبادلة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة ، كما إن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم[1] ،وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية بأنها مصدر للميزة التنافسية ،فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال،والذي ينتج عنه قناعة عالية لدى العاملين بالالتزام التنظيمي ومرونة عالية في العمل وتنظيم جماعي والتي بمؤداها تشكل ميزة تنافسية للمنظمة، فلا أحد من الناس يستطيع تصنيع الثقة أو يفترض وجودها ، فهي عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن تنميته واستثماره ، فالثقة موجود ينموا ويتعزز لذاته ، فهي بنفس الوقت أحد أسهم رأس المال الاجتماعي التنظيمي فضلا عن المعايير وشبكات العمل ، وبالرغم من إن هذه الأسهم هي ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها،إلا انها تعزز قابلية الأفراد ضمن الهيكل الاجتماعي للمؤسسة[2].

[1] الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، مرجع سابق،ص 56.
[2] محمد،حكمت،مرجع سابق، 176.

الفصل الثالث

الأنماط القيادة، والولاء التنظيمي

المبحث الأول: القيادة مفهومها وأهميته

المبحث الثاني: الأنماط القيادية

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيـــد:

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة في مجال المؤسسات الاقتصادية العائلية، وتعتمد فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تآزر وتوحد أنشطة الجماعة نحو الحصول على الأهداف المسطرة، وهذا نادراً ما يحدث إلا إذا وجد فردا في الجماعة يقوم بدور التوجيه، فالقيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المؤسسات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة، وعليه نستطيع أن نقول هذا السلوك القيادي المفعم بالقوة وروح المبادرة يمثل ميزة أساسية في شخصية وسلوك الفرد الذي يقود المؤسسة مما يجلب اهتمامنا ويدعونا إلى دراسة موضوع القيادة والتعرف على أهم الأنماط القيادية التي نجدها في المؤسسات الإقتصادية خاصة منها العائلية.

وقد ترتبط عدة قيم بهذه القيادة لتحدد موقفها وسلوكها في وسط جماعة العمل، لأن الروابط بين الأتباع والقيادة مبنية على أسس نفسية وإجتماعية، ويعتبر الولاء من بين القيم الأكثر أهمية بالنسبة للقيادة ، لأن ولاء الأتباع إليه يجعله دائما في المقدمة، ويعزز من نفوذه داخل الجماعة، لهذا سنتعرف في هذا الفصل على القيادة وانماطها والولاء وأشكاله ،والنماذج المفسرة له.

المبحث الأول: القيادة مفهومها وأهميتها

أولاً- مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي كلمة قديمة وحديثة، ارتبطت في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات، واقترنت في العصر الحديث بالإدارة وطرق الإبتكار والتأثير والإبداع، وعلى هذا الأساس تباينت أراء الباحثين حول مفهوم القيادة بتباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها .

وتُعرّف القيادة «بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة »وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما.

فالقيادة في جوهرها هي عملية التأثير على أنشطة جماعة منظمة بقصد توجيه جهودهم في وضع أهداف المؤسسة والمساهمة في تحقيقها.

يرى Bratton[1] أن القيادة كعملية تشكل محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك، والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وما تحمله من مواصفات.

أما Fiedler فقد عرف القيادة منذ أربعة عقود بأنها الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة .

بينما ينظر Halpin الى القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها موضوعيا بمعزل عن العوامل الموقفية.

أما كلالدة فقد عرف القيادة على أنها «العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لانجاز المهمة»، وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات .[2]

---

[1] Bratton, J., Grint, K., and Nelson ,D,.L, **Organizational Leadership** , Thomson , Australia , (2005).

[2] كلالدة ظاهر،**القيادة الادارية** ، الاردن ، دار زهران،(2002) ، ص46.

ثانيـــاً -العلاقة بين القيادة والإدارة:

من أجل تفهم القيادة يتعين علينا أن نفهم الفرق بينها وبين الإدارة، ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا أن الإدارة كعملية تتضمن أربعة وظائف أساسية، هي التخطيط والتنظيم والتوجيه (أو القيادة) والسيطرة ، وان هذه الوظائف يقوم بها المدير، وعليه فان القيادة هي جزء أساسي من عمل المدير[1].

- القيادة تتعامل أساسا مع المجالات التفاعلية في إطار المكون الإنساني لعمل المدير بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والسيطرة أو المتابعة تتعامل مع المكون الإداري.
- القيادة ببساطة تتعامل مع أمور أساسية ذات علاقة بالتغيير وشحذ الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم، وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة .

والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فإن مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة، إلا أن تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبًا ضروريا في المنظمات المعاصرة .

ونفهم من ذلك أن الإثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية وأهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها، وبالإمكان إجراء مقارنة بين القائد والمدير والشكل التالي يوضح ذلك .

[1] Dubrin, Andrew J. **leadership**: **Research. Findings, Practice,and Skills** . New York, 2007, P5

الشكل رقم (2) الفرق بين القائد والمدير[1]

المـــديـــر	القـــائـــد
-يدعم المدير النظم والإجراءات لضمان انضباط الأمور.	- يدعم القائد طريقته في شحذ همم الاخرين وتشجيعهم.
- يمتلك سلطة معينة ومحددة.	- يستمد سلطته من قوة تاثيره في الاخرين
- يسعى إلى إستمرار الأداء والمحافظة عليه.	- يدعو الى التغيير ويحبذ التجديد ويشجع الابتكار.

ثالثـــاً- مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

يستمد القائد قوته من مصادر عدة تمكنه من التاثير في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم ومشاعرهم ومن بين هذه المصادر[2] نجد:

1. **قوة المكافأة** : يتعين على القائد أن يمنح الحوافز وأن يحدد نوع المكافأة التي تشكل أكبر قيمة لدى أي مرؤوس (المال ، الاهتمام ، التقدير) .
2. **قوة الإكراه** : هي قدرة القائد على إنزال العقاب على المرؤوسين الذين لايمتثلون للأوامر والتعليمات أو الذين انخفض مستوى أدائهم .
3. **القوة الرسمية (الشرعية)** : أي اعتقاد المرؤوسين بان القائد يمتلك الحق الشرعي بالتأثير عليهم وبالتالي يتوجب طاعتهم لتوجيهاته .
4. **القوة المرجعية** :شعور التابعين بالتوحد مع القائد ويقوم على أساس الإعجاب به ومحاولتهم التشبه بصفاته.

---

[1] الهواري، سيد ، القادة صناع التغيير، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ، ط1، 2009،ص 24.
[2] د.معن محمود بياصرة،د. مروان محمد بني محمد، **القيادة والرقابة والإتصال الإداري**، الطبعة الأولى، 2008، ص 145.

5. **قوة الخبرة :** وتعتمد على امتلاك القائد للخبرات والمهارات الفنية المتنوعة ومعرفة كاملة بالمهام المطلوبة من الجماعة، مما يشعر المرؤوسين دوما بأنهم بحاجة إلى ذلك القائد لتذليل العقبات والاستفادة من خبراته .

رابعـــاً- نظريات القيادة الإدارية:

تعددت النظريات التي تبحث في موضوع القيادة وتحاول تحديد وتفسير السلوك القيادي وسنتناولها من خلال ثلاثة مداخل أساسية هي مدخل السمات، والمدخل السلوكي والمدخل الموقفي .

1) مدخل السمات القيادية: ركز هذا المدخل على إبرز السمات القيادية التي يتمتع بها القادة الناجحون، ويعد هذا المدخل من أقدم المداخل التي اهتمت بالقيادة الإدارية ، ومن بين أشهر النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات .

أ-نظرية الرجل العظيم : تؤمن هذه النظرية بان القادة يولدون ولا يصنعون، حيث تولد معهم خصائصهم وسماتهم القيادية المتميزة منذ الصغر، والتي تحدث تغييرات مؤثرة في حياة الجماعة، وسميت بهذا الاسم نتيجة لهذه الشخصية العظيمة أو الفذة والموهوبة صاحبة القدرات الخلاقة، ومن الواضح أن هناك ندرة في هؤلاء القادة العظام لاسيما وان الكثير من صفاتهم القيادية لا توجد عند البشر بنفس المستوى من المواصفات.

ب-نظرية السمات: ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم واهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والاجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن أهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية مايلي:

- الخصائص الجسمية (مثل الطول، التمتع بالصحة، الحيوية ...إلخ)
- الخصائص العقلية (مثل الذكاء ، الادراك ، سرعة الفهم ...إلخ)
- الخصائص الإنجازية (مثل المبادأة ، الابتكار ، المثابرة ...إلخ)

-الخصائص الاجتماعية (مثل التعاون، الإهتمام بالعلاقات، فهم الآخرين .إلخ)

إن هذه السمات أو الخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي، وتعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها، لقد وجهت إنتقادات عديدة لهذه النظرية أهمها[1] :

- لم تستطع من الناحية التحليلية أن توضح السلوك الإنساني وتفاعلاته حيث ركزت على السمات
- فشلت في التنبؤ بسلوك القائد في المواقف المختلفة .
- عدم التمكن من حصر السمات القيادية الموروثة .

2) المدخل السلوكي للقيادة: نتيجة لإخفاق المدخل السابق في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة وظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة، تحول اهتمام الباحثين إلى جانب آخر هو السلوك القيادي بدلا من السمات من منطلق أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فاعلية جماعة العمل ، وأن هذا السلوك بالإمكان تعلمه وتغييره بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة)، وأن العديد من الأشخاص لديهم سمات جيدة ولكنهم ليسوا بقادة ، وهكذا سعى الباحثون إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين.[2]

3) المدخل الموقفي في دراسة القيادة : يعد هذا المدخل من أحدث المداخل التي اهتمت بالأنماط القيادية للمدراء، والشيء الجديد في هذا المدخل هو إضافة بعدا آخر إلى البعدين السابقين (بعد العمل وبعد العاملين)، وهذا البعد هو طبيعة الموقف الذي يوجد

[1] سهيلة عباس ، **القيادة الابتكارية والاداء المتميز** ، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الاردن ، 2004،ص 119.
[2] حريم حسين,**السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال**,عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009،ص 121.

فيه المدير أو القائد، وأهم ما يدعو إليه هذا المدخل هو عدم وجود نموذج قيادي فعال يصلح لجميع المواقف بل إن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن حسب طبيعة الموقف

الأمر الذي يتطلب من المدير أن يشخص الموقف بشكل سليم وبناء عليه يتم اختيار النمط القيادي الملائم .

ويرى أنصار هذا المدخل[1] أن هناك ثلاثة متغيرات موقفية تؤثر في سلوك القائد ، هي:

- الخصائص الشخصية للقائد.
- عوامل الموقف القيادي.
- سلوك القائد الفعال.

وأهم النظريات الموقفية، نظرية فيدلر، ونظرية فروم ويتون، ونظرية نضج العاملين وفيما يلي نبذة مختصرة لكل منها :

أ- نظرية فيدلر: قام Fiedler بتطوير نموذج للقيادة الموقفية معتمدا في ذلك على أبحاث العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعمل في المواقف القيادية المختلفة التي انجزت في جامعتي ميتشغان واوهايو، ويعتمد الموقف القيادي على ثلاثة ابعاد هي[2]:

- طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه والولاء والحب والثقة فيما بينهم .....الخ .
- هيكلية العمل و وضع الاهداف وتحديد الادوار وتوضيحها وتنظيم العمل ....الخ

الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من اجبار تابعيه بالانصياع له وتقبل توجيهاته .

[1] كلالدة ظاهر ،مرجع سابق ، ص46
[2] سهيلة عباس ،مرجع سابق،ص 124.

وبتفاعل هذه الأبعاد الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكل من العاملين والعمل، قدم فيدلر نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدد كل منها للمدير النمط القيادي الواجب إتباعه ليكون فعالا.

الشكل رقم (3) نموذج فيدلر يبين فعالية القيادة[1]

العلاقة بين القائد والمرؤوسين	هيكل العمل	قوة المركز	نمط القيادة الفعالة
جيدة	منظمة	قوية	التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف
جيدة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العمل
جيدة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
جيدة	غير منظمة	قوية	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	قوية	الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية
ضعيفة	غير منظمة	ضعيفة	التوجه نحو العمل

ويلاحظ من الشكل السابق أن الموقف الأكثر ملائمة للقائد هو الذي تكون فيه علاقة القائد بالمرؤوسين جيدة والواجبات المنوطة بهم محددة ومنظمة بشكل جيد . ويمتلك القائد صلاحيات كبيرة (قوية) تمكنه ممارستها على العاملين. وعليه لابد للقائد لكي يكون فعالا ان يعمل على تحسين الابعاد الثلاثة في الموقف القيادي.

[1] سهيلة عباس ، المرجع السابق،ص 124.

ب- نظرية فروم وياتون (Victor H.Vrom & Philip Yatton**):** طور Vrom وYatton نظرية للقيادة معتمدين على فرضية مفادها أن اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة ، وهذه النظرية تقدم نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنها لاتتنبأ بالسلوك المناسب للمدير ، وترى أن المدير عند اتخاذه للقرارات يتبع واحد من عدة أساليب تتراوح بين اتخاذ القرار بشكل منفرد (استبدادي) إلى اتخاذ القرار على اساس المشاركة الكاملة مع العاملين. وقد قدمت النظرية خمسة اساليب لصنع القرار هي[1] :

يصنع القرار لوحده

- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين فرادى
- يصنع القرار لوحده بعد ان يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة
- يصنع القرار بشكل جماعي مشارك .

ج- نظرية نضج العاملين:قدم هذه النظرية كل مـــن Hersey & Blanchard . وهـــي امتداد لأفكار جامعة أوهايو والشبكة الإدارية، حيث تم استخدام بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات) لوصف أربعة أنماط قيادية ، واستخدم الباحثان بعدا واحدا لوصف طبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة وهو مستوى نضـــج العـــاملين (المجموعة) فيما يتعلق بقدرتهم على تحقيق أهداف ممكنة . وقد بينت هذه النظرية عـــدم وجود أسلوب قيادي فعال لكل موقف قيادي ، وانما لكل موقف أسلوبه الخاص الـــذي يتفاعل معه ، وكلما كان الأسلوب متناسبا مع الموقف كان أكثر فعاليـــة مـــن خـــلال تفاعل ثلاثة عناصر هي:

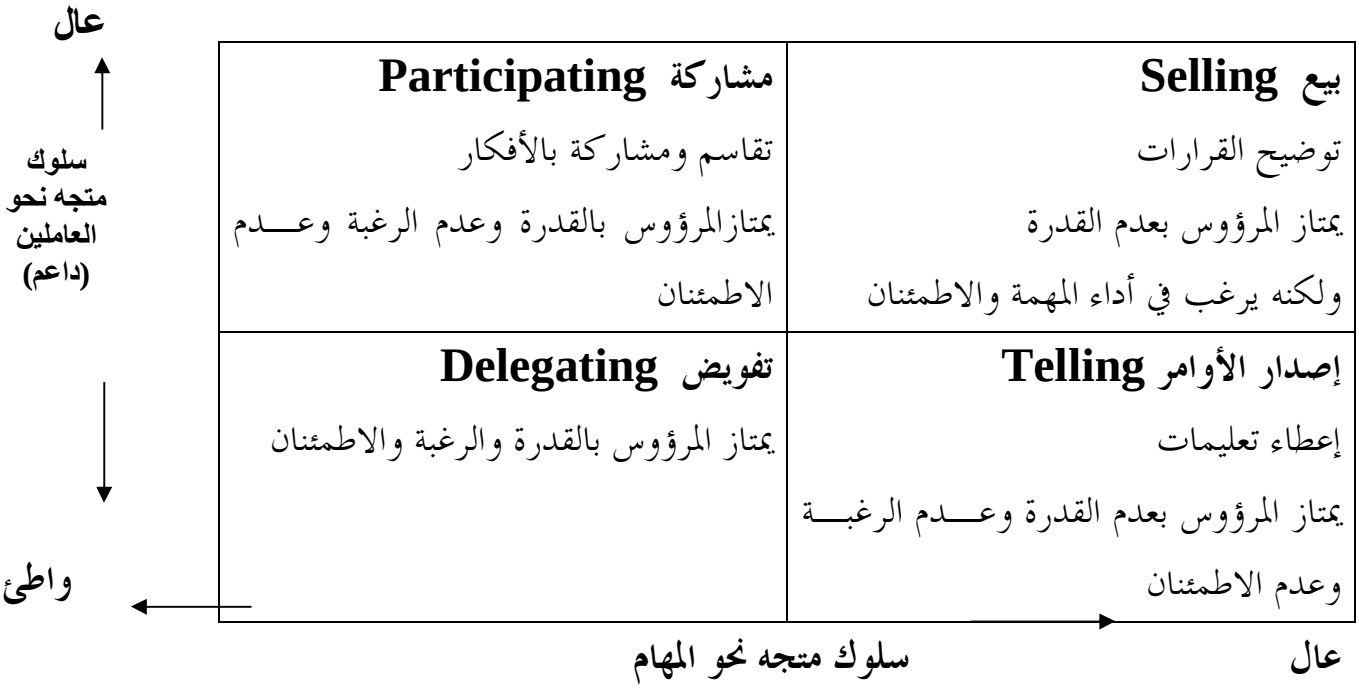
- الإهتمام بالأفراد

[1] الفياض ، محمود احمد، **اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية : استخدام نظرية الشـبكة الادارية** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية، 1995، ص 76.

- الإهتمام بالعمل
- النضج الوظيفي

وتقوم هذه النظرية على أساس قدرة المدير على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد (نضج) العاملين لأداء المهام التي توكل إليهم . حيث يمكن اســـتخدام أربعـــة أساليب قيادية مختلفة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) نظرية هيرسي وبلانشرد



ويتبين من الشكل السابق أنه إذا كان المرؤوس ناضجا (أي لديه جاهزيـــة عاليـــة لأداء العمل) فإن أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية لأن المرؤوس لديه القابلية والخـــبرة، ولكن لايمكن الإطمئنان إليها لذلك يحتاج إلى توجيه من قبل المدير ، أمـــا إذا امتلـــك المرؤوس قابليات وخبرات عالية يمكن الإطمئنان عليها فإن أسلوب التفويض هو الأصلح أما إذا كانت القابليات والخبرات ضعيفة فإن أسلوب إصدار الأوامر المحددة هو الأفضل بينما عندما تكون جاهزية المرؤوس متوسطة فان أسلوب البيع هو الأفضل .

المبحث الثانـــي- الأنماط القيادية :

أولاً- مصادر الأنماط القيادية:

تتعدد أنماط القيادة، وتتنوع بتنوع المؤسسات وإختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره. وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن إختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، ويصبح بينهما تداخل وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه:

ثانيـــاً- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة[1]:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث للسلطة والتي حددها Max Weber وتبعاً لذلك قسمت إلى:

1) النمط التقليدي: وهو نوع من القيادة التي يضفيها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس وإحترام كبير السن، ويكون الطاعة والولاء من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة المجتمعات التقليدية، أين تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.

2) النمط الجذاب(الملهم): تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات محبوبة وقوة جذب الشخصية ، ويستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على انه شخص مثالي لا يخطئ ، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح في المؤسسات الرسمية ويناسب الزعامات الشعبية.

3) النمط العقلاني: وهو نمط يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات وإختصاصات، ويركز على

[1] د ،محمد منير، مرسي، **الإدارة التعليمية واصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة،1998، ص 204.

سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة التعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، ويعتبر السلطة والمسئولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي، بحيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق القوانين واللوائح. ويتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للإعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة.

ثالثـــا-الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:[1]

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من Lewin و Lippit و White في أواخر الثلاثينات من القرن الماضي (1939)، حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي، ومن خلال دراستهم صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى:

1) القيادة الديكتاتورية(الإستبدادية): وتقوم على الإستبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويتخذ القرارات بنفسه مستخدماً أساليب الإرغام والتخويف لتنفيذ أوامره، فهو يوجه عمل التابعين بإصدار القرارات والتعليمات ويأمرهم بما ينبغي عليهم فعله، وكيف يعملون ومتى، ويكون القائد منعزل عن تابعيه ولا تربطه بهم علاقة إنسانية.

وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى إحكام السلطة وإنتظام العمل وزيادة الإنتاج على المدى القصير، إلا أن له إنعكاسات سلبية على شخصية الأفراد، حيث تتدنى روحهم المعنوية، ويزداد الصراع ويظل العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب إنفرط تماسك العمال، واضطرب العمل، لذا تكون النتيجة على المدى البعيد تدني الإنتاجية.

[1] أحمد، صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 105.

2)القيادة الأتوقراطية : وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجهية، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل إستبداداً وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية، فالقائد الأتوقراطي يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين، ولكنه يستطيع إقناعهم.

والقائد هنا يستعمل أسلوب الثواب والعقاب ، ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين ويميز الباحثون بين ثلاثة أنواع من هذا النمط:

- الأتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة، ويركز على الإنتاج فهو مصدر الإتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.
- الأتوقراطي الخير: وهو أقل تشدداً من السابق حيث يستخدم الإطراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات.
- الأتوقراطي المناور:وهو أقل تشدداً ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم إشتركوا بصنع القرار.

3)القيادة الديمقراطية:وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر وصفها بالقيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد وحرية الإختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب.

فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، ويقوم سلوك القائد هنا على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير، وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، ويعتبر القائد نفسه عضو من جماعة العاملين، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده، فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار.

وهذا النمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج في المؤسسة، ويسعى إلى تحقيق أهدافها إلى جانب إهتمامه بالبعد الإنساني، ولذلك يعتبر من أفضل أنواع القيادات.

4)القيادة الترسلية: وهي القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، فيتميز القائد بعدم التدخل في تسيير شؤون المؤسسة ، حيث يوصل المعلومة إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف، ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على إتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملين بالضياع والإحباط وعدم الإحترام لشخصية القائد.

وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة أنماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف محددة كالنمط الإستبدادي، والنمط المشارك، والنمط المتسيب أو المتساهل، ومن أبرز الدراسات التي اهتمت بموضوع الأنماط القيادية، تلك التي قادتها جامعتي أوهايو وميتشغان الإمريكيتين .

رابعـــاً- أنماط القيادة حسب دراسات جامعة أوهايو :

بدأت هذه الدراسات بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية ، حيث قام كل من Stogdil و Shartеو Fleisman بدراسة مايقوم به القائد من وظائف بحيث كان السؤال الموجه للمرؤوسين: (ما هي التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها القائد ؟) ومن خلال تحليل إجابات الأفراد المرؤوسين تم التمييز بين مجموعتين من وظائف أو أعمال القادة :

- المجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل .
- المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الأفراد والإهتمام بهم .

وقد أظهرت الدراسات التي قام بها الباحثين في هذه الجامعة أربعة أنماط قيادية كما في الشكل رقم (5) وذلك من خلال تفاعل هذين البعدين[1]

---

[1]شاويش , مصطفى نجيب, **الادارة الحديثة** ,دار الفرقان , عمان, الاردن، 1993 ,ص 234.

1- نمط (أ) يشير إلى أن القائد يعطي إهتماما عاليا لأداء العمل، و إهتماما عاليا للنواحي الإعتبارية أو نواحي التقدير .

2- نمط (ب) يشير إلى أن القائد يعطي إهتماما منخفضا للعمل واهتماما عاليا بالنواحي الإعتبارية .

3- نمط (ج) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما عاليا لنواحي العمل واهتماما منخفضا للنواحي الاعتبارية .

4-نمط (د) ويشير الى سلوك القائد الذي يعطي اهتماما منخفضا لكلا البعدين .

وتشير البحوث الميدانية الى أن النمط (أ) يمتاز بفعالية إدارية عالية وعلاقات ايجابية ممتازة بين الادارة والعاملين . أما النمط (د) فيتسم بفعالية إدارية قليلة وعلاقات غير جيدة مع العاملين.[1]

الشكل (5) يبين مزايا الأنماط القيادية الأربعة في جامعة أوهايو

النمط (أ) عال الاهتمام بالعمل والأفراد	**النمط (ب)** تركيز عال على الأفراد وقليل بالعمل
النمط (ج) عال الاهتمام بالعمل ومنخفض بخصوص الأفراد	**النمط (د)** منخفض الاهتمام بكل من العمل والأفراد

عـال ← نمط الاهتمام بالعاملين → منخفض

عـــال ← نمـــط الاهتمـــام بالعمـــل → منخفض

[1] كلالدة ،مرجع سابق،ص34.

خامســـاً -الأنماط القيادة حسب دراسات جامعة ميتشغان :

في الوقت الذي كان الباحثون في جامعة أوهايو منشغلين بدراساتهم، بدأ جماعة من الباحثين في جامعة ميتشغان بتحديد بعدين للقيادة هما :

- الاهتمام بالعمل (الإنتاج)
- الاهتمام بالعاملين

حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل، أما البعد الثاني فيشير إلى مدى إهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم، ومن أبرز الباحثين في هذه الجامعة كل من Kahn [1] ,Katz, Likert .

1) أنظمة القيادية عند ليكرت :قام العالم **Likert** بعدة دراسات وتجارب مكثفة ووضع نتائج دراساته في كتابه "أنماط جديدة في الإدارة" New Patterns Of Management الذي اشتهر بسبب إحتوائه على النظام رقم 4 في القيادة الديمقراطية ، والشكل رقم (6) يوضح مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة[2] .

1- النظام التسلطي المستغل

2- النظام التسلطي الخير

3- النظام المشارك

4- النظام الديمقراطي .

[1] حريم حسين ، مرجع سابق،ص124.
[2] حريم حسين، نفس المرجع 125.

الشكل رقم (6) مزايا الأنماط القيادية عند ليكرت [1]

عنصر القيادة	نظام رقم (1) (تسلطي مستقل)	نظام رقم (2) (تسلطي خير)	نظام رقم (3) (مشارك)	نظام رقم (4) (ديمقراطي)
1- الثقة في المرؤوسين	لا يثق	ثقة السيد بخادمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة	ثقة كاملة
2- شعور المرؤوسين بالحرية عند مناقشة أمور العمل	لا يوجد شعور بأي حرية	لا يشعر بحرية كبيرة	يشعر بحرية إلى حد ما	يشعر المرؤوس بحرية كاملة
3- محاولة المدير في إشراك المرؤوسين	نادراً ما يسعى المدير للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين في مشاكل العمل	أحياناً يقوم المدير باستشارة المرؤوسين	جرت العادة أن يأخذ المدير بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها	يسعى المدير دائماً للحصول على أفكار وآراء العاملين والاستفادة منها في العمل

فمن أجل الوصول إلى الأنماط القيادية الأكثر فاعلية، قام Likert بدراسات عديدة للوقوف على أراء مدراء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر (او الأقل) إنتاجية من خلال خبرتهم، ووجد أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين (3,4) والأقل إنتاجية استخدمت النظامين (1,2) بغض النظر عن مجال عمل المدير .

2) نموذج القيادة عند Blake & Mouton: قام بليك وموتون بتطوير نموذج عرف بالشبكة الادارية Managerial Grid وذلك في عام 1964 . يركز النموذج على بعدين او محورين رئيسيين يحددان سلوك القائد هما :

- **الاهتمام بالعمل والانجاز** - **الاهتمام بالعاملين**

ووفقا لهذا النموذج يتحدد النمط القيادي بدرجة الاهتمام بكل من العمل والمرؤوسين معا .

[1] حريم حسين، نفس المرجع 125.

المبحث الثـــاني- الـــولاء التنظيمـــي

أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي:

يعتبر علماء الاجتماع مفهوم الولاء مفهوماً قديما، وأن الولاء التنظيمي عندهم هو إمتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وإنتمائه للمجتمع الذي يعـــيش فيـــه، كما اعتبروا أيضاً الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدراً من ولاء الأفراد لها.

وعرف بورتر[1] الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطـــه بهـــا، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
2. استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
3. رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة

بينما أوضح Bruce[2] أن الولاء التنظيمي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر هي :

أولاً- التطابق: ويعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة الـــتي يعمـــل بهـــا باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً- الانهماك "الاستغراق": هي أن يكون الفرد منـــهمكاً ومنغمســـاً بصـــورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً- الإخلاص والوفاء: أي الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمـــة الـــتي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكينونته).

---

[1] طلال، الأحمدي، "**الولاء التنظيمي علاقته بالخصائص الشخصية" دراسة ميدانية للمرضين بمستشفى الرياض"**، المجلة العربية للإدارة،مج 24، ، 2004، ص9.

[2] طلال، الأحمدي، نفس المرجع، ص 10.

وعرفه Buchnan[1] أنه "الإقتران القوي بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، بحيث يشعر الفرد داخليا بالرغبة في خدمة مؤسسته بغض النظر عن المردود المادي الذي سيعود عليه" وعرفه آخرون الولاء التنظيمي على أنه:« إخلاص الفرد للمؤسسة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والإعتزاز بالإنتماء إليها، مما يعكس شعورا عاطفيا بالإرتباط بالمؤسسة»

فعلى الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمته.

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه (الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظـــف تجـــاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خـــلال بـــذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها)[2].

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديـــه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيـــق أهـــدافها، لشـــعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويما إيجابياً.

[1] محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية**،دار الوفاء، الإسكندرية،2007،ص 240.

[2] بلبل, نادر , "أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي"« دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية , المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية , 2008 /2009م ,ص11-12 .

ثانياً-خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع مـــن خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير الـــتي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية البـــاحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

ثالثـــاً- أهمية الولاء التنظيمي[1] :

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقـــد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويعـــزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، فيفتـــرض أن يكـــون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بهـــا ســـلوك الأفراد في التنظيم ، وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك

[1] محمد، الصيرفي، مرجع سابق،ص245.

التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقلل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط، وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمؤسسة يعود عليهم بالخير.
- إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم, كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.

رابعـــاً - مراحل تطور الولاء التنظيمي[1] .

تعددت أراء الباحثين حول مراحل تطور الولاء التنظيمي، ولكن هناك إجماع علـــى أن الفرد حتي يصل إلى درجة ما من الولاء لا بد أن يمر بمراحل مختلفة منهاز:

1. **الإدراك:** وهو المعرفة الأولية للموظف بمؤسسته،والحاجة إلى معلومات إضـــافية عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، ويكون هدف الموظـــف تحقيـــق الأمـــن والحصول على القبول من التنظيم.
2. **الإهتمام:**وهنا يبدأ الموظف بجمع المعلومات المتعلقة بمؤسسته بعد أن أصبح لديه حافز البحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة من عام إلى عامين.
3. **التقييم:** يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها مـــن منظمتـــه والمزايا التي يمكنه الحصول عليها عند العمل في مؤسسة أخرى، حيـــث تـــزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء.
4. **التجربة:** وهنا يبدأ الموظف في طرح أسئلته على أصدقائه الـــذين يعملـــون في مؤسسات أخرى عن ظروف العمل في مؤسستهم والمزايا التي يحصلون عليهـــا وكافة تفاصيل المتعلقة بطروف العمل بتلك المؤسسات.
5. **الولاء:** إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل مؤسسته تفوق ما يحصل عليه زملائه في المؤسسات الأخرى كماً وكيفاً، يتولد لديـــه الشـــعور بالولاء التنظيمي.

وهناك من يرى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر بثلاث مراحل[2]

- **المرحلة الأولى،مرحلة التجربة:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة مـــن الخـــبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عـــن

[1] محمد، الصيرفي، مرجع سايق،ص255.
[2] حسين، حريم،مرجع سابق، ص 97.

خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى الـــتي تحكم قراره بقبول العمل.

- **المرحلة الثانية، مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالهـــا الخـــبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هـــام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- **المرحلة الثالثة مرحلة الثقة في التنظيم والإنتماء له:** وتتأثر مما يكتسبه الفـــرد مـــن خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المؤسسة.

الشكل رقم (7) يبين مراحل تطور الولاء التنظيمي

المرحلة الأولى فترة التجربة	المرحلة الثانية البدء في العمل	المرحلة الثالثة الثقة في التنظيم
تظهر من خلال هذه المرحلة الخبرات التالية: 1. تحديات العمل. 2. تضارب الولاء. 3. فهم التوقعات, 4. فهم الدور.	تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: 1. الخوف من العجز 2. ظهور قيم الولاء. 3. تأكيد مفهوم الإنجاز.	**ترسيخ الولاء وتدعيمه**

خامســـاً-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج

بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فاننا سوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالى:

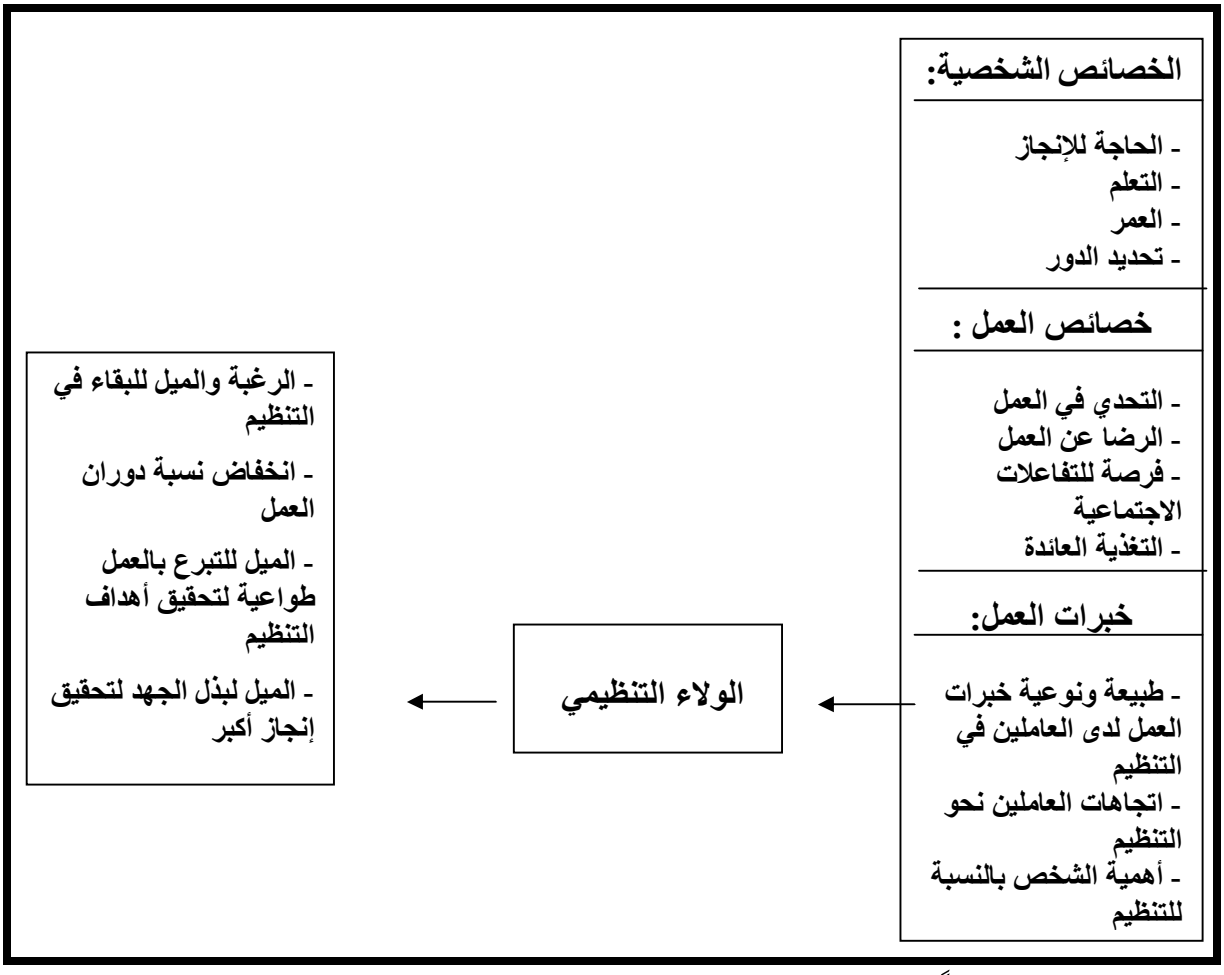
1) نموذج (Etzioni) 1961 :تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمي بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

1. الولاء المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
2. الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة :وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
3. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة علي الفرد .

2) نموذج setters 1977[1]:يري أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض

[1]المعاني، ،ايمن عودة، **الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية**، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م 21 ، 1999 ، 78،ص31

نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً



منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل رقم (8)

الشكل رقم (8) يبين نموذج الولاء التنظيمي حسب Setters

3) نموذج staw an salanick 1977 :ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ .الولاء الموقفي:وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه" الصندوق الأسود "حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من الخصائص الشخصية حيث التسرب الوظيفي والحضوري والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب .الولاء السلوكي :يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتبية، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك ،مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك

4) نموذج Allen & Mater(1990):يعرف هذا النموذج" بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي" ، لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له هي:

أ **.الولاء العاطفي :** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة

الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ،سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين كذالك فإن هذا المكون" يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي

ب .**الولاء المستمر :** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة، ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل(الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

ج .**الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقي في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندماينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

د .**الولاء السلوكي** :يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً

الخبرات المكتسبة ،على تطوير علاقة الفرد بمنظمته ،حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ،نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك ،مما يخلق - لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك .

سادساً: مصادر وآثار الولاء التنظيمي

1) مصادر الولاء التنظيمي [1]: يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً.

وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي و المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.

1. مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تنميتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

- **إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:** يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة

[1] بلبل , نادر، مرجع سابق، ص10 .

ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الـــولاء التنظيمي.

♣ **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلمـــا كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحدّدة، وذلك لتجنب حالـــة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

♣ **إيجاد نظام مناسب من الحوافز:** يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوســـيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب ـــ بدرجات متفاوتة ـــ لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع النـــاس للعمـــل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها؟.

♣ **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** يقصد بالمنـــاخ التنظيمـــي «محصـــلة الظـــروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عـــبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد ســـلوكهم وأداءهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة»

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي

2. مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

تدّعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأسمالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظـــرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمّر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيـــؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مـــع تلـــك المنظمـــات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي:

♣ **تدمير المعنويات:** إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر ممـــا تحتـــاج إليه، وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحـــب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهـــود العـــاملين، والرقابـــة الدائمـــة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفـــاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنيـــة، كلـــها عوامل طاردة للولاء.

♣ **عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:** أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعـــدم الاســـتقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير، لأن الشيء الوحيـــد المضـــمون في النظـــام الوظيفي الجديد هو «لا شيء مضمون!!»، ولاشك أن ولاء الموظف الذي يجلس علـــى فوّهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخـــل المنظمـــة وأخرى خارجها.

♣ **سياسة الجزرة والعصا:** إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية «بالجزرة» تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترق لمناصب أعلى، وناحية أخـــرى «بالعصا» تهدّد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياســـة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة

2)آثار أو نتائج الولاء التنظيمي :

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

أ. آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي علـــى الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجـــد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعلـــه يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقـــد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عاليـــة م الســـعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

القسم الثاني فيتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الـــولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتـــب الوظيفيـــة. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيـــق أهـــداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النـــهوض بالمنظمـــة لثقتـــه أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه .

ب- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفـــاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيـــد مـــن الجهـــد

والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمـــو والازدهـــار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومـــن ناحيـــة أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمـــة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقـــل أثنـــاء تدريب هذا العامل.

الباب الثاني

الجانب الميداني للبحث

الفصل الرابع

التعريف بميدان البحث

أولاً: مجالات الدراسة

1) المجال المكاني للدراسة: عرجنا في دراستنا على أربع مؤسسات صغيرة ومتوسطة التي تنشط على مستوى ولاية الجزائر وبالتحديد في المنطقة الصناعية لوادي السمار وكذا بابا علي ومؤسسة تجارية بولاية البويرة، حيث إعتمدنا في دراستنا على المؤسسات ذات الطابع العائلي وكانت المؤسسات كالآتي:

1-المؤسسة الأولى مؤسسة التوزيع للمشروبات: تنشط في تسويق المشروبات الغازية، أنشأت سنة 1999م من طرف عائلتين تربطهما علاقة صداقة قديمة، حيث كان الشريكان يعملان موزعان لنفس الشركة الخاصة بتوزيع مشروبات كوكا كولا، ثم إستقالا نتيجة ظروفهما الخاصة، عدد عمال هذه المؤسسة يقدر بـــ 21 عامل ويديرها الجيل الأول والثاني من المؤسسين.

2-المؤسسة الثانية مؤسسة توزيع فود للغذاء: تنشط في تسويق مواد غذائية، أنشأت سنة 1989 ، يعد منشأ المؤسسة رجل من الأغنياء بمنطقة بابا على، يدير عدة أنشطة تجارية ويدير بنفسه مؤسسة التوزيع بالإستعانة بأخوه وتتواجد المؤسسة بمنطقة بابا على حيث عدد عمالها 27 عامل ويديرها الجيل الأول والجيل الثاني.

3-المؤسسة الثالثة مؤسسة أفريقا ألومونيوم: مؤسسة انتاج تجهيزات مصنوعة من الألومنيوم وصنع الستائر ، أنشئت سنة 1983 من قبل رب العائلة الذي درس في فرنسا وحين تواجده هناك أعجب بمجال صناعة الألومنيوم وأخذ يبحث في هذا المجال حتى كون فكرة بسيطة عن الموضوع كما حصل على تكوين في هذا المجال، ولما عاد إلى أرض الوطن طبق الفكرة بالإستعانة بزوجته أنذاك وأربعة من العمال حيث كانت مؤسسته هي الوحيدة في السوق التي تعمل في هذا المجال ،وكانت ورشة العمل لا تتعدى مساحتها 10م^2، أما الآن بعد مضي30 سنة أصبحت المؤسسة تتربع على مساحة شاسعة تتواجد بمنطقة وادي السمار عدد عمالها 65 عامل يديرها الجيل الأول والثاني.

4-المؤسسة الرابعة :الفرع التجاري لمؤسسة قرانيتكس لإنتاج مواد البناء:

أنشأت سنة 1969 بتضافر جهود إخوة من نفس العائلة، وهي مؤسسة رائدة في صناعة مواد البناء، حيث تتعامل مع الجامعات الكندية في البحوث الخاصة بمواد البناء، وقد كانت في بدايتها تعتمد على صناعة مربعات الأرضية من مادة البناء (القرانيتو)، تتواجد هذه المؤسسة بالمنطقة الصناعية لوادي السمار عدد عمالها إجمالا 160، وعدد عمال الفرع التجاري 17 عامل ويديرها الجيل الأول و الثاني.

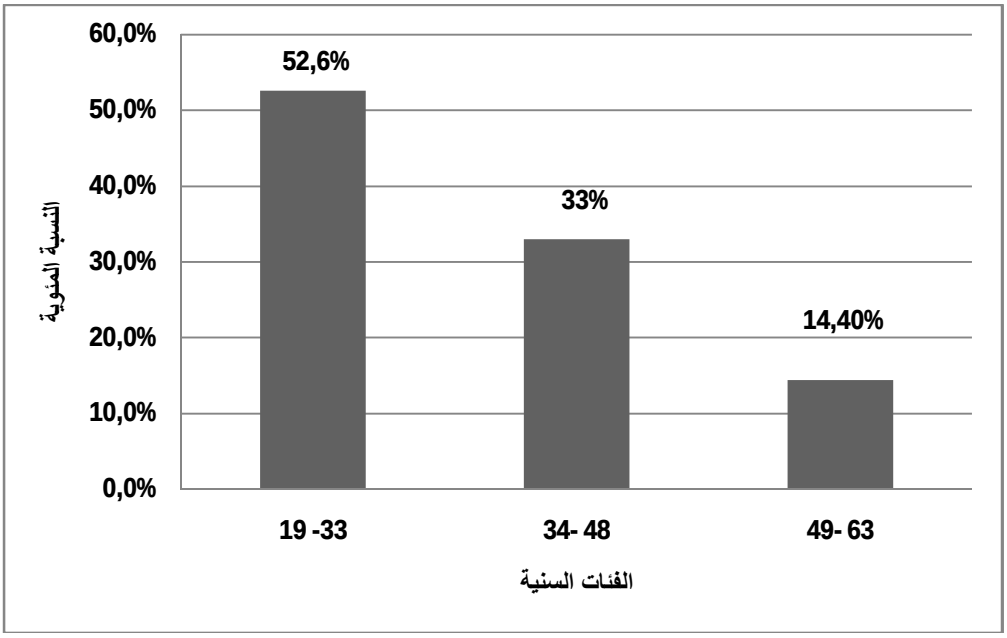
2) المجال الزماني للدراسة: تمت الدراسة الحالية عبر فترات:

- الفترة الأولى: مع مؤسسة إنتاجية للمشروبات والحلويات حيث أجريت عدة مقابلات مع مسيري المؤسسة طيلة العام الأول والثاني للدراسة، إلا أن المؤسسة حدث لها طارئ فأضطرت لإغلاق أبوابها مما جعلنا نبحث عن ميدان آخر للبحث.
- الفترة الثانية: دامت أشهر في البحث عن مكان آخر للدراسة، تحصلنا على إثرها بقبول مؤسستين للتوزيع والتسويق، وأجرينا البحث في حدود شهرين.
- الفترة الثالثة: تحصلنا على موافقة مؤسسة ثانية متخصصة في إنتاج تجهيزات بالألومنيوم وقمنا بمقابلة مسيري المؤسسة وتوزيع الاستمارات على المبحوثين، وحصلنا على الاستمارات في غضون شهر.
- الفترة الرابعة : اين تم التعرف على مؤسسة إنتاجية لمواد البناء بمنطقة وادي السمار، واجرينا مقابلة مع المدير التجاري، وتم استرجاع الإستمارات في حدود شهر.

3)المجال البشري:بإعتبار المؤسسة الإقتصادية العائلية هي موضوع دراستنا، فقد تم أخذ جميع الفئات العمالية المتواجدة بالمؤسسات كعينة للبحث ، بما فيهم الأفراد المنتمين للعائلة المالكة وكذا أصحاب المؤسسات.

ثانياً- خصائص ومميزات عينة البحث:

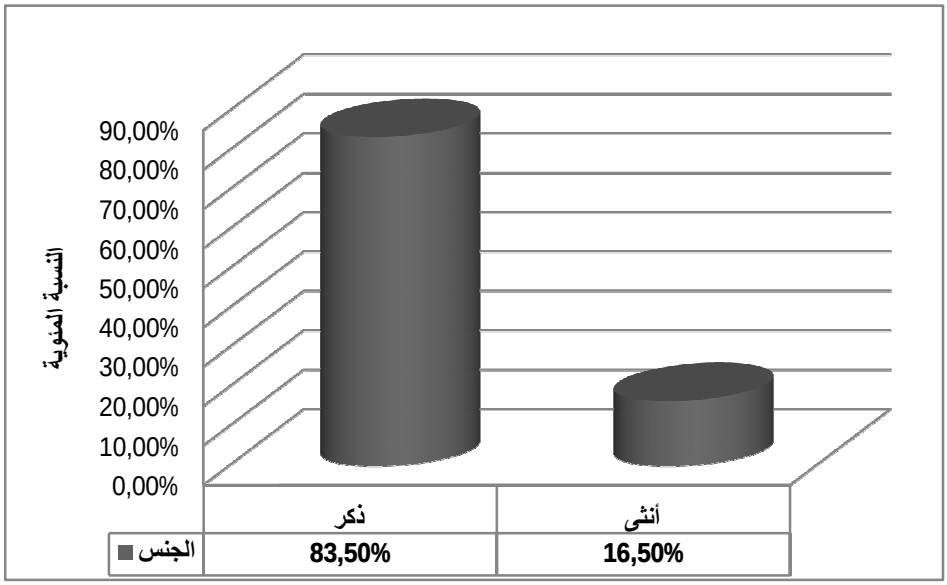
1. توزيع أفراد عينة البحث حسب الفئات السنية



الشكل رقم (09) أعمدة بيانية تبين توزيع العينة حسب الفئات السنية

من خلال هذا الأعمدة البيانية، يتضح لنا أن الفئة العمرية الأولى والتي يتراوح سنها ما بين (19إلى 33) سنة تمثل نصف العينة بنسبة 52,6 % ،فهي من أكثر الفئات العاملة لدى المؤسسات العائلية، والفئة التي بين(34 – 48)سنة فهي مقدرة ب 33% ، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (49-63) سنة تقدر ب 14,4 % ، فنلاحظ أننا كلما إقتربنا في الفئة السنية نحو الأكبر سنا تقل نسبة هذه الفئة السنية أي الأكبر سنا، مما يجعلنا نستنتج أن هذه المؤسسات تتجه نحو توريث الجيل الجديد مسئولية هذه المؤسسات، كما أنها تبحث عن عنصر الشباب لأنه من أكثر الفئات المؤهلة للعمل والأكثر نشاطا، وبحكم أن هذه الفئة غير مستقرة وتبحث دوما عن العمل.

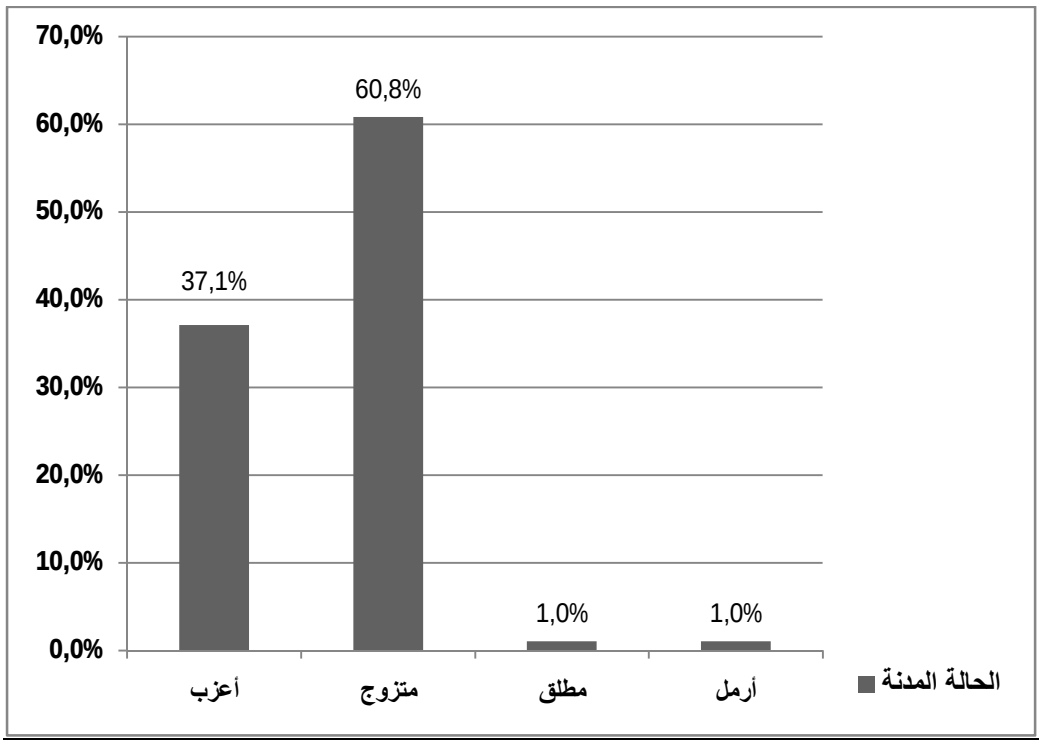
2. توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس



الشكل رقم (10) أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

بمقارنة نسبة الذكور الممثلة بـــ 83.50% مع نسبة الممثلة بـــ 16.50، نستنتج ان هذه المؤسسات تستقطب اليد العاملة الذكورية بشكل كبير، وهذا نتيجة طبيعة مجالها الإنتاجي والتسويقي ونتيجة تواجدها في المناطق الصناعية ، وخلال المقابلات التي قمنا بها في المؤسسات الأربع وجدنا أن المرأة تعمل في مناصب محدودة مثل السكرتارية أو المحاسبة أو عاملة تنظيف، فمثلا في مؤسسة افريقا للألومونيوم نجد أن المرأة تعمل في صناعة الستائر بحكم أن هذه الصناعة تحتاج إلى ذوق ولمسة نسائية، كما نجدها في السكرتارية أيضا، وعليه فإن هذه المؤسسات ذات الطابع العائلي مازالت تتميز بالبيئة المحافظة على التقاليد ، وهذا ما لاحظناه خلال زياراتنا لعين المكان، حيث وجدنا المكان المخصص لصنع الستائر والذي تشتغل فيه العاملات بعيد عن العمال الذكور .

3. توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة المدنية

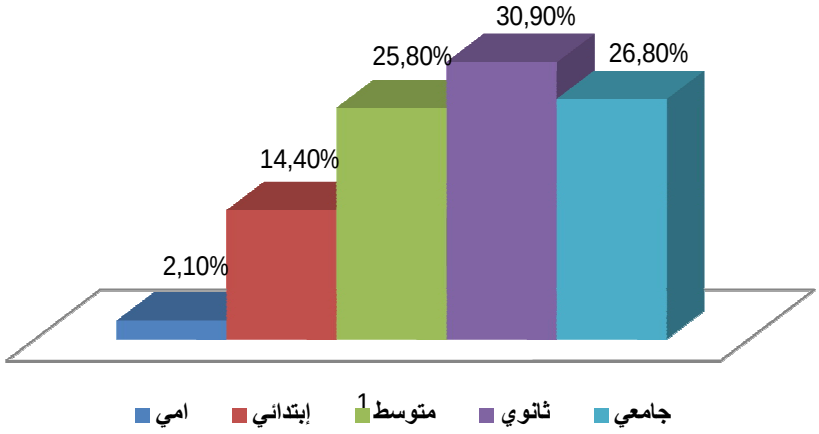


الشكل رقم (11) أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب الحالة المدنية

من خلال الأعمدة البيانية، يتضح أن نسبة معتبرة من العاملين بالمؤسسات العائلية هم أفراد متزوجين وذلك بنسبة 60.8%، أما العزاب فنسبتهم مقدرة بـــ 37.1% ،كما نجد نسبة 1% ممثلة لحالة مطلق ونفس النسبة أي 1% تعبر عن وضعية أرمل.

ومنه نستنتج أن معظم أفراد العينة بالمؤسسات العائلية المبحوثة، تمتع بالإستقرار الإجتماعي مما ينعكس على الإستقرار المهني وهذا مؤشر إيجابي لصالح لمؤسسات العائلية التي تبحث دوما عن الإستقرار والإستمرار.

4. توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى الدراسي

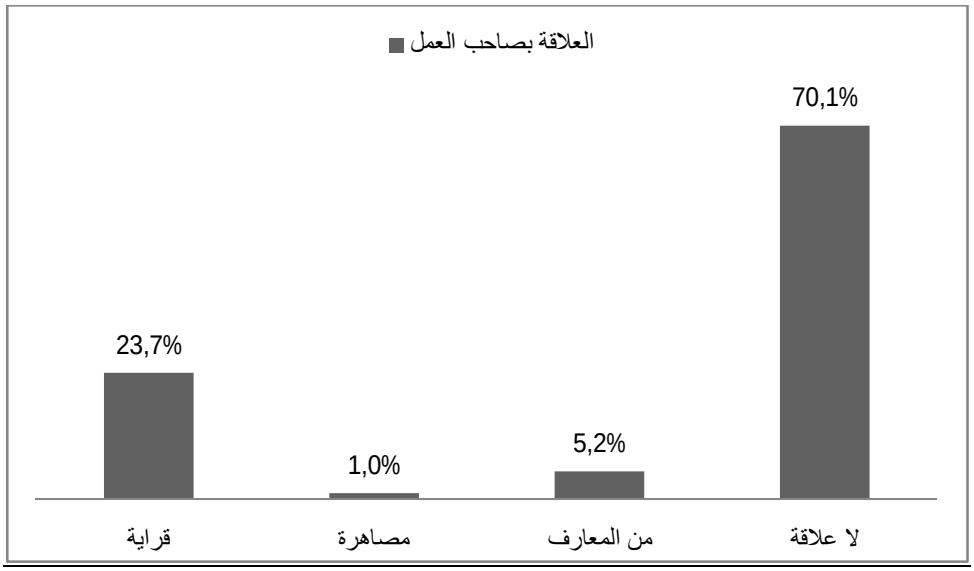


الشكل رقم (12) مدرج تكراري يوضح توزيع عينة البحث حسب المستوى الدراسي

من خلال المدرج التكراري يتضح أن أعلى نسبة هي 30,9% ، وهي ممثلة لأفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، ثم تليها نسبة 26,8 % الممثلة للجامعيين و25,8 % ممثلة لذوي المستوى المتوسط، و14,4 % للمستوى الإبتدائي و2,1 % من دون مستوى تعليمي.

فهناك تقارب في النسب بين ذوي المستوى الثانوي والمستوى الجامعي والمستوى المتوسط، أي أن معظم أفراد العينة متحصلون على مستوى تعليمي يؤهلهم للعمل التقني، ومجال المؤسسات التسويقي والإنتاجي لا يحتاج كثيرا للمستوى الجامعي، فعادة ما نجد نسبة قليلة من الإطارات تعمل في هذه المؤسسات، ورغم ذلك فإننا نجدها بنسبة مقبولة في هذه المؤسسات نظرا لحاجتها في ترقية أعمالها وفق الأسس العلمية المعمول بها.

5. توزيع أفراد عينة البحث حسب علاقتهم بصاحب العمل

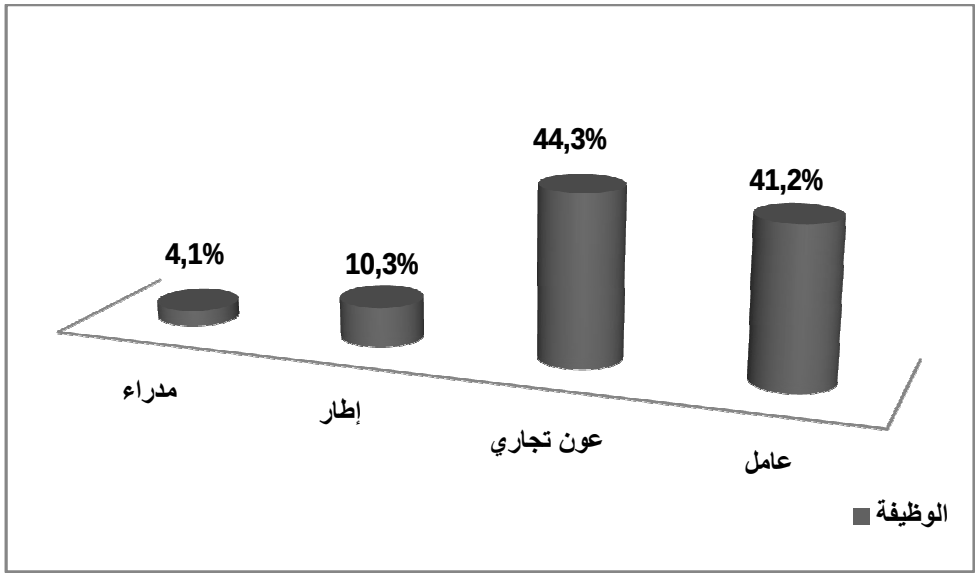


الشكل رقم (13) أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب علاقتهم بصاحب العمل

يتضح من خلال ملاحظة العمود البياني الموضح لتوزيع عينة البحث حسب متغير العلاقة مع صاحب العمل أن 70 %من العينة ليس لها علاقة مع صاحب العمل، و23,7 % لها علاقة قرابة بصاحب العمل، ونسبة قليلة مقدرة ب 5,2 % تعد من معارف صاحب العمل و 1,0 % يعتبر قرابة عن طريق المصاهرة.

فالمؤسسات العائلية المبحوثة كانت في بداية نشاطها توظف نسبة معتبرة من الأقارب والمعارف نظرا لحاجتها إلى عناصر تتوفر فيهم شرط الثقة، أما بعدما استقرت في نشاطها أصبحت توظف أصحاب الكفاءات وهذا ما جعل نسبة الذين لا تربطهم علاقة بالصاحب العمل تتزايد، ولأن المؤسسة تبحث عن الإستمرارية والتألق فإنها توظف الكفاءات وذوي الخبرة.

6. توزيع أفراد عينة البحث حسب الوظيفة



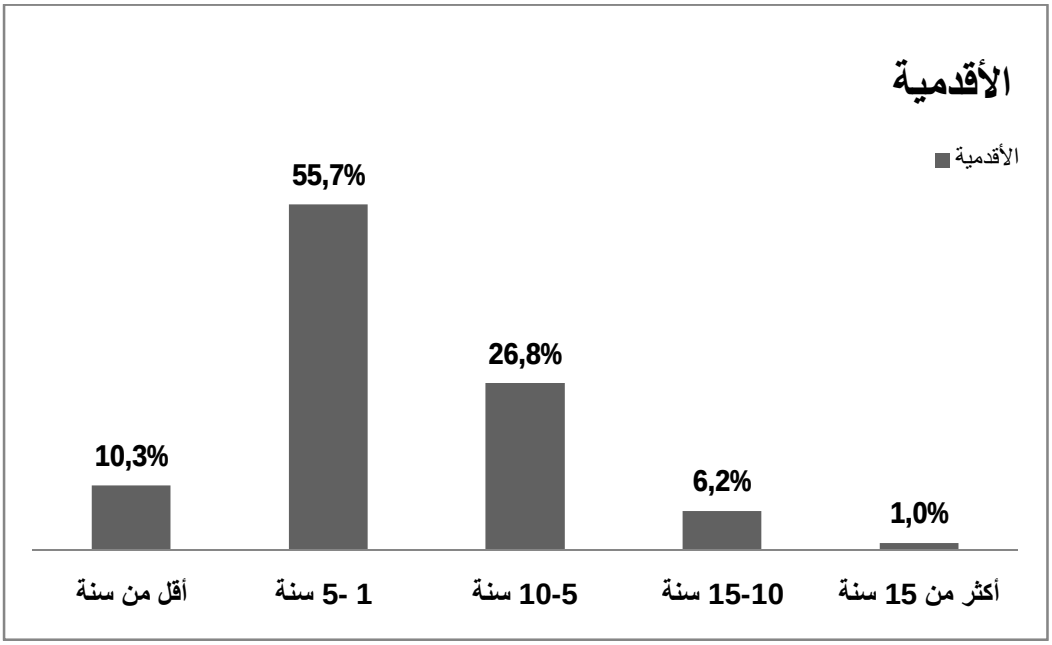
الشكل رقم (14) أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب الوظيفة

من خلال هذا الشكل البياني يتضح أن أعلى نسبة هي 44,3 % الممثلة لوظيفة عون تجاري، تليها 41,2 % ممثلة لمهنة عامل ، ثم نسبة 10,3 % الممثلة لفئة إطار و4,1 ممثلة للمدراء.

فالهيكلية في المؤسسات المبحوثة بسيطة وتضم القليل من نوعية الوظائف، وهي في ذلك تسير وفق إحتياجاتها المحددة، فبما أنها إنتاجية فهي توظف الكثير من العمال مقابل الإطارات ، وبما أن مجالها التسويق فهي تعتمد على الأعوان التجاريين بصفة كبيرة.

أما فئة الإطارات والمدراء فهي حكر على أفراد معينين من المؤسسين و أفراد العائلة ، فهم قليل مقارنة بالعمال والأعوان التجاريين.

7. توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية



الشكل رقم (15) أعمدة بيانية توضح توزيع عينة البحث حسب الأقدمية

يبين الشكل أعلاه أن ما نسبته 55,7% من أفراد العينة المبحوثة، لديهم مدة عمل ما بين (1 إلى5 سنة)، و26,8 % لديهم ما بين (5إلى 10) سنوات عمل بالمؤسسة في حين 10,3 % قد وظفوا حديثا و لم يمر عليهم سنة عمل ، أما 6,2 % فإنهم يملكون من (10 إلى 15) سنة عمل بالمؤسسة و1 % فقط من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة عمل بالمؤسسة،.

أي أن المؤسسات العائلية المبحوثة حديثة النشأة في معظمها، كما أن العاملين بها ليست لديهم الخبرة الطويلة في العمل، وهذا قد يؤثر سلبا على هذه المؤسسات، علما أن هذه المؤسسات تعمل بعقود محددة المدة وهذا ما يجعل اليد العاملة دائما في تسرب، لأنها تبحث عن وظائف قارة وثابتة.

الفصل الخامس

أولاً- البعد الاجتماعي وأثره على الثقة التنظيمية بالمؤسسة العائلية

ثانيـــاً-الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

أولاً- البعد الإجتماعي وأثره على الثقة التنظيمية بالمؤسسات العائلية

جدول رقم (1): يوضح واسطة عملية التوظيف بالمؤسسات العائلية:

واسطة التوظيف	التكرار	النسبة
علاقة القرابة	23	% 23,7
العلاقات الشخصية	23	% 23,7
الكفاءة العلمية	51	**% 52,6**
المجمـــــــــــوع	97	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 52,6 % من أفراد العينة ترى أن عملية التوظيف تستند على أسس علمية (الكفاءة والخبرة العلمية)، والنسبة المتبقية من أفراد العينة منقسمة إلى جزئين متساويين أي 23,7 % من العينة ترى أن عملية التوظيف تتم على أساس القرابة، ونفس النسبة 23,7 % تشير إلى أن التوظيف يتم عن طريق العلاقات الشخصية ، و أثناء المقابلات التي أجريناها مع المسئولين ، صرح أحد مدراء مؤسسة التوزيع للمشروبات أنه :

(*عند إنشاء المؤسسة كان أساس إختيار الموظفين هو عامل الثقة مع توفر الأسس العلمية في المترشح للوظيفة، حيث كان أغلب العاملين من الأقارب والمعارف ، ذلك لأن المؤسسة كانت في مرحلة التأسيس ولم نكن بحاجة إلى عدد كبير من*

العاملين، أما حاليا فإننا نشترط الكفاءة والخبرة والتخصص أولاً، ونشترط هذه المعايير في إعلانات التوظيف التي ننشرها في وكالات التشغيل و في الجرائد) .

إن هذا التصريح يعزز من دور الثقة في نشأة المؤسسة العائلية، من حيث عملية التوظيف التي كانت تعتمد بالدرجة الأولى على الأقارب والمعارف ويرجع ذلك لما تعكسه هذه العملية من تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسين وأقاربهم من حيث الحرص على نجاح المؤسسة وكسب موارد مالية جديدة توسع من دائرة الملكية وتعود بالمصلحة على العائلة والأقارب.

أما بعد إستقرار المؤسسة فإن البحث عن الكفاءة يعد مطلبا أساسيا، لأن المؤسسة يكبر حجمها فهي بحاجة إلى توسيع في الوظائف وبالتالي يد عاملة مؤهلة.

جدول رقم (2) يوضح إستفادة العمال من التكوين داخل المؤسسة:

الاستفادة من التكوين	التكرار	النسبة
نعم	88	**% 90,7**
لا	9	% 9,3
المجمـــــــــــوع	97	% 100

يؤكد 90,7% من المبحوثين أن الجميع يستفيد من التكوين، و ينفي ذلك 9,3% من أفراد العينة المبحوثة، وهذا ناتج عن طبيعة العمل ففي مؤسسة افريقيا للألومنيوم والستائر يصرح المدير التجاري -وهو ابن لمالك المؤسسة فيقول:

(*المؤسسة توفر فرصة التكوين لجميع العمال ، وذلك قبل أن يشرعوا في العمل، لأن العمل بالمؤسسة يعتمد على تقنيات لا بدا من التدريب عليها، وهذا من حق أي عامل يوظف بمؤسستنا*).

كما يصرح مالك مؤسسة توزيع المواد الغذائية وهو مدير المؤسسة حيث يقول:

(*التكوين من حق جميع العاملين، فكل شهر نرسل شخصين من أعوان التجاريين للتكوين عند الشركة الأم*)ويسترسل قائلا: (*إن طبيعة العمل بالمؤسسة يعتمد أساساً على عملية الإتصال التسويقي، وقد لاحظنا أن معظم المترشحين لهذه الوظيفة لديهم كفاءات علمية المتمثلة في الشهادة العلمية لكن تنقصهم المهارة في*

مجال الإتصال، مما جعلنا نولي أهمية خاصة لموضوع التكوين، وهذا طبعاً بدعم من المؤسسة الرائدة ، وهي المؤسسة الأم، التي ترعى هذه العملية بعناية فائقة) .

فعملية التكوين تحظى بأهمية كبيرة من طرف المؤسسات العائلية المبحوثة، نظرا لأهميتها.

جدول رقم (3) يوضح الأسس التي تعتمد عليها الترقية في المؤسسات:

الترقية على أساس	التكرار	النسبة
العلاقة الشخصية بالمالك	10	% 10,3
الأقدمية	39	% 40,2
الإنتماء للمؤسسة	10	% 10,3
الكفاءة العلمية	38	% 39,2
المجمـــــــــــــوع	97	%100

يوضح الجدول ان 40,2 % من عينة البحث ترى أن الترقية في المؤسسات العائلية المبحوثة، تتم على أساس الأقدمية، و39,2 % ترى أن أساس الترقية هي الكفاءة العلمية.

وباعتبار النسبة 39,2 % قريبة من 40,2 % ، فإننا نستنتج أن **معايير الترقية بالمؤسسات العائلية المبحوثة تتم حسب معيارين، الأقدمية (الخبرة) والكفاءة العلمية.**

علماً أن الوظائف محدودة في هذه المؤسسات ، وتعد المناصب المفتاحية متمركزة في يد أفراد العائلة بإعتبارهم من أقدم العاملين بالمؤسسة وهذا ما تعبر عنه نسبة 10,3 %التي ترى أن الترقية تتم وفق إنتماء العمل للمؤسسة وحسب العلاقات الشخصية، وبإعتبار أن الإنتاج يعتمد على ألآت متطورة والعامل يعمل على مراقبة سير الآلة فقط في بعض المؤسسات المبحوثة، فإن فرص الترقية تكون قليلة، فالمناصب محددة حسب هيكلية بسيطة خطية لا تدعوا إلى الطموح للوصول إليها.

جدول رقم (4): يوضح علاقة الجهة التي تقدم لها الشكوى مع تطبيق القانون على الجميع بالمؤسسات العائلية المبحوثة

الجهة التي تقدم له الشكوى / تطبيق القانون على الجميع	لصاحب المؤسسة		للرئيس المباشر		لصديق في العمل		المجمـــــوع	
نعم	36	**% 94,7**	38	**% 65,5**	0	% 0,0	74	% ,76,3
لا	2	% 5,3	20	% 34,5	1	% 100	23	% 23,7
المجمـــــوع	38	% 100	58	% 100	1	% 100	97	% 100

بالنظر إلى الجدول المبين للعلاقة بين الجهة التي تقدم إليها الشكوى في حالة حدوث مشكل وإرتباطها بتطبيق القانون الداخلي مع اللوائح التنظيمية للمؤسسة على الجميع، يتضح أن الإتجاه الغالب والذي يمثل نسبة 76,3, % من العينة المبحوثة يتجه نحو إقرار تطبيق القانون على الجميع من طرف المؤسسة، ويدعم هذا الإتجاه نسبة 94,7 % من العاملين الذين يقدمون شكواهم إلى مالك المؤسسة مباشرة والذي يعتبر في أغلب المؤسسات المبحوثة هو المدير العام، وتساندها نسبة 65,5 % الممثلة للعينة التي تقدم شكواها إلى رئيسها المباشر مع العلم أن في إثنين من المؤسسات المبحوثة المالك للمؤسسة هو نفسه مديرها .

وهذا يجعلنا نستنتج ان الهياكل التنظيمية غير معقدة بالمؤسسات العائلية، وهناك علاقات إجتماعية تربط بين العاملين والمالك للمؤسسة، مما يجعل المسافات قصيرة بينه وبينهم فيلجئون إليه مباشرة عند الشكوى، ولا يستدعي الأمر إلى وجود واسطة إدارية أو هيئة عليا، كما أن لمؤسسات العائلية لا تمارس المحاباة بل تطبق القانون على الجميع.

جدول رقم (5): يوضح علاقة تقديم المساعدة للجميع مع اهتمام الإدارة باحتياجات العاملين بالمؤسسات العائلية المبحوثة

تقديم المساعدة للجميع / الإهتمام باجتياجات العاملين	نعم		لا		المجمـــــوع	
نعم	63	**% 94**	22	**% 73,3**	85	% 87,6
لا	4	% 6	8	% 26,7	12	% 12,4
المجمـــــــــــــوع	67	% 100	30	% 100	97	% 100

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن أعلى نسبة هي 87,6 % ممثلة للإتجاه العام نحو إهتمام الإدارة بتلبية إحتياجات العاملين، وتدعمها 94 % من المبحوثين الذين يصرحون بأن المؤسسة العائلية تقدم مساعدات للجميع ، في حين نسبة **73,3 %** ترى أن المؤسسة تهتم بتلبية إحتياجات العاملين لكنها لا تقدم المساعدة للجميع.

وقد نفسر هذا حسب ما أجريناه من مقابلات مع العاملين في المؤسسات المبحوثة، حيث صرح عامل ذو السن 32 سنة ولديه 4 سنوات خبرة بالمؤسسة ولا تربطه صلة بها بقوله :

(تقدم لنا المؤسسة مساعدات على شكل هدايات خاصة في المناسبات ، كما توزع المنتوج الذي تسوقه علينا من حين آخر،)

أما مدير مؤسسة (أفريكا للألومنيوم) فيقول:

(*نهتم بالحاجات الإجتماعية للعاملين بمؤسستنا، خاصة في المناسبات والأعياد والأفراح*).

ويؤكد محاسب مؤسسة توزيع الأغذية قائلا:

(*في المواسم يقدم مدير المؤسسة مبلغ مالي للجميع، لشراء كبش العيد، وكذلك مساعدة المقبلين على الزواج بمستلزمات الزفاف ، كما ترسل المؤسسة البعض من العاملين إلى أداء مناسك العمرة ، وذلك بالإعتماد على القرعة*)

إن وجود الثقة في المؤسسة ناتج عن الدعم الإجتماعي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين لكن هذا ليس كاف ولا يلبي إحتياجات بعض العمال، وفي هذا المجال يصرح مسئول من مؤسسة فرانيتكس قائلا :

(*مهما قدمنا من مساعدات للعاملين فإنهم يبقون غير راضين ، وهذه من طبيعة البشر*)

نستنتج أن المؤسسات العائلية المبحوثة تهتم بإحتياجات العاملين الإجتماعية، وتعمل على مساعدة العاملين لديها، وهذا ما يعزز من عامل الثقة لدى معظم العاملين بالمؤسسة.

جدول رقم (6): يوضح الإنصات لإنشغالات العمال والموظفين

الإنصات لإنشغالات العاملين	التكرار	النسبة
نعم	83	**% 85,6**
لا	14	% 14,4
المجمـــــــــــوع	97	%100

من خلال الجدول يتبين أن 85,6 % تتجه نحو أن المؤسسة توفر فرص عادلة للإستماع إلى إنشغالات العاملين ، مما يجعلنا نستنتج أن المؤسسات العائلية تولي أهمية بالعاملين ويدعم هذا الإتجاه الجدول السابق الخاص بتوضيح العلاقة بين تقديم المساعدة للجميع مع اهتمام الإدارة باحتياجات العاملين بالمؤسسات العائلية المبحوثة، حيث يظهر الجانب الإجتماعي في العلاقة بين العاملين والإدارة في معظم المؤسسات العائلية المبحوثة، فالمكلفة بالإدارة في (مؤسسة توزيع الأغذية) وسنها 36 سنة توضح :

(الإدارة لا تلجأ إلى العقاب أو خصم من راتب الأجير بسبب الغياب الغير مبرر حتى تستدعي هذا الأخير، وتستفسر منه عن سبب الغياب،فالإدارة تعطي فرصة

كما تصرح المكلفة بالإدارة في مؤسسة قرانيتكس وسنها 32 سنة فتقول :

(هناك حالات وظروف، يتحتم على العامل أن يغيب ليوم أو أكثر، شرط أن يتصل بالإدارة ويبلغها بسبب الغياب وأن لا يؤثر ذلك على سير العمل ، والإدارة تفتح دوما أبوابها للإنصات لإنشغالات العمال)

وعليه نستنتج أن المؤسسات العائلية تعمل على التقرب من العاملين لديها، بتفهم ظروفهم والإنصات إلى إنشغالاتهم، والتغاضي عن زلاتهم، وبهذا فهي تقوم بعملية عكسية كسب العاملين والحصول على الثقة منهم. لعدم تكرار الأخطاء وكذا التقرب من العاملين بغرس الثقة فيهم .

جدول رقم (7): يوضح علاقة إشراك العاملين بالقضايا المستقبلية بواسطة التوظيف بالمؤسسات العائلية المبحوثة

واسطة التوظيف / إشراك العاملين في القضايا	صلة قرابة		علاقات شخصية		مؤهلات علمية		المجمـــــوع	
نعم	17	**% 73,9**	10	% 43,5	32	**% 62,7**	59	% 60,8
لا	6	% 26,1	13	% 56,5	19	% 37,3	38	% 39,2
المجمـــــوع	23	% 100	23	% 100	51	% 100	97	% 100

يشير الجدول إلى أن نسبة معتبرة من أفراد العينة ممثلة بـــ 60,8 % تتجه نحو الرأي الذي يقول أن المؤسسة تعمل على إشراك العاملين في القضايا المستقبلية في حين ينفي 39,2 % هذا الرأي، وعند ربط إشراك العاملين في القضايا المستقبلية مع واسطة التوظيف يتضح لنا أن نسبة 73,9 % الممثلين للعاملين الذين يعتبرون عملية التوظيف تتم عن طريق

واسطة القرابة يوافقون على أن المؤسسة تعمل على إشراك العاملين في القضايا المستقبلية، ويساندهم في هذا الرأي نسبة 62,7 % من الذين يرون أن التوظيف يتم حسب الكفاءة العلمية.

لعل ما يفسر هذا التباين هو ما صرح به مدير مؤسسة توزيع المواد الغذائية حيث يوضح بما يلي:

(*تختلف مشاركتنا للعاملين في رؤانا المستقبلية، حسب نوعية القضية والجهة التي لها القدرة والتخصص من أجل المشاركة في إبداء الرأي وإعطاء المشورة، وقد تتخذ اللقاءات التي يثار فيها هذه المواضيع صفة الجماعية والجانبية والثنائية، حسب ما تستدعيه الحاجة والظروف، فمثلا إذا كان مشكل في المبيعات فالأفضل أن نستشير الأعوان التجاريين بحكم طبيعة وظيفتهم وإذا كان المشكل في غياب العمال فنتشاور مع رئيس مصلحة العمال وقد تكون المشورة عائلية مئة بالمئة إذا كانت في أمر مصيري يخص المؤسسة والعائلة*)

فإشراك العاملين يتم حسب الوضع إذا كان تقني أو إستشرافي والجدول التالي سيبين ذلك.

جدول رقم (8): يوضح علاقة إشراك العاملين بالقضايا المستقبلية مع الوظيفة بالمؤسسات العائلية المبحوثة

الوظيفة / المشاركة في القضايا المستقبلية للمؤسسة	المدراء		إطارات		عون تجاري		عمال		المجموع	
نعم	3	**% 75**	6	% 60	29	**% 67,4**	21	**% 52,5**	59	% 60,8
لا	1	% 25	4	% 40	14	% 32,6	19	% 47,5	17	% 39,2
المجموع	4	% 100	10	% 100	43	% 100	40	% 100	97	% 100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 75 % والممثلة للمدراء تصرح بقيام المؤسسة بإشراك العاملين في القضايا المستقبلية وهذا طبيعي أن يرى المدير أنه يعمل على إشراك العاملين في الرؤى والقضايا المتعلقة بمستقبل المؤسسة و67 % من الأعوان التجاريين و 60 % من الإطارات و52,5 % من العمال يؤيدون هذا الرأي، فالعمل على إشراك العاملين متوقف فعلا على نوعية المشاركة ومقاصدها، وبما أن معظم المؤسسات المبحوثة تسويقية ففي هذه الحالة رأي الأعوان التجاريين والإطارات يأتي بعد رأي المدراء ، وإشراكهم في قضايا المؤسسة يعد أمر جوهري، أما القضايا الإستراتيجية فيسأل فيها الإستشاريين من خارج المؤسسة.

جدول رقم (9): يوضح علاقة الثقة بالمؤسسة بالجهة التي تقدم لها الشكوى بالمؤسسات العائلية المبحوثة

الجهة التي تقدم له الشكوى / الثقة في المؤسسة	لصاحب المؤسسة		للرئيس المباشر		لصديق في العمل		المجمـــــوع	
نعم	36	**% 94,7**	43	**% 74,1**	1	% 100	80	% 82,5
لا	2	% 5,3	15	% 25,9	0	% 0,0	17	% 17,5
المجمـــــوع	38	% 100	58	% 100	1	% 100	97	% 100

من خلال ما يبينه الجدول يتضح أن الثقة بالمؤسسة معبر عليها بنسبة 82,5, % وهو الإتجاه الغالب ويدعم هذا الإتجاه 94,7 % من أفراد العينة المبحوثة الذين يقدمون شكواهم لصاحب المؤسسة مباشرة ، وهذا يبين أن العلاقة التي تربط صاحب المؤسسة مع هؤلاء العاملين هي علاقة قوية، و74,1 % ممن يثقون بالمؤسسة يوجهون شكواهم لرئيسهم المباشر، و 100 % يقدمها لصديق يعمل معه.

يتضح من خلال هذه العلاقة أن معظم العاملين يملكون علاقات إيجابية مع صاحب العمل الذي يعتبر في إثنين من المؤسسات المبحوثة الرئيس المباشر، وبما أن الطابع الإجتماعي يسود هذه المؤسسات فإن عامل الثقة يزداد أيضا، وكلما كانت العلاقات إيجابية في بيئة العمل ، ساعد ذلك العاملين على حسن الأداء والعمل بأريحية، كما أن الثقة بصاحب العمل تؤدي تلقائيا بالثقة بالمؤسسة.

فكلما كانت العلاقات الإجتماعية قوية وإيجابية في بيئة العمل، ساعد ذلك في تكوين مشاعر الثقة لدى العاملين في قيادتهم ومؤسساتهم.

جدول رقم (10): يوضح علاقة الثقة بقرارات والتغييرات التي تتخذها المؤسسة مع معايير الترقية بالمؤسسات العائلية المبحوثة

الترقية / الثقة بقرارات المؤسسة	العلاقات الشخصية		الأقدمية		إنتماء العامل للمؤسسة		الكفاءة		المجموع	
نعم	9	**% 90**	38	% 97,4	5	% 50	32	**% 84,2**	84	% 86,6
لا	1	% 10	1	% 2,6	5	% 50	6	% 15,8	13	% 13,4
المجموع	10	% 100	39	% 100	10	% 100	38	% 100	97	% 100

من خلال الجدول يتضح أن 86,6 % من أفراد العينة يثقون بالقرارات والتغييرات التي تتخذها المؤسسة ، ويساند هذا الرأي 97,4 % ممن يرون أن الترقية تتم حسب الأقدمية و 90 % من المبحوثين الذين يرون أن الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية، و84,2 % من يرون أن الترقية تتم حسب الكفاءة العلمية.

وعليه نستطيع أن نقول أن معظم أفراد العينة المبحوثة يثقون في القرارات التي تتخذها مؤسساتهم سواء تعلقت تلك القرارات بموضوع الترقية أو بأي تغييرات أخرى، ذلك لأن الطابع الإجتماعي ،مسيطر في هذه المؤسسات.

جدول رقم (11): يوضح علاقة الثقة بقرارات والتغييرات التي تتخذها المؤسسة مع معايير العلاقة بصاحب العمل بالمؤسسات العائلية المبحوثة

الترقية / الثقة بقرارات المؤسسة	صلة قرابة		صلة مصاهرة		من المعارف		الا علاقة		المجموع	
نعم	22	**% 95,7**	1	% 100	5	% 100	56	**% 82,4**	84	% 86,6
لا	1	% 4,3	0	% 0,0	0	% 00	12	% 17,6	13	% 13,4
المجموع	23	% 100	1	% 100	5	% 100	68	% 100	97	% 100

يبين الإتجاه العام لهذا الجدول أن 86,6 % من أفراد العينة يثقون بالقرارات والتغييرات التي تتخذها المؤسسة ، ويساند هذا الرأي 100 % ممن تربطهم بصاحب المؤسسة صلة مصاهرة ونفس النسبة 100 % من معارف صاحب العمل، و 95,7 % أولئك الذين تربطهم صلة قرابة بصاحب العمل ، و82,4 % الذين ليس لهم أي رابطة بصاحب العمل.

أي أن معظم العاملين سواء كانت لهم صلة بصاحب العمل أو ليس لديهم صلة قرابة أو معرفة، يثقون بقرارات المؤسسات العائلية، هذا يدل على أن الثقة مصدرها ليس العلاقات الشخصية فقط بل هناك عوامل أخرى مثل العدالة ، والعلاقات الإجتماعية ، وسهولة الإتصال، والمرونة الإدارية تساعد في بسط الثقة بالمؤسسات العائلية.

ثانيـــاً-الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

يتميز تنظيم العمل داخل المؤسسات العائلية المبحوثة بنوع من المرونة، والعلاقات الإجتماعية، حيث إعتمدت معظم المؤسسات المبحوثة عند نشأتها على المورد البشري العائلي في عملية التوظيف، نظرا لإهتمام أفراد العائلة بنجاح وإستمرارية مؤسستهم التي تعتبر مورد مادي ومعنوي بالنسبة لهم، فكان الإلتفاف تضامني حول المؤسس سواء من الإخوة أو من الأبناء أو الزوجة أو أبناء العم أو الأصدقاء ، وكانت عملية التوظيف تتم على أساس الثقة وتبادل المصالح، نظرا لمحدودية الوظائف والخوف من عدم النجاح.

أما عندما توسعت أعمال هذه المؤسسات ، أصبحت تبحث عن الكفاءة والمؤهلات العلمية، ونظرا لعمل البعض من هذه المؤسسات تحت إشراف مؤسسات أجنبية رائدة ، فإنها كانت ملزمة بإتباع المقاييس العلمية في تسيير وتنظيم العمل ، حيث إعتمدت على التكوين كشرط أساسي لتأهيل اليد العاملة، واحتكمت إلى العدالة في تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة على الجميع، لكي لا تقع رهينة لظاهرة المحاباة التي تؤثر سلبا على أسلوب العمل بالمؤسسة .

ومن بين أهم خصائص هذه المؤسسات أن الوظائف فيها محدودة ، و المناصب المفتاحية متمركزة في يد أفراد العائلة أو المعارف المؤهلين علميا والمتوفر فيهم معايير الأقدمية والثقة والكفاءة والأمانة، لهذا نجد أن معايير الترقية بالمؤسسات العائلية المبحوثة تتم حسب معيارين، الأقدمية (الخبرة) والكفاءة العلمية، علما أن الترقية تحدث في فترات قليلة جداً.

كما يميز هذه المؤسسات الطابع الإجتماعي، فهي لا تتوانى للحظة من أجل مساعدة العاملين لديها، سواء في الأفراح أوفي الأقراح، خاصة في الأعياد الدينية وهذا على الحساب الخاص لصاحب المؤسسة، كما تنظم هذه المؤسسات قرعة للراغبين في تأدية

مناسك العمرة، و تهتم لإحتياجات العاملين من الناحية المادية والمعنوية، فهي بذلك تحاول التقرب من العاملين بتفهم ظروفهم والإنصات إلى إنشغالاتهم، والتغاضي عن زلاتهم، وبهذا فهي تقوم بعملية عكسية كسب العاملين والحصول على الثقة منهم.

وبحكم أن الهياكل التنظيمية غير معقدة وعدد العاملين قليل بالمؤسسات العائلية ، جعل هذا المسافات قصيرة بالمؤسسة وسمح بتوفير فرص كثيرة للإحتكاك بين العاملين وصاحب العمل وتوفر فرص كثيرة للإلتقاء بصاحب المؤسسة ، فيلجئ إليه العاملين مباشرة عند الشكوى، ولا يستدعي الأمر إلى وجود واسطة إدارية أو هيئة عليا، فالطابع الإجتماعي يغلب على المؤسسة مما يجعل عملية الإتصال سهلة وميسرة للجميع، وهذا يعزز من عامل الثقة لدى معظم العاملين بالمؤسسة ، و يعزز من تواجد الثقة التنظيمية داخل بيئة المؤسسة .

فمعظم العاملين سواء كانت لهم صلة بصاحب العمل أو ليس لديهم صلة قرابة أو معرفة، يثقون بقرارات المؤسسات العائلية، هذا يدل على أن مصدر الثقة ليس العلاقات الشخصية فقط بل هناك عوامل أخرى أسست للثقة بهذه المؤسسات مثل العدالة الإجتماعية ، والعلاقات الإجتماعية ، وسهولة الإتصال، والمرونة الإدارية، والإهتمام بإنشغالات العاملين وتقديم المساعدة لهم ، وتلبية إحتياجاتهم كل هذا ساهم و ساعد في بسط الثقة بالمؤسسات العائلية.

أي أن هناك رابط قوي يجمع بين البعد الإجتماعي للمؤسسة الإقتصادية وتأثيره على تعزيز الثقة التنظيمة في نفوس العاملين بالمؤسسة، مما يساهم بشكل كبير في إستمرار المؤسسة العائلية في نشاطها فهي لا تهمل الجانب العلمي والإقتصادي أيضاً، بل تعطيه أهمية في مرحلة تطوير المؤسسة، كما لا تتغاضى عن البعد الإجتماعي الذي يعد العصب المحرك للعمال وبالتالي لنشاط المؤسسة.

الفصل السادس

أولاً- النمط القيادي وأثره على الولاء التنظيمي بالمؤسسة العائلية

ثانيـــاً-الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

أولاً: النمط القيادي وأثره على الولاء التنظيمي بالمؤسسة العائلية

جدول رقم (12): يوضح علاقة كيفية تعامل القائد مع العاملين وشعورهم بالفعالية

معاملة القائد / الشعور بالفعالية	كأفراد من الأسرة		كمسئول		المجمـــــوع	
نعم	48	**% 98,0**	42	**% 87,5**	90	% ,92,8
لا	1	%2	6	% 12,5	7	% 7,2
المجمـــــوع	49	% 100	58	% 100	97	% 100

يتبين من الجدول أن الإتجاه العام، أي الغالبية المطلقة من العاملين يشعرون بالفعالية، وهذا ما تشير إليه بنسبة 92,8 % ، وإذا ربطنا هذا المتغير بمعاملة القيادة للعاملين فإننا نجد أن الأغلبية المطلقة المعبر عنها بنسبة 98 % تعتبر نفسها كعضو فعال بالمؤسسة نتيجة معاملة القيادة لهم كأفراد من الأسرة، و87,5 % تعتبر نفسها فعالة بالمؤسسة نتيجة تعامل القيادة معها بمسئولية.

فخلق بيئة عمل تشبه بيئة العائلة يساعد على تحفيز العاملين، ويشجعهم على الأداء الجيد، والعمل بدون ضغوط، كما أن إشعار العامل بالمسئولية يجعله يتحمل ظروف العمل ويكسبه مهارة الإنجاز وحسن الأداء .

فالقيادة تتعامل بمسئولية عند التكليف بالمهام ومتابعة الأشغال، كما تتعامل أيضا بشكل عائلي فيما يتعلق بالجانب الإجتماعي وربط علاقات إيجابية مع العاملين، وتوفير أجواء مريحة للعمل ، فتقرب القيادة من العاملين يشعرهم بالفعالية ، مما يحفزهم على الأداء الجيد والتفاني في العمل.

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين تشجع القيادة العاملين على الأداء الجيد والكيفية التي يحصل بها التشجيع

كيفية التشجيع / تشجيع القيادة العاملين على الأداء الجيد		بإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار		بالشكر والثنـــاء		بمنحهم مكافئات وهدايا رمزية		بتفويضهم سلطات إضافيـــة		المجموع	
نعم	21	**% 87,5**	22	**% 73,3**	39	**% 97,5**	3	**% 100**	85	% 87,6	
لا	3	% 12,5	8	% 26,7	1	% 2,5	0	% 00,0	12	% 12,4	
المجموع	24	% 100	30	% 100	40	% 100	3	% 100	97	% 100	

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن أعلى نسبة 87,6 % ممثلة للمبحوثين الذين يقيمون القيادة على أنها مشجعة للعمل والأداء الجيد، ويدعم هذا الإتجاه العام 100% من الذين يرون أن طريقة التشجيع تتم من خلال تفويض العاملين بسلطات إضافية و 97,5% يشيرون إلى أن القيادة تتخذ منح مكافئات وهدايا رمزية كأسلوب للتشجيع، و 87,5 % ترى أن تشجيع القيادة يتم من خلال إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، أما 73,3 % من المبحوثين فإنهم يرون أن التشجيع يكون من خلال الشكر والثناء ، فمن خلال هذه النتائج يتضح لنا أن المؤسسات المبحوثة تتخذ التشجيع كأسلوب للتحفيز والرفع من معنويات العاملين وإعطاءهم اهتمام ومن ناحية أخرى إستعمال أسلوب التشجيع يمتن العلاقة بين العاملين والقيادة.

ففي مؤسسة (توزيع المواد الغذائية)، يستعمل المدير أسلوب محفز في تشجيع الأعوان التجاريين حيث يحدد لكل شهر رقماً للمبيعات ، فكلما حقق العون التجاري ذلك

أرباح أكبر من الرقم المحدد، حصل على نقطة إمتياز يسمونها في المؤسسة Bonnus، ويأخذ نسبة من الأرباح وإذا انخفض مستوى المبيعات المحددة للعامل نتيجة التقاعس أو الإخلال بالنظام حصل على Manus أي ينخفض هامش الربح لديه.

وعليه نستطيع أن نقول أن القيادة بالمؤسسة العائلية تعمل على تشجيع وتحفيز العاملين من أجل ربط العاملين بها.

ويعد أسلوب التحفيز أمر ضروري لتشجيع العاملين على الأداء الجيد ، وكسب ولائهم للمؤسسة وهذا ما سيتضح أكثر في الجدول الموالي ...

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين كيفية تشجع القيادة العاملين على الأداء الجيد والإستعداد لإنجاح المؤسسة

كيفية التشجيع / الإستعداد لإنجاح المؤسسة	إشراكهم في إتخاذ القرار		بالشكر والثناء		بمنحهم مكافئات وهدايا		تفويضهم سلطات إضافية		المجموع	
نعم	24	**% 100**	29	% 96,7	40	**% 100**	3	**%100**	96	% 99
لا	0	% 0,0	1	% 3,3	0	% 0,0	0	% 0,0	1	% 1,0
المجموع	4	% 100	10	% 100	40	% 100	40	% 100	97	% 100

إن الأغلبية المطلقة من المبحوثين مستعدين لإنجاح المؤسسة، وهذا ما تبينه المؤشرات في الجدول أعلاه حيث أن الإتجاه الغالب هو 99 % من المبحوثين مستعدين لإنجاح المؤسسة وهذا مرتبط بالكيفية التي تستعملها القيادة في تشجيع العاملين، فالذين تشركهم المؤسسة في إتخاذ القرار مستعدين 100% لإنجاح المؤسسة، والذين يكافئون معنويا بكلمات الشكر والثناء عليهم في الإجتماعات فإن نسبتهم تقدر بـــ 96,7 % أما الذين يمنحون المكافئة المادية والهدايا الرمزية فهم مجمعون على بذل جهدهم لإنجاح المؤسسة بنسبة 100% ونفس النسبة من الذين تفوض لهم سلطات إضافية فإنهم على إستعداد تام لإنجاح المؤسسة.

ومنه فإن القيادة إستطاعت أن تكسب ولاء العاملين بها من خلال إستعمال مختلف الوسائل المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على البذل والعطاء والتضحية من أجل إنجاح المؤسسة.

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين السماح بالإتصال بالقيادة والتشهير بالمؤسسة

السماح بالإتصال / التشهير بالمؤسسة	نعم		لا		المجمـــــوع	
نعم	56	**% 94,9**	32	**% 84,2**	88	% ,90,7
لا	3	5,1	6	% 15,8	9	**% 9,3**
المجمـــــوع	59	% 100	38	% 100	97	% 100

من خلال الجدول يتضح أن الإتجاه العام ممثل بـــ 90,7, % من أفراد عينة البحث الذين يتحدثون بإعتزاز وفخر عن المؤسسة لعائلتهم وأصدقائهم، ويساند هذا الإتجاه 94,9 % من الذين يرون أن المؤسسة تسمح بالإتصال الغير رسمي، و84,2 % من أفراد العينة يشهرون بالمؤسسة ويرون أنها لا تسمح بالإتصال الغير رسمي.

أي كلما منع الإتصال بين العاملين، كلما إزداد الضغط على العاملين وبالتالي ينقص ولاءهم للمؤسسة .

وعليه فعملية الإتصال ضرورية للعاملين، وتوفرها بالمؤسسة يزيد من حرية الأفراد، مما يجعلهم يميلون أكثر للمؤسسة ، حتى تصبح جزء من كيانهم فيصبحون يتكلمون عنها في كل مجالسهم، نتيجة ولائهم لها.

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين تشجيع القيادة العاملين على الأداء الجيد و التشهير بالمؤسسة

التشجيع على الأداء / التشهير بالمؤسسة	نعم		لا		المجمـــــوع	
نعم	81	**% 95,3**	7	% 58,3	88	% 90,7
لا	4	% 4,7	5	% 41,7	9	**%9,3**
المجمـــــوع	85	% 100	12	% 100	97	% 100

من خلال الجدول يتبين أن الإتجاه العام التشهير بالمؤسسة ممثل ب 90,7% من أفراد العينة يدعم هذا الإتجاه 95,3% من أفراد العينة الذين يؤكدون على تشجيع القيادة للعاملين على الأداء الجيد و 58,3 % من الذين ينفون قيام القيادة بتشجيع العاملين على الأداء الجيد .

فتشجيع القيادة للعاملين على الأداء الجيد يرفع من تحفيز العاملين على التشهير بالمؤسسة والكلام عنها حتى في اللقاءات الخاصة بالأسرة والأصدقاء والأقارب، وهذا يدل على ما للتشجيع من دور في غرس الولاء في نفوس العاملين بالمؤسسة.

فالعلاقة طردية بين التشجيع والولاء، فكلما زاد التشجيع إرتفع مستوى ولاء العاملين للمؤسسة العائلية، وكلما نقص التشجيع قل الولاء.

جدول رقم (17) يوضح علاقة سماح القيادة بالإتصال للعاملين وسيلة الاتصال المستعملة

وسيلة بالاتصال / يسمح بالإتصال	المقابلة		الهاتف		الإجتماع		التقرير		الأنترنت		المجموع	
نعم	47	% 78	2	% 50	8	% 28,6	1	% 33,3	1	% 50	59	% 60,8
لا	13	% 22	2	% 50	20	% 71,4	2	% 66,7	1	% 50	38	**% 39,2**
المجموع	60	% 100	4	% 100	28	% 100	3	% 100	2	% 100	97	**% 100**

يُظهر الجدول أن 60,8 % من المبحوثين يرون أنه يسمح لهم الإتصال بالقيادة، ويساند هذا الإتجاه العام 78 % من المبحوثين الذين يحددون وسيلة الإتصال بالمقابلة، و50 % يستعملون الهاتف و50 % يستعملون الأنترنت ، أما الذين يعبرون عن عدم سماح القيادة بالإتصال بهم فـــ 71,4 % يتصلون بالقيادة عن طريق الإجتماع و66,7 % يستعملون التقرير و50 % يستعملون الأنترنت كوسيلة للإتصال بالقيادة.

وتعبر هذه النتائج على أن أفراد عينة البحث يفضلون إستعمال المقابلة كأداة للتواصل بالقيادة، فهي أداة مباشرة يكون فيها اللقاء بالقيادة مباشرة وجهاً لوجه دون واسطة، فهي أداة تقرب العاملين من القيادة لهذا يفضلونها، أما الإجتماع فهو أداة تتميز بالرسمية وليس هناك فسحة للدردشة في أمور شخصية، أو التقرب من القيادة لهذا يعبر 71,4 % و66,7 % ممن يستعملون الإجتماع والتقرير ، بأنه لا يسمح للتواصل بالقيادة .

فعملية الإتصال ضرورية للمؤسسة وقيادتها والعاملين بها، ووسيلة الإتصال تحدد حسب طبيعة الرسالة المرسلة، فمعظم المؤسسات المبحوثة يستعملون الجداريات للإعلانات الداخلية في المؤسسة، التعريف بالنظام الداخلي للمؤسسة، كما أن معظم المؤسسات تعقد إجتماعات دورية للعاملين لديها ، وذلك حسب طبيعة العمل ففي المؤسسات التي

مجالها التسويق، تستعمل الإجتماع أسبوعيا وعند كثرة العمل تلتقي يوميا لمتابعة سير الأعمال.

وطبيعة المهنة تحدد طريقة وأداة الإتصال، فمعظم المسئولين الإداريين يستعملون التقرير كوسيلة لإيصال المعلومات دوريا، كما تعد وسيلة الهاتف من أكثر الوسائل إستعمالا لبساطتها وفعاليتها في أخذ وإرسال المعلومة.

جدول رقم (18) يوضح نمط القيادة بالمؤسسات العائلية المبحوثة

نمط القيادة	التكرار	النسبة
ديكتاتور	28	% 28,9
ديمقراطي	64	% 66,0
أبوي	5	% 5,2
المجمـــــــــــوع	97	%100

يظهر الجدول أن أعلى نسبة 66% ممثلة لأفراد العينة المجمعين على أن النمط الديمقراطي هو السائد بالمؤسسات العائلية المبحوثة، تأتي بعدها نسبة 28,9% من أفراد عينة البحث يرون أن النمط الديكتاتوري هو السائد ، و 5,2 % النمط الأبوي هو السائد.

وحسب هذه النتائج نستنتج أن النمط الديمقراطي هو الغالب في المؤسسات العائلية المبحوثة.

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين العمل لساعات إضافية مع نمط القيادة بالمؤسسات العائلية المبحوثة

نمط القيادة / العمل لساعات إضافية	ديكتاتوري		ديمقراطي		أبوي		المجمـــــوع	
نعم	21	**% 75**	59	% 92,2	4	**% 80**	84	% 86,6
لا	7	% 25	5	% 7,8	1	%20	13	**% 13,4**
المجمـــــوع	28	% 100	64	% 100	5	% 100	97	% 100

من خلال النسب المبينة في الجدول يتضح أن الإتجاه الغالب نحو العمل لساعات إضافية، معبر عنه ب 86,6 % من أفراد عينة البحث، ويدعم هذا الإتجاه بـــ 92,2% من الذين يرون أن نمط القيادة ديمقراطي، و 80 % من أفراد عينة البحث الذين لديهم إنطباع عن أن النمط السائد بالمؤسسة العائلية المبحوثة هو النمط الأبوي و 75% من الذين يرون أن النمط ديكتاتوري مع ذلك يعملون لساعات إضافية.

فالقيادة تلعب دورا كبيرا في تحفيز العاملين على التضحية بوقتهم، من أجل مواجهة ظغط العمل وإنجاح المؤسسة ، فكلما كانت القيادة ديمقراطية ازدادت رغبة العاملين للعمل لساعات إضافية، مواجهة لضغط العمل وبالتالي يزداد مستوى ولاء العاملين للمؤسسة.

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين الإرتباط بالمؤسسة مع نمط القيادة بالمؤسسات العائلية المبحوثة

نمط القيادة / الإرتباط بالمؤسسة	ديكتاتوري		ديمقراطي		أبوي		المجمـــــوع	
نعم	20	**71,4 %**	62	% 96,9	5	**% 100**	87	% 89,7
لا	8	28,6 %	2	% 3,1	0	%20	10	**% 10,3**
المجمـــــوع	28	% 100	64	% 100	5	% 100	97	% 100

يبين الجدول أن الإتجاه الغالب الممثل بالإرتباط بالمؤسسة معبر عنه بـــ 89,7 % وعند ربط هذا المتغير بنمط القيادة السائد يتبين أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث الممثلة بـــ 100 % ترى إرتباطها بالمؤسسة، وترى أن النمط السائد بالمؤسسة هو نمط أبوي ، وتأتي بعدها 96,9 % ترتبط بالمؤسسة وترى أن النمط السائد هو الديمقراطي، وفي الأخير 71,4 % ترى ترتبط بالمؤسسة مع أنها ترى أن النمط السائد هو الديكتاتوري.

فمعرفة العاملين بالنمط السائد بالمؤسسة لا يؤثر على إرتباطهم بها، وهذا يدل على وعي العاملين بهذه المؤسسات، فالمؤسسة توفر لهم فرصة لكسب الرزق فولائهم لها متعلق بالكسب.

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين الإرتباط بالمنتوج مع المشاركة في إتخاذ القرارات بالمؤسسات العائلية المبحوثة

المشاركة في القرارات / الإرتباط بالمنتوج	نعم		لا		المجمـــــوع	
الفخر والإنتماء	66	% 97	18	% 96,6	94	**% 96,9**
لا شيئ	2	%2,9	1	3,4%	3	**3,1%**
المجمـــــوع	68	% 100	19	% 100	97	**% 100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الإتجاه الغالب هو 96,9% ممن يشعرون بالفخر والإنتماء لما يرون المنتوج يباع في الأسواق، ويدعم هذا الإتجاه 97% من الذين يرون أن العاملين يشاركون في إتخاذ القرارات بالمؤسسة، و 96,6% ينفون ذلك.

نستنتج أنه مهما كانت المشاركة في إتخاذ القرارات متعامل بها في المؤسسات العائلية أو منعدمة، فذلك لا ينقص من مستوى الشعور بالفخر والإنتماء لدى العاملين بالمؤسسة.

فهل هناك عامل آخر غير النمط القيادي الذي يؤثر في الإرتباط بالمؤسسة ؟

هذا ما نحاول إثباته بالربط بين الإرتباط بالمنتوج والمتغيرات الأخرى.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الإرتباط بالمنتوج مع كيفية التشجيع بالمؤسسات العائلية المبحوثة

كيفية التشجيع / الإرتباط بالمنتوج	إشراكهم في إتخاذ القرار		بالشكر والثناء		بمنحهم مكافئات وهدايا		تفويضهم سلطات إضافية		المجموع	
الفخرو الإنتماء	23	% 95,9	29	%96,7	39	% 97,5	3	%100	94	**% 96,9**
لا شيئ	1	% 4,1	1	% 3,3	1	% 2,5	0	% 0,0	3	**% 3,1**
المجموع	24	% 100	30	% 100	40	% 100	3	% 100	97	**% 100**

من خلال ما تبينه نتائج الجدول نلاحظ أن الإتجاه الغالب دائما يوضح أن 96,9% من أفراد عينة البحث يشعرون بالفخر والإنتماء لما يرون المنتوج يباع في الأسواق ، وإذا ربطنا هذا بالحافز المتمثل في كيفية التشجيع يظهر أن 100% من أفرا عينة البحث يدعمون هذا الإتجاه نتيجة تفويضهم لسلطات إضافية من طرف المؤسسة، و97,9 % نتيجة حصولهم على مكافئات وهدايا،و 96,7% يكتفون بالشكر والثناء، و 95,9 % بإشراكهم في القرارات.

نستنتج أن الإرتباط قوي بين كيفية التشجيع والإرتباط بالمنتوج، نتيجة إختلاف الإحتياجات فهناك من يكتفي بالشكر والثناء، وهناك من يبحث عن إثبات الذات من خلال المشاركة في إتخاذ القرار ، كما أن حاجة البعض تلبى بالمكافئة ، وآخرين يبحثون عن تفويض السلطات، وهذا الإختلاف ناتج عن التدرج في تلبية الإحتياجات، حسب وضعية كل عامل وهذا ما سنحاول إثباته بالجدول القادم.

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين الإرتباط بالمنتوج مع الوظيفة بالمؤسسات العائلية المبحوثة

الوظيفة / الإرتباط بالمنتوج	المدراء		الإطارات		عون تجاري		العمال		المجموع	
الفخر والإنتماء	4	% 100	10	% 100	43	% 100	37	% 92,5	94	**% 96,9**
لا شيئ	0	% 0,0	0	% 0,0	0	% 0,0	3	% 7,5	3	**% 3,1**
المجموع	4	% 100	10	% 100	43	% 100	40	% 100	97	**% 100**

من خلال هذا الجدول نري أن كل من المدراء والإطارات والأعوان التجاريين يشعرون بالفخر والإنتماء لمنتوج المؤسسة بنسبة 100 %، ويتضح أن فئة العمال تشعر كذلك بالفخر والإنتماء للمنتوج بنسبة كبيرة مقدرة بـ 92,5 % .

وعليه نستطيع أن نقول أن الشعور بالفخر والإنتماء للمنتوج هو ناتج عن إلتحام قوي بين العاملين ومجال عملهم، نتيجة التشجيع والإهتمام الذي توليه المؤسسات لأفرادها، ونتيجة نمط القيادة السائد والذي يسمح بالإتصال ويشجع على العمل.

ثانيـــاً-الإستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال الدراسة الميدانية، يظهر أن القيادة بالمؤسسات العائلية في الغالب هي ممثلة في فئة المدراء ، الذين يعتبرون ملاك لهذه المؤسسات نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات إنتمائها في الغالب إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعتمد هذه القيادة في إدارتها على عدة جوانب من أجل ضمان سير العمل بالمؤسسة منها :

1. التركيز على إتجاهين متوازيين هما العمل والعلاقات الإجتماعية فنلاحظ من خلال تحليل الجداول، أن القيادة تحرص على ربط علاقات إيجابية مع العاملين وإشعارهم أنهم جزء من العائلة مما يشعرهم بالفعالية ويحفزهم على الأداء الجيد والتفاني في العمل.كما أنها تتعامل معهم برسمية عند التكليف بالمهام ومتابعة الأشغال، حرصا على إحترام النظام بالمؤسسة، وعدم ضياع العمل.
2. تتخذ القيادة وسائل عدة لتحفيز العاملين على الأداء الجيد، فهي تعتمد على أسلوب المكافئة مع كل العاملين، فنجد التنوع في الأساليب التحفيزية، أدناها الشكر والثناء وأعلاها بتفويض سلطات إضافية ، وهذا حسب الوظائف وحسب الإحتياجات، مما يجعل كل العاملين راضيين عن بيئة العمل، وينمي فيهم مشاعر الولاء للمؤسسة بحرصهم على إنجاحها ، والتشهير بمنتجاتها.
3. يعد السماح بالإتصال للعاملين بالقيادة أمر ضروري ، فهو يوفر فرص للتقرب أكثر من مركز القرار ألا وهي القيادة، مما يشعر العاملين بالأهمية ويرفع من الروح المعنوية، فنجد من خلال هذه الدراسة أن القيادة تتخذ عدة أساليب مع العاملين، تتنوع بين الإجتماع والهاتف والتقرير والأنترنت، فالوسائل متعددة إلا أن معظم العاملين يفضلون المقابلة التي تسمح لهم باللقاء المباشر بالقيادة، وهذا يعزز العلاقة بين العاملين والقيادة، مما يشعر العامليين بالأريحية في أداء مهامهم ويزيد من

فعاليتهم المهنية، ويؤسس لمعاني الولاء لديهم، ويجعلهم يتكلمون عن المؤسسة في إجتماعتهم الأسرية، ومع الأصدقاء والزملاء.

وعليه نستنتج أن عملية الإتصال ضرورية للعاملين، وتوفرها بالمؤسسة يزيد من حرية الأفراد، مما يجعلهم يميلون أكثر للمؤسسة ، حتى تصبح جزء من كيانهم فيصبحون يتكلمون عنها في كل مجالسهم، نتيجة ولائهم لها.

4. يتسم نمط القيادة عموما في المؤسسات العائلية المبحوثة بأنه نمط ديمقراطي، حسب نتائج تفريغ الجداول ، وهذا النمط له تأثير واضح على ولاء العاملين ، فنجد أن كلما اتسمت القيادة بالديمقراطية ، زاد ذلك من إستعداد العاملين للعمل لساعات إضافية، وكلما كان النمط أبوي أو ديمقراطي زاد الإرتباط بالمؤسسة ، مما يجعلنا نستنتج أن النمط الأبوي والنمط الديمقراطي محفز للعاملين على إبداء ولائهم للمؤسسة.

5. تعد المشاركة في إتخاذ القرارات عامل أساسي في أي مؤسسة، إلا أن هذا لا ينطبق على المؤسسات العائلية، فعدم إشراك العاملين في إتخاذ القرار لا ينقص من مستوى الشعور بالفخر والإنتماء لدى العاملين بالمؤسسات العائلية، ذلك لأن المشاركة في إتخاذ القرار متعلقة بفئة معينة في المؤسسة هم الأعوان التجاريين الذين لهم صلة مباشرة بالمنتوج من حيث الخسارة أو الربح، لهذا تعطي المؤسسة هذه الفئة أهمية من حيث الإستشارة والأخذ بالمعلومات التي تقدمها، فنجدها من أكثر الفئات فعالية بالمؤسسة، وهذا يزيد من إنتمائها للمنتوج وبالتالي الولاء للمؤسسة.

خاتمـــــــة

حاولت الدراسة الراهنة إيجاد العلاقة بين البعد الإجتماعي والثقة التنظيمية ونمط القيادة والولاء التنظيمي بالمؤسسات الإقتصادية العائلية، واحتوت الدراسة على ستة فصول قسمت لبابين، تضمن الباب الأول الإطار المنهجي والنطري للدراسة من أجل توجيه البحث وتحديد أهدافه وتنظيم أساليب الدراسة فيه، والتطلع على المحتوى الفكري النظري في هذا المجال، كما إحتوى الباب الثاني على الجانب الميداني، ممثلا في تحديد مجال الدراسة مكانيا وزمانيا وبشريا، لنتمكن من إختبار الفرضيات المصاغة والكشف عن العلاقات المرتبطة بين متغيراتها من خلال صياغة إستمارة وتوزيعها ، وتفريغ المعلومات المتحصل عليها وصولا إلى النتائج المدونة في تحليل الفرضيات الأولى والثانية.

وإن خلاصة ما يمكن لنا أن نقدمه من خلال تحليلنا لنتائج الفرضية الأولي ونتائج الفرضية الثانية ما يلي:

1. تمر المؤسسة العائلية في مسار نشأتها على مراحل، ومن بين أهم المراحل هي البداية أي التأسيس، حيث يمثل أفراد العائلة والعاملين من الأقرباء والأصدقاء شبكة دعم أساسية في نمو المؤسسة وتدعيمها ، فالوظائف المركزية في أيدي أفراد العائلة، وتبقى كذلك مع تطور المؤسسة، مما يحافظ على إستقرارها، خاصة إذا كانت مؤهلة.
2. مع نمو المؤسسات العائلية ،تصبح تعمل على إستقطاب اليد العاملة الشابة المؤهلة ، لأن التنظيم بهذه المؤسسات يحاول أن يرتقي إلى المستوى العلمي المطلوب من خلال الإحتكاك بمؤسسات رائدة في مجال تنظيم العمل وتحقيق شروط المنافسة.

3. تعمل المؤسسات العائلية على كسب العاملين لديها، بفتح مجال الإتصال بهم، من خلال تلبية حاجاتهم البسيطة، وفتح مجال الإنصات لإنشغلاتهم ، وإعانتهم في شتى الظروف، وهذا ما يعزز من مستوى الثقة بمسئوليها.
4. تحرص المؤسسات العائلية على تطبيق العدالة في تجسيد قوانين ولوائح المؤسسة على كل العاملين دون تميز، كما أنها توفر فرص التكوين للجميع، وتعتمد على الأقدمية والكفاءة في الترقية ، وهذا ما يجعل العاملين يثقون في قرارتها.
5. يسود النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسة، والذي يعتمد خاصة على إتجاهين ، الإهتمام بالعمل للحفاظ على المكتسبات وترقيتها ، والإهتمام بالعاملين توفير بيئة مستقرة محفزة تتسم بالفعالية وتكون لها مردودية على نجاح المؤسسة.
6. تستعمل القيادة بالمؤسسات العائلية أسلوب التحفيز بالوسائل المتعددة، حرصاً منها على تلبية إحتياجات العاملين حسب المستويات المتدرجة، مما يكسبها ولائهم وإستمرارهم في الأداء المتميز.
7. يرتبط العاملين بمؤسستهم العائلية نتيجة المكاسب المتوفرة والبيئة المحفزة للعمل، والمشجعة على البذل والعطاء ، وتتوفر لدى العاملين إستعدادات للعمل أكثر سواء لمواجهة ظغط العمل أو للمساهمة في إنجاح المؤسسة .
8. لا يتوانى العاملين بالمؤسسات العائلية على التشهير بمؤسستهم لدى العام والخاص، ويفتخرون بإنتمائهم لمنتوجاتهم، وهذا يدل على ولائهم المرتبط أساسًا بنمط القيادة الذي يحفز دوما العاملين على الأداء الجيد ويحرص على معاملتهم بما يناسب الموقف.

وعليه نستنتج أن لنمط القيادة، والبعد الإجتماعي دوراًهاما في إستمرار المؤسسات العائلية في سوق العمل،وذلك نظرا لإرتكاز التنظيم والقيادة على قيم تنظيمية مؤثرة ألا وهي الثقة والولاء اللذان نعتبرهم مؤشرات الإستمرارية في المؤسسات العائلية.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب باللغة العربية:

1- أبوالنيل محمود السيد :علم **النفس الصناعي** ، دار النهضة العربية ، بيروت، 1985

2- ابو النصر، مدحت : **بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**،ط 1 ، إتراك للنشر والتوزيع، 2005.

3- إبراهيم،طلعت لطفي:**علم إجتماع التنظيم**،دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.

4- **إحسان محمد الحسن :علم إجتماع العائلة.عمان**، دار وائل للنشر، 2005**م.**

5- الجوهري، محمد: **علم الإجتماع الإقتصادي**،دار المسيرة،عمان ، 2009.

6- الجوهري، عبد الهادي،وأبو الغفار: إبراهيم.**إدارة المؤسسات الاجتماعية- مدخل سوسيولوجي-**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.

7- أنجرس موريس : **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية**، ترجمة كمال بوشرف وبوزيد صحراوي وسعيد سبعون، دار القصبة، الجزائر، 2004.

8- الصيرفي، محمد : **السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية**،دار الوفاء، إسكندرية،2007 .

9- السيد محمد الحسيني: **النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم**، ط2، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعارف، القاهرة، 1977.

10- الهواري، سيد : **القادة صناع التغيير**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، ، ط1، 2009 .

11- بوحوش، عمار : **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

12- بركات حليم : **المجتمع العربي المعاصر**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط3 ، 1986.

13- دادي عدون، ناصر :**اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1999.

14- حريم حسين:**السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال**،عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.

15- رتيمي.فضيل: **المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية**،بن مرابط للطباعة والنشر،2009 .

16- رونالد ريجيو:**المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**،ترجمة فارس حلمي،ط1،دار الشروق للنشرالتوزيع،الأردن، 1999

17- صخري، عمر :**اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.

18- عاشور أحمد، صقر : **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الدار الجامعية، بيروت، 1989.

19- عباس، سهيلة : **القيادة الابتكارية والاداء المتميز** ، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الاردن .

20- بوحوش :عمار:**مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**،الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

21- معن محمود بياصرة،د. مروان محمد بني محمد: **القيادة والرقابة والإتصال** الإداري، الطبعة الأولى، 2008.

22- كلالدة ظاهر:**القيادة الادارية** ، الاردن ، دار زهران،2002.

23- لطفي طلعت إبراهيم. **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، 1993.

24- مرسي، محمد منير : **الإدارة التعليمية واصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، القاهرة،1998.

25- السيد علي شتا:المنهج العلمي وعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

1- بلبل, نادر , **أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي**« دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية , المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية , 2008 /2009.

2- أسماء طه نوري، الشكرجي ، ، **اثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين**، رسالة دكتورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد،2008.

3- سنون لطيفة،**"واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين البعد الإقتصادي والبعد الإجتماعي،دراسة لحالات متعددة"**،رسالة ماجستير،قسم علم الإجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011.

4- الفياض ، محمود احمد، اثر **النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية : استخدام نظرية الشبكة الادارية** ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية، 1995.

ثالثا: المجلات والتقارير:

1- منشورات الوكالة الوطنية لتطوير وتنمية الاستثمارات، أوت 2002.

2- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر،**وثيقة**، بتدعيم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية،2009.

3- المعاني ،ايمن عودة،**" الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية"**، مجلة الإداري، مسقط،1999

4- حكمت، محمد: **"تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية "**،مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، 2010 .

5- عمرو علاء الدين زيدان ، **"مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية" ,** مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 .

6- طلال، الأحمدي، **"الولاء التنظيمي علاقته بالخصائص الشخصية" دراسة ميدانية للمرضين بمستشفى الرياض"**، المجلة العربية للإدارة،مج 24،2004.

7- كوينتج فلمنج،**" المؤسسات العائلية بين العلاقات الشخصية والرؤية العملية"** ،مجلة خلاصلات كتب المدير ورجل الأعمال،القاهرة،2000،العدد 184.

8- لعتري ، سعد علي ، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة ،**"الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث"** ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية.، العراق ، العدد5، 2004.

9- الساعدي، مؤيد يوسف نعمة،" بناء مقياس الثقة بالآخرين" ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، مجلد (9)، العدد2،2002.

رابعا: الكتب باللغة الفرنسية:

1- Bouyacoub Ahmed. **De la gouvernance des PME-PMI , regards croisés France-Algérie,** L'Harmattan, logiques sociales, Lise-CREAD, 2006.

2- Bouyacoub Ahmed. **Régulation Economique En Algérie**, éd. Cread, 1990.

3- Bourdon. R , **Les methodes en sociologie que sais je?** 4eme ed ,Puf 1976.

4- Bourdieu.P ;**les structure sociales de l'économie,**éditions de seuil ,France ;2000.

5- Philippe S : **La sociologie économique**, édition la découverte, Paris.2005.

6- Grawitz, M :**Méthodes des sciences sociales**, Dalloz,2eme édition,2005.

7- Peerbaye A. et Zalio P : **Introduction à « La sociologie économique des entreprises et des entrepreneurs »** de Mark Granovetter, Terrains & Travaux 2003.

8- Sekieu, b, fabi, b, perritti, alis, chevalier : **gestion des ressources humaines**, bruxelles, 2eme ed de bœck université , 3eme TIRAGE , 2007

9- Tom Petters , Robert Waterman : **Le Prix de l'Excellence** , Belgique :Dunod édition,2004,page210

10- office des publications universitaires, Alger, 1981.

11- Madoui Mohamed : **PME , Emploi et relations sociales, France-Maghreb**, L'Harmattan, logiques sociales, Lise-CREAD, 2007.

خامسا: الأطروحات والمقالات باللغة الفرنسية

1- **La transmission des PME familiales non cotées**", Université de mons-hainaut, , thèse doctorat, 2007

سادسا:المجلات والمقالات باللغة الفرنسية

1- Amico, "Examine Determinants Management of Trust :Evidence from a Laborat Experiment" , paper presented at the National public Administration Research Conference, Washington , October(2003).

2- A. Bloch ; L.Cadieux, A. Fayolle, O. Germain ,"Entrepreneuriat familial Etat des lieux et perspectives de recherche" , Revue Management nternational,2009.

3- M,FERERA ;Y,BELARBI ,**L'impact des caractéristiques entrepreneuriales sur le développement des entreprises en Algérie**, Colloque International : « Création d'entreprises et territoires » Tamanrasset Décembre 2006.

4- Barnes, L, B, and Hershon, S, A, "**Transferring Power in a Family Business**", Harvard Business Review54, 1985.

5- Puusa, A. & Tolvanen, U. "**Organizational Identity and Trust**", EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies,. Vol. 11, No. 2, 2006, p 29-32

6- poulain-rehm thierry, « qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? » réflexions théoriques et prescriptions empiriques ,la revue des sciences de gestion, 2006/3 n°219.

7- José Allouche et Bruno Amann, "l'entreprise familiale: un état de l'art", 2000, la Revue Finance, Contrôle, Stratégie, vol. 3 n°1, 2000**,** pp8-11 .

8- Kursunoglu, A.,**An investigation of organizational trust level of teachers according to some variables**. Procedia Social and Behavioral Sciences (2009).

9- Yilmaz , Abdullah and Atalay , Ceren ,"A Theoretical Analyze on the Concept of Trust in Organizational Life ", European Journal of Social Sciences . Volume 8 , 2009, Number 2

10- Straiter,K.," **The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization on Job Satisfaction and Organizational International Commitment**" Journal of Leadership Studies, Vol.1,I, 2005.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر -2- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع- تنظيم وعمل-

السلام عليكم رحمة الله وبركاته

تدور هذه الدراسة حول" دور البعد الاجتماعي والنمط القيادي في استمرار المؤسسة الاقتصادية العائلية بالجزائر، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل ، ولتحقيق هدف هذه الدراسة، نعرض عليكم استمارة لجمع معطيات ميدانية حول موضوع البحث ، فنرجو منكم التكرم بدراسة فقرات الاستمارة ثم الإجابة عليها بكل موضوعية وشفافية ومسئولية، علمًا أنه لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة كما نعدكم أن المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا في إطار ما يسمح به البحث العلمي فقط.

شاكرين لكن حسن تعاونكن لخدمة البحث العلمي.

الطالبة آسية بن سعيدي

طريقة ملئ الاستمارة:

ضع علامة (X) على الاجابة التي تناسبك

. لمحور الأول :البيانات الشخصية

1.**السن**:

2.**الجنس:** 1 -ذكر □ 2 -أنثى □

3.**الحالة المدنية:**

1-أعزب □ 2- متزوج □ 3-مطلق □ 4- أرمل □

4.المستوى الدراسي:

1-دون المستوى □ 2-إبتدائي □ 3-متوسط □

4-ثانوي □ 5- جامعي □

5.طبيعة العلاقة مع صاحب المؤسسة:

1-صلة قرابة 2- صلة مصاهرة

3- من المعارف 4- لا علاقة

6.**الوظيفة الحالية :** .....

7.مدة الاقدمية في المؤسسة: .....

المحور الثاني :البعد الإجتماعي والثقة

8. هل يتم التوظيف في المؤسسة إعتمادا على:

1. صلة القرابة والمعرفة □
2. العلاقات الشخصية (المعارف والأصدقاء) □
3. المؤهلات العلمية لطالب العمل □

9. هل يستفيذ معظم العاملين من التكوين داخل المؤسسة؟

1-نعم □

2-لا □

10. هل تتم عملية الترقية بالمؤسسة اعتماداً على :

1- العلاقات الشخصية بصاحب المؤسسة ☐ 2- الأقدمية ☐

3-انتماء العامل للمؤسسة المالكة ☐ 4- الكفاءة ☐

11. عندما تواجهك مشكلات في العمل هل تقدم شكوي:

1-لصاحب المؤسسة ☐

2-لرئيسك المباشر ☐

3-لصديقك في العمل ☐

12. هل تعطي المؤسسة فرصا عادلة للإنصات لإنشغالات العمال والموظفين ؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

13. هل تهتم الإدارة العليا بالمؤسسة برغبات واحتياجات الافراد في المؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

14. هل تقدم المؤسسة المساعدة والعون لجميع العاملين حتى لو لم يطلبوا منها؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

15. هل توافقون على زيادة ساعات العمل لمواجهة مشكل عارض بالمؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

16. هل تحاول المؤسسة إشراك جميع العاملين بكل القضايا المستقبلية للمؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

17. هل تطبق المؤسسة النظام والقانون على الجميع وبالتساوي؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

18. هل تشعر أن العاملين يثقون بالمؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

19. هل لديك ثقة بالقرارات والتغيرات التي تتخذها المؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

المحور الثالث :القيادةوالولاء

20. كيف تتعامل القيادة مع العاملين ؟

1-كأفراد من الاسرة ☐

3- كمسئول ☐

4- كصديق ☐

21. هل تشجع القيادة العاملين على الأداء الجيد ؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

22. إذا كانت الإجابة بـــ: "نعم" كيف ذلك ؟

1-بإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار ☐ 2-بالشكـــــــــــر والثنـــــــاء ☐

3-بمنحهم مكافئات وهدايا رمزية ☐ 4-بتفويضهم سلطات إضافيـــــــة ☐

23. هل تسمح القيادة بالإتصال الغير رسمي للعاملين بها ؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

24. ماهي الوسيلة التي تستعملها في اتصالك بالمسئولين بالمؤسسة:

1-المقابلة ☐ 2-الهاتف ☐ 3-الاجتماع ☐

4-التقرير ☐ 5-الرسالة ☐ 6-الأنترنت ☐

25. .. ما هو النمط القيادي السائد بالمؤسسة ؟

1-الديكتاتوري ☐ 2-الديمقراطي ☐

3-الأتوقراطي ☐ 4-الأبوي ☐

26. هل يشترك العاملين في إتخاذ لقرارات بالمؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

27. هل تعتبر نفسك عضوا فعالا بالمؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

28. هل أنت مستعد أن تبذل جهدا لإنجاح عمل المؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

29. هل تشعر بارتباط داخلي تجاه هذه المؤسسة؟

1- نعم ☐

2- لا ☐

30. ماهو شعورك لما ترى منتجات المؤسسة تباع في الأسواق؟

1- الفخر ☐

2- الإنتماء ☐

3- لا شيئ ☐

31. هل تتحدث بإعتزاز عن مؤسستكم مع الأصدقاء والأقارب ؟

1- نعم ☐

2- لا ☐