

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر -2-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

**أثر السلوك القيادي في تنمية الولاء
التنظيمي لدى الموظفين
- دراسة ميدانية لموظفي الشرطة -**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
التخصص: تنظيم ومناجمت

إشراف الأستاذ:
د. كمال علي مزيغي

إعداد الطالبة:
قصاص خيرة

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مقدمة

مقدمة:

أصبح مؤكدا في وقتنا الحاضر أن رقي وانتعاش إقتصاد الدول مرهون بنجاح مؤسساتها كما أن نجاح هذه الأخيرة مرهون بدوره بمدى فعالية وكفاءة استغلال مواردها البشرية والقدرة على توجيهها نحو أهداف المؤسسة باعتبارها المحور الأساسي الذي تدور حوله كل العمليات المتعلقة بالتسيير المؤسسي، فتوفر العناصر المادية وحدها غير كفيل بتحقيق طموح المؤسسة أمام ما تواجهه من منافسة شرسة على المستوى الإقليمي والعالمي.

يبقى الإستغلال الأمثل للعنصر البشري مرتبطا بكيفية تسييره والسلوك الذي يتخذه المسير في التعامل مع هذا المورد الحساس، حيث يعتبر التفاعل بين المشرف أو المسير مع المرؤوسين من أعقد التفاعلات التي جلبت إهتمام الدارسين والباحثين منذ سنوات خلت، ومازالت الدراسات في تواصل إلى يومنا هذا تماشيا مع التطور السريع الذي يشهده العالم في جميع المجالات، والتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية الناجمة عنه والتي لها أكبر تأثير على سلوك الإنسان، سيما سلوك الأفراد العاملين.

والسلوك التنظيمي ككل مرتبط إرتباطا وثيقا بالسلوك القيادي، الذي يعتبر المحرك الأساسي لتوجه سلوك المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة أو إسقاطها، فالتفاعل الموجود بين الرئيس والمرؤوس هو تفاعل دائم واحتكاك لاغنى عنه في مجال العمل وعلى مختلف مستوياته، كما أنه المتحكم في الكفاءة والجودة والنوعية التي ستتنافس بها المؤسسة في الساحة الوطنية والعالمية.

فالسلوك الذي سيتخذه المسير كأسلوب في العمل والتعامل مع مرؤوسيه سيؤثر حتما في العلاقات التي ستتشكل بينه وبين مرؤوسيه من جهة وبين مرؤوسيه والتنظيم من جهة أخرى، لذا يجب عليه الأخذ بعين الإعتبار الجانب المعنوي للأفراد العاملين باعتباره الجانب المتحكم في سلوكهم نحوه ونحو التنظيم، فمهما اجتهدت المؤسسة في وضع الإستراتيجيات واستعارة النماذج التسييرية العالمية الناجحة، لن تحصل على مبتغاها إذا لم تهتم بشكل واضح وجدي

مقدمة

في التحكم في السلوكيات التي تحدث داخل تنظيمها في مختلف مستوياته، حيث ينبغي تكيف السلوك القيادي مع الظروف العامة حتى يكون تأثيره إيجابيا في التوجه السلوكي للمرؤوسين ويمكن بذلك من كسب تقديرهم وولائهم الذي سيكون حتما ولاءا للتنظيم، هذا السلوك التنظيمي الفعال يعتبر ضالة كل مؤسسة تسعى إلى النجاح والرفي.

والمؤسسة الجزائرية كأى مؤسسة في العالم تعي مدى قيمة الجوانب المعنوية في ضمان استمرار المؤسسة، وتسعى جاهدة إلى التحكم في هذه الجوانب، إلا أنها مازالت تعتمد على أساليب وطرق قديمة لم تعد تستجيب لمتطلبات العصرية والتطور، وفي بعض الأحيان ذات نتائج وخيمة على المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، مع ذلك أصبحت اليوم أكثر وعيا من ذي قبل أن كسب ولاء موظفيها أصبح ضرورة و ليس نوعا من الكماليات، وبدون هذا الولاء لن تستطيع الوقوف أمام المنافسة وسيكون مآلها الزوال وترك المجال مفتوح أمام الشركات الأجنبية التي تعتبر أكبر منافس لها وأخطره على الإطلاق، فبكفاءة موظفيها وتقدم تقنياتها وحوافزها المغرية يمكن لها استقطاب الكفاءات من المؤسسات الجزائرية بكل سهولة، ولن تكون وسيلة المؤسسات الوطنية في صد هذا الخطر إلا العمل على زرع الولاء في موظفيها وتنميته باستخدام الوسائل الملائمة.

هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على مدى تأثير السلوك القيادي الفعال في توجيه السلوك العام للأفراد العاملين نحو أئمن سلوك يمكن أن تتمتع به المؤسسة الناجحة وهو الولاء التنظيمي، قد اخترنا لهذه الدراسة قطاعا حساسا من قطاعات الدولة وهو الأمن الوطني وهذا نظرا لأهمية الولاء لدى منتسبيه كونها مهنة حساسة تستلزم الكفاءة العالية والولاء الدائم لأن مواردها البشرية لا تعمل لصالح المؤسسة فحسب وإنما تعمل للصالح العام، فمهمتها الأساسية هي تلبية الحاجة الأمنية والطمأنينة لأفراد المجتمع الذين من بينهم توجد عائلاتهم وأقاربهم.

مقدمة

من هذه المنطلقات وبهدف الوصول إلى ما نصبو إليه من أهداف علمية في هذا المجال قسم البحث إلى خمسة فصول، حيث خصص الفصل الأول للإطار العام للدراسة الذي انطلق منه البحث، أين تمت بلورة إشكالية البحث مع تحديد تساؤلاته وفرضياته وكذا الإشارة إلى فائدته العلمية وأهدافه المنشودة، كما قمنا بتحديد أهم المفاهيم الواردة في الدراسة قصد منع الخلط والإلتباس، وقمنا بالاستطلاع على بعض الدراسات السابقة التي أنارت لنا بعض دروب هذه الدراسة.

وقد خصص الفصل الثاني لدراسة القيادة عموماً والسلوك القيادي الفعال خصوصاً، محاولين بذلك تسليط الضوء على أنماط القيادة وأهم النظريات التي اهتمت بالموضوع، وكذا تطرقنا إلى محددات السلوك القيادي الفعال، في حين خصص الفصل الثالث للولاء التنظيمي من حيث أنواعه والنماذج المفسرة له ومحدداته التي تعتبر ذات أهمية في دراستنا كالأبعاد الشخصية والأبعاد المتعلقة بخصائص العمل، وكذا عوامل تنميته لدى الموظفين.

أما الجانب الميداني فقد احتوى بدوره على ثلاثة فصول خصص أولها والذي يمثل الفصل الرابع للإجراءات المنهجية للدراسة حيث تناول منهج الدراسة ونوع العينة وكيفية انتقائها، وكذا الأدوات المستعملة لجمع البيانات، كما قمنا بتعريف ميدان البحث ودراسة خصائص العينة، أما الفصل الخامس فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة البيانات وإبراز النتائج على ضوء ما أسفرت عنه المعالجة الإحصائية، وربطها بالإطار النظري وتفسيرها على ضوء أدبيات سابقة للموضوع.

وفي الأخير خلصنا من خلال ما توصلنا إليه من نتائج إلى جملة من الإقتراحات التي من شأنها التوجيه نحو القيام بالخطوات المناسبة لكسب الولاء التنظيمي الكفيل بنجاح أي نوع من المؤسسات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع أثر السلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي للموظفين لسببين أساسيين:

سبب ذاتي: هناك ميل شخصي للمواضيع التي تعالج السلوكيات التنظيمية وأهميتها في السير الحسن للعمل على جميع الأصعدة بسبب الإحتكاك بالوسط المهني لعدة سنوات، أتيح لنا من خلالها ملاحظة مختلف التفاعلات التي تحدث بين أفراد المؤسسة على جميع المستويات، وكذا ردود الأفعال التي تتجم عنها، والتي أثارت فضولي العلمي لدراستها بعمق للإلمام بمختلف العوائق المؤثرة في سيرورة العمل ومحاولة تخطيها وإيجاد الحلول المناسبة.

سبب موضوعي : هو أن الدراسات حول الولاء التنظيمي لم تأخذ حقها من حيث الكم فهي نادرة في الدول المتخلفة، لأن المؤسسات في هذه الدول لا تعتني بتنمية هذا السلوك الهام الذي كان السبب في نجاح الدول المتقدمة والحفاظ على تقدمها في مختلف الأزمان والظروف، حيث اهتمت الدول بدراسته وإيجاد السبل لتنميته لدى أفراد مؤسساتها، واكتشفت أن تأثير السلوك القيادي كسلوك فردي يتعدى النطاق الشخصي ويؤثر على السلوك التنظيمي ككل، لذا يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار عن طريق صقله وتهذيبه ليتلاءم مع مختلف الظروف والمواقف التي تمر بها المؤسسة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز مدى تأثير سلوك الرئيس المباشر في العمل على توجه السلوك العام للمرؤوسين، الذين سيتبنون حتما سلوكيات تنظيمية تتناسب مع سلوكه، والولاء التنظيمي كسلوك نبيل، تسعى كل المؤسسات إلى غرسه في موظفيها لما له من عوائد لا غنى عنها في ضمان بقائها في الساحة سيتأثر حتما بالسلوك القيادي للرئيس المباشر، الذي وضع في منصبه القيادي على أساس قانوني، وخولت له السلطة

رسميا بدون أن يكون للمرؤوسين أي دور في اختياره، وهو بدوره سيسعى إلى إبراز مهاراته في فن قيادة الأفراد، أين ستقاس مدى كفاءته بمستوى الولاء الذي سيكنه له مرؤوسه ومدى تأثيره في ولائهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، من ثم فإن لموضوع بحثنا فائدتين :

فائدة علمية: هي تسليط الضوء على الأوراق الراجعة التي تعتمد عليها أنجح المؤسسات العالمية، وهي الإعتماد على السلوك القيادي الفعال وتنمية الولاء التنظيمي لدى المستخدمين، فقد حان الوقت للمؤسسات الجزائرية أن تصنع استراتيجيات ونماذج تسييرية خاصة بها، والتي تتلاءم مع خصوصيات المجتمع الجزائري، وبما أن هذه المسؤولية تقع على عاتق الباحثين بالدرجة الأولى حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين في رفع مستوى أداء المستخدمين وتحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة.

فائدة عملية: يكاد الإهتمام بالولاء التنظيمي ينعدم في المؤسسات الجزائرية، والسلوك القيادي فيها غير موجه، حيث يعتمد على الذكاء الفردي للإطارات المسيرة في التعامل مع المرؤوسين، والذي ينتج عنه أحيانا كثيرة نزاعات وسلوكات سلبية تتطلب من المؤسسة مجهودا وإمكانيات إضافية لحلها حفاظا على استقرارها وبقائها في الساحة، هذه الحالة المتفشية في مؤسساتنا الوطنية هي السبب الأول في عدم فعاليتها وإنتاجيتها الضعيفة التي ستؤثر حتما على الإقتصاد الوطني، لذا نرجوا لنتائج هذا البحث أن تساهم ولو بالقليل في توضيح الصورة أمام الإطارات المسيرة في المؤسسات الجزائرية لتعديل سلوكهم القيادي وجعله أكثر فعالية لتحقيق متطلبات التنظيم والحصول على ولاء المستخدمين وتنميته باستمرار.

ثالثاً: الإشكالية

أجمعت الدراسات والأبحاث التي أجريت منذ نهاية القرن التاسع عشر في مجال تنظيمات العمل على أن العنصر البشري هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل العمليات الخاصة بالمؤسسة مهما كان نوعها وتخصصها، وأنه لا توجد نظرية موحدة تسمح بالاستغلال الأمثل لهذا المورد باختلاف الأماكن والظروف كونه كائن معقد ذو قدرات بيولوجية، نفسية واجتماعية تعمل كلها في آن واحد، كما أن الفرد محكوم بعادات وتقاليد وقيم يصعب اجتثاثها، لذا يجب مراعاتها حتى لا تصطدم أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة مخلفة ظهور سلوكيات عدائية تؤثر سلباً على التنظيم، من ثم فإن حسن استغلال الموارد البشرية أصبح مسؤولية كبيرة تقع على عاتق المسير الذي تخول له مهمة تسيير هذا المورد وتوجيهه إلى تحقيق أهداف التنظيم، حيث تقف فعالية تسييره على مدى قدرته على التحكم والإحاطة بمختلف جوانب العمل المادية والبشرية وتميزه عن مرؤوسيه بسلوكيات ذاتية يتأثرون بها إيجابياً بتوحيد جهودهم لتحقيق الأهداف المسطرة واعتبارها ضمن أهدافهم الخاصة.

الإهتمام بالموارد البشري ليس وليد التطورات الحديثة في ميدان العمل إنما ثمره تراكم جهود الكثير من المفكرين والباحثين وأرباب العمل منذ سنوات خلت، حيث أجريت عدة تجارب وبحوث داخل مواقع العمل لإيجاد أحسن الطرائق لتحسين مستوى الإنتاج وزيادة الأرباح، إذ بادر رواد المدرسة الكلاسيكية أمثال "تاييلور" و"فايول" و"قانت" و"هانري لورنس" بفتح المجال نحو ظهور أبحاث جديدة للتنظيم العلمي تبلورت من خلالها معالم مدرسة العلاقات الإنسانية التي رمت إلى فهم حقيقة العلاقات والتفاعلات داخل مجتمع العمل إذ قامت بإبراز أهمية العامل المعنوي ومدى تأثير الأفراد بالإهتمام والإحترام الذي يمنح لهم من طرف رؤسائهم، و تبقى المساهمة التي قدمتها المدرسة السلوكية بمختلف مفكراتها من أهم المساهمات التي عملت على توضيح أهمية الجانب المعنوي والشعوري للأفراد في إنجاز العمل، إذ اعتنت بالعلاقات الموجودة بين الرؤساء و المرؤوسين والآثار

التي تفرزها التفاعلات بينهم وما تخلفه من إيجابيات وسلبيات على التنظيم ككل، على غرار "رنسيس ليكرت" و"هارولد جاك ليفيت" و"روبرت بليك" حيث استفادت من دراساتهم وأبحاثهم المدرسة النيوكلاسيكية التي حاولت بناء نظريات جديدة في التسيير وتطوير سياسات وإستراتيجيات تتماشى مع التطور الهام للمؤسسات الحديثة، حيث اهتمت بالتسيير الإداري معتبرة إياه وظيفة اجتماعية ذات أهمية قصوى لذا وضعت عدة مبادئ تسييرية مثل الإدارة بالأهداف "لدروكر" ومبدأ الجودة والإتقان "لبيتر و واترمان" أكدوا من خلالها أهمية السلوك القيادي في إنجاح المؤسسة وبقائها في ساحة المنافسة.

من أجل هذا تبنت المؤسسات الحديثة استراتيجيات وسياسات مدروسة لتسيير موظفيها تعتمد أساسا على الإهتمام بالعنصر البشري للتقليص من السلوكات الدفاعية وتعويضها بسلوكات إيجابية توجههم تلقائيا نحو تحقيق أهداف التنظيم، حيث يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم حتى تضمن انغماسهم في تحقيق المصلحة العامة وتوحيد أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وبهذا تكون هذه الأخيرة قد حصلت على الورقة الراحبة التي تسعى إليها كل مؤسسة تريد البقاء بقوة وهي ولاء مستخدميها، حيث يعتبر الولاء التنظيمي إحدى العناصر الرئيسية التي تقاس بها فعالية التسيير.

الجزائر مثلها مثل أي دولة في العالم تسعى إلى التطور والإستقرار الإقتصادي الذي سبقها إليه الدول المتقدمة، إذ قامت باستيراد السياسات والاستراتيجيات والنماذج التسييرية الجاهزة من هذه الدول معتبرة أنها سبب تطورها ونجاح مؤسساتها، لكنها لم تأتي بالنتائج المتوقعة في المؤسسات الجزائرية رغم تسخير الدولة لكل الوسائل المادية اللازمة لذلك، وتقانيها في تكوين الإطارات المسيرة حتى يصل مستواهم إلى مستوى مسيري تلك البلدان. قد بات واضحا أن نجاح هذه النماذج ليس مرهون بالموارد المالية إنما هو حصيلة موارد مالية وبشرية تتفاعل فيما بينها بطريقة خاصة، لذا يجب على المسير أن يكون ذكيا يتقن فن قيادة الأفراد في مختلف المواقف والظروف آخذا بعين الإعتبار القيم والثقافة التي

يحملها مرؤوسوه حتى يتفادى عدم رضاهم وعدم ارتياحهم في العمل فيخسر ولائهم له وللتنظيم ككل.

والمديرية العامة للأمن الوطني على غرار المؤسسات الجزائرية والعالمية تسعى جاهدة إلى كسب ولاء موظفيها عن طريق انتهاجها لسياسات واستراتيجيات متجددة ومنتطورة لعصرنة وأنسنة تسيير مواردها البشرية، كونها ليست فضاء عمل عادي فهي ليست مؤسسة خدمائية أو إنتاجية عادية، إنما هي كيان إجتماعي يتوقف عليه أمن البلاد وراحة سكانها، وباعتبار الأمن هو المعادلة الحقيقية التي يتوقف عليها نجاح الدول ويقاس بها إستقرارها السياسي والإجتماعي والإقتصادي، فإن المديرية العامة للأمن الوطني تعتمد حتما على موظفين أكفاء يدفعون النفس والنفيس من أجل تحقيق هذه الغاية، لذا تقوم باستعمال تقنيات متطورة في انتقائهم في هذا السلك الصعب والحساس، حيث يعتبر توجه الشباب للعمل في هذه المؤسسة أصلا نوع من الإخلاص والولاء للوطن، خاصة أمام الظروف العصيبة التي مرت بها الجزائر في السنوات الماضية، وهنا يصبح على عاتق الرئيس المباشر لهؤلاء الموظفين أن يحافظ على هذا الشعور النبيل وينمي فيهم الولاء للتنظيم حتى يبقى أداءهم في مستوى المهام المنوطة بهم، ومن هنا يتبادر لدينا السؤال كيف يمكن للإطار المسير أن يحافظ على هذا الولاء ويجعل ولائهم للنظام في نمو مستمر؟

من هذا السؤال تتفرع هذه الأسئلة:

هل يؤثر سلوك الرئيس في تنمية ولاء المرؤوسين نحو التنظيم؟

هل هناك علاقة بين الولاء للرئيس المباشر والولاء للتنظيم؟

هل سلوك الإطار المسير هو المؤثر الوحيد في درجة ولاء المرؤوسين؟

رابعاً: فرضيات البحث:

1- يؤثر السلوك القيادي الفعال للإطار المسير في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

2- توجد علاقة إيجابية بين الولاء الذي يكنه المرؤوسون للإطار المسير والولاء التنظيمي لهم.

3- توجد عوامل أخرى تؤثر في درجة ولاء المرؤوسين للتنظيم مثل الخصائص الفردية كالجنس، السن، الأقدمية والمستوى التعليمي، وخصائص العمل كالأجر وفرص الترقية وتوفير الخدمات الإجتماعية.

خامسا: تحديد المفاهيم:

ينفرد كل اختصاص بمصطلحاته ومفاهيمه التي تميزها عن المجالات العلمية الأخرى، لذا يتحتم على الباحث تحديد المفاهيم التي يستعملها في بحثه حتى يمنع بذلك أي إلتباس أو فهم خطأ لمعانيه، خاصة في مجال العلوم الإجتماعية أين تكثر المفاهيم وتتنوع ويحمل فيها المفهوم الواحد أكثر من معنى، وهذا ما تم القيام به في بحثنا هذا حيث اجتمعت لدينا المفاهيم التالية:

القيادة:

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن الكثير من المتغيرات المتداخلة التي تؤثر في بعضها البعض، إذ نلاحظ عدم وجود تعريف عام وشامل وملم لكل ما تحمله من معاني، "فقد أشار "فيدلر"(Fidler) الذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريف لمصطلح القيادة وكل تعريف من هذه التعاريف يعكس وجهة نظر صاحبه بالنسبة للجوانب التي يعتقد أنها أساسية وهامة"¹ حيث يعرفها أردواي تيد بأنها "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في وتحقيقه ويجدون صالحهم جميعا وهم يرتبطون معا في مجموعة واحدة ومتعاونة"²

1 أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 25.

2 أردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 16.

ويذهب "ستوجل" (Stogdill) إلى أن " القيادة هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"¹، كما يقول "إتزيوني" (Etezioni) أن "القيادة هي القدرة التي تستند بصورة دائمة على مواصفات شخصية تكون عادة طبيعية أو اعتيادية"². وعرفها "ليكرت" (Likert) بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم واحتوائهم بأعلى درجة من الكفاية، كالعامل والإنجاز لتحقيق الأهداف المرسومة"³

مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية "تمثل نوعا متخصصا من أنواع القيادة تستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة عن طريق خلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هنا هي جوهر الإدارة وسنامها"⁴.

مفهوم الرئاسة:

يلتبس البعض بين مفهومي القيادة والرئاسة فهذه الأخيرة "تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، وتعبير أفصح ومعنى أدق الرئاسة مفروضة على الجماعة، حيث نجد أن الرئيس يعتمد على السلطة المخولة له من التنظيم الإداري الناتجة عن مباشرته لوظيفته، فيحتفظ بسيطرته عن طريق النظام الرسمي"⁵.

1 شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، القاهرة، ص 102.

2 محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003، ط1، ص 94.

3 أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، أساليب البحث العلمي والإحصاء، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 365.

4 محمود المساد، مرجع سابق، ص 100.

5 أحمد قورايا، مرجع سابق، ص 175.

وتجتمع أغلب آراء المؤلفين على أن "القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فنا فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه"¹

يبقى أن السلوك الشخصي الذي يتخذها لقائد للقيام بمهامه له دوره في سيرورة العمل، كونه سيؤثر مباشرة على سلوك المرؤوسين إيجابيا أو سلبيا، وهذا سينقلب حتما على مردود المؤسسة ككل، لذا تحاول أن نتبين مفهوم السلوك.

مفهوم السلوك:

للسلوك عدة تعاريف حيث يعرفه عبد الرحمن عيسوي بأنه "عبارة عن الإستجابات الحركية والغدية، أي الإستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو الغدد الموجودة في جسمه"²، وبالتالي فالسلوك البشري "هو مجموعة التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الإجتماعي"³.

المفهوم الإجرائي للسلوك القيادي:

هو مجموعة التصرفات والقدرات التي يتميز بها المدير أو الرئيس الإداري لحث مرؤوسيه على العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث تظهر فعالية السلوك القيادي في التخطيط والتوجيه لتحويل جماعة العمل الغير متجانسة أصلا إلى فريق عمل متناسق ومتعاون ومتكامل.

1 هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال وفن القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص151.
2 عبد الرحمن عيسوي، دراسات سوسولوجية، نقلا عن ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص58.
3 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص59.

مفهوم الولاء التنظيمي:

تكتنف مسألة تحديد مفهوم الولاء التنظيمي صعوبات نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه، فهناك من يعرف الولاء التنظيمي على أنه " إستعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم، كما يعرف على أنه الدرجة التي يلتزم بها المرؤوسون بالإخلاص والثقة لمدير المؤسسة كما يذهب البعض إلى أنه ارتباط العاملين بالمؤسسة ومن ثم يتفانى كل واحد منهم في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية"¹.

ويعرف "بورتر وزملائه"(porter et al) الولاء التنظيمي بأنه "قوة تطابق واندماج الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، كما عرفه "ستيرز" (Steers) على أنه العلاقة القوية للتطابق والارتباط بالمؤسسة"².

المفهوم الإجرائي لتنمية الولاء التنظيمي:

هو الجهد الواعي الذي تبذله المؤسسة للحفاظ على موظفيها الاكفاء وضمان انغماسهم في تحقيق أهدافها وإدراجها ضمن أهدافهم، عن طريق تحقيق طموحهم المرجو مقابل تقانيهم في العمل.

بعض المفاهيم المرتبطة بالولاء التنظيمي:

الرضا الوظيفي: إهتمت المدرسة السلوكية الحديثة بمفهوم الرضا الوظيفي وقد توصلت إلى اعتباره استجابة لعوامل متعددة من بينها عوامل الشعور نحو الوظيفة ومحتواها وظروفها، إذ لا يمكن فهم الرضا الوظيفي بدون دراسة أبعاد الوظيفة ومقاييسها التي تضم العمل،الراتب، الترقيّة، الإشراف، الزملاء.

1 محمد أحمد سليمان وآخرون، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، مصر، 2012، ص 149.

2 منال رشاد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011، ط 1، ص 227.

هناك عدة محاولات لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، إلا أنه لم يحدث إتفاق بين جمهور الباحثين على تعريف عام وموحد، وهذا راجع إلى اختلاف بيئات ومحاوِر اهتمام الباحثين، حيث يعرفه الدكتور أحمد صقر عاشور بأنه "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله"¹.

كما يذهب الدكتور خليل الشماع إلى اعتباره "مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر وغير مباشر والمكافأة المالية والزملاء في العمل وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الإتجاهات وفي آن واحد إيجابية أو غير إيجابية"².

التعريف الإجرائي:

هي مدى الإرتياح والإشباع المادي والمعنوي الذي يحققه الموظف في عمله داخل المنظمة.

1 أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص148.

2 خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، التحفيز والرضا الوظيفي، دار الميسرة، عمان، 1990، ص654.

سادسا: الدراسات السابقة:

الدراسات الخاصة بالقيادة

الدراسة الأولى: تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة "1930"

قام "رونالد ليبيت" (Ronald.Lipit) و"الفهوايت" (Ralph.White) بتجارب هامة في الثلاثينات، أطلق عليها اسم تجارب الأجواء الاجتماعية وذلك تحت إشراف "كورت ليفين" (Kurt Lewin) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بدأت هذه التجارب بإنشاء أندية للأطفال في سن العاشرة، وتم إخضاع هؤلاء الأطفال لثلاثة أنواع من القيادة على فترات متباعدة:

(1)-قيادة أوتوقراطية أو دكتاتورية.

(2) - قيادة ديمقراطية.

(3) - قيادة الحريات المطلقة أو الفوضوية.

وقد طلب من فريق المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة التالية:

1-يقوم بوضع سياسة العمل.

2- يملئ خطوات العمل وأساليبه على الأولاد دون استشارتهم.

3- يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى دون أن يعرف الأولاد الخطوة التالية.

4- يقوم بتوزيع المسؤوليات دون استشارة الأطفال.

5- يقوم القائد بمدح أو ذم دون توضيح الأسباب.

من جهة أخرى طلب من قائد المجموعة الثانية التي وضعت تحت قيادة ديمقراطية أن

يتصرف بالطريقة التالية:

1-تقرر الجماعة سياسة العمل.

2-يناقش القائد طريقة العمل ككل مع المجموعة.

3-في النواحي الفنية يقترح القائد طريقتين أو ثلاث ويترك للجماعة أن تختار الطريقة

المناسبة.

- 4- تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
- 5- يختار كل عضو من أعضاء الجماعة الزميل أو الزملاء الذين يرغب في العمل معهم.
- 6- يكون القائد علاقات شخصية مع الأولاد حتى يصير واحدا منهم تقريبا.
- 7- لا مانع أن ينتقد القائد الأولاد أو يمدحهم.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أولا: تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي على القائد الأوتوقراطي.
- ثانيا: حاول أغلب أفراد الفريق الأول السيطرة على زملائهم، بينما امتاز أغلب أفراد الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم بعضهم بعض.
- ثالثا: حاول أفراد الفريق الأول الحصول على اهتمام خاص من القائد بينما لم يحاول أغلب أعضاء الفريق الثاني ذلك.
- رابعا: قلت الإقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
- خامسا: قام أغلب أفراد الفريق الأول بنقد زملائهم نقدا لاذعا، بينما قل هذا في الفريق الثاني.
- سادسا: كان أغلب أعضاء الفريق الأول يقبلون رأي القائد دون مناقشة ولا يقبلون آراء زملائهم، بينما كان أغلب أعضاء الفريق الثاني يناقشون رأي القائد ويبدون قبولا لآراء زملائهم.
- من خلال هذه النتائج أستنتج أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاونا وأكثر إيجابية وأكثر تقبلا لأفرادها بعضهم لبعض، بينما ينتج عن الجو الدكتاتوري جماعة سلبية مفككة وغير متعاونة.

رغم أن هذه التجارب كانت تهدف أصلا إلى دراسة نماذج السلوك تحت تأثير الأجواء المختلفة إلا أنها توصلت إلى بعض النتائج الهامة التي نبهت إلى بعض الجوانب ومهدت الطريق لدراسات لاحقة حول القيادة والإشراف.

الدراسة الثانية: دراسات جامعة أوهايو وأبعاد السلوك القيادي "1945":

انطلقت هذه الدراسة التي بدأت عام 1945 في الولايات المتحدة الأمريكية على الفكرتين التاليتين:

أولا: هناك فرق بين لفظي القيادة والقيادة الفعالة.

ثانيا: أن توصيف القيادة وتقييمها بعدان يجب دراستهما كل على حدا، لأنه من المنطقي ألا تبدأ بتقييم الشيء إلا بعد وصفه.

بدأت هذه الدراسة بافتراض عدم وجود تعريف مرضي للقيادة فقامت بدراسة القيادة بصرف النظر عن كونها فعالة أو غير فعالة، فاتخذت مجموعة من الأبعاد تمثلت في: التكامل والتنظيم والتسليط والإتصالات والتقدير والإنتاج ثم قامت بعزل عاملين أساسيين كأبعاد لسلوك القائد وهما: التنظيم والمراعاة، حيث أكتشف هذان العاملان نتيجة لسلسلة من الدراسات أجريت على قوات سلاح الطيران الأمريكية والضباط المدنيين في سلاح البحرية ومشرفي العمال في العديد من المصانع ولقد بدأت هذه الدراسات بسؤال أساسي هو: كيف يؤدي الرئيس عمله؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثون بتحديد عدة أبعاد رئيسية تعكس السلوك القيادي لأي رئيس بصفة مبدئية، ثم جمعت العديد من العبارات التوصيفية وفقا للأبعاد السابقة تم من خلالها تصميم قائمة أسئلة تهدف إلى تحليل القيادة ووصف القائد، من ناحية أخرى استخدم الباحثون مقياسا تقييميا آخر لقياس تقييم المرؤوسين لكل عبارة من عبارات الإستقصاء وبالتالي أصبح لديهم نوعين من المعلومات وهما:

-توصيف السلوك القيادي.

-تقييم السلوك القيادي.

حاولوا بعدها اختبار العلاقة بين بعدي التنظيم والمراعاة ومعايير مختلفة للفعالية، من هذه الإختبارات بحث "وينر" و"هالبين" (Winer et Halpine) على قادة الأسراب لدراسة العلاقة بين المراعاة والتنظيم والرضا، على الرغم من تعدد الأبعاد المستخدمة في هذه الدراسة فقد تبلورت النتائج النهائية في ثلاثة أبعاد أساسية للقيادة، حيث تداخلت بعض الأبعاد التي انطلقت منها الدراسة مع بعضها البعض فأصبحت كالتالي:

البعد الأول للسلوك القيادي:

الحفاظ على الجماعة: يرمز هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يهدف إلى أن يدرك المرؤوسون رئيسهم على أنه إنسان طيب أي أنه البعد الذي يرمز لقبول المرؤوسين لرئيسهم.

البعد الثاني للسلوك القيادي:

تحقيق الأهداف الموضوعية: ويرمز هذا البعد إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف الإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.

البعد الثالث للسلوك القيادي:

التفاعل: ويرمز هذا البعد إلى السلوك الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقي الوظائف.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيد أهمية دراسة سلوك القادة والمشرفين، وأهم نتائجها إبرازها لمدى أهمية توجيهات العمل وحاجات الأفراد في تقييم السلوك القيادي وأن النمط القيادي الفعال هو الذي يتميز بالأبعاد الثلاثة المذكورة.

الدراسة الثالثة: أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية¹:

قام بهذه الدراسة الباحث الجزائري سعيد لوصيف في سنة 1995 نظرا لأهمية دراسة المنظمات والسلوك التنظيمي حيث لاحظ تعدد النظريات والمدارس وميز وجود أربعة إتجاهات مهمة في دراسة هذا الموضوع:

- 1 التناول السلوكي (دراسات جامعة أوهايو).
- 2 التناول القائم على أساس الفاعلية (دراسات جامعة متشجان).
- 3 التناول القائم على أساس الدافعية (نظرية المسار نحو الهدف ونظرية التوقع).
- 4 التناول الموقفي (النظرية الموقفية "فيدلر" (Fidler) ونظرية "فروم" (Vroom).

إن الإتجاه الحديث في دراسة القيادة التنظيمية يركز على الإهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد و الموقف التنظيمي الذي يكون فيه وخاصة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، و إذا كان كاتز (Katz) وكان (Kahn) يريان أن مصطلح القيادة يستعمل في العلوم الإجتماعية حسب ثلاثة معاني وهي القيادة من حيث هي خاصة منصب معين، القيادة، من حيث هي سمة أو طابع شخصي، القيادة خاصة سلوكية.

فإن هذا البحث يؤكد في استعماله لهذا المفهوم على التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار إجتماعي ثقافي معين على مستوى المؤسسات الصناعية بالجزائر.

1 سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 21، العدد 2، 1995.

حدد الباحث في أنه يتخذ من النظرية الموقفية إطارا نظريا بهدف فحص مشكل التغيير التنظيمي في علاقته بالقيادة التنظيمية ومحاولة فهم ما إذا كان التغيير التنظيمي يحدث نتيجة تغير سياق القيادة التنظيمية أو أن تغير سياق القيادة التنظيمية يحدث نتيجة إدخال التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة كلها حيث طرح التساؤل التالي: هل تعد القيادة التنظيمية متغيرا هيكليا أو متغيرا موقفيا في عملية إحداث التغيير التنظيمي؟

إنطلاقا من هذه الإشكالية طرح الباحث سؤاليين

1- من بين هذين النمطين القياديين: نمط الإهتمام بالعلاقات الإنسانية ونمط الإهتمام بإنجاز العمل، ما النمط الذي يميز كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ميدان البحث.

2- من بين هذين الموقفين: موقف علاقات القائد بالأتباع وموقف وضعية سلطة القائد، ما الموقف الأكثر إرتباطا بكل نمط قيادي في كل مستوى من مستويات القيادة التنظيمية؟

من أجل تحقيق الهدف من البحث صاغ الباحث الفرض الآتي:

يختلف قادة مستويات الإشراف التنظيمي في نمط القيادة الذي يميز كل مستوى من المستويات المدروسة، وذلك تبعا لوضعية سلطة كل قائد وعلاقته بأتباعه الذين يقعون تحت إشرافه، كما وضع الفروض الفرعية الآتية:

1- يوجد فرق بين قادة مختلف مستويات الإشراف التنظيمي في نمطي القيادة التنظيمية.

2- يوجد إرتباط بين متغير وضعية سلطة القائد ونمط القيادة التنظيمية.

أما عينة البحث فقد اختيرت بطريقة قصدية فئة المشرفين الرسميين حيث بلغ عددهم 104 مشرفا من أصل 123.

وجاءت النتائج كالتالي:

أظهر الإختبار بين متوسطات نتائج مقياس نمط القيادة في المستويات الإشرافية الأربعة أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الأول ومتوسط نتائج المستوى الإشرافي الثاني من جهة ومتوسط نتائج قادة المستوى الإشرافي الثالث ومتوسط نتائج المستوى الإشرافي الرابع من جهة أخرى، بمعنى أن القادة في هذه المستويات يتسمون بنمط قيادي متشابه وهو ذاك النمط الذي يركز على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من الإهتمام بإنجاز العمل، و يمكن إرجاع ذلك لطبيعة العلاقات الإجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري عموماً، والتي تميل إلى تثمين الروابط الإجتماعية والعلاقات الإنسانية ولو على حساب العقلانية والفاعلية وحتى القانون.

ختم الباحث بأن البحث عن تناول علمي وعملي جديد في تسيير المؤسسات الجزائرية ليس أمراً سهلاً، بل يتطلب مجهوداً كبيراً من الباحث، غير أن هذه الصعوبة لا تمنعنا من تقديم تحليل نقدي عام يساعد على فهم المشاكل التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرحيم القطان (1985):

قام الباحث عبد الرحيم القطان في سنة 1985 بالمملكة السعودية، بدراسة تحمل عنوان "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي"، دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية" والتي تهدف إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء لأربع مجموعات ثلاثة منها عمالة وافدة من بلدان أخرى أما الرابعة فهي من العمالة المحلية أي العمالة السعودية اتجاه المنظمات التي يعملون بها في المملكة، وتحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي وثلاث صفات شخصية وهي السن ومدة

الخدمة في المنظمة الحالية والمستوى التعليمي للأفراد وكذلك طبيعة الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد، وقد بلغ عدد المبحوثين في هذه الدراسة 270 عاملا من الناطقين باللغة الإنجليزية في منظمات مختلفة في المملكة العربية السعودية وخلصت الدراسة إلى أن العمالة الآسيوية أكثر ولاءا اتجاه المنظمات التي تعمل فيها من العمالة العربية والسعودية والغربية، وأن العمالة العربية تأتي في المرتبة الثانية من حيث الولاء التنظيمي للمنظمات التي تعمل بها مقارنة بالعمالة السعودية والعمالة الغربية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والسن وسنوات الخدمة وكذا مع المستوى التعليمي.

الدراسة الثانية: دراسة الأستاذ عويد سلطان المشعان (2005) :

البحث عبارة عن دراسة إستطلاعية قام بها أستاذ علم النفس بجامعة الكويت يدعى عويد سلطان المشعان سنة 2005، وقد نشرت بمجلة العلوم الإجتماعية تحت عنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية"، حيث قام بالدراسة الميدانية في دولة الكويت، وقد احتوت عينته على 418 عامل بالقطاع الحكومي منهم 215 ذكور و203 إناث وكان الهدف من الدراسة هو:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والإغتراب والمعاناة النفسية.
- التعرف على الفروق بين الذكور والإناث في متغيرات الولاء التنظيمي والمعاناة النفسية والخصائص الشخصية.

بعد تحديد مشكلة الدراسة التي تدور حول علاقة الولاء التنظيمي بالإغتراب والمعاناة النفسية ومتغيرات الشخصية صيغت فروض الدراسة وهي:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الإغتراب والمعاناة النفسية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الولاء والإغتراب والمعاناة النفسية بين الذكور والإناث.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الولاء والإغتراب والمعاناة النفسية بين الأعلى والأقل تعليماً.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الولاء والإغتراب والمعاناة النفسية بين الأكثر خبرة والأقل خبرة.

استخدم الباحث في دراسته العينة القصدية لعدم وجود ظروف عملية تساعد على إتباع الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على عينة عشوائية، من ثم الحصول على نتائج تتعلق فقط بمجتمع له الخصائص نفسها للعينة المستخدمة في الدراسة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

فيما يخص الفرضية الأولى فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الإغتراب والمعاناة النفسية ومن الصعب تحديد أسبقهما الولاء التنظيمي أو الإغتراب والمعاناة.

أما الفرضية الثانية فقد كشفت النتائج أن الذكور أكثر ولاءاً لمؤسستهم من الإناث، والسبب يرجع إلى أن فرص العمل أصبحت متاحة ونظام الأجور وفرص الترقية والمكافآت والحوافز التطور الوظيفي والمشارك في اتخاذ القرار وكذا ملاءمة العمل للطموحات الشخصية، كلها عوامل ساهمت في ارتفاع الولاء التنظيمي لدى الذكور مقارنة بالإناث.

في الفرضية الثالثة وجد أنه لا توجد علاقة بين هذين المتغيرين ويرجع السبب إلى أن الموظفين في القطاع العمومي راضون عن نوع العمل وملاءمته لميولهم المهنية، كما أنه يتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وهم متساوون في الحقوق والواجبات، هذه العوامل أسهمت في نفي العلاقة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي، وهي تكاد تكون متشابهة في بيئة العمل.

فيما يتعلق بالفرضية الرابعة فقد تبين أنه كلما زادت خبرة الموظف زاد ولاءه للمنظمة، كما أن العمل الذي يشغله يتلاءم مع خبراته السابقة وطموحاته الشخصية وأن

البيئة التي يعملون فيها متوافقة ومناسبة لخبراتهم حيث أنها تسمح لهم باستثمار ما لديهم من قدرات واستعدادات وإمكانات غرست فيهم الولاء للمؤسسة.

الدراسة الثالثة دراسة الكتبي(2006):

هذه الدراسة التي أجراها الكتبي في 2006 بالشارقة والتي تحمل عنوان "قياس الولاء التنظيمي للعاملين بالغدارة العامة لشرطة الشارقة"، هدفت إلى قياس الولاء الوظيفي بمجال الشرطة من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة لشرطة الشارقة، وقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقاط تمثلت في التعرف على مفهوم الولاء الوظيفي وعناصره وأبعاده والتعرف على العوامل المؤثرة على الولاء لدى العاملين وقياس درجته لدى العاملين بالإدارة لشرطة الشارقة وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات الشخصية التالية : العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الدخل الشهري، وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات التالية:الرتبة، نوع الوظيفة، مدة الخدمة، عدد سنوات الخبرة، طبيعة المهام، و قد تم استخدام منهج المسح الإجتماعي للعينة التي بلغ عددها 377 من العاملين بإدارات و أقسام الشرطة الشارقة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن أكثر العوامل تأثيرا على الولاء هي العوامل العائدة لبيئة العمل وهناك ارتباطا معنويا بين العوامل الذاتية لمدير الإدارة والمتغيرات الشخصية والوظيفية ويوجد ارتباط معنوي بين العوامل العائدة لبيئة العمل والمتغيرات الشخصية والوظيفية وأخيرا توصلت الدراسة إلى أن أكثر العوامل الشخصية تأثيرا في المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي هي الجنسية والدخل الشهري والحالة الإجتماعية، بينما ظهر أثر المتغيرات الوظيفية على آراء المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الولاء من خلال متغيرات عدد السنوات ونوع الوظيفة والرتبة ومكان العمل ومدة الخدمة.

الفصل الثاني:

القيادة

تمهيد:

توالت الدراسات وتعددت حول موضوع القيادة، حيث جلبت اهتمام العديد من الباحثين خاصة المهتمين منهم بمجال العمل، كونها ظاهرة إجتماعية ونفسية معقدة، فالقيادة تعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح المؤسسات مهما كان نوعها وتخصصها، فالأسلوب الذي يتخذه القائد في التعامل مع مرؤوسيه سيكون سببا للتوجه الآلي للمرؤوسين نحو السلوكات التي سيمارسونها مع التنظيم ككل، ولذا فإن الإهتمام بالمرؤوسين يبدأ من تكوين الرؤساء على التعامل والتسيير الفعال الذي يعمل على زيادة ولاء الأفراد العاملين وتدعيم اعتقادهم بأهمية التنظيم حتى يبذلوا أقصى الجهود للمحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، وتحقيق الأهداف المسطرة لضمان نجاح المنظمة، ومن خلال هذا الفصل سنتعرض إلى التعرف على أنماط القيادة وأهم النظريات التي تطرقنا إليها إضافة إلى وظائف القائد الإداري وخصائص السلوك القيادي ومبادئ القيادة الفعالة.

أولاً: تعريف القيادة:

تعتبر القيادة كمفهوم ضمن المفاهيم المعقدة والمركبة حيث تحوي في طياتها العديد من المتغيرات، كما تعكس كل محاولة وجهة نظر صاحبه وبيئته الخاصة، حيث يرى الدكتور طارق محمد السويدان مع الأستاذ فيصل عمر باشراحيل أن القيادة "هي تلك العملية يكون في مقدمتها القائد وذلك ليكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم، فرب الأسرة هو المسؤول على أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين"، من الواضح أن أصحاب هذا التعريف من بيئة عربية مسلمة.

عموماً يتفق الجميع أن لكل قائد مسؤولية في قيادته، فـرئيس المؤسسة هو المسؤول الأول عن تسييرها وإيصالها إلى الأهداف المسطرة، والمعلم مسؤول عن إيصال العلم لطلابه وهكذا، وللقيادة أهمية على عدة مستويات ولعلها تتبع من دورها الفعال في جميع نواحي الحياة نذكر من بينها:

- تحقيق الأهداف المنشودة، فبدون قيادة راشدة يستحيل بلوغ الغايات.
- يمثل حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية.
- تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على طريقة عملهم من أجل نجاحها.
- تقييم أداء العاملين حسب ما هو مطلوب منهم وحل مشكلات ومعوقات العمل.
- تنظيم وتوحيد جهود الأفراد وتنسيقها من أجل حسن سير العمل وتحقيق الأهداف.
- المتابعة المستمرة لأي جديد من أجل مواكبة المتغيرات المتنوعة والمختلفة المحيطة ببيئة العمل واستغلالها في تحقيق الأهداف المرسومة.

1 طارق محمد سويدانوفيسل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، الرياض، ط2، 2003، ص40.

2 طارق محمد سويدان ومحمد العدلوني، القيادة في القرن 21، مكتبة جرير، الرياض، 2001، ص20.

ثانياً: أنماط القيادة:

تعتبر القيادة عملية توجيه وتنسيق جهود المرؤوسين نحو تحقيق أهداف التنظيم عن طريق مجموعة الوسائل التي يستخدمها الرئيس كالتحفيز والمراقبة، فهي عملية إجتماعية ونفسية معقدة، تختلف فيها طريقة التصرف من مسير لآخر، حيث يخلق هذا الاختلاف تصنيفات لأنماط متباينة للقيادة، ومن التصنيفات الأكثر شيوعاً تصنف أنماط القيادة وفق لمعيارين:

المعيار الأول:

يعتمد على تصنيف القائد من حيث أسلوبه وطريقته في التعامل مع الأوضاع والمرؤوسين وكيفية إستغلال السلطة المخولة له، حيث ظهرت:

القيادة الأوتوقراطية: يتميز هذا النمط في "تركيز السلطة في يد القائد إذ يقوم هذا الأخير بإستغلالها دون مراعاة لظروف العمل أو الجماعة، فالرئيس الأوتوقراطي يعمل على تثبيط المشاركة العامة في مختلف النشاطات سيما تحديد الأهداف، يرفض تقاسم المسؤولية أو تفويضها، يحبط أي علاقة لا تمر على سلطته، يعمل بسياسة التخويف عوض العمل على التقليل منه، يعمل على وضع عوائق الإتصال بين مختلف مستويات التدرج الهرمي"¹.

في ظل هذا المناخ الإستبدادي "تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة أو إبداء الرأي إلى تعطيل العاملين على الخلق والإبداع والإبتكار، كما لا يتحتمجبالا كافياً لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، فتنخفض الروح المعنوية إلى جانب الإفتقار إلى العلاقات الإنسانية اللازمة لتحقيق التكيف الإجتماعي"².

1 MAGNIEZ (R). *Pathologies sociale de l'entreprise*, Gautier, Villard, Paris, 1971, P 165.

2 محمد شفيق، *العلوم السلوكية تطبيقات في السلوك الإجتماعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 117.

تتميز جماعة العمل التي يسيروها الرئيس الأوتوقراطي بانتشار سلوكات تنظيمية سلبية كالتغيب وعدم الرضا وافتقار معالم الولاء لدى المرؤوسين، إذ يسود مناخ العمل اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية والإحساس بالقلق والإحباط ويصبح عدم الإستقرار هو المتحكم في السلوك التنظيمي العام للمرؤوسين وهذا ما يخلق نزاعات وخلافات مهنية.

القيادة الديمقراطية: عكس القيادة الأوتوقراطية، يعتمد هذا النمط من القيادة على

تتمية العلاقات الإنسانية واحترام قرارات الجماعة وتفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات، حيث يقول " كرش" و"كروشفيلد (Krech et Cruchfeld) في هذا الصدد: "القائد الديمقراطي يعمل على الحصول على أكبر نسبة في الأداء ومشاركة كل فرد في نشاطات الجماعة وتحديد الأهداف، يعمل على توزيع المسؤولية عوض تركيزها، يعمل على تشجيع وتقوية العلاقات بين أفراد الجماعة، يعمل على تخفيض التوترات والصراعات داخل بنية الجماعة لجعلها أكثر قوة"¹.

بما أن هذا الأسلوب مغاير تماما للأسلوب الإستبدادي فإن جماعة العمل المسيرة بهذا النمط تنتشر فيها السلوكات التنظيمية الإيجابية كالإلتزام والولاء، وتكون فيها الروح المعنوية مرتفعة، كما يسود الإحساس بالرضا والإستقرار في العمل، وبالتالي تتعدم الصراعات والنزاعات المهنية بين أفراد الجماعة أو زملاء العمل كما يكون الإحترام متبادل بين الرئيس ومرؤوسيه.

القيادة الفوضوية: يتميز الرئيس في هذا النمط من القيادة بدور سلبي بين مرؤوسيه

إذ يعطيهم الحرية التامة والكاملة في متابعة النشاطات والمهام حتى في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن قيادته لهم تكون شكلية، غالبا ما يتبع هذا الأسلوب الرئيس الذي لا يكون في المكان المناسب، حيث لا تتناسب معارفه الخاصة وشخصيته مع المسؤولية الموكلة إليه.

1 MAGNIEZ (R). OPCIT P165

تتميز جماعة العمل المسيرة بهذا النمط من القيادة بسلوك إجتماعي إيجابي بين المرؤوسين ومتوسطة مع الرئيس، الذي لا يكون له أي دور في علاقات العمل. ومن ثم يتم ظهور قيادة غير رسمية موازية للرئيس الرسمي ينتج عنها خلافات وصراعات بين الأفراد.

المعيار الثاني:

ينظر إلى القيادة من حيث السلطة الممنوحة للرئيس أو المسير أو المشرف فيما "إذا كانت سلطته رسمية مقننة نابعة من مركزه الوظيفي وبالتالي يلتزم في ممارسته لها بالخرائط الرسمية أو كانت سلطته تلقائية مستمدة من تميزه بسمات ومهارات شخصية اختارته مجموعة من المرؤوسين بصفة غير رسمية ومن ثم ظهر اصطلاح القيادة الرسمية والقيادة الغير رسمية"¹.

القيادة الرسمية:

هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الإرتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم، كمرؤوسين تلقى التعليمات وتنفذها وفقا للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء كان مديرا لقسم أو لشعبة أو لوحدة أو ملاحظا للعمل، ومن ثم يتقيد هذا الرئيس بتطبيق القوانين واللوائح وعدم تجاوزها مهما كانت مواقف العمل وظروفه كونه مسؤول أمام رؤسائه بالموازاة لمسؤوليته بالنسبة لمرؤوسيه.

1 يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 54.

القيادة الغير رسمية:

هي نوع من القيادة حيث "تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف إجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الإجتماعية القائمة بين الأفراد إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة، ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة، التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم ومكانتهم الإجتماعية وأدوارهم بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أوالمؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً"¹.

تبرز القيادة الغير رسمية أساسا داخل التنظيم الغير رسمي وتمارس نشاطها في إطاره حيث تظهر أهميته في التنظيم الإداري من خلال الدور المؤثر الذي يتمتع به القائد الغير رسمي في توجيه الأفراد العاملين للتأثير في التنظيم الرسمي، لذا يقتضي على القيادة الرسمية السليمة فهم القيادة الغير رسمية وعدم تجاهلها كونها يمكن أن تؤثر بالسلب أو الإيجاب في مجال العمل.

ثالثا: نظريات القيادة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة باعتبارها إحدى مظاهر السلوك الأساسية في التنظيم التي تؤثر مباشرة على إنتاجية المرؤوسين، والتي يتوقف عليها نجاح العملية الإدارية، وقد تعددت مع هذه الأبحاث وجهات النظر، فمنهم من أدرجها في المدخل السلوكي وآخرون من خلال الموقف ومن تم تنوعت النظريات والإشتقاقات والتطبيقات الفكرية التي تطرقت للقيادة نستعرض أهمها:

1 خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص ص 24-25.

نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية نتيجة البحوث الأولى التي أجريت حول القيادة، حيث ركزت بصفة أساسية على دراسة الصفات المشتركة بين القادة الناجحين، إذ "انطلقت من فكرة مفادها أن القادة الناجحين يتميزون بخصائص جسمية وعقلية موروثة كانت أو مكتسبة تؤهلهم للقيادة، حيث تأثر العديد من الباحثين في آرائهم بدراسة "جالتون" (Galton) عن القيادة والتي سميت بنظرية الرجل العظيم"¹.

بنى أصحاب هذه النظرية وتابعوهم أفكارهم وتوجهاتهم على مسلمات تؤكد أن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأن فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم أي أن القائد في مفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع، "حيث أكدت دراسات "شيزال" (Chiselle) التي أجريت لاختبار هذه النظرية على توافر ست سمات للقائد وهي:

(القدرة الإشرافية، الرغبة في الإنجاز العالي، الذكاء، الحسم، الثقة في النفس، المبادرة).

وأجرى "ستوجل" (Stogdil) عدة دراسات حول هذه النظرية وراجع ما يزيد عن 12 دراسة حول القيادة، أجريت بين 1904 و1947 وصنف في ضوءها الخصائص والعوامل الشخصية المرتبطة بالقيادة إلى المجموعات الخمس التالية:

-القدرة (الذكاء، الإنتباه، البراعة، الأصالة، إصدار الأحكام)

-التحصيل أو الإنجاز (الثقافة، المعرفة، الإنجازات النشيطة)

-المسؤولية (الاعتمادية، المبادرة، المثابرة، العدوانية، الثقة بالنفس، الرغبة في التفوق)

-المشاركة (النشاط في النواحي الإجتماعية، التعاون، التأقلم، روح الفكاهة)

-الحالة (الموقع الاجتماعي والإقتصادي، الشعبية)².

1محمود المساد، مرجع سابق، ص107.

2 محمد شفيق، مرجع سابق، ص25.

كما أن الإعتماد على الخصائص الشخصية وجد في عدة أنماط من الحكم، ففي الولايات المتحدة، أجر الأفراد بالدولار كان مرتبطا بطولهم بالسنتيمتر، وفي فرنسا كانت المناصب العالية العمومية أو الخاصة مرتبطة بشدة بمستوى عال في الرياضيات، في أغلب الأحيان يحدد بمسابقة وطنية، رغم أنه لا توجد دراسة توصلت إلى تحديد السمات الفيزيولوجية أو النفسية التي يشترك فيها جميع القادة المشهورين¹.

نقدت هذه النظرية من حيث مضمونها إذ يصعب إيجاد الشخص الذي تجتمع فيه كل الصفات في نفس الوقت، "كما فشلت في إيجاد سمات مشتركة للقيادة الفعالة التي يمكن أن تطبق على كل المواقف القيادية باختلاف الثقافات والمعتقدات"²، وقد برهن الواقع في كثير من الأحيان بروز أشخاص بفاعلية قيادتهم في مواقف مختلفة دون أن تكون فيهم سمات القائد الفعال.

نظريات السلوك القيادي:

نظرية ليكرت (Likert):

حاول ليكرت إبراز الأنماط القيادية التي تساهم في الزيادة الإنتاجية، وقد اعتمد في ذلك على نتائج الدراسات والأبحاث السابقة ليسلط الضوء على البعد الإنساني للقيادة، حيث قام بربط النتائج التي حصل عليها من دراسته لمجموعات العمل بنمط القيادة، حيث "بنى ليكرت نمودجا مثاليا للتنظيم أو ما يسمى بالنسق 4، بين من خلاله أن أفضل نوع للقيادة هو النظام الرابع الذي يركز على مشاركة العمال بالمقارنة مع الأنساق 1 و2 و3 التي تمثل حسب تسلسلها النمط الأوتوقراطي، الأبوي، المشارك"³

1 TIPIA (C). Introduction à la psychologie sociale, Les Editions d'Organisation, Paris, 1996, P198.

2 علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر، 2013، ص 241.

3 ARMOND (D). Manuel de Gestion, Edition Gallimard, Paris, Vol 1, P96.

وهو ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم 1: نظام ليكرت للقيادة:

النظام الرابع قائد ديموقراطي	النظام الثالث قائد مشارك	النظام الثاني قائد متعاطف ¹	النظام الأول قائد أوتوقراطي	نمط القيادة
				أسلوب القيادة
ثقة كاملة في جميع الموضوعات	لديه ثقة كبيرة في مساعديه لكنها ليست كاملة	لديه ثقة كبيرة في مساعديه	لا يثق في المساعدين	الثقة في المساعدين
حرية كاملة في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية أكبر في المناقشة بين الرئيس والمرؤوس	يوجد قدر ضئيل من الحرية في المناقشة	لا توجد حرية في المناقشة بين الرئيس والمرؤوسين	حرية المرؤوسين
دائما يأخذ رأي المساعدين والمرؤوسين في اتخاذ القرارات	عادة يأخذ رأي المرؤوسين والمساعدين	أحيانا يأخذ رأي المرؤوسين	نادرا ما يشارك المرؤوسون في اتخاذ القرار	المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: جازية زعتر، مرجع سابق، ص 206

نظرية الشبكة الإدارية:

صنف "روبرت بليك" و"جان موتون" (Robert Blake et Jane Mouton) السلوك القيادي في خمسة مجموعات أساسية حيث "أسس المفكران سنة 1964 شبكة للتحليل السلوكي لكل مسير يرغب في قياس سلوكه الإداري إنطلاقا من متغيرين أساسيين وهما:

«درجة إنخراطه في الإنتاج والإنتاجية أي المهام المنجزة

«درجة علاقاته مع المرؤوسين أي جودة العلاقات»¹.

1 عبد الكريم القنبيعي الإداري، الثقافة المقاولاتية: بين نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، منشورات مقاربات، المملكة المغربية، 2013، ص 32، لم يعتمد على المرجع الأصلي.

تمثلت المجموعات الخمس في:

النمط الأول (111): هذا القائد يهتم بدرجة منخفضة بكل من الإنتاج والعاملين و"بالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية"¹.

النمط الثاني (911): نجد أن هذا القائد يهتم بصورة كبيرة بالعاملين ويهتم بدرجة منخفضة بالإنتاج².

النمط الثالث (119): يلاحظ أن هذا القائد يهتم بصورة مرتفعة بالإنتاج وبصورة منخفضة بالعاملين، "ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها "فريدريك تايلور" (F.TAYLOR) في نظريته الإدارة العلمية، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين وأهمية فرض الرقابة الدقيقة على أعمالهم"³.

النمط الرابع: (515): يهتم القائد في هذا النمط بدرجات متساوية لكل من العاملين والإنتاج.

النمط الخامس: (919): هذا القائد يهتم بصورة كبيرة بكل من العاملين والإنتاج وهو فعال في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة في آن واحد، ويعتبر هذا النمط الإداري والأسلوب الأمثل للقيادة الذي يحقق الفعالية والكفاءة للمنظمة وأيضاً الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية للعاملين"⁴.

وهذا ما يمثله الشكل التالي:

1 بشير العلق، مرجع سابق، ص 48.

2 جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص325.

3 بشير العلق، المرجع السابق، ص48.

4 جازية زعتر، المرجع السابق، ص326.

الشكل رقم 2: الشبكة الإدارية لبلاك وموتون

9/1								9/9
				5/5				
1/1								1/9

المصدر: جازية زعتر، نفس المرجع، ص 326

وقد استنتج بلاك وموتون أن "أسلوب إدارة الفريق هو أفضل الأساليب التي انتهجتها الشبكة الإدارية كون هذا الأسلوب يناسب تقريبا كل الظروف وينتج عن استخدامه أداء أفضل وغياب أو ترك العمل أدنى ورضا وظيفي مرتفع"¹.

1 حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2005، ص435.

النظريات الموقفية:

النظرية التفاعلية الشرطية لفيدلر (Fidler) 1927:

تقوم هذه النظرية على أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص القائد لتؤثر على إنتاجية الجماعة، "وقد بنى فيدلر نظريته التفاعلية على نتائج المحاولات التي قام بها من قبل لقياس الإتجاهات النفسية للقادة نحو زملائهم في العمل من خلال زملائهم الذين لا يفضلون العمل معهم، بواسطة مقياس سماه "LPC"، وقد وجد فيدلر أن هناك علاقة في بعض الحالات بين التقييم الذي يعطيه القائد وفق هذا المقياس وإنتاجية المجموعة"¹.

وقد أطلق فيدلر نظريته عام 1927 مركزا على متغيرين رئيسيين وهما الأسلوب والموقف، ورأى أن الأداء الفعال للمجموعة رهن بالتجانس بين شخصية أو أسلوب القائد أثناء تفاعله مع المجموعة، وبين الموقف الذي يعطيه النفوذ أو السيطرة على قيادة الآخرين، وبما أن الأساليب تتسم نسبيا بالا مرونة ولا يوجد أسلوب واحد يتناسب مع كل المواقف فإن الأداء الجيد للمجموعة يمكن فقط أن يحصل نتيجة تناسب القائد والموقف أو تغيير الموقف ليناسب القائد"².

يذهب فيدلر في نمونجه أن الموقف القيادي يقاس من خلال ثلاثة أبعاد مرتبة حسب أهميتها³:

علاقة القائد بمروسيه جيدة (ج) سيئة (س)

هيكله المهام: مهام مهيكلة (م) مهام غير مهيكلة (غ)

قوة القائد: قائد قوي (ق)، قائد ضعيف (ض)

1 عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص245.

2 بشير العلق، مرجع سابق، ص44.

3 حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص437.

يقيس المتغير الأول مدى دعم المرؤوسين لرئيسهم حيث يمثل الثقة ودرجة ولاء المرؤوسين لرئيسهم كمحددات للعلاقة القائمة بينهم.

يقيس المتغير الثاني مدى فعالية الرئيس في تحديد الأهداف وخطوات العمل للمرؤوسين ومدى وضوح المهام بالنسبة إليهم.

كما يقيس المتغير الثالث قوة وضعف القائد في استخدام سلطته في مكافأة أو معاقبة المرؤوسين حيث تظهر مكانته في التنظيم.

نظرية المسار نحو الهدف لروبرت هاوس وميتشل إيفانس (R.House et E.Mitchell) 1974:

تعتمد هذه النظرية التي بناها العالمان روبرت هاوس وميتشل إيفانس سنة 1974 على أن "فعالية القائد تتحدد بمقدرته على التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الربط بين تحقيق أهداف العاملين وتحقيق الأهداف الوظيفية للمنظمة، ولتحقيق ذلك لا بد أن يتصف القائد بمهارات عالية تساعد على إزالة كافة العقبات التي تواجه المرؤوسين في طريق تحقيق الأهداف"¹

لوصول للأهداف أو النتائج المرجوة يمكن للقائد استخدام أو تبني أنماط مختلفة من القيادة باختلاف الظروف والمواقف وهي:

- (1) القائد المشارك: يعطي للمرؤوسين المجال في صنع القرار.
- (2) القائد المساند: يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم.
- (3) الإجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات أو التوقعات بشكل واضح.
- (4) الإنجازي أو المتحدي: يضع للمرؤوسين أهداف تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم.

1 جازية زعتر، مرجع سابق، ص 245.

كما "حدد الباحثان نوعين من متغيرات الموقف اعتبرت كعوامل ظرفية وهي: خصائص المرؤوسين: مثل حاجاتهم المادية منها والمعنوية، قدراتهم المتمثلة في كفاءتهم الفكرية والجسدية في تأدية المهام، وكذا مدى ثقتهم بأنفسهم.

خصائص بيئة العمل: وتمثل المهنة، نظام المكافآت والعلاقة بالزملاء"¹

حاولت نظرية المسار نحو الهدف "تقديم إطار أكثر وضوحاً لتغيير تأثير السلوك القيادي على رضا ودافعية المرؤوسين حيث احتوت المحاولات السابقة مثل محاولة فيدلر على علاقات معقدة بين أنماط القيادة ومتغيرات الموقف، لكنها فشلت في تفسير هذه العلاقات إلا أن نظرية المسار والهدف قد تخطت خطوة أكثر تقدماً، حيث أوضحت النمط القيادي المناسب للموقف المعين مع تفسير سبب تغير فعالية هذا النمط في هذا الوقت"²

وتتميز النظرية في أنها "تفترض إمكانية ممارسة نفس القائد لأنماط القيادة الأربعة في مواقف مختلفة، فخلافاً لنظرية فيدلر التي تفترض نمطاً واحداً للقيادة يتصف به كل قائد، تقترح نظرية المسار نحو الهدف أن الفرد الواحد يمكن أن يكون له أكثر من نمط قيادة حسب طبيعة الموقف الذي يوجد فيه"³.

رابعاً: وظائف القائد الإداري:

اختلف التقليديون في عدد الوظائف التي يقوم بها الرئيس أو المدير، ومع وجود قاسم مشترك بينهم استقر الفكر الإداري التقليدي على أربعة وظائف أساسية يدخل في طياتها بقية الوظائف الفرعية كإصدار الأوامر والتنسيق التي أضافها فايول (Fayol) عند تحديده للوظائف الإدارية حيث حددت هذه الوظائف كالتالي:

1 بشير علاق، مرجع سابق، ص 46.

2 علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 245.

3 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 176.

وظيفة التخطيط:

تتضمن هذه الوظيفة تحديد أهداف المنظمة وأفضل الطرق لإنجازها، "والغرض الرئيسي من التخطيط هو تزويد المديرين بخطة واضحة تحدد ما ينبغي عمله في المستقبل، هذه الخطة تحدد لكل مدير برنامج في العمل مطلوب منه إنجازه في فترة معينة زمنية مستقبلية"¹، وقد أكد فايول على أهمية التخطيط لما ينطوي عليه مستقبل الأعمال في المنظمات المختلفة "وبعني التخطيط لديه وضع خطة تحدد من خلالها المراحل والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، ويتضمن التخطيط إمكانية التهيؤ للمستقبل والإستمرار في العمل وفق أساليب مرنة وقادرة على التنفيذ، أما التخطيط الفاشل فإن مؤشراتته هي فقدان الكفاءة في العمل الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف ويقوم التخطيط على التنبؤ بمتغيرات المستقبل ومستجداته لأن الخطة تدور حول المستقبل"².

وظيفة التنظيم:

يعتبر التنظيم ثاني وظيفة بين وظائف الرئيس أو المدير، "وبعني التنسيق بين مقومات الإدارة المختلفة وهي العمال والآلات ورأس المال والمواد الخام حيث يتم جمعها والتنسيق بينها من خلال رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان خطوط الإتصال وتحديد نطاق الإشراف وتحديد خطوط السلطة وحجم المسؤولية"³ ومن ثم يظهر أنه على عاتق المسير أن يجمع الجهود وينظمها عن طريق تحديد المهام الواجب إنجازها تحديدا واضحا حتى يتمكن المرؤوسون من إنجازها بالتناسق والتفاعل البناء بينهم.

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص82.

2 خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص55.

3 هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص18.

وظيفة التوجيه:

لا تكفي عمليات التخطيط والتنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف، بل يجب أن يكون تنسيق بينها عن طريق توجيه المرؤوسين نحو الأهداف المحددة، "تتعلق وظيفة التوجيه بعملية إرشاد المرؤوسين وإثارة دوافعهم وحفزهم لأداء الأعمال المنوطة بهم عن طريق الإتصال بهم. وقيادتهم"¹، وبناء على ذلك فإن التوجيه لا يمكن أن يكون صائبا إلا إذا أدرك الرئيس دوافع مرؤوسيه حتى يتسنى له اختيار الحوافز المناسبة وتوفير أسباب الرضا الوظيفي الذي يضمن له أكبر دافعية ممكنة لتحقيق الأهداف، وبالتالي يظهر جليا أن وظيفة التوجيه تتطلب سلوكا قياديا واعيا وفعالاً إذ يقوم بدور حيوي في عملية التوجيه عن طريق الإرشاد والتعليم.

وظيفة الرقابة:

الرقابة عملية تهدف إلى التأكد من التنفيذ الدقيق والمتقن للأهداف المسطرة والسياسات المرسومة والاستجابة الفعلية للأوامر والتعليمات الموجهة للمرؤوسين، "إقترب فايول في تحديد مفهوم الرقابة من المفاهيم الحديثة فهو يعني به عملية متابعة الأداء المتحقق ومقارنته مع الخطة الموضوعية والتحقق من طبيعة الانحرافات الحاصلة، ثم اتخاذ الإجراءات الكفيلة يتجاوزها، أو الوقاية منها لغرض تحقيق الأهداف تبعا للخطط الموضوعية"²، ومن أجل هذا بقي فايول يعتبر الأب الروحي للمدرسة الحديثة في التسيير، "ومجالات المراقبة واسعة تغطي كل مجالات العمل الإداري، فهناك الرقابة على الإنتاج والرقابة في مجال التسويق وما إلى ذلك مما يغطي كل نشاطات المشروع"³.

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 94.

2 خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 55.

3 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 19.

خامسا: خصائص السلوك القيادي:

إهتم المشغلون بالبحث في علم النفس الإجتماعي بدراسة السلوك القيادي وأهم الخصائص التي يتميز بها:

❖ المبادرة والإبتكار والمثابرة والطموح:

من الطبيعي أن ينتظر المرؤوسون من الرئيس أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم قدرة على الإبتكار في المواقف الإجتماعية، فهو أول من تتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف، كذلك تتوقع منه أن يكون أكثر مثابرة وأقوى تحملا ومستوى طموحه أعلى من الفرد المتوسط.

❖ التفاعل الإجتماعي:

تنتظر جماعة العمل من رئيسها أن يكون أكثر الأعضاء مساهمة ونشاطا وإيجابية في التفاعل الإجتماعي، في شيء أكثر من الوعي الإجتماعي وبدرجة أعلى من الذكاء الإجتماعي، وتنتظر منه أن يكون أكثر ودا وحرارة في استجاباته الإنفعالية¹. فالتفاعل الإجتماعي هو أساس العلاقات الموجودة داخل التنظيم وهو الكفيل بنجاح أو إحباط أي علاقة من علاقات العمل الرسمية.

❖ السلطة:

يتمتع الرئيس بالسلطة والتي "تعني الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين ولا تعني السلطة استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكلة لهم بل تعني إصدار الأوامر المعقولة، للوصول إلى الأهداف المرجوة، والمدير الناجح هو الذي يعرف كيف يصدر الأوامر"².

1 شفيق رضوان، مرجع سابق، ص111.

2 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص20.

❖ التكامل:

يعمل الرئيس على تحقيق التكامل الإجتماعي بين مرؤوسيه عن طريق التنسيق بينهم، كما يعمل على تخفيف حدة التوتر، ويعمل أيضا على جمع شمل الجماعة عن طريق إحترام مبدأ القيادة الجماعية والعمل على تدعيمها.

❖ المسؤولية:

السلطة في حد ذاتها مسؤولية، فتحويل السلطة توازيها مسؤولية، ومسؤولية الرئيس الإداري موجهة إلى جهتين، جهة نحو رؤسائه الذين يطالبونه بتحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى مسؤولية نحو مرؤوسيه الذين يسعون إلى تحقيق أهدافهم.

❖ التخطيط والنظام والتنظيم:

يعمل الرئيس بقدر أكبر من غيره من المرؤوسين في عملية التخطيط، فهو المخطط لطريقة العمل، ويقع على عاتقه تخطيط السلوك الجماعي لفريق عمله وتنظيمه وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف.

❖ الإعلام:

يلعب الرئيس دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور فعن طريقه تصل المعلومات إلى المرؤوسين، فهو حلقة الوصل الوحيدة مع السلطات الأعلى، في ظل احترام السلم التصاعدي الذي يعتبر أساسيا في أي بناء إداري، لذا ينتظر الموظف المعلومات التي تساهم في تأدية مهامه بطريقة صحيحة من رئيسه، كما ينتظر منه إعلامه بكل ما يخص مساره المهني¹.

1 شفيع رضوان، مرجع سابق، ص111.

سادسا: مبادئ القيادة الفعالة:

يعتمد القائد أو الرئيس في عمله على أساليب متعددة للوصول إلى الفعالية المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة وكسب ثقة مرؤوسيه، والصفات الشخصية للرئيس تساهم بشكل واضح في إثبات نفسه بين مرؤوسيه وجعلهم يسلكون سلوكيات تتوافق مع سلوكه القيادي، إلا أنه أمام القوانين واللوائح التي تجبره على الإلتزام بها يستلزم له أن يعمل سلوكه حتى تكون قيادته فعالة في كلتا الطرفين ويضمن بذلك حب واحترام وولاء مرؤوسيه دون أن يتعارض مع القوانين أو مع رؤسائه، ومن أهم مبادئ القيادة السليمة نجد:

تبني نمط قيادي ملائم:

أجمعت الدراسات الحديثة على أن الأفراد هم رأس مال حقيقي في المؤسسة يجب الحفاظ عليه وتطويره وتنميته للوصول إلى الطريقة المثلى للإستفادة منه بشكل كبير، ومن ثم فإن المسير الناجح هو الذي يتعامل مع هذا المورد بحذر ومراعاة لبنيته الثقافية والإجتماعية والنفسية وهذا باختيار النمط الملائم لتسيير مرؤوسيه حسب المواقف الذي يتعرض لها خلال فترة قيادته، "والنمط القيادي الفعال هو ذلك النمط الذي يتلاءم مع شخصية القائد، ويتلاءم أيضا مع المرؤوسين"¹، إذ يعمل على تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه والذي خول له للسلطة وفي نفس الوقت يهتم بتحقيق الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه، فاتباع نمط قيادي فعال للموقف الذي يوجد فيه يضمن له التوازن بين الطرفين ويجعل من قيادته قيادة فعالة في كل الظروف كونه يتكيف معها لتحقيق الأهداف المخططة من طرفه ومن طرف التنظيم بدون الوقوف أمام أهداف المرؤوسين، "وبهذا فهو يعمل على رفع كفاءة المؤسسة عن طريق الإهتمام بمرؤوسيه وتنشيط كفاءتهم وتحريك مشاعر الولاء فيهم لأن عن طريقهم تضمن المؤسسة نجاحها واستمرارها"².

1 Belaid (MC) et collectif. Le Management « concepts clé », Editions LesPagesBleues, Alger, 2009, P40.

2 نور الدين بوعشة، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الابتكاري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر02، 2010-2011، ص 35.

تطبيق نظام رقابة فعال:

"تعتمد القيادة الفعالة على نظام رقابة فعال، هذا النظام الرقابي الفعال يتميز بعدة خصائص أهمها:

-قبوله من قبل أعضاء التنظيم.

-التركيز على نقاط الرقابة الهامة والخطيرة.

-سهولة الفهم بحيث يكون النظام واضحا

-المرونة في التعامل والمراقبة"¹.

تحقيق النظام والانضباط:

يسعى القائد أو الرئيس الناجح إلى غرس النظام والانضباط في مرؤوسيه "باعتباره حالة عقلية تجعل من الطاعة والسلوك السليم أمرا غريزيا بدافع ذاتي وفي مختلف الظروف في غياب الأوامر والمراقبة"² وهذا لا يتم إلا إذا تصرف الرئيس بموضوعية في مختلف المواقف التي تحدث مع مرؤوسيه ويتميز بينهم بالذكاء والمصادقية التي تضمن له السير الحسن بين المرؤوسين والانضباط في مهامهم واحترام النظام الذي يسير عليه التنظيم.

الإهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين:

باعتبارها أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف، "ونقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية لأفراد الجماعة التي تحكم سلوكهم وتحدد رغبتهم في التعاون ومن مظاهرها:

- الجهد المبذول من طرف العمال
- مدى استقرار المرؤوسين في أماكن عملهم ورغبتهم في الإستمرارية والبقاء فيها ودرجة رضاهم عن رؤسائهم"³

1 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص55.

2 نور الدين بوعشة، المرجع السابق، ص38.

3 محمد شفيق، مرجع سابق، ص 104 - 105.

تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

روح الفريق هي حالة وجدانية تتأسس على افتخار الأفراد بمؤسستهم ولحساسهم بالمسؤولية نحوها ويتم تدعيم روح الفريق من خلال تنمية العلاقة مع المرؤوسين والمحافظة على حقوقهم وواجباتهم من خلال العدالة وعدم التفرقة بينهم، كذلك الإهتمام بالشعارات المميزة ويحسن مظهر الأفراد وتنظيم وتنسيق وإبراز جمال المؤسسة مع الحفاظ على التقاليد السائدة والاحترام المتبادل وهكذا يشيع روح النظام والاعتزاز بالنفس والوحدة.

فهم جوانب العمل ودقائقه:

يتحقق هذا للمؤسسة من خلال "رفع الكفاءة الشخصية من خلال التدريب والتأهيل العلمي، وكذا الوعي بنظام العمل من خلال الملاحظة العملية لسير العمل ومتابعة المرؤوسين في مكان العمل ومراجعة معدلات الأداء لديهم، كما يجب أن يكون عارفاً بالقوانين وتعليمات المنظمة، كما يجب عليه التأكد من الكفاءة الفنية للمرؤوسين أثناء القيام بعملهم، ليتمكن من الحسم في اتخاذ القرارات، وضرب المثل للمرؤوسين"¹.

تفاعل القائد مع المرؤوسين:

يجب على الرئيس أن يعمل على تحقيق التوازن في المؤسسة وذلك من خلال التعامل المباشر معهم لتوجيههم مباشرة والتأكيد على التعامل العادل نحوهم بدون أي تفرقة أو عنصرية بمعنى أن تكون القرارات موضوعية خاصة تلك التي تخص الحالات الشخصية للمرؤوسين، فالتفاعل الإيجابي يولد رد فعل إيجابي من طرف جماعة العمل والعكس صحيح.

1 نفس المرجع، ص ص 105-106.

خلاصة الفصل

تكتسي مهمة القيادة الإدارية في المؤسسة الدور الأهم والعصب الرئيسي الذي تتدفق منه كل التفاعلات الإجتماعية المهنية في التنظيم، حيث أثبتت كل الدراسات أهمية هذه الوظيفة في تحديد السلوكيات المتبينة من طرف العاملين نحو المؤسسة واختلفت فيها وجهات النظر إليها، فبعض الدراسات تنظر إليها كوظيفة إجتماعية ومنهم من يعتبرها سمة شخصية كما يعتبرها البعض كعملية سلوكية محضة.

والإتفاق بني على أن القيادة علم وفن وسلوك، فالقائد الفعال هو ذلك الفرد المتميز عن مرؤوسيه بالذكاء والنشاط والأخلاق الحميدة، وكذا التعلم المستمر لتنمية كفاءته على المدى الطويل حتى يبقى دوما مثلهم الأعلى وبؤرة تجمعهم حتى يتسنى له القيام بمهمته الأساسية وهي تحقيق النجاح للمؤسسة عن طريق غرس السلوكيات الإيجابية في الموظفين والتي تعتبر الوقود الذي تستمر به المؤسسة.

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المتغيرات السلوكية التنظيمية التي أصبحت تشغل المفكرين وأرباب العمل أكثر فأكثر، حيث تناولتها العديد من الدراسات الغربية لوعياها بمدى أهمية الولاء التنظيمي في المؤسسة والعوائد الإيجابية التي يمكن أن تحققها المؤسسة عن طريق الأفراد العاملين بها من خلال التحلي بهذا السلوك، كما اهتموا بدراسة العوامل المؤدية إلى خلقه بين أفراد التنظيم والحفاظ عليه عن طريق تنميته، فالمسير الذكي يعلم أن مجرد اكتساب هذا السلوك لدى الموظفين كفيل بأن يجعلهم أكثر حرصا على نجاح مؤسستهم وخدمتها بأعلى مستويات الأداء الموجودة لديهم، لتحقيق أهدافها والتي يعتبرونها ضمن أهدافهم.

يعد الولاء إحدى مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يحوي نشاطه النفسي والاجتماعي لتحقيق التكيف مع بيئته، فالولاء هو نتيجة عوامل خارجية يتفاعل معها الفرد، لذا فإن الولاء التنظيمي ليس سمة ثابتة بل هو سلوك قابل للتغيير، حيث يتأثر بالمؤثرات الداخلية كخصائصه الشخصية وقيمه ومعتقداته، والمؤثرات الخارجية التي تخلفه تفاعلاته الاجتماعية.

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي بأنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها، وأنه يمثل إعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها، حيث أن مفهوم الولاء التنظيمي يتصف بالشمولية والإيجابية، فطبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون العلاقة بين الفرد والتنظيم قوية وإيجابية ودينامكية وتقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم ليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة وإنما إرتباط وجداني يمثل مدى ولاءه لها ورغبته في البقاء والإستمرار بالعمل فيها"⁽¹⁾.

ثانياً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي نذكر من بينها:

1- نموذج إيتزيوني (E. Etezioni) 1961:

ساهم إيتزيوني بعدة كتابات حول الولاء التنظيمي، حيث كان يستند إلى السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، والتي تؤثر على طبيعة إندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء وهو حسب رأيه يأخذ ثلاثة أشكال²:

الولاء المعنوي: ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه المعايير.

الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:

هو في رأيه أقل درجة من حيث إندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الأفراد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الفرد والمنظمة.

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 181.

2 اعتماد محمد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1994، ص 258.

الولاء الإغترابي:

يمثل "الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد"¹.

2- نموذج كانتير (Kanter) 1968:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي²:

الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل إستمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها.

الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعرف فيها جهود الأفراد إضافة إلى الإمتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية.

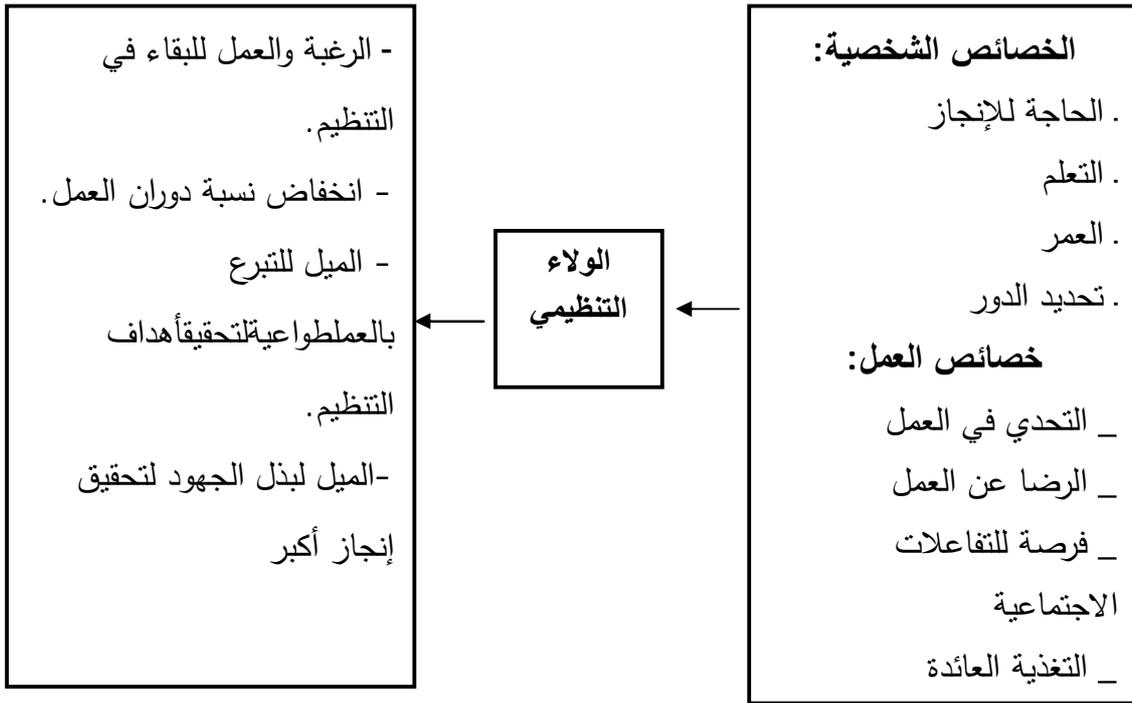
1 اعتماد محمد علام، المرجع السابق، ص 186.

2 عبد الرحمن هيجان، مرجع سابق، ص 39.

3- نموذج سيترز (Setters) 1977:

يتجه سيترز إلى فكرة مآلها أن "الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها 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 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 ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات¹ كما سوف يتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم [1]: مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز



المصدر: (المعاني، أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، 1999)

1 المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، 1996، ص30.

4- نموذج ستاووسلانيك (Staw&Salanick) 1977:

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما¹:

الولاء الموقفي:

هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتبية على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته، 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 بالإقلاع عن هذا السلوك.

5- نموذج ستيفنس وزملائه (Stevens et,al) 1978:

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

الإتجاه التبادلي:

هذا المدخل قائم على التبادل، حيث ينظر إلى الولاء التنظيمي أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد ومنظّمته في كل ما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها مقابل ذلك، وفي ظل هذا المدخل يزداد ولاء الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

1 عبد الرحمن هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 37-38.

إن ولاء الفرد إتجاه المنظمة "يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها مع المنظمة، فهو يقدم الجهد والوقت... إلخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر"¹.

من ثم يعتمد هذا الإتجاه على أن الإرتباط بين الفرد ومنظّمته هو "إرتباط نفعي من خلال الإستثمارات المادية والغير مادية، فولاءه ينبع من المكاسب التي يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة أو الخسارة التي يتكبدها نتيجة تركه لها، ولذا يسمى علماء الإجتماع "ريتشارد هال" ، "دوبنكيدرون" و"لاولر" هذا النوع من الولاء بالولاء المحسوب"².

الإتجاه النفسي:

للإتجاه النفسي نظرتة الخاصة في الموضوع، حيث يختلف هذا الإتجاه في نظرتة للولاء عن الإتجاه التبادلي، "فهو يعتبره إتجاه إيجابي وحيوي نحو المنظمة، وهذا الولاء التنظيمي يشتمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء فيها"³.

6- نموذج أنجل و بيرري (Angel et Perry) 1981 :

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

1 نفس المرجع، ص 39.

2 اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 264.

3 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 181.

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن "جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعلم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم"¹.

نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن "العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الإلتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين لكنها لا بد أن تؤدي بشكل أو بآخر إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها"².

1 نفس المرجع، ص 186.

2 نفس المرجع، ص 187.

7- نموذج آلين وماير «Allen et Mayer» 1990:

يعرف هذا النموذج بـ "نموذج العناصر الثلاثية" كونه يميز في نظريته للولاء بين ثلاثة أبعاد وهي¹:

الولاء المستمر:

درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها إذا استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى.

الولاء العاطفي أو المؤثر:

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجرى اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

الولاء المعياري (الأخلاقي):

يقصد به إحساس الموظف بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ثالثا: مراحل تطور وبناء الولاء التنظيمي:

يتطلب تكون الولاء التنظيمي عند الأفراد العاملين مدة زمنية فهو يتم ولا يفقد في ليلة وضحاها بل هو نتيجة تجارب وخبرات طويلة يؤمن من خلالها الفرد بقيم وأهداف منظمته وقد أجمع بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل هي كالتالي:

1 محمد أحمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، القاهرة، 2012، ص 56.

1 مرحلة التجربة:

هي مرحلة من تاريخ إلتحاق الفرد بالمؤسسة إلى أن يتم سنة كاملة، يكون فيها الفرد خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة حيث يعمل على تأمين قبوله في المنظمة وتكييف إتجاهاته مع إتجاهاتها وإدراك دوره فيها عن طريق إظهار مهاراته في أداء المهام المنوطة به، كما تظهر بعض الخبرات في هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل
- تضارب الولاء
- وضوح الدور
- ظهور الجماعة المتلاحمة
- إدراك التوقعات
- نمو إتجاهات الجماعة نحو التنظيم
- الشعور بالصدمة¹

2 مرحلة العمل والإنجاز:

هذه المرحلة تأتي بعد أن يقضي الموظف سنته الأولى في المؤسسة يركز خلالها على تعلم كل ما يجب تعلمه ويحاول خلالها إيجاد الطرائق للإيراز مستواه وقدراته في الإنجاز أمام مشرفه المباشر وكذا أمام زملاء العمل حتى يتسنى له الإلتناء إلى جماعة معينة من جماعات العمل التي تتشكل تلقائيا في التنظيم،"تدوم من سنتين إلى أربعة سنوات بعد مرحلة التجربة، يسعى خلالها الموظف إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتضح في ذهنه معالم الولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها"².

1 أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص21.

2 نفس المرجع، ص21.

3 مرحلة الثقة بالتنظيم:

هذه المرحلة "تبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الموظف بالمؤسسة وتستمر إلى تاريخ مفارقتها لها حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقاته بالجهات التي تتفق مع أهدافه وقيمه، فبعد إندماج الفرد في المنظمة يبدأ عملية البحث والتقصي عن الجهات القريبة منه ليرتبط بها ويبدل قصارى جهده في سبيلها، في هذه المرحلة تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء إلى أن يصل إلى مرحلة النضج، ثم يدعم هذا الولاء من خلال إستثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المقدمة للأفراد"¹.

مع أن أكثر الباحثين يتفقون على هذه المراحل الثلاثة، إلا أن هناك من يختصرها في مرحلتين هما:

1 مرحلة الإنضمام للمنظمة:

غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق تطلعاته وطموحاته وتتوافق مع قيمه.

2 مرحلة الولاء التنظيمي:

هي مرحلة يصبح الفرد خلالها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة. كما يرى البعض أنها تمر عبر ثلاث مراحل وهي²:

1 مرحلة الإذعان: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها

من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه.

2 مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل بالمنظمة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء والفخر بها.

1 نفس المرجع، ص22.

2 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم"، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 1999، ص 113.

3 مرحلة التبني:

عندما يعتبر الفرد أن "أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، يحدث الإلتزام نتيجة تطابق للأهداف والقيم"¹.

يظهر من خلال الأبحاث التي أجريت حول مراحل بناء وتكوين الولاء التنظيمي أن تفعيل وبناء هذا الولاء يمر بمراحل هي²:

1 مرحلة تحديد القيم والأهداف ذات الأولوية:

تبقى القاعدة الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يقوى ولاء الموظفين هي أن القيم التي تم تبنيها والإتفاق عليها هي الرئيس الحقيقي والسلطة التي يدين لها الجميع بالولاء، ويجب أن تكون واضحة ومعروفة لدى الجميع.

2 مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والعمليات والبرامج التي تم الإتفاق عليها في سبيل تدعيم ولاء العمال تجاه التنظيم، ويعد إختبار المشرفين الذين يمكنهم تجسيد القيم والأهداف المحددة من طرف التنظيم والدفاع عن مشروع التغيير ثم تكوينهم ودعمهم، أمراً هاماً لتقوية الولاء التنظيمي، كما يجب في هذه المرحلة تحديد الموظفين الذين يجب كسب ولائهم ووفائهم ثم دعمهم في إطار سياسة تنسيقية داخل التنظيم، فالعمال يختلفون من حيث الصفة الغالبة في التزامهم، وبناء على طبيعة ولائهم يمكن للمنظمة إتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل معهم.

3 مرحلة المحاولة والتقييم:

وهنا يجب الإعتراف بمجهودات الموالين بشتى الطرق، حيث يمكن أن يكون هذا الإعتراف معنوياً، بكلمة طيبة أو كلمة شكر أمام الزملاء أو بجائزة أفضل موظف أو بتفويض السلطات، وقد يكون بشكل مادي كالحصول على ميدالية أو ترقية أو مكافآت.

1 نفس المرجع، ص 113.

2 محمد نجيب عناصري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني و مركز التحكم والدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، رسالة دكتوراه في علم النفس قسم علم النفس، جامعة الجزائر، 2010، ص 86.

رابعاً: العوامل المساعدة على تكوين وتنمية الولاء التنظيمي:

1 العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للعمل بكل خصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب دوراً هاماً في تشكيل السلوك الأخلاقي والوظيفي للعمال حيث تتشكل وتتعدل قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ومن ثم يمثل المناخ التنظيمي كيانهم الذي يشعرون بوجوده من خلال المنظمة حيث يعمل الجو السائد في تحديد توجه سلوك الأفراد العاملين، فإذا كان المناخ التنظيمي جيداً فهو كفيل بتحقيق الاستقرار للأفراد ويشعرهم بأهميتهم في العمل "فتحزز الثقة المتبادلة وترتفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي يتكون الولاء والإحساس بالانتماء للمنظمة ويتطور وينمو، وقد تبين أن التنظيمات ذات المناخ و البيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين ونقل من درجة الانتماء والولاء المهني لديهم¹.

2 إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين:

يعتبر الأفراد العاملين في المنظمة قبل كل شيء أفراد من المجتمع لهم حاجات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهذه الحاجات متداخلة ومتنوعة، فبعضها نفسي وبعضها إقتصادي، فالفرد العامل في المنظمة لا يطلب العائد المادي فقط، هذا ما أكدت عليه الدراسات منذ الإهتمام بالعنصر البشري كأنهم مورد في المنظمات، "وتعتبر المنظمات التي لا تساعد أفرادها على إشباع حاجاتهم للإنسانية غير فعالة حيث يبقى أفرادها يبحثون بصورة مستمرة عن البديل ليتمكنوا من الإستقرار وإشباع حاجاتهم في الإنتماء وتحقيق الذات هذا ما يؤكد ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمال في المنظمة إنطلاقاً من أن هذه الحاجات تشكل السلوك الوظيفي للعمال، والذي تتحدد إيجابياته أو سلبياته بقدر الفرد على إشباع هذه الحاجات"²

1 المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص37.

2 موسى اللوزي، مرجع سابق، ص126.

فإشباع الحاجات "يترتب عنه إتباع نمط سلوكي إيجابي يساعد على تكوين السلوك المتوازن، وينتج هذا الأخير عن مساندة الفرد للتنظيم في إشباع هذه الحاجات والتي يتولد عنها الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي"¹.

3 تطبيق نظام حوافز مناسب:

تعتبر الحوافر من أهم وأنجح الأساليب التي تتخذها المنظمات لتعزيز العلاقات مع أفرادها العاملين، حيث تعتبر القوى الدافعة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، ومهما كان نوعها مادية أو معنوية يجب أن تكون مؤثرة في دافعية الأفراد، للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين العمال و منظماتهم، من خلال تحريك القوى الدافعة لديهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتأثيرها يتوقف على قدرتها في إثارة الدافعية لدى الأفراد وتعزيز حمايتهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها وهذا يرتبط بمدى نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف كلا الطرفين لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية وبالرضا وتحقيق الذات، "كما تساهم الحوافر في تحقيق مايلي:

- حث الأفراد على إتمام إنجاز العمل المطلوب بكفاءة.
 - إشباع مختلف حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم في ظل الإمكانيات المتاحة"².
- لهذا يجب على المنظمة إرساء القواعد السليمة لنظام الحوافر التي لا يتم الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة في دافعية الموظفين لتلبية الحاجات الغير مشبعة لديهم.

4 وضوح الأهداف وتحديد الدور:

يزداد الولاء للتنظيم كلما "كانت أهدافه واضحة يستطيع العمال فهمها وتمثيلها والسعي لتحقيقها، لأن وضوح تحديد الأدوار يمكن من تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العمال"³.

1 نفس المرجع، ص 127.

2 المعاني أيمن عودة، مرجع سابق، ص 43.

3 نفس المرجع، ص 43.

فعملية التحديد هذه تعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا لما يحققه من استقرار، فغموض الأدوار هو السبب في الصراع في المنظمة وادخالها في متاهات الصراع الكفيلة بإسقاط التنظيم.

5 العمل على تنمية مشاركة العمال في التنظيم:

تعمل مشاركة الموظفين في التنظيم على تحقيق أهدافه، فالمشاركة هي مساهمة الفرد بكل ما يملكه من طاقة جسدية وذهنية في موقف جماعي لتحقيق الأهداف الجماعية لتحقيق تلك الأهداف يجب أن:

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفعالية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الإعتماد على المشاركة الغير فعالة.
- تحفز الأفراد وتدفعهم للعمل الجاد من خلال إتاحة الفرص لإطلاق الطاقات والمبادرات والإبتكارات الرامية لتحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل فكرة تحمل المسؤولية.
- تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشاكل هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يدفعهم إلى تقبل المشاركة رغبة منهم وبروح معنوية عالية¹.

نمط القيادة:

إن الطريقة والأسلوب الإداري الذي يعامل بهما الرئيس مرؤوسيه لهما أثر كبير في فعالية العاملين والتوجه الذي يأخذه سلوكهم التنظيمي العام، فالمهمة الأساسية للرئيس تكمن في مساعدتهم وإقناعهم بالقيام بالعمل الموكل إليهم بفاعلية وتحويل جماعة العاملين تحت مسؤوليته إلى فريق متعاون ومتكامل يعمل على تحقيق الأهداف المسطرة واعتبارها أهدافهم الشخصية.

1 موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 129-130.

فالدور الذي يقوم به الرئيس في المنظمة هو دور حيوي حيث يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق أهداف التنظيم وتنمية ولاء مرؤوسيه وتقوية أوصل العلاقات بينه وبينهم وكذا بينهم وبين المنظمة وهذا من خلال العمل على تحقيق آمالهم وتطلعاتهم ولهذا فالرئيس مهما كانت مهمته فهو الحجر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في التسيير بصفة عامة

تتنوع الأساليب في القيادة الإدارية رغم ارتباطها بالقوانين والمراسيم الرسمية، إلا أن "القائد الكفاء هو الذي يستطيع أن يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي إيمانهم بأهداف وقيم التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهود المبدعة لأجل تحقيق تلك الأهداف ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على عضويتهم في المنظمة، ويملك القدرة على تطوير الأفراد ومراعاة مشاعرهم واحترامهم وتوفير فرص النجاح لهم ويحفزهم عن طريق بث الثقة فيهم ومعاملتهم بصدق وعدل وأمانة، ويتجنب أسلوب الرقابة اللصيقة وترصد الأخطاء، هذا ما يجعله يستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، لأن الأفراد المرغمين على الطاعة لا يمكن أن تزداد دوافعهم أو أن يضمن ولاءهم".¹

خامسا: محددات الولاء التنظيمي:

تناولت معظم الدراسات التي تمت في مجال الولاء التنظيمي البحث في المحددات المؤثرة على مستوى الولاء، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الولاء تتمثل في أربعة مجموعات أساسية من العناصر وهي:

1 السمات أو الخصائص الشخصية:

تعددت الدراسات التي تناولت الخصائص أو السمات الشخصية و التي تعرف بالمتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد، وقد اشتملت هذه الدراسات على الكثير من هذه السمات سيتم تناول بعضها على النحو التالي:

1 أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 61.

1.1 السن:

بالنسبة لمتغير السن وعلاقته بالولاء التنظيمي فقد " أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في العمر والولاء التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في السن ارتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه وهذا راجع أن كبار السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل"¹ أما "العاملين من الفئات العمرية الأدنى والأقل من حيث سنوات الخدمة والراتب يكون ولاءهم أقل وذلك كونهم أكثر إهتماما باكتشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل الأخرى"²

2 1 الجنس:

بالنسبة لطبيعة العلاقة بين الجنس والولاء التنظيمي، فإن الإهتمام به كان بارزا حيث ظهرت معالمه في معظم الدراسات باعتبار الجنس مؤشر في دراسة الولاء التنظيمي وقد تباينت النتائج من دراسة لأخرى.

فبعض الدراسات أكدت على أن "الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة أكثر إلتزاما من الرجل، وفي هذا إختلفت الآراء في كون المرأة الملتزمة متزوجة أو غير متزوجة، فمنهم من يقول أن المرأة الملتزمة هي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة وطويلة، والبعض الآخر يقول أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا و ارتباطا بوظيفتها"³

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 183.

2 المشعان عويد سلطان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد4، 2005، ص10.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص184.

1 3 المستوى التعليمي:

تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الولاء التنظيمي بالمستوى التعليمي للموظف، "فبعضها أكد وجود ارتباط سلبي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها إرتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل مع تزايد البدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع مستواه التعليمي، في حين أكد البعض الآخر على الإرتباط الإيجابي أي كلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد ارتفع معدل الولاء التنظيمي"¹.

1 4 الأقدمية:

أكدت نتائج بعض الدراسات أن "معدل الولاء التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود علاقة طردية إيجابية وذلك لعدة أسباب منها، أن التفاعل الإجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، كما أن تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته والعمل في منظمة جديدة، أي أن إحتتمالات إنتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمر الفرد، حيث تتردد كثير من المنظمات في تعيين الأفراد كبار السن نظرا للمساهمات المتواضعة المتوقعة منهم"².

1 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 184.

2 الخصائص المتعلقة بخصائص العمل

هي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم، وسيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

2 1تحديد المهام:

يقصد بتحديد المهام "تعريف وتحديد الأعمال والواجبات المناطة بكل فرد من أفراد التنظيم حيث تشير الدراسات بأن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الإلتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد ولاءه للمنظمة"¹

2 2درجة الاستقلالية أثناء العمل:

يقصد بالاستقلالية أثناء العمل، "درجة الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك وهنا يلاحظ أنه ما إذا أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة وطريقة أداء أعمالهم فإن ذلك سينعكس حتماً على زيادة تعلقهم وانغماسهم وتفاعلهم مع هذا العمل ومن ثم تزداد درجة ولائهم لمؤسستهم"².

2 3المعلومات المرتدة عن الأداء

نقصد بها "تلك المعلومات التي تقدم للإدارة والفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل، حيث لوحظ بصفة عامة أن توفر تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في العمل وزيادة تعلقه به ومن ثم زيادة ولاءه لمؤسسته"³.

1محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص257.

2 نفس المرجع، ص258.

3 محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص203.

3 الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية:

هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والحد من تأثيرها أو زيادتها وسيتم تناول هذه المحددات على النحو التالي:

3 1 الأجر:

يعرف أنه «مقدار ما يستحقه العامل من مكافأة مادية لقاء عمله في المؤسسة، وهنا يلاحظ أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين وسعادتهم وولائهم لمؤسستهم حيث أن المشاكل المادية تولد قلقا واضطرابات مستمرة ولربما تكون سببا في غياب العاملين عن العمل وتمارضهم، كما أنه وبصفة عامة يميل العاملون للانتقال من المؤسسات التي تدفع أجرا أقل إلى تلك التي تدفع أجرا أعلى، وهذا يعني أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة ينخفض لديهم الدافعية والولاء للمؤسسة»¹.

3 2 نمط الإشراف:

هو الأسلوب الذي يتخذه الرئيس المباشر في تصرفه مع مرؤوسيه ليوجههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم، فالإشراف يمكن أن يتخذ عدة أنماط فيكون تسلطي يعتمد على استخدام السلطة بدون أي مراعاة للعامل الإنساني، أو ديمقراطي يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء بين الرئيس والمرؤوسين، أو موقفي، وبالتالي تكون هناك مرونة في القيادة ويكون التعامل حسب المعطيات المتاحة، ومهما كان الأسلوب أو النمط الذي سيتبناه المشرف فهو حتما ذو تأثير قوي ومباشر على سلوك المرؤوسين نحوه، وعلى سلوكهم التنظيمي بشكل عام.

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 258.

3.3 حرية اختيار جماعة العمل:

يتأثر الفرد العامل بالعلاقات الإجتماعية الحاصلة داخل المؤسسة تأثيرا بالغا، خصوصا تلك التي تحصل مع الموظفين الذي يحتك معهم مباشرة بحكم مهامه، ولذا فإن إعطاؤه الحرية في اختيار جماعة العمل التي سينتمي إليها يزيد من ارتياحه في العمل وبالتالي يزيد ولاؤه للتنظيم.

3 4 فرص العمل البديلة:

يقصد بها مدى توافر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة تكون تحمل إمتيازات معتبرة مقارنة بالمؤسسة، كالأجر، المكافآت، العطل، سياسة الترقية... الخ، وقد دلت إحدى الدراسات أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي كان مراده إدراك العمال لارتفاع معدل البطالة، وقلة المعلومات عن سوق العمل فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين المؤسسات¹.

1صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص185.

خاتمة الفصل:

يعد الإلتزام التنظيمي من بين السلوكات المهمة التي إهتم بدراستها العديد من المفكرين والباحثين، لوعيهم بالعوائد الجبارة التي تجنيها المؤسسات من خلال زرع هذا السلوك في أفرادها، فالمؤسسات الناجحة عالميا على شاكلة المؤسسات اليابانية وبعض المؤسسات الأمريكية، تعمل دوما على خلق ولاء عمالها لها بأساليب مدروسة تتماشى مع قيمهم الثقافية والاجتماعية وحتى الإقتصادية، فشعور العامل باهتمام المؤسسة به يخلق فيه تلقائيا روح الولاء والتضحية ويرسم استقراره المهني والنفسي عموما، لذا لا يبقى على المؤسسات الجزائرية سوى الإقتداء بالمؤسسات العالمية الناجحة، والإهتمام بمواردها البشرية التي تعتبر المورد الأهم لبناء مؤسسة ودوامها في الساحة العالمية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: الإجراءات المنهجية

1 المنهج المتبع:

المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى أهداف بحثه، حيث تختلف المناهج باختلاف مشكلة البحث والأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، إذ لا يمكن للباحث تفضيل منهج عن الآخر إلا بعد تحديد كافة جوانب بحثه، و"المنهج العلمي هو في جوهره عبارة عن نشاط عقلي ولكنه يرتبط أيضاً بالموضوع العلمي الذي يعالج في الواقع لذلك يمكننا القول أن المنهج عموماً ينطوي على جانبين يكملان بعضهما وهما منهج البحث الميداني، أي محاولة كشف الواقع وسبر أغواره بإتباع تقنيات وإجراءات معينة ومنهج التفكير والإستنباط من خلال عمليات عقلية ومنطقية يقوم بها الباحث مستخدماً مبادئ ومقولات العقل والمعطيات المستخلصة من عملياته التأملية"¹.

وبما أن موضوع دراستنا يتمحور حول العلاقة بين السلوك القيادي والولاء التنظيمي للموظفين، فإن المنهج الذي يطغى في إنجاز هذا البحث هو المنهج الكمي والذي يهدف أساساً إلى قياس مدى العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

2 تقنيات البحث:

1-2 المقابلة الإستكشافية: هي "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص ومجموعة أشخاص آخرين"²، وقد استعملنا هذه التقنية مع بعض المرؤوسين لاطلاعهم على أهمية البحث وتأكيد سرية المعلومات كما تم طرح بعض الأسئلة الموجهة التي برزت أهميتها في إنجاز إستمارة البحث من خلال الفهم الصحيح لملاحظاتنا الأولية وبناء المؤشرات.

1 بوخريسة بوبكر، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، بدون سنة، ص141.

2 محمد الجوهري وآخرون، دراسة علم الاجتماع، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1985، ص112.

2-2 الإستبيان: بما ان المنهج الكمي هو الذي طغى على سيرورة البحث فإن التقنية الرئيسية التي استعملت للدراسة هي إستمارة إستبيان، التي تمت صياغة أسئلتها على أساس مؤشرات البحث والتي قسمت إلى أربعة أجزاء:

1-بيانات شخصية

2- السلوك القيادي

3- الولاء التنظيمي

4-المسار المهني

3كيفية اختيار العينة

إن البحث السوسولوجي الذي نحن في صدد دراسته موجه نحو موظفي الأمن الوطني المرؤوسين،وهذا من رتبة عون شرطة إلى رتبة محقق رئيسي للشرطة، حيث حاولنا الحصول على المعلومات من مديرية الموارد البشرية للأمن الوطني محل تربصنا، والتي تتميز بوجود كم هائل من الموظفين الذين ينتمون إلى مختلف الفئات المهنية، إلا أن عدد الموظفين المعينون بالدراسة قدر ب 104 موظف، أما الباقي فهم إما إطارات أو أعوان شبهيين، وبالتالي لا يدخلون في حيز دراستنا.

وعلى ذلك،قمنا بمسح شامل لمجتمع البحث الذي قدر ب104 مبحوث وزعت عليهم الإستمارات وتم استرجاع 93 إستمارة قابلة للدراسة، وبالتالي أصبحت عينتنا تتكون من 93 فرد مبحوث.

4: أدواتتحليل البيانات:

تكتسب البيانات المجمعة أهميتها من خلال التحليل الدقيق والتأويل الفعال الذي يعمل على استخلاص نتائج دقيقة وموثوقة، وللوصول إلى هذه الغاية تستعمل أدوات للتحليل الكمي وأخرى للتحليل الكيفي، وقد اعتمدنا في دراستنا على كليهما عن طريق:

4-1 المعالجة الإحصائية: بما أن المنهج الذي يتلاءم مع طبيعة موضوعنا هو

المنهج الكمي، فإننا اعتمدنا على المنهج الإحصائي التحليلي، وهذا إنطلاقاً من طبيعة أسئلة الإستمارة والبيانات المجمعة، التي من خلالها قمنا بتكميم البيانات في جداول، هذه الأخيرة تمت معالجتها إحصائياً بواسطة برنامج SPSS، وهو عبارة عن برنامج مخصص للتحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية بغية تأويل الأرقام سوسولوجياً.

4-2 التحليل: يهتم المنهج الوصفي بوصف الظاهرة كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً

وتوضيح خصائصها حتى يتمكن الباحث بالإستعانة بالمعلومات الكيفية والكمية المجمعة لديه بصدد دراستها من توضيح أسبابها وإيجاد العلاقات التي تربط الظواهر ببعضها عن طريق التحليل.

5 صعوبات الدراسة:

من جملة الصعوبات التي واجهتها هذه الدراسة، والتي كانت أغلبها تتعلق بالجانب الميداني، إذ لم يكن من السهل الحصول على كل المعلومات المراد دراستها وهذا بسبب خصوصية هذا الجهاز، وقد رفضت الإستمارة عدة مرات قبل الحصول على الموافقة من طرف المدير العام للأمن الوطني، ممثلاً بمدير الموارد البشرية، بشرط إسترجاع الإستمارات بعد إستغلالها، من جهة أخرى كان هناك تحفظ وقلق كبير من بعض المبحوثين الذين لم يستوعبوا سرية الدراسة وتخوفوا من كشف هويتهم أمام مدراءهم عن طريق التقنيات الحديثة التي تملكها المديرية العامة للأمن الوطني، خاصة وأن الإستمارات ستسترجع، مع ذلك كان هناك نسبة كبيرة من المبحوثين الذين رحبوا بالدراسة و قاموا بملأ الإستمارات بصورة عادية و بدون تخوف.

ثانيا: تقديم ميدان الدراسة:

1 لمحة عن المديرية العامة للأمن الوطني:

يعتبر جهاز الأمن الوطني حديث النشأة، فعمره بعمر الجزائر المستقلة، حيث تأسس أياما قليلة بعد الإستقلال، شعورا من المسؤولين بأهمية قطاع الأمن لبناء دولة قوية مزدهرة، ومن هذا المنطلق قامت السلطات في 22 جويلية 1962 بتوحيد ودمج جهازين وهما المديرية العامة للشرطة الوطنية التي كانت تابعة للاستعمار الفرنسي والمندوبية العامة للنظام العام التي تأسست بعد وقف إطلاق النار لتشكيل مصلحة أو مديرية موحدة وهي المديرية العامة للأمن الوطني، التي أسست بهدف ضمان أمن المواطنين وممتلكاتهم وأعراضهم، والحفاظ على النظام عن طريق تطبيق القوانين

كان على المديرية العامة للأمن الوطني سد الفراغ الذي خلفه رحيل الموظفين الأجانب، وبما أنها لم ترث إلا هياكل بالية وعتاد قديم وسط ظروف دقيقة وحساسة للغاية كان لزاما عليها الإنطلاق من الصفر، في هذا الإطار أنشأت المديرية العامة للأمن الوطني عدة مدارس ومراكز للتكوين على مستوى التراب الوطني مهمتها تكوين موظفي الأمن الوطني في مختلف الرتب والإختصاصات بالنسبة للجنسين وهذا بهدف تدعيم مصالح الشرطة إدارية كانت أو نشطة.

تأثر جهاز الأمن بالتحولات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية التي طرأت على البلاد، حيث قام بتطوير نظمه ووظائفه وتعدى ذلك بتطوير هيكله البنائي والتنظيمي، كما أصبح يلح ويحث المؤسسات الإجتماعية ودعوة الباحثين والأكاديميين في مختلف فروع المعرفة، وتنمية الرأي العام إلى وجوب إنتهاج إستراتيجية أمنية وقائية ترسم معالمها كأداة لقوة المجتمع وراذته في حماية نفسه وبلاده من أي خطر يهدده.

مر الجهاز الأمني بمراحل عديدة أثرت في كيفية تطوره حيث استوجب عليه التجديد الدائم لإستراتيجياته لمواكبة هذه التطورات والرقي بمهمتها النبيلة كمؤسسة أمنية تهيئ للتفاعل والمساهمة الإيجابية وفق خصوصيات الوطن ومعطيات الظروف آخذة بعين الإعتبار التغير الإجتماعي ومراعية عناصر الأصالة.

2 البناء التنظيمي للمديرية العامة للأمن الوطني:

يتماشى البناء التنظيمي للمديرية العامة للأمن الوطني مع الأسس العلمية للتنظيم الإداري الجديد، وقد روعي في تحديده ثلاثة أنماط من التنظيم:

- 1- التنظيم التنازلي أو الشبه العسكري.
 - 2- التنظيم المؤسس على التقسيم النوعي.
 - 3- التنظيم المؤسس على الجمع بين الأجهزة الإستشارية والأجهزة التنفيذية.
- كما روعيت المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري السليم وذلك عن طريق:

- مراعاة مبدأ وحدة القيادة.
- مراعاة مبدأ نطاق التمكّن من الإشراف الفعال.
- منح المستويات المتدرجة قدرا من السلطة يتناسب مع المسؤوليات التي تناط به.

3 مهام وهيكلية المديرية العامة للأمن الوطني:

تهدف هيئة الشرطة إلى المحافظة على النظام والأمن وقد تطورت وظيفة الشرطي مفهوما وتنظيما وشروطا في الممارسة والتطبيق بحيث أصبح انتشارها وتوسع مجالات عملها مقرونين في غالب الأحيان بمدى توسع وانتشار ظاهرة الإجرام أو الإنحراف في المجتمع، ويمكن إجلال مهام الشرطي من خلال المهام الموكلة إلى المديرية العامة للأمن الوطني، فقد نصت المادة رقم 02 من المرسوم التنفيذي رقم 92-72 المؤرخ في 1992/10/31 المتضمن مهام المديرية العامة للأمن الوطني في إطار صلاحياتها وتنظيمها ما يلي:

1.3 مهام المديرية العامة للأمن الوطني

تتلخص مهام المديرية العامة للأمن الوطني فيما يلي:

- السهر على احترام القوانين والتنظيمات.
 - تضمن حماية الأشخاص والممتلكات.
 - تنفي وتقمع كل شكل من أشكال الإخلال بالنظام العام.
 - تساهم في حماية المؤسسات الوطنية والدفاع عنها.
 - مكافحة الأنشطة الهدامة وقمع حالات المساس بالإقتصاد الوطني
 - التكفل بمراقبة حركة المرور عبر الحدود.
 - تسهر على احترام القوانين والتنظيمات المتعلقة بشروط دخول الأجانب وإقامتهم.
 - تخبر السلطات دوريا بالوضع العام السائد في البلاد.
- من خلال هذا النص نستنتج أن مهام الشرطة تضم طائفتين من الأعمال، وقد تطورت الشرطة واستوجب هذا التطور طائفة جديدة من المهام وهي كالتالي: مهام الضبطية الإدارية، مهام الضبطية القضائية، مهام إجتماعية جوارية.

2.3 الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للأمن الوطني:

تتكون المديرية العامة للأمن الوطني من تسعة مديريات وهي كالتالي:

- مديرية الإدارة العامة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المصالح التقنية.
- مديرية التنظيمات والشرطة العامة.
- مديرية الشرطة القضائية.
- مديرية الإستعلامات العامة.
- مديرية الأمن العمومي.

- مديرية شرطة الحدود.

-مديرية الصحة،النشاط الإجتماعي والرياضات.

بالإضافة إلى المفتشية العامة للمصالح والمصالح المركزية والجهوية ونيابات المديريات التابعة لها.

2-تقديم مديرية الموارد البشرية

لمحة عن إنشاء مديرية الموارد البشرية:

أنشأت المديرية بموجب مرسوم رقم 10-31 المؤرخ سنة 1992 تحت تسمية مديرية الموظفين والتكوين المهني، لتحمل التسمية الحالية أي مديرية الموارد البشرية منذ سنة 1994، وأخذت حجمها من العدد الهائل من الموظفين الذي يرتفع باستمرار وهذا تماشيا مع ارتفاع عدد السكان.

ومع تصاعد الأحداث الأليمة التي عاشتها الجزائر خلال المحنة الوطنية وانتشار ظاهرة الإرهاب في ربوع الوطن، استدعت هذه الوضعية زيادة نسبة التوظيف التي تعتبر إحدى المهام الرئيسية للمديرية، تليها كل المهام التي تخص المسار المهني الخاص بموظفي الأمن الوطني

مهام وأهداف مديرية الموارد البشرية

تتكلف مديرية الموارد البشرية بتسيير مجموعة الوسائل البشرية خصوص التقدير واتباع التعداد وتطور المسار المهني، إعداد الملفات التأديبية وتحضير دفاع الإدارة في الأمور المتنازع عليها والمقدمة للعدالة، التوظيف وعملية انتقاء المترشحين لمختلف الوظائف الخاصة بالأمن الوطني، وهذا إما على أساس مسابقات ولما على أساس دراسة الملفات، كما تسهر على ضمان توازن عناصر الوحدات المتفرقة للأمن الوطني وهذا تبعا للمستجدات والتغيرات الطارئة.

ثالثا: خصائص أفراد العينة

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
66,7%	62	ذكر
33,3%	31	أنثى
100%	93	المجموع

يتضح لنا من خلال قراءتنا الجدول أن النسبة الأعلى هي نسبة الذكور والتي تمثل نسبة 66,7% من أفراد العينة، في حين شكلت نسبة الإناث 33,3% من المجموع العام، وهذا راجع إلى أن الإناث حديثات التوظيف بهذا السلك الذي فتح أبوابه لها في سنة 1998 بعد أن أقفلها لسنوات عديدة بسبب السنوات العصيبة التي عاشتها الجزائر، كما أن المجتمع الجزائري لا يسمح بتعريض الفتاة والمرأة للخطر من أجل منصب عمل، مع ذلك كانت إدارة المديرية العامة للأمن الوطني تعج بهن كموظفات إداريات لأن الفكرة لم تكن مرفوضة في المجتمع الجزائري من أساسها، وإنما الظروف الأمنية التي مرت بها البلاد هي التي شكلت الفرق، والدليل أنه أمام الإستراتيجية التي اعتمدها المديرية العامة في السنوات الأخيرة لإدراجهن ضمن موظفيها في السلك الأمني أصبحت نسبتهن في ارتفاع مستمر.

الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب فئات السن

النسبة %	التكرار	فئات السن
5,4%	5	30-25 سنة
38,7%	36	أكثر من 30-35 سنة
29,0%	27	أكثر من 35-40 سنة
17,2%	16	أكثر من 40-45 سنة
9,7%	09	أكثر من 45 سنة
100%	93	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن النسبة الأكبر والمتمثلة في 38,7% والتي تتفق مع الفئة العمرية 30-35 سنة، في حين تحتل أصغر نسبة وهي 5,4% الفئة العمرية 25-30 سنة، وهذا رغم أن المؤسسة تقوم بالتوظيف سنويا، وقد تم تحديد سن التوظيف للأعوان الشرطة ب 22 سنة كأقصى حد، إلا أن هذا يبدو منطقيا كون دراستنا موجهة للمناصب الإدارية، وحديثي التوظيف لا يوجهون إلى الإدارة مباشرة.

تعتبر الفئة السنوية الأكثر من 30 سنة فئة محافظة على مكانتها في المنظمة، كونها أمضت وقتا لا بأس به في التنظيم من جهة ومازالت في ريعان شبابها لتحقيق طموحها المهني والاجتماعي من جهة أخرى.

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
2,2%	2	ابتدائي
16,1%	15	متوسط
53,8%	50	ثانوي
28%	26	جامعي
100%	93	المجموع

عند قراءتنا للجدول نجد أن أعلى نسبة تمثل المبحوثين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 53,8%، تليها نسبة 28% والتي تمثل فئة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي، كما نلاحظ وجود نسبة من المبحوثين ذوي المستوى المتوسط مقدرة بنسبة 16,1%، في حين تمثل الفئة ذات المستوى الإبتدائي أقل نسبة وهي 2,2%.

إنطلاقاً من هذه البيانات يتضح لنا بأن التوظيف في الرتب المرؤوسة محدد بالمستوى الثانوي، والسنوات الأولى الجامعية، لأن المستوى التعليمي أصبح شرطاً أساسياً للإلتحاق بالمنظمة في السنوات الأخيرة، لتحسين المستوى المهني وعصرنة المؤسسة، حيث لم يبق من المستوى الإبتدائي والمتوسط سوى كبار السن المشرفين على التقاعد.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية
10-5	32	34,4%
أكثر من 10-15 سنة	22	23,7%
أكثر من 15-20 سنة	30	32,3%
أكثر من 20-25 سنة	3	3,2%
أكثر من 25-30 سنة	6	6,5%
المجموع	93	100%

يوضح لنا الجدول المدة التي قضاها أفراد العينة في خدمة المؤسسة، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لديهم أقدمية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 34,4% تليها بفارق طفيف نسبة 32,3% الموافقة للمبحوثين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 15-20 سنة، أما أصغر فئة والتي تمثل 6,5% الخاصة بأفراد العينة ذوي الأقدمية التي تتعدى 25 سنة، وهذا راجع إلى أن سن التقاعد محدد بإثتان وثلاثون سنة خدمة، ومع منح الموظفين ميزة التقاعد النسبي أي التقاعد قبل السن الرسمية بنسبة معينة من الأجر، والتي تتحدد بسنوات العمل الفعلية، فإن الكثير منهم يغادرون قبل استثناء المدة، في حين نلاحظ أن أغلب الموظفين مازالوا في مرحلة العطاء.

الفصل الخامس:

تحليل معطيات الدراسة

أثر السلوك القيادي الفعال في تنمية الولاء التنظيمي للموظفين

نظرا للأثر الذي تخلفه التفاعلات بين الرئيس والمرؤوس، والتي يكون الجانب الأكثر تأثيرا فيها هو السلوك الذي يتخذه الرئيس أثناء القيام بمهامه، هذا الأخير يجد نفسه محاصرا بين قوانين ونظام العمل من جهة والاستجابة إلى تطلعات مرؤوسيه المتنوعة من جهة أخرى، من أجل هذا يستوجب عليه التحلي بسلوك نشط وفعال، فهل لهذا السلوك أثر في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين، هذا ما نسعى إلى الإجابة عليه عبر تحليل الجداول الآتية:

أولا: تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم 06: العلاقة بين تعليم أصول العمل عند التوظيف والسرور لترقية الرئيس

المجموع		لا		نعم		السرور لترقية الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	المعلم الأول لأصول العمل
%100	32	%9,3	3	%90,62	29	الرئيس
%100	37	%16,21	6	%83,78	31	الزملاء
%100	20	%65	13	%35	7	لوحده
%100	4	%50	2	%50	2	طرف آخر
%100	93	%25,80	24	%74,19	69	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن المبحوثين الذين يعترفون أنهم يسرون لحصول رئيسهم على الترقية هي التي شكلت الإتجاه العام بنسبة 74,19%، معززة بنسبة 90,62% من المبحوثين الذين يقرون أنهم تعلموا أصول العمل عند إتحاقهم بالمؤسسة لأول مرة على يد رئيسهم المباشر، وتليها بفارق طفيف فئة المبحوثين الذين حصلوا على تكوينهم الأول لأصول العمل من زملائهم الذين سبقوهم في المهنة بنسبة 83,78%، كما أشار بعض المبحوثين أنهم تعلموا لوحدهم ولا تسرهم ترقية رئيسهم بنسبة 65%، في حين سجل الجدول نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين أكدوا أنهم حصلوا على الدعم في تعلم أصول العمل من طرف آخر خارج عن المجال المكاني لعملهم، حيث صرحوا أنهم اعتمدوا على ذوي الخبرة من أهلهم وأقاربهم الذين سبقوهم في المجال.

يتضح من خلال النتائج أن أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة يحتفظون في ذاكرتهم على أيامهم الأولى في العمل وما واجهوه قبل الاندماج في الحياة العملية، والملفت للنظر أن أهم ما يؤثر فيهم في هذه المرحلة هم الأشخاص الذين يساعدهم على تعلم أصول العمل وكيفية تأدية المهام بالطريقة الصحيحة، ويتأثرون بصفة بالغة بالأشخاص الذين يقومون بإيذائهم والوقوف ضد تعلمهم، ومن ثم تنشأ لدى الموظف علاقات مختلفة مع زملائه تكون المشاعر هي الحكم الأول في تصنيف مكانتهم لديه، هذا التصنيف هو الذي يبنى الموظف من خلاله دافعه الطبيعي للإنتظام إلى جماعة عمل دون غيرها.

يتمثل دور الرئيس الذكي خلال هذه المرحلة في عدم ترك المجال للأفراد السلبيين أن يلحقوا الأذى والإحباط بالموظفين الجدد، وهذا عن طريق منحهم يد العون الأولى، إما بتعليمهم مباشرة وبالتالي يحصل على مجموعة متناسقة من الموظفين يعملون كلهم بالطريقة التي علمهم إياها، ولما أن يكلف أشخاصا ذوي الخبرة من موظفيه لتعليم الأفراد الجدد، هذا الأمر له تأثير بعيد المدى على المرؤوسين، حيث كان بعض المبحوثين يتحدثون بحنين عن رئيسهم الأول الذي كان يعلمهم شخصيا كيفية تأدية المهام بأحسن طريقة، من ثم فإن الإعتراف بالجميل بعد مرور السنين يعتبر مظهر من مظاهر الولاء

لرئيسهم، كما أن التعليم لأصول العمل في بداية المشوار المهني هو أحد أسباب انتشار الإحترام بين الأفراد العاملين وتعلقهم ببعضهم.

إذا حصل الموظفون على تكوينهم الأول من رئيسهم المباشر فهذا يعتبر ضمانه له لتحقيق علاقات إنسانية إيجابية بينه وبينهم، فيتمنون له التآلق والتقدم دوماً، وعند حصوله على ترقية فإن مرؤوسيه سيسرون حتماً لذلك ويشعرون بالإرتياح كونه بالنسبة لهم أكثر شخص يستحقها، لأنه سيبقى دوماً في نظرهم الأكثر كفاءة والأكثر تمكناً في مجال العمل، كما أن الإتصال المباشر بينه وبين مرؤوسيه في صدد تعليمهم يعمل على تنعيم العلاقات بينهم، هذه العلاقات التي بنيت أساساً على الصرامة والانضباط والإذعان في تطبيق الأوامر واحترام الرتبة، هذه المبادئ التي لقنوا إياها في مدارس الشرطة.

من زاوية أخرى، فإن الرئيس الذي يقوم بتعليم أصول العمل للموظفين يضمن الحصول على فريق عمل متجانس ومتناسق ودائم الإتصال به، حيث يصبح دوماً مرجعهم عند الصعاب ويبقى بالنسبة لهم القدوة التي تستحق كل الإحترام والتقدير، وتصبح الترقية أقل ما يمكن أن يقدم إليه من طرف التنظيم، عكس الرئيس الذي يبقى بعيداً عن مرؤوسيه لا يعرفون الكثير عن مستواه المهني الفعلي، فتجدهم غير مقتنعين بطريقته في التسيير وأداء مهامه، وبظهر الخلل في طريقة عمل مرؤوسيه كونهم لم يحصلوا على نفس المبادئ في أداء المهام المتعلقة بتخصص مكتبه، كما يظهر مشكل آخر وهو ضعف قنوات الإتصال بينه وبينهم، وهذا يؤدي إلى عدم اهتمامهم لنجاحه المهني، وبالطبع لن يسروا لحصوله على الترقية كونه بالنسبة إليهم لا يستحقها.

وقد سمحت لنا الفرصة ونحن في صدد إنجاز الدراسة الميدانية بالمؤسسة، بالتواجد بها خلال مرحلة الترقيات التي تصادف عيد الشرطة، حيث حصل العديد من الإطارات الذين يتمتعون بصفة رئيس مكتب على ترقية، ولفت انتباهنا أن الموظفين كانوا يتبادلون التهاني لترقية رؤسائهم، فانتابنا الإحساس أن الموظفين هم الذين حصلوا على ترقية، وعند تساؤلنا عن السبب، عبر بعضهم أن ترقية الرئيس هي قبل كل شيء دليل على حسن سير

المكتب، وهذا دليل على كفاءة الموظفين في أداء مهامهم لأن العمل لا يسير عن طريق شخص واحد، ومن ثم اتضحت لنا علاقة الرئيس بالمرؤوس أكثر من مجرد علاقة سلطة.

الجدول رقم 07: العلاقة بين القيام بمهام محددة والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أفكر في التغيير		أفكر في التغيير		تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى القيام بمهام محددة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	73	67,12%	49	32,8%	24	نعم
100%	20	35%	7	65%	13	لا
100%	93	60,2%	56	39,8%	37	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو فئة المبحوثين الذين لا يفكرون في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى بنسبة 60,2، معززة بنسبة 67,12 من المبحوثين الذين يصرحون بأنهم يقومون بمهام محددة، في حين سجلت نسبة 65% من فئة المبحوثين الذين لا يقومون بمهام محددة ويفكرون في التغيير لو عرض عليهم أجر أعلى. من خلال النتائج تظهر لنا أهمية القيام بمهام محددة، فالموظفون بطبيعتهم الإنسانية يكرهون أن يكون دورهم غامضاً في المؤسسة، حيث يكونون أكثر راحة عندما يحسون بأهميتهم في التنظيم من خلال المهمة المنوطة بهم، ويكون الموظف أكثر فعالية عندما يعرف ما يطلب منه تحديداً، والعكس يؤدي إلى اختلاط الأمور على الموظف حيث يقوم بعمله بطريقة مبعثرة، كونه لا يدرك حدود مهمته وما ينتظر منه رئيسه بالضبط، فيصبح

متوترا مما سيؤدي إلى إضعاف قنوات الإتصال بينه وبين رئيسه المباشر، ويتعدى ذلك إلى إضعاف علاقته مع زملائه، وهذا من ضمن الأسباب القوية التي تعمل على وجود صراعات بين أعضاء جماعة العمل.

تحديد المهام للموظف لا يجب أن يكون بصورة عفوية أو ارتجالية، فالسلوك القيادي ليكون فعالا يستلزم دراية دقيقة بمؤهلات المرؤوسين العلمية وقدراتهم المهنية الفعلية حتى يتمكن من تقسيم المهام عليهم بطريقة عادلة وموضوعية تضمن له أداء المهام بفاعلية وفي آجالها المحددة، كما تجعله مرتاحا كمراقب للعمل وكمسؤول أول على الأداء الجيد لهم من ناحية أخرى يشعر المرؤوسون بالرضا النفسي كونهم يتحكمون في سيرورة عملهم ويحسون بالمسؤولية اتجاهه، فيحاولون إيجاد أحسن الطرق وأسهلها لترك بصمتهم في الأداء للحصول على المكافآت المادية والمعنوية كالترقية واحترام رئيسهم لهم.

يبقى للرئيس المباشر الدور الأساسي في رفع القدرة على تحقيق المهام المحددة بنجاح، إذ يقوم بدوره في المراقبة والتوجيه المستمرين حتى يزيد من كفاءة مرؤوسيه وينميها باستمرار، ويغرس فيهم مبادئ العمل التي تعد قواعد المؤسسة التي لا يستطيع الأفراد تجاهلها مهما كانت الأسباب، كما يستوجب عليه تنسيق كل المهام التي أوكلها لمرؤوسيه، وأمام هذا التنظيم المحكم يحس الأفراد العاملين بالراحة النفسية ويعم التفاهم مولدا الشعور بالإفتخار بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي يتمسك الموظف بوظيفته ومكان عمله الذي يجد راحته فيه فيمتنع عن التفكير بتغيير المؤسسة ولو من أجل العامل المادي كالحصول على أجر أعلى.

من جهة أخرى يلخص لنا الجدول مدى وعي القادة والرؤساء في مديرية الموارد البشرية بأهمية تحديد المهام للمرؤوسين حيث أن حوالي 78% من المبحوثين يعترفون بأن مهامهم محددة وواضحة أمامهم، وهذا يمكن ارجاعه لسببين، الأول هو ارتفاع المستوى التعليمي للإطارات المسيرة وافتحهم نحو القواعد الجديدة للتسيير، والثاني خصوصية العمل الذي

تكتسيه هذه المديرية حيث يقع على عاتقها تسيير المسارات المهنية لجميع موظفي الأمن الوطني على جميع المستويات.

الجدول رقم 08: العلاقة بين الطرف الذي يطلب منه المساعدة والتوجيه والإفتخار بالانتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفتخر		أفتخر		الإفتخار بالانتماء للمؤسسة الطرف الذي يطلب منه المساعدة والتوجيه
		%	ت	%	ت	
%100	ت	%	ت	%	ت	الرئيس
%100	24	%8,3	2	%91,7	22	
%100	63	%6,3	4	%93,7	59	زملاء العمل
%100	6	%33,3	2	%66,7	4	طرف آخر
%100	93	%8,60	8	%91,4	85	المجموع

يشير الجدول إلى أن الإتجاه العام تشكله فئة المرؤوسين الذين يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة وهذا بنسبة 91,4%، وعند الربط بمتغير طلب المساعدة والتوجيه نرى أن خانة زملاء العمل تحتل الصدارة بنسبة 93,7%، تليها خانة الرئيس بفرق طفيف بنسبة 91,7%، في حين فئة صغيرة من المبحوثين يتوجهون إلى طرف آخر لمساعدتهم، وقد أكد أغلبهم أنهم أفراد عائلاتهم الذين عملوا أو يعملون بنفس المجال.

من خلال المعطيات يتضح جليا أن هناك تواصل في مديرية الموارد البشرية للأمن الوطني من أجل تأدية المهام المنوطة بكل فرد من أفرادها، وهذا دليل على وجود احترام العلاقات الزمالة ووجود روح الفريق، حيث يعلن أغلبية المبحوثين أنهم يتوجهون عند تعثرهم بصعوبات مهنية بالدرجة الأولى إلى زملائهم كونهم الأقرب منهم حيث يستفيد كل فرد من خبرة زميله في تعدي صعاب العمل دون أن يزعجوا الرئيس على كل صغيرة وكبيرة، هذا السلوك التلاحمي يعمل على تقوية نسبة الولاء للتنظيم لديهم والإفتخار بعضويتهم فيه، كما أن هناك فئة لا بأس بها ترى أن الأفضل هو التوجه مباشرة إلى الرئيس لتلقي على عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات بشأن المهام التي تصعب عليهم.

هناك أسباب مختلفة لتبني الموظف سلوك دون آخر، حيث يمكن أن يكون نابعا من شخصية الموظف الذي يفتقد لروح الإبداع في العمل ولا يريد أن يتحمل أي مسؤولية إنما يقوم بتطبيق الأوامر حرفيا، أو عن خبرته المسبقة بسلوك الرئيس إزاء هذه الأمور، حيث يوجد العديد من الرؤساء الذين يطالبون بأن يكون لهم علم بكل التفاصيل عن سيرورة العمل خاصة عندما يتعلق الأمر بالصعوبات التي تواجه الموظف أثناء تأدية مهامه، حتى لا يفاجأ بحلول غير موضوعية من طرف مرؤوسيه، ويعتبر هذا السلوك من الرئيس دليلا عن قدرته في التحكم في الصعاب التي تكتنف المهام التي يوكلها لمرؤوسيه، كما يعبر عن الثقة التي يضعها المرؤوسون في كفاءة رئيسهم وذكائه وخبرته في إيجاد الحلول للصعوبات ومدى تكيف سلوكه مع طبيعة المهام المكلف بمتابعتها.

عموما يتجه الموظف عند اصطدامه بصعوبات خفيفة أثناء تأدية مهامه الروتينية نحو زملائه الأكثر خبرة منه، وهذا إما لإيجاد حلول أو للمصادقة على أفكاره لتخطي هذه العقبات دون المساس بالقواعد الأساسية للمهنة والتي يجب أن تراعى مهما كانت الظروف، أما إذا تعلق الأمر بحالات متعلقة بالقرارات الهامة ذات تبعيات على متخذها فإن الموظف يتوجه في أغلب الأحيان إلى رئيسه لطلب المساعدة والتوجيه، لأن من المفروض أن يكونا الأكثر خبرة وتمكنا في إيجاد الحلول والأكثر دراية بلوائح وقواعد العمل التي تساهم في

السير الصحيح والقانوني للمهام، كما يعتبر المسؤول الأول عن جميع المهام الموكلة للموظفين العاملين تحت سلطته.

الجدول رقم 09: العلاقة بين مراقبة الرئيس والتفكير في ترك المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أفكر في التغيير		أفكر في التغيير		التغيير من أجل أجر أعلى مراقبة الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	31	%58,1	18	%41,9	13	مراقبة مباشرة
%100	48	%66,7	32	%33,3	16	مراقبة غير مباشرة
%100	14	%42,9	6	%57,1	8	لا يراقب
%100	93	%60,2	56	%39,8	37	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا للمعطيات أن نسبة المبحوثين الذين لا يفكرون في تغيير المؤسسة ولو من أجل أجر أعلى هي التي شكلت الإتجاه العام للجدول، وذلك بنسبة 60,2%، وعند ربطها بمراقبة المشرف نجد أن نسبة 66,7% من المبحوثين صرحوا أنهم لا يراقبون مراقبة مباشرة من طرف رئيسهم، في حين 57,1% من المبحوثين الذين يفكرون في التغيير من أجل أجر أعلى يؤكدون أنهم لا يراقبون نباتاتاً من طرف رئيسهم، مقابل 41,9% منهم صرحوا أنهم يتعرضون لمراقبة مباشرة من طرف رئيسهم.

المراقبة هي أحد الوظائف الأساسية للرئيس الإداري حتى يتمكن من توجيه المهام نحو المنهج الصحيح ويضمن تطابقها مع متطلبات المهنة، فهي بالنسبة للرئيس مهمة يعاقب على إهمالها من طرف رؤسائه، لذا تقع عليه مسؤولية حسن سير العمل وكفاءة الأداء، في نفس الوقت يحتاج الموظفون إلى الثقة من طرف رؤسائهم لأداء مهامهم، خاصة منهم ذوي الخبرة، هذه الثقة تعتبر بالنسبة إليهم محفزاً معنوياً مهماً، فرغم أهمية المراقبة ضمن المهام الأساسية للمشرف الإداري إلا أنه يجب أن يتحلى بالذكاء والمرونة أثناء ممارستها حتى تكون فعالة وإيجابية، من أجل هذا يعمل بعض الرؤساء على تقادي المراقبة اللصيقة التي تحد من الحرية في العمل، والتي يحس من خلالها الموظف أنه محاصر من طرف رئيسه، وأن هذا الأخير يتقصى له الأخطاء، فالموظف يفضل أن تكون الرقابة على الأداء العام للمهمة وبالتالي يترك له المجال في التحكم بمراحل القيام بالمهمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتصحيح أخطائه قبل عرضها على الرئيس الذي تصبح مهمته أكثر سهولة ويمكن بذلك من التحكم في جميع المهام الموكلة لمروؤوسيه والتنسيق بينها، كما يضمن أن مروؤوسيه ينمون مهاراتهم الشخصية ويزدادون شعوراً بالمسؤولية عند كل مهمة، مما يجعلهم أكثر التزاماً بتأديتها على أكمل وجه.

أما في حالة عدم المراقبة أساساً فالوضع يتغير، فالمرؤوسون أمام هذه الحالة يشعرون بعدم أهمية مهامهم فلا يضيعون الوقت بالقيام بها وإذا قاموا بها لا يعطوها حقها من الإلتقان، فالموظفون يتصرفون مع الرئيس كما يتصرف الأبناء مع آبائهم فهم يهتمون لاهتمامه ويتركون ما لا يهتم به، وبالتالي فإن المهام التي لا يشعرون بأهميتها لا توفر لهم الشعور بتحقيق الذات الذي يسعى إليه كل موظف، خاصة الذين هم في سنوات عملهم الأولى ويحملون طموحات عالية، هؤلاء غالباً ما تجدهم أكثر استعداد التغيير المؤسسة من أجل ظروف أحسن، ويظهر جلياً في استعدادهم لتغيير المصلحة.

الجدول رقم 10: العلاقة بين مراقبة الرئيس والتغيب

المجموع		لا أتغيب		أتغيب		التغيب بدون تبرير
%	ت	%	ت	%	ت	مراقبة القائد
%100	31	%93,5	29	%06.5	02	مراقبة مباشرة
%100	48	%97,9	47	%02,1	1	مراقبة غير مباشرة
%100	14	%92,9	13	%07.1	1	لا يراقب
%100	93	%95,7	89	%4,3	4	المجموع

نلاحظ من قراءة بيانات هذا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين لا يتغيبون بدون سبب هي التي شكلت الإتجاه العام وذلك بنسبة 95,7%، وعند ربطها بمراقبة الرئيس نجد أن نسبة 97,9% منهم يصرحون أنهم لا يراقبون مراقبة مباشرة من طرف رئيسهم، كما أن البيانات تؤكد أن نسبة التغيب في مديرية الموارد البشرية للأمن الوطني ضئيلة جداً، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين يتغيبون بدون أسباب مقنعة ب 4,3%.

من خلال المعطيات يتبين لنا أن عدم التعرض للمراقبة اللصيقة يبعد الموظف عن السلوكات المنبوذة من طرف المؤسسات كالتغيب بدون تبرير والتمارض، والتغيب كسلوك سلبي في التنظيم غير متفشي من طرف موظفي الأمن الوطني وهذا بسبب القوانين

الصارمة في مجال الانضباط، خاصة التغيب حيث يتعرض المتغيب بدون مبرر منطقي إلى عقوبات مالية أدناها الاقتراع من الأجر أما الممارس لهذا السلوك بصفة مكررة فيتعرض إلى عقوبات متفاوتة الشدة تصل أحيانا إلى الطرد من صفوفها.

من جهة أخرى يعتبر الانضباط أول شعار يكتسبه موظف الشرطة منذ التحاقه بمدرسة الشرطة عند أول تنصيب له، حيث يترسخ لديه من خلال التدريب كل القيم التي يؤمن بها التنظيم و يعظمها، ويظهر هذا في العديد من اللوائح والقوانين الخاصة بالمديرية العامة للأمن الوطني التي تؤكد على ضرورة وأهمية السلوك المنضبط وتعاقب بشدة المخلين به، كما اتضح لنا من خلال احتكاكنا بالموظفين أن أغلبهم خاصة منهم ذوي المسؤوليات العائلية يتفادون التغيب بدون مبرر بسبب الاقتراع من الأجر الشهري ومع ذلك يتجه الموظفون الذين لا يرتاحون لرؤسائهم إلى العطل المرضية رغم صعوبة الحصول عليها في حالة التمارض بسبب وجود أطباء مراقبين صارمين.

الجدول رقم 11: العلاقة بين الحرية في اختيار طريقة القيام بالمهام والتغيب

المجموع		لا اتغيب		اتغيب		التغيب بدون تبرير الحرية في القيام بالمهام
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	61	98,4%	60	1,6%	1	نعم
100%	32	90,6%	29	9,4%	3	لا
100%	93	95,7%	89	4,3%	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يميل إلى خانة عدم التغيب بدون مبرر وذلك بنسبة 95,7% من المبحوثين مدعمة بنسبة 98,4% من المبحوثين الذين يرون أنهم أحرار في اختيار الطريقة التي يقومون بها بالمهام المنوطة بهم.

يتضح لنا من خلال المعطيات أن الحرية في اختيار الطريقة التي يؤدي بها المرؤوس مهمته عامل مهم لتحقيق الراحة النفسية للموظف، حيث يتحكم الفرد في السرعة التي يؤديها بها، ويتكيف مع عمله ويطمئن في أداء مهامه التي يتقنها بطريقته المتناسبة مع قدراته، كما يجعله متتبعا للمراحل التي تقوم عليها هذه المهمة فيحس أنه الوحيد الذي يمكن أن يؤديها على أكمل وجه، وبالتالي يتفادى التغيب والإبتعاد طويلا عنها لكي لا يقوم فرد آخر بأدائها بطريقة مختلفة، كما تتيح له الحرية في اختيار طريقة القيام بعمله التعبير عن قدراته الحقيقية في الأداء مع محاولة الإبداع خاصة في المؤسسة الأمنية حيث يعطى مقابل الإبداع مكافآت متنوعة.

إن إحساس الموظف بالحرية في إنجاز مهامه بالطريقة التي تناسبه ستشعره قبل كل شيء بقيمته كفرد فعال في المؤسسة، كما تشعره بالارتياح كموظف يقضي مجمل أيامه في أداء هذه المهام، فالشعور بالإستقلالية في العمل من العوامل الأساسية لتنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد، فقد أثبتت الدراسات أنه "كلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والبحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة"¹، فالحرية التي يخولها له رئيسه، فباختيار طريقة إنجاز المهام تسمح له بتنظيمها بطريقة تتيح له ربح الجهد والوقت لأدائها على أكمل وجه، ويبقى على الرئيس مهمة المراقبة والتوجيه لضمان أدائها حسب ما تنص عليه قواعد العمل الأساسية التي لا يمكن تجاهلها مهما كانت الغايات، وهذا بحكم طبيعة المؤسسة.

1محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 87.

الجدول رقم 12: العلاقة بين تشجيع الرئيس على الأداء الجيد للمهام والفخر للانتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفخر		أفخر		الإفتخار بالانتماء للمؤسسة تشجيع الرئيس للأداء الجيد للمهام
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	73	6,84%	5	93,15%	68	يشجع
100%	20	15%	3	85%	17	لا يشجع
100%	93	8,6%	8	91,4%	85	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة بنسبة 91,4% وعند الربط مع مدى تشجيع الرئيس لأدائهم الجيد نجد أن نسبة 93,15% من المرؤوسين يعترفون بأن رؤسائهم يقومون بتشجيعهم على أدائهم.

يتصرف المرؤوسون في المؤسسة رغم ارتباطهم بقوانين ومراسيم رسمية تسيروهم بسلوكات فردية تحددها نوعية التفاعلات الإجتماعية التي تحدث أثناء مساهمهم المهني، ومن أهم التفاعلات التي يتحدد من خلالها سلوك الموظفين في المؤسسة هي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، حيث يتحدد من خلالها مدى تمكن الرئيس من تحفيز مرؤوسيه بأقل التكاليف وجعلهم يقومون بالمهام بكل ارتياح وقناعة وبأحسن الطرق الممكنة، ومن أبسط أساليب التحفيز المعنوي تعبير الرئيس عن رضاه على المجهودات المقدمة من طرف المرؤوسين، هذا ما يعتبر تشجيعا للموظف على العمل بإخلاص ومحاولة الإبداع في تأدية المهام كونه يدرك أن هناك من يعطي القيمة لجهوده، فالإنسان بطبيعته يحب أن يشعر بأهميته أمام نفسه وأمام الآخرين، كما يحتاج إلى الشعور بأهميته في محيطه حتى يستطيع الاستمرار،

فهو بالغيرة يسعى إلى تحقيق ذاته والتميز عن الآخرين، والرئيس الذكي هو الذي يعرف كيف يعزز هذا الشعور في مرؤوسيه من خلال إشباع هذه الحاجات الخاصة عن طريق رفعه لمعنويات مرؤوسيه ولو بكلمة طيبة، يحس الموظف من خلالها بالتقدير والإحترام كما يشعر أنه عضو فعال في المؤسسة، وبالتالي سيسعى إلى الحفاظ على مستواه وسلوكه الإيجابي في عمله.

إن أبسط أسلوب في التحفيز المعنوي يمكن أن يكون له وقعا كبيرا على نفسية الموظف، حيث يحقق له القيام بمهامه الشعور بالإنجاز، ناهيك إذا توج هذا التحفيز بتحفيز ملموس كمنحه علامة جيدة عند تقييمه السنوي، أو ترشيحه لمنصب أعلى، فالموظف حتى وإن لم يحصل على منصب أعلى فإنه سيبقى يعمل على نفس الوتيرة حتى يبقى في حسن ظن رئيسه ويبقى طموحه عاليا في الحصول على ترقية في السنوات القادمة.

على ضوء ما سبق، للتشجيع دوره الهام في تنمية الرباط الموجود بين الموظف والمؤسسة، هذا التحفيز المعنوي يعتبر بالنسبة إليه دفعا لنجاحه الشخصي قبل أن يكون أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالفرد العامل يجب أن يشعر بأهميته ودوره المفيد والحيوي على مستوى مؤسسته فإذا لم يتلقى التشجيع والاعتراف بمجهوده فإنه سيحبط ويقل احترامه الفعلي لرئيسه ويتصرف بسلوكات سلبية كلما سمحت له الفرصة لذلك، غير مبالي بارتداده على المردود العام للمؤسسة التي سيقبل شعوره بالانتماء إليها، لأن الموظف مهما كانت رتبته ينتظر الإعتراق والتقدير والتشجيع وحتى المكافأة من أقرب الناس إليه في العمل بدءا من رئيسه المباشر ثم زملائه، حيث تعتبر هذه التشكيلة صورة مصغرة للمؤسسة ينمي من خلالها الشعور بالولاء للمؤسسة ككل.

والتشجيع ليس فقط إبداء الرضا والسرور للموظفين عند إنجاز مهامهم بصورة مرضية، فمصارحة الرئيس لمرؤوسيه بأخطائهم مباشرة وبأسلوب مهذب ولائق دون تجريح هو بحد ذاته عامل من عوامل التشجيع المعنوي، حيث يشعر الموظف بالاحترام الذي يكنه له رئيسه وبالتالي يسعى للحفاظ على هذا الإحترام عن طريق تفانيه في عمله وتفادي

الأخطاء المهنية، أخذنا بعين الاعتبار تعليمات توجيهات رئيسه، وقد أكد لنا عدة مبحوثين على أهمية الصراحة من الرئيس حيث اعتبرتها الأغلبية أساس بناء الثقة بينه وبينهم، فالمرؤوسون يفضلون العمل في جو من الشفافية والصراحة من طرف رئيسهم في طريقة أدائهم لمهامهم حتى يعرفوا بدورهم كيف يتصرفون إزاء ذلك، ويتفادون المفاجآت الغير سارة عند تقييمهم الدوري.

الجدول رقم 13: العلاقة بين تشجيع الرئيس لعلاقات الزمالة والفخر بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفخر		أفخر		الإفتخار بالإنتماء للمؤسسة تشجيع الرئيس لعلاقات الزمالة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	72	6,9%	5	93,1%	67	يشجع
100%	21	14,3%	3	85,7%	18	لا يشجع
100%	93	8,6%	8	91,4%	85	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة هي التي شكلت الإتجاه العام بنسبة 91,4%، مدعمة بنسبة 93,1% من المبحوثين الذين يشجع رئيسهم علاقات الصداقة بين الزملاء.

من البيانات يتضح لدينا أن سلوك الرئيس اتجاه العلاقات بين الموظفين له تأثيره في توجيههم السلوكي التنظيمي، فتكوين الصداقات في مكان العمل شيء طبيعي وعادي، لذا تم القضاء على العمل القائم على التخصص الشديد، أين يحس العامل بالإغتراب والقهر،

فالإنسان كائن إجتماعي بطبعه وستؤدي التفاعلات المستمرة والمتواصلة بين أفراد التنظيم إلى خلق علاقات متنوعة، والرئيس باعتباره المسؤول الأول عن التنظيم يجب أن يكون ذكيا في تنظيم العلاقات بين مرؤوسيه حتى لا يجد نفسه في مواجهة جماعة غير رسمية تنتج رغما عنه بحكم الإحتكاك المستمر بين الأفراد المرؤوسين والتقارب النفسي والإجتماعي بينهم.

إن الرئيس الذي يشجع علاقات الصداقة بين مرؤوسيه يبعث على الراحة النفسية والإطمئنان كما يبعث فيهم الإحساس بالفخر بعضويتهم في المؤسسة، فالسلوك القيادي الفعال هو الذي يعمل على غرس روح الفريق في المرؤوسين ويحولهم من أفراد جماعة عمل إلى فريق متكاتف ومتعاون، يمكنهم الإعتماد بعضهم على بعض في كل الظروف، كما يستطيع الرئيس الإعتماد عليهم عند الضرورة، وقد عبر بعض الموظفين أن هناك رؤساء يسيرون بنظام "فرق تسد" ومع ذلك تبنى صداقات بينهم كونها الملاذ الوحيد في ساعات العمل الطويلة.

في هذا الصدد "أكدت عدة دراسات أنه كلما زاد تماسك جماعة العمل كلما غلب على نشاط أفرادها طابع التعاون والتكاتف لتحقيق أهداف مشتركة"¹، وليتحقق ذلك يجب أن يكون للرئيس دور إيجابي في غرس الإحترام والمحبة بين الموظفين العاملين تحت سلطته عن طريق العدل والمساواة في التعامل مع المرؤوسين، الشيء الذي أصر عليه معظم المبحوثين اعتبروه أساس السلوك القيادي الفعال، فتشجيع العلاقات الطيبة بين المرؤوسين يعتبر إضافة إيجابية تحسب لصالح الرئيس، ذلك لأن الموظفين سيتمسكون أكثر بالمؤسسة التي تحوي أصدقائهم، كما أنهم سيتقبلون الصرامة في تطبيق الأوامر كونهم متأكدين من طيبة قلبه وحكمته في التصرف.

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، بيروت، 1982،

من المؤكد أن انتماء الفرد إلى جماعة عامل أساسي لإشباع حاجاته النفسية والإجتماعية المتداخلة، فهو يشعر من خلاله بأنه ويكتشف نفسه في وسطه الإجتماعي، كما يضمن العمل في مناخ يتسم بالتعاون وانتشار الثقة بين أفرادها إلى التمسك بالمؤسسة في كل الظروف، خاصة إذا كان القائد يعمل معهم كمجموعة متكاملة، يحس من خلالها بالعدل والمساواة، فيزيد تقديره لرئيسه وللمنظمة ويحس بالإفتخار بالإنتماء إليها.

الجدول رقم 14: العلاقة بين نوع العلاقة مع الزملاء والافتخار بالإنتماء بالمؤسسة

المجموع		لا أفتخر		أفتخر		العلاقة بالزملاء	الافتخار بالإنتماء للمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	46	48,7%	4	91,3%	42	صداقة	
100%	40	7,5%	3	92,5%	37	زمالة عمل	
100%	7	14,3%	1	85,7%	6	أخرى	
100%	93	8,6%	8	91,4%	85	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين يشعرون بالفخر بانتمائهم للمؤسسة هي التي شكلت الإتجاه العام بنسبة 91,4% مدعمة بنسبة 92,5% من المبحوثين الذين يكون شعور الزمالة في العمل الصداقة لزملائهم في العمل، تليها بفارق طفيف فئة المبحوثين الذين يكون شعور الصداقة لزملائهم بنسبة 91,3%، كما سجلت نسبة ضئيلة من المبحوثين الذين يعتبرون زملائهم مجرد أفراد يلتقونهم يوميا.

تبرز هذه المعطيات مدى التواصل الموجود بين أفراد مديرية الموارد البشرية، وهذا راجع حسب الشواهد الميدانية إلى أن طبيعة المهام بها تتطلب التعاون والتناسق بين مختلف المكاتب والمصالح، لأنها منظمة يقع على عاتقها تسيير المسارات المهنية لموظفي الأمن الوطني بمختلف رتبهم عبر كامل التراب الوطني، كما أن المساحة الصغيرة واكتظاظ المكاتب وتقاربها يسمح بمضاعفة العلاقات الإجتماعية وتنوعها، فمنهم من يعتبر زملاءه في العمل أصدقاء مقربين يعتمد عليهم في حياته المهنية والإجتماعية، ومنهم من يكتفي بالعلاقات الطيبة في مجال العمل، ومنهم من لا يحب الإعتراف بهذه العلاقات مع أنه يعيشها يوميا بحكم التفاعل مع زملائه.

تكوين الموظف لصدقات داخل المؤسسة هو دليل على وجود إتصال فعال بين أفراد المؤسسة، هذا الأخير يعمل على تنمية الشعور بالإفتخار بالإنتماء إليها، حيث "يولد شعور الفرد بالإنتماء إلى تماسك الجماعة، والتماسك يعني الإهتمام بالآخرين والإستعداد للقيام بما يتوقعونه منه"¹، لأن الصداقة في العمل هي حجر الأساس لبناء روح الفريق الذي يعتبر أساسيا في مواجهة ظروف العمل في كل أشكالها، كما أنها تزيد التواصل وتسهل عملية التعاون والمشاركة وتخفيض الصراعات بين الزملاء.

يتمتع الرئيس العاقل بسلوك إيجابي في بناء علاقته مع الآخرين حيث لن يتوانى في توجيه إحترام وحب مرؤوسيه إليه عن طريق تسهيل قنوات الصداقة بينهم، وهذا لا يتحقق كما عبر أغلب المبحوثين إلا عن طريق العدل والمساواة في المعاملة، والموضوعية في أخذ القرارات المتعلقة بشأن الموظفين، وهذا ما يسمح بفعالية عملية الإتصال بينه وبينهم بدون أن تكون هناك تجاوزات في العلاقات المهنية المبنية أساسا على إحترام الرتبة.

¹عوض عباس محمود، القيادة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 ص171.

الجدول رقم 15: العلاقة بين الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أغير		أغير		تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى طريقة التعامل مع المرؤوسين
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	32	%75	24	%25	8	نفس المعاملة
%100	61	%52,5	32	%47,5	29	ليست نفس المعاملة
%100	93	%60,2	56	%39,8	37	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإتجاه العام يميل نحو المبحوثين الذين لا يريدون تغيير المؤسسة ولو بأجر أعلى بنسبة 60,2%، معززة بنسبة 75% من المبحوثين الذين يرون أن الرئيس يتعامل مع المرؤوسين بنفس الطريقة، كما نلاحظ وجود نسبة معتبرة من المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم لا يتعامل بنفس الطريقة مع مرؤوسيه قدرت ب. 52,5%، ومع ذلك لا يفكرون في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى.

تبين لنا هذه النتائج مدى متانة العلاقة بين الطريقة التي يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى، فالإنسان بطبعه يعتمد في تحديد علاقاته مع الغير على نوعية المعاملة التي يتلقاها منهم، فالمعاملة الحسنة تقابلها مودة والمعاملة السيئة يقابلها بطبيعة الحال الكره والنفور، وهذا الطبع بشري مشترك بين كل الموظفين، إلا أن دراستنا تصبوا إلى فهم إذا كان المرؤوسون يتلقون نفس المعاملة أو لا، أي أن يحظى البعض بمعاملة جيدة في حين يتلقى الآخرون معاملة سيئة في أغلب الأحيان

محبطة، هذا الاختلاف سيأثر حتما على نفسية المرؤوسين ومردودهم في العمل كونه لا يسمح لهم بالحصول على نفس الفرص والحظوظ في إبراز قدراتهم الفعلية.

يجب على الرئيس أن يتفادى أي سلوك يعمل على التفرقة بين المرؤوسين وأن يعمل على مساواة الجميع في الحقوق والواجبات طبقا للقوانين المنظمة وأصول المعاملة الإنسانية، حيث أبرز الاحتكاك بالمرؤوسين لمدة أن التفرقة في التعامل بين الموظفين هو أساس السلوكات السلبية التي يتصرف بها المرؤوسون، فبطبيعة الحال يقابل كل سلوك سلبي وغير مسؤول من طرف الرئيس رد فعل سلبي من مرؤوسيه، خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الخاصة بالمرؤوسين حيث يعرف كل موظف زميله عن كثب ويدرك كفاءته المهنية، فالموظفون يعتمدون في توجيه سلوكهم على نتائج مقارنتهم الشخصية ببعضهم.

من ناحية أخرى يجب أن نوضح أنه من خلال التدقيق في استمارات الاستبيان تبين لنا أن المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم لا يتعامل معهم بنفس الطريقة ومع ذلك لا يفكرون في تغيير المؤسسة من أجل العامل المادي انقسموا إلى مجموعتين، الأولى تؤكد أنه يميل إلى الموظفين الذين ينقلون له الأخبار عن بقية المرؤوسين، وهذا في نظرهم. دليل على التحلي بعدم العدل في اتخاذ القرارات الخاصة بالمرؤوسين، في حين تميل الأغلبية إلى إرجاع هذا الاختلاف في التعامل إلى تميز بعض الموظفين عن زملائهم في الكفاءة المهنية، ويرون أنه تصرف عادل ومنطقي.

يرتبط أسلوب المعاملة الذي يتبناه الرئيس مباشرة بجودة العلاقات بينه وبين مرؤوسيه وبين الموظفين بعضهم البعض، حيث يتوقف عليها مظاهر الإحترام والتقدير في المؤسسة، فالموظف عندما يقتنع أنه يعامل مثل زملائه يشعر بالعدل والإنصاف، ويصبح دافعا للقيام بمهامه على أكمل وجه، عكس ذلك إذا أحس بالمحسوبية وغياب العدل فإنه سيشعر بالإجحاف ويجعله ذلك ينقص من مجهوداته حيث لا يرى الفائدة من مضاعفتها أمام رئيس لا يقيم الأشخاص بحق قدرهم.

عليه فإن التعلق بالمؤسسة كمؤشر مهم لمستوى الولاء الذي يكنه الفرد لها، يعتمد قبل كل شيء على تجانس أفراد جماعة العمل في الحقوق والواجبات، وهذا يرتكز على مدى قدرة الرئيس الإداري في معرفة وفهم مرؤوسيه من جميع النواحي، حتى يتسنى له الإنصاف في طريقة تعامله معهم ويضمن بذلك تقدير واحترام مرؤوسيه له وولائهم للمؤسسة ككل.

ثانياً: الإستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

بعد تحليل ومناقشة الجداول السابقة الناتجة عن الارتباطات بين مختلف المتغيرات التي تنصب في إطار إثبات أو نفي الفرضية الأولى، وصلنا إلى النتائج التالية:

*ينتظر المرؤوسون من رئيسهم المباشر سلوكاً قيادياً يتميز بالذكاء العاطفي، أي التقيد بقوانين ومبادئ العمل والإحساس بإنسانية المورد البشري وفهم المرؤوسين واحترام قيمهم وهذا سيجعلهم أكثر فخراً واعتزازاً بعضويتهم في المؤسسة، ويزرع فيهم الولاء وينميها.

*يحتفظ الموظفون في ذاكرتهم بأيامهم الأولى في التنظيم، خاصة الأشخاص الذين ساعدوهم في تعلم أصول العمل، ويتميز المرؤوسون الذين تلقوا تكوينهم في هذه المرحلة من طرف رئيسهم بالإنسجام معه ومع زملائهم في العمل، كما أنهم يكونون الإحترام والتقدير لرئيسهم حتى بعد انتهاء مرحلة عملهم تحت سلطته.

*القيام بمهام محددة عامل مهم لضمان التوازن النفسي للموظفين من جهة، وإتقان المهام المنوطة بهم من جهة أخرى، حيث تهتم الإطارات المسيرة في مديرية الموارد البشرية بتقسيم وتحديد المهام بصورة دقيقة حتى يسهل التكفل بها على أكمل وجه.

*هناك تواصل ملحوظ وملحوس بين موظفي مديرية الموارد البشرية في تأدية مهامهم، حيث أثبتت الدراسة أنهم يتوجهون إلى بعضهم لطلب المساعدة والتوجيه عند اصطدامهم بعراقيل أو التباس أثناء القيام بمهامهم، وحجم المشكلة هو المحدد الرئيسي للأشخاص الذين يتم التوجه إليهم لطلب المساعدة والتوجيه.

*لنمط الإشراف المتبنى من طرف الرئيس المباشر تأثير عميق في إحساس الموظف بالإنتماء للمؤسسة والإفتخار بعضويته فيها، فالقيام بالمراقبة المباشرة للصيقة بالعمل

ستحط حتما من معنوياته، في حين أن وضع الثقة في الموظف ومراقبته بطريقة منطقية وذكوية ستفتح له المجال لإظهار مهاراته وتجسيد أفكاره في تأدية مهامه على أكمل وجه، وهذا سيقوي ولاءه اتجاه التنظيم ويبعد فكرة تغيير المؤسسة من أجل مميزات مادية كالأجر. *إن الحرية شيء رمزي لا يختلف عن أهميته اثنان، فإحساس الإنسان بالحرية هو إحساسه بإنسانيته، لذا فإن إعطاء المرؤوس الحرية في اختيار الطريقة التي تساعد على أداء مهامه ستريحه نفسيا وتشعره بقيمته كفرد فعال في المؤسسة، حيث يتميز المرؤوسون الذين يتمتعون بالحرية في تأدية مهامهم بنفسية جيدة تجعلهم راضين عن العمل في التنظيم ويترجم ذلك بتبنيهم سلوكيات إيجابية أهمها تفادي الغيابات الغير شرعية والتمارض، كما يبتعدون عن التفكير في تغيير المؤسسة من أجل المحفزات المادية.

*تشجيع الرئيس لمرؤوسيه عند قيامهم بمهامهم على أكمل وجه أو حتى عند بذلهم الجهود لتأديتها ضرورة حتمية لتعزيز الشعور بالإنتماء للمؤسسة والإفتخار بالعضوية فيها، حيث ينتظر المرؤوسون من رئيسهم المباشر الإعراف وتقدير جهودهم عند تأديتهم لمهامهم بصورة مرضية، فهم ينتظرون من رئيسهم ما ينتظر الأبناء من آبائهم لتحقيق النجاح المستمر ألا وهو التحفيز، كما يؤدي عدم مصارحة الرئيس مرؤوسيه بأخطائهم في الوقت المناسب وبأسلوب لاثقالي التأثير سلبا على العلاقة بينهم.

*الرئيس الذي يقوم بتشجيع مرؤوسيه عند قيامهم بمهامهم على أكمل وجه أو حتى عند بذلهم الجهود لتأديته سيرفع حتما من معنوياتهم، ويبعث فيهم الإحساس بأهميتهم في التنظيم، وسيظهر أثر هذا الشعور في سلوكهم التنظيمي العام حيث سيتولد لديهم الشعور بالإفتخار بوجودهم في المؤسسة وبالتالي ينمى لديهم الولاء المعنوي للتنظيم.

*فتح الرئيس المباشر المجال لتكوين صداقات في مجال العمل يساهم في تأقلم الأفراد وتقوية إحساسهم بالإنتماء جوا لإنصهار في جماعة العمل، فالموظف أمام هذا الإرتباط العاطفي الذي يعبر عن كيانه الرمزي في المؤسسة لا يريد تركها، وخاصة مكان عمله الذي يتواجد فيه زملائه، لذا يقوم بكل ما يجب القيام به لحماية مكانه ومكانته في العمل، فيتفانى فيه

ويتقنه، كما أنه سيفتخر بالإنتماء لمؤسسته التي يشعر بالسعادة فيها ويعتبر نفسه جزءاً منها لأنها احترمت قيمه الإنسانية.

*أظهرت الدراسة أيضاً أن للسلوك القيادي الذي يتبناه الرئيس أثر مباشر وعميق في سلوك المرؤوسين وتوجههم نحو تصرفات تكون كرد فعل طبيعي لتصرفاته، حيث يلاحظ تنوع في السلوك التنظيمي للمرؤوسين بين مختلف الأقسام والفروع والمصالح، وكأن هناك ثقافة تنظيمية تتولد بين جماعة العمل التي تعمل تحت لواء رئيس مشترك، كما يوجد اختلاف في مردودية المرؤوسين باختلاف الأقسام والرؤساء، وهذا التباين يتحدد عن طريق درجة التعاون بين الموظفين في نفس القسم وكذا درجة التناغم والتناسق بينهم في تقسيم المهام وطريقة القيام بها.

*كما استنتجنا من الدراسة أن هناك إدراك لمعنى السلوك القيادي الفعال ومدى أهميته بالنسبة للموظفين، خاصة منهم ذوي الأقدمية الذين عملوا مع عدة رؤساء، ولاحظوا مدى تأثير السلوك القيادي على نفسياتهم، حيث عبروا مجملهم عن احتياجهم إلى نمط قيادة يولد فيهم المشاعر النبيلة اتجاه التنظيم، حيث تصدر "العدل في المعاملة" كسلوك أساسي للقائد الفعال المرتبة الأولى بنسبة قدرتها 87% من المبحوثين.

02 أثر الولاء للرئيس المباشر على الولاء للتنظيم

يعتبر الرئيس المباشر حلقة الوصل بين المرؤوس ومنظمتهم، حيث ينتظر منه الكثير، ويعتبر الإنطباع الذي يأخذه المرؤوس عن رئيسه المباشر مؤثراً في الإنطباع الذي سيأخذه عن التنظيم الذي أعطاه تلك السلطة والصلاحيات، هذا ما سنكتشفه لنا دراسة الجداول التالية.

الجدول رقم 17: العلاقة بين تقييم مكانة الرئيس والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أفكر في التغيير		أفكر في التغيير		التفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى مكانة الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	55	65,5%	36	34,5%	19	مناسبة
100%	38	52,6%	20	47,4%	18	غير مناسبة
100%	93	60,2%	56	39,8%	37	المجموع

من خلال الجدول يظهر لنا وجود علاقة قوية بين الإقتناع بمكانة الرئيس والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى، حيث أن الاتجاه العام للجدول شكلته فئة المبحوثين الذين لا يرغبون في ترك المؤسسة من أجل أجر أعلى بنسبة 60,2%، أغلبهم مقتنعين بمكانة رئيسهم ويعتبرونها مناسبة له وقدرت نسبتهم بـ 65,5%.

من المعطيات يتضح لنا أن للرئيس مكانة خاصة في نظر المرؤوسين، وأنهم ينتظرون منه الكثير والقليل كونه حلقة الوصل الوحيدة بينهم وبين مختلف درجات السلم التصاعدي، خاصة في المديرية العامة للأمن الوطني أين يعاقب أي موظف يقوم باختراق هذا السلم، ومن ثم فالمرؤوس يبقى دوما يلعب دور الحاكم على مدى فعالية رئيسه المباشر في تسيير المهام وتوفير متطلبات مرؤوسيه المهنية، وتشير الشواهد الميدانية أن المرؤوسين يحسون بقيمة أكبر عند العمل مع رئيس كفاً له ثقله لدى القيادات الأعلى، فهم يحسون بأهمية المهام التي يقضون أغلب أوقاتهم في تأديتها، كما يرتاحون إلى سهولة الحصول على حقوقهم في المؤسسة.

من الميدان إستنتجنا أيضا أن أغلب الموظفين يحكمون على كفاءة الرئيس من خلال ما يقدمه لهم من إهتمام أكثر من تمكنه من المهام المنوطة به، وهذا ما كانت ترمي إليه نظرية التدعيم ل"أشور" "Ashour 1973" التي قامت على فكرة أن "فعالية القائد في التأثير على متغيرات الرضا وأداء المرؤوسين تتوقف على الخصائص التدعيمية لسلوك القائد اتجاه المرؤوسين، أي أنه كلما كان سلوك القائد مصدرا لإشباع احتياجات المرؤوسين المتنوعة كلما زاد تقبلهم له"¹، ومن ثم فالمرؤوسون يتمسكون بعملهم الذي يحسون فيه بالحماية وينتظرون دوما الإستفادة من الإيجابيات التي توفرها المؤسسة.

مكانة الرئيس أمام مرؤوسيه هي النظرة التي يرونها بها أكثر من المنصب الذي يحتله أو الرتبة العالية، فكفاءته في التمكن من التميز في العمل مقابل الإهتمام بشؤون مرؤوسيه وجعلهم يعملون في بيئة مريحة هو السبب في إحساسهم بأنه في مكانه المناسب، وهذا كفيل بجعلهم أكثر تقديرا وولاء له، وأكثر ولاء للمؤسسة التي يحسون فيها بالراحة النفسية والاطمئنان.

1 أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 282.

الجدول رقم 18: العلاقة بين تقييم مكانة الرئيس والشعور عند ذم المؤسسة من طرف الغرباء

المجموع		لا يبالي		الإرتياح		الغضب		الشعور عند ذم المؤسسة تقييم مكانة الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	55	34,5%	19	0%	0	65,5%	36	مناسبة
100%	38	42,1%	16	5,3%	2	52,2%	20	غير مناسبة
100%	93	37,6%	35	2,2%	2	60,2%	56	المجموع

شكلت فئة المبحوثين الذين يحسون بالغضب عند سماعهم الغرباء يتحدثون بالسوء عن مؤسستهم الإتجاه العام للجدول وهذا بنسبة 60,2%، مدعمة بنسبة 65,5% من المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم وضع في مكانه المناسب، كما أخذت نسبة المبحوثين الذين لا يباليون عند ذم المؤسسة من طرف الغرباء ويرون أن رئيسهم ليس في مكانه المناسب نسبة 42,1%، أما فئة المبحوثين الذين يرتاحون لسماع غرباء يذمون مؤسستهم فقد شكلت نسبة ضئيلة قدرت بـ 2,2% كلها تعتبر مكانة رئيسهم غير مناسبة.

تعزز هذه البيانات الإستنتاجات التي لاحظناها عبر الجدول السابق، حيث تؤكد هذه البيانات على الوقع العميق الذي يتركه الرئيس في نفسية المرؤوس ومدى تأثيره في إحساسه بالإنتماء لمؤسسته حيث يظهر ذلك في عدم قبوله أن تدم من طرف الغرباء، وهذا يعود إلى نظرتة الإيجابية لها والتي كان المؤثر الأساسي فيها هو رأيه بالسلوك القيادي

لرئيسه المباشر وإيمانه أن القيادات العليا تختار هذه الإطارات بتمعن، وهذا ما يخلق الثقة في نفسه ويحفز ولاءه العاطفي اتجاه المؤسسة.

في نفس السياق أكدت الشواهد الميدانية أن القيادة العليا والتي يمثلها المدير العام للأمن الوطني، تهتم بشكل خاص ومكثف بكل ما تخلفه التفاعلات المهنية بين المرؤوسين ورؤسائهم، كما يعمل على ترقية مستوى القيادة لدى إطاراته المسيرة عن طريق التكوين المستمر في هذا المجال، لذا نشرت عدة مذكرات ومناشير يحذر من خلالها أي سلوك قيادي سلبي يتجاوز من خلاله الرئيس حدود سلطته المشروعة ويؤثر سلباً على نفسية المرؤوسين، كما قام بفتح المجال للشكوى المباشرة عن طريق استعمال مختلف وسائل الإتصال بالجهاز، وهذا إن دل على شيء فهو دليل على مدى وعي المؤسسة بأهمية العلاقة الموجودة بين الرئيس والمرؤوس لضمان الأداء الممتاز الذي تطمح إليه المؤسسة.

تعتبر نظرة المرؤوسين إلى مكانة رئيسهم مهمة في تحديد نوعية العلاقة التي تربطهم به، حيث يوقر الموظفون تلقائياً الرئيس الذي يناسب مكانته ويحترمونه، وهذا ما يضمن السير الحسن في تطبيق المهام، وتتناسب المنصب مع الرئيس لا يعني فقط الجانب الأخلاقي، إنما يشمل كل ما هو معرفي وتقني وإداري فالرئيس يجب أن يتعدى بكفاءته مرؤوسيه حتى يكون القدوة والمرجع بالنسبة لهم وهذا ما يبعث فيهم الشعور بالإطمئنان الذي يولده قدرة رئيسهم على تحمل المسؤولية في الحالات المهنية الصعبة، ويصبح بذلك أكثر ولاءاً لمؤسسته

الجدول رقم 19: العلاقة بين تقييم كفاءة الرئيس والشعور عند ذم المؤسسة من طرف الغرباء

المجموع		لا يبالي		الإرتياح		الغضب		الشعور عند ذم المؤسسة تقييم كفاءة الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	53	34%	18	0%	0	66%	35	يعرف دقائق العمل
100%	23	39,1%	9	8,7%	2	52,2%	12	لا يعرف دقائق العمل
100%	17	47,1%	8	0%	0	52,9%	9	لا أدري
100%	93	37,6%	35	2,2%	2	60,2%	56	المجموع

تشكل نسبة المرؤوسين الذين لا يتقبلون سماع غرباء يتحدثون بالسوء عن مؤسستهم الإتجاه العام للجدول بنسبة 60,2% من المجموع العام للمبحوثين، حيث توضح الخانات الفرعية أن نسبة 66% منهم يعتبرون رئيسهم على دراية بكل ما يتعلق بالعمل يغضبون عند سماعهم غرباء يتحدثون بالسوء عن مؤسستهم، في حين تعتبر نسبة المبحوثين الذين يرتاحون عند سماع الغرباء يتحدثون بالسوء عن مؤسستهم ضئيلة جدا.

من خلال المعطيات نستنتج أن الموظفين يتأثرون في علاقتهم مع التنظيم بكفاءة رئيسهم المباشر في العمل، فهو بالنسبة للمرؤوسين الأول في الجماعة، لذا ينتظرون منه أن يكون الأكثر دراية بدقائق العمل والقواعد الأساسية التي تسير عليها المؤسسة، كما يعتبرونه المسؤول الأول عنهم لدى القيادات الأعلى فهو الممثل الأساسي لهم، فإذا كان ذوكفاءة عالية، فسيأثر إيجابيا على نظرهم لجميع مرؤوسيه بتفاوت إمكانياتهم، أما العكس

فسيحبط جميع جهودهم لعدم قدرته على تسيير الأمور، وكفاءة الرئيس بالنسبة لرؤسائه تقاس بالأداء الجيد وحسن التسيير الموجه نحو أهداف التنظيم، في حين تعتبر بالنسبة لمرؤوسيه محصلة لجودة العلاقات وتحقيق أهدافهم الشخصية، فالقائد يجب أن يظهر سلوكا فعالا في ميدان العمل والعلاقات الشخصية في آن واحد، فالإحترام الذي يوليه المرؤوسون لرئيسهم هو محصلة مدى إمكانية تجاوب سلوكه مع قدراتهم الشخصية في تأدية المهام.

كما يتضح من خلال البيانات أن عدم كفاءة الرئيس تقلل من احترام المرؤوس له، وقد عبر لنا بعض من المبحوثين الذين يرون أن رئيسهم لا يعرف دقائق العمل وتقنياته بأنهم أكثر مهارة منه وأن ذكاهه ينحصر في كيفية جعلهم يقومون بكل المهام حتى تلك المنوطة به عن طريق السلطة التي منحها إياه المؤسسة بالموازاة مع الرتبة، فهو يستفيد من كفاءتهم أكثر من استفادتهم من سلطته، والموظف يرجع السبب إلى القوانين التي يسيير عليها التنظيم، وبالتالي تتشكل لديه نظرة غير مريحة اتجاه مؤسسته، تظهر من خلال عدم مبالاته أمام الانطباعات التي يأخذها الغرباء عن المؤسسة.

الجدول رقم 20: العلاقة بين الفرغ لترقية الرئيس والفخر بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفخر		أفخر		الفخر بالإنتماء للمؤسسة الفرغ لترقية الرئيس
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	69	%4,3	3	%95,7	66	أفخر
%100	24	%20,8	5	%79,2	19	لا أفخر
%100	93	%8,6	8	%91,4	85	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلب الموظفين المبحوثين يفتخرون بالإنتماء للمؤسسة حيث يشكلون الإتجاه العام بنسبة 91,4%، وعند الربط مع شعورهم لترقية رئيسهم نجد أن الأغلبية الساحقة المقدرة بنسبة 95,7 من المبحوثين يفرحون بهذه الترقية.

تشير هذه المعطيات إلى قوة العلاقة بين هذين المتغيرين حيث أن الشعور بالفرح لترقية الرئيس إن دل على شيء فهو دليل على حب واحترام المرؤوسين له، لأن الترقية بالنسبة للرئيس تقدير لجهوده قبل كل شيء، كما تعتبر زيادة في السلطة والصلاحيات التي سيخولها له التنظيم، وبالنسبة للمرؤوس زيادة في تحقيق تطلعاتهم عن طريق مساهمة رئيسهم في الوصول إليها.

إن ترقية الرئيس كما تظهره الشواهد الميدانية هو نتيجة فعالية مرؤوسيه في أداء مهامهم المنوطة بهم، حيث يعتبر أحسن دليل على قدرته وكفاءته في التسيير، لذا تجد أغلبية المرؤوسين يسرون لرؤسائهم عند الترقية، ويشعرون أن قيمة جهودهم توجت عبر هذه الترقية، في حين أن المرؤوسون الذين لا يكونون أي شعور إيجابي نحو رؤسائهم فتجدهم غير مقتنعين باستحقاق رئيسهم للترقية بل وللمنصب الذي يحتله أصلاً.

الجدول رقم 21: العلاقة بين الشعور بالارتياح في العمل والفخر بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفخر		أفخر		الفخر بالإنتماء للمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	76	3,9%	3	96,1%	73	نعم
100%	17	29,4%	5	70,6%	12	لا
100%	93	8,6%	8	91,4%	85	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن الإتجاه العام شكلته فئة المبحوثين الذين يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة بنسبة 91,4%، عززتها نسبة 96,1% من المبحوثين الذين يشعرون بالارتياح أثناء القيام بعملهم.

الحرية في أداء العمل والإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض يؤدي حتما إلى الإرتياح في العمل، وهذا يجعل الموظف أكثر إحتراما للتنظيم الذي ينتمي إليه، ومن ثم يتبين لنا من خلال الجدول أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين، فكلما أحس الموظف بالراحة في تأدية مهامه كلما أحس بالفخر لانتمائه لهذا التنظيم، وتعكس هذه النسب دور الرئيس المباشر في تهيئة الجو الملائم للعمل من خلال سلوكه العقلاني الذي يجب أن يكون في محل انتظار المرؤوسين، وقد اتضح لنا من خلال الإحتكاك بالمرؤوسين أن الموظف ينتظر الكثير من رئيسه المباشر مع أنه يعلم

محدودية سلطته، لأنه حلقة الوصل الوحيدة بينه وبين القيادات الأعلى، فبمجرد وجود سلوك إيجابي من الرئيس نحو تطلعاته ومطالبه عن طريق محاولة مساعدته بكل قدرته كفيل لتحقيق الإحساس بالراحة أثناء العمل، وقد اظهرت الدراسة أن المبحوثين الذين لا يحسون بالراحة يرجعون السبب إلى عدم ارتياحهم لرئيسهم هذا إن دل على شيء فهو دليل على أن من أسباب الراحة في العمل هو الإرتياح للرئيس المباشر، ومن ثم فإن جودة العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين تعمل على توفير جو ملائم للعمل يؤدي إلى تقوية وتنمية الولاء التنظيمي.

ثانياً: الإستنتاج الخاص بالفرضية الثانية

* إن السلوك القيادي الذي يتميز به الرئيس المباشر سيؤثر حتماً في رؤية المرؤوس له وللتنظيم الذي أعطاه المنصب والصلاحيات للقيادة، فإذا كان السلوك الذي يتبناه الرئيس في التعامل مع المرؤوسين مبني على الإحترام وضرب المثل الأعلى في الإلتزام والأخلاق الحميدة، وكان فعالاً في تسيير المهام نحو تحقيق الأهداف المنشودة من طرف التنظيم، فسينمي حتماً ولاء الموظفين للمؤسسة وسيخلق منهم أحسن مدافع عن سمعتها أمام الغرباء.

* يتميز الأفراد الذين هم مقتنعون بتناسب مكانة رئيسهم في التنظيم مع قدراته الفعلية في التسيير بأنهم أكثر اطمئناناً وراحة في عملهم، وهذا مهما كانت الطريقة التي تصدر بها الأوامر، في حين أن الرئيس الذي لا يعتبره مرؤوسه كفى لمنصبه القيادي فيعتبر نقمة عليهم وعلى سيرورة العمل بشكل خاص وعلى سمعة المؤسسة بشكل عام، وهذا يؤدي في أحيان كثيرة إلى خلافات ونزاعات تصل في بعض الأحيان إلى القيادات الأعلى لعلها، ومن ثم سيؤثر العمل والمردود.

* استنتجنا من الدراسة أيضاً أن هناك إدراك لمعنى السلوك القيادي الفعال ومدى أهميته بالنسبة للموظفين، خاصة منهم ذوي الأقدمية الذين عملوا مع عدة رؤساء، ولاحظوا مدى تأثير السلوك القيادي على نفسياتهم، حيث عبروا مجملهم عن احتياجهم إلى نمط قيادة يولد

فيهم المشاعر النبيلة اتجاه التنظيم، حيث يتصدر العدل المرتبة الأولى في تعريف المبحوثين للسلوك القيادي الفعال.

*من الميدان استنتجنا أن المؤسسة تعطي للرئيس في تعامله مع المرؤوس بعض الصلاحيات، حيث يتوقف في بعض الحالات أخذ القرار في أمور تخص المرؤوس إلى تقدير الرئيس، وهذا ما يدعى بالسلطة التقديرية للرئيس.

*إستنتجنا من الدراسة أن المرؤوسين يعلمون أن رئيسهم مجبر على تطبيق اللوائح والقواعد التي يملئها التنظيم، وهذا لأنهم استفادوا مثله من تكوين طويل وصارم قبل التحاقهم بمناصبهم، لذا لا يلومونه على الصرامة في تطبيقها وإنما يبحثون عن المرونة في اتخاذ القرارات الخاصة بهم والتي يعتمد فيها على سلطته التقديرية.

*أثبتت الشواهد الميدانية أن المديرية العامة للأمن الوطني تهتم بتطوير وتنمية مواردها البشرية على صعيد عدة جبهات، كما تهتم بنوعية التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، ويظهر هذا الإهتمام جليا في المذكرات الرسمية التي تنهى وتشدد في النهي عن أي سلوك قيادي يمكن أن يولد الضغط والتوتر لدى المرؤوسين، كما فتح المجال أمام أفراد المنظمة لإيصال الشكاوى مباشرة عبر عدة قنوات مدمجا بذلك أحدث التكنولوجيات.

*يحكم الموظفون غالبا على مدى فعالية رئيسهم من سلوكه في الأمور المتعلقة بسلطته التقديرية وسلوكاته الشخصية.

*من خلال دراستنا استنتجنا أن الموظفين الذين يعانون من معاملة رئيسهم المباشر يرجعون اللوم على المدير العام وقوانين التنظيم التي عينته في المنصب، كما يتميز الموظفون الذين يعاملون معاملة جيدة بحب المؤسسة والولاء لها.

3 تأثير السمات الشخصية وخصائص العمل في ولاء الموظفين للتنظيم.

بما أن الولاء ظاهرة تتعلق بالفرد، وهو شعور غير مستقر قابل للتنمية أو الزوال لذا تتحكم عدة عوامل في التأثير فيه، كالسمات الشخصية للفرد وخصائص العمل، فالى أي مدى تؤثر هذه الأبعاد في ولاء الأفراد للتنظيم؟، هذا ما ستجيب عنه نتائج تحليل الجداول التالية.

الجدول رقم 22: العلاقة بين الجنس والاستمرار في المؤسسة إذا تغيرت الظروف الأمنية إلى الأسوء

المجموع		لايستمر		يستمر		الإستمرار في المؤسسة الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	62	11,13%	7	88,7%	55	ذكر
100%	31	25,8%	8	74,2%	23	أنثى
100%	93	16,1%	15	83,9%	78	المجموع

نرى من خلال هذا الجدول أن الإتجاه العام يميل إلى خانة الإستمرار في المؤسسة إذا تغيرت الظروف الأمنية في البلاد إلى الأسوء، وذلك بنسبة 83,9% وعند الربط مع متغير الجنس، نجد أن الذكور والإناث اختاروا البقاء في المؤسسة مع وجود فرق طفيف بينهما، بحيث تفوقت الذكور بنسبة 88,7% وتلتها نسبة الإناث بـ 74.2%.

عبر هذه الأرقام يمكن القول أن أغلب المبحوثين اختاروا البقاء في المؤسسة إذا تغيرت الظروف الأمنية إلى الأسوأ في الجزائر، وكانت نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث ويمكن إرجاع السبب في هذا التقارب في الآراء إلى تأكيد أغلب الموظفين من كلا الجنسين أنهم أقسموا على ذلك في مدارس الشرطة التي تدرّبوا فيها عند توظيفهم وهم يحترمون هذا القسم الذي لم يأدوه عبثاً، لأنهم يعلمون أن قيم التنظيم هي قيم مشتركة بين كل أبناء الوطن، وهذا التكوين عمل على ترسيخ معالم الولاء للوطن وللتنظيم الذي يمثل أمن البلاد.

فيما يخص الإناث أكدت أغلبهن أنهن اخترن الإلتحاق بهذا السلك المخصص أساساً للذكور حبا في المهنة، فقد إلتحقن بها في مرحلة صعبة، مواجهات بذلك الحالة الأمنية السيئة في الجزائر من جهة، والأفكار السلبية التي كان يحملها أغلب أفراد المجتمع الجزائري عن إلتحاق المرأة بهذا السلك، كما يمكن تفسير هذا الإختيار بحبهن لمظاهر القوة والخشونة التي لم تحصل عليها من الطبيعة ولا من المجتمع المحافظ الذي تعيش فيه، كما يجب عدم إهمال الوازع المالي حيث تسعى مثلها مثل الرجل لضمان دخل محترم تواجه به متطلبات الحياة.

وقد لاقى متغير الجنس إهتماما كبيرا من طرف الباحثين في موضوع الولاء، خاصة مع تزايد نسبة الإناث في عالم الشغل، حيث أصبحت تغزو كل مجالاته بدون إستثناء للمهن الصعبة أو الخطيرة، هذا التحدي أفرز نتائج متنوعة بتنوع الدراسات، حيث "أكدت دراسات المشعان أن الذكور أكثر ولاءا من الإناث لمؤسساتهم وقد أرجع السبب إلى توفر الفرص البديلة أمام الإناث"¹ وهذا يتوافق نسبيا مع نتائج دراستنا لأن الفرص البديلة بالنسبة للشرطيات لا تعني مناصب أخرى، لأن سهولة الحصول على فرص عمل بالنسبة لها يعني عدم إلتحاقها أصلا بهذا السلك الصعب ودخولها إلى مدرسة الشرطة وقضاء مدة طويلة في التدريب.

1 أنظر الدراسات السابقة.

إنما يعتبر أهم سبب لترك المرأة عموما والشرطية خصوصا منصب عملها هو تزايد مسؤولياتها العائلية واعتمادها على دخل الزوج، وقد كانت هناك دراسات لا تقل أهميتها عن الدراسات السابقة أكدت بدورها أن النساء أكثر ولاءا لمؤسساتهن من الذكور حيث خلصت إلى أن العنصر النسوي أكثر ولاءا للمؤسسة من الذكور¹، و قد توافقت هذه النظرة مع ما استنتجناه من ملاحظتنا حيث لاحظنا من الميدان أن أغلبهن تتمسكن بمناصبهن، وهذا يمكن ارجاعه إلى أن المرأة تغزو هذا السلك بقناعة، حيث تقبل القيام بتكوين مغلق يدوم شهورا عديدة وهذا ما يعتبر تضحية بحريتها الخاصة وراحتها الجسدية، حيث تعامل خلالها مثل الرجل تماما بدون أي إعتبارات لأنوثتها، والجدير بالذكر أنه خلال السنوات الأخيرة أصبحت مدارس الشرطة مختلطة بعدما كانت هناك دفعات للإناث فقط، وهذا تجسيدا لتوحيد المعاملة وكفاءة التكوين بدون اعتبارات للجنس لضمان الكفاءة في الأداء، وأمام هذه التضحية الجسيمة تبتعد المرأة عن ترك منصبها أمام أي مغريات، كما يمكن أن يرجع السبب إلى أن بعض الإناث العاملات في هذا السلك تتمتع بنوع من القوة تستمدها من مميزات الوظيفة، وبالتالي يصعب عليها ترك هذه الميزات التي انصهرت في شخصيتها، فالسلطة والنفوذ ليستا للإناث في المجتمع الجزائري الذي بقي محافظا على أفكاره وتقاليد خاصة فيما يخص المرأة.

كما يتضح لنا من خلال البيانات أن الذكور والإناث في المديرية العامة للأمن الوطني مرتبطين بالمؤسسة ارتباطا عاطفيا باعتبارهم قبل كل شيء جزائريين وأبناء هذا الوطن الذي يعيش فيه ذوبهم، وهو ما يعرف بالولاء المعياري حيث يعتبر البقاء إذا تغيرت الأوضاع الأمنية في البلاد واجبا وطنيا

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 184.

الجدول رقم: 23 العلاقة بين الجنس والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أفكر في التغيير		أفكر في التغيير		التغيير من أجل أجر أعلى	الجنس
%	ت	%	ت	%	ت		
100%	62	67,7%	42	32,3%	20		ذكر
100%	31	45,2%	14	54,8%	17		أنثى
100%	93	60,2%	56	39,8%	37		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60,2% من مجموع أفراد العينة لا يفكرون في تغيير المؤسسة ولو كان الأجر أعلى، وعند الربط مع متغير الجنس، نجد أن الذكور هم أكثر تمسكا بالمنظمة بنسبة 67,7% في حين شكلت فئة الإناث اللواتي يفضلن التغيير من أجل الأجر نسبة قدرت بـ 54,8%.

يظهر جليا أن الارتباط بالمؤسسة لدى أفرادها ليس مجرد ارتباط من أجل المورد المادي حتى وإن كان هذا مطلبهم الأساسي عند التحاقهم بها، كونهم ملتزمين عائليا ولهم طموحات في الحياة لا تعد ولا تحصى ولا يمكن تحقيقها بدون وجود المال، إنما هو ارتباط له اعتبارات أخرى كالمكانة الاجتماعية ورمز السلطة والنفوذ، هذه النظرة غالبا ما تكون لدى الأفراد قبل التحاقهم بهذا السلك، وتتغير عند البعض بعد سنوات من العمل.

كما أن أغلب المبحوثين أكدوا على أنهم يحصلون على أجر مريحة بالمقارنة مع أسلاك أخرى، كما أنهم أشاروا لوجود مزايا كثيرة للعمل في هذا السلك، كالخدمات

الإجتماعية التي تتطور باستمرار، التمتع الذي يسهل عليهم تغيير مكان العمل والتخصص دون اللجوء إلى تغيير المنظمة حيث تنتشر هياكلها في كل منطقة من مناطق الوطن دون استثناء، وهذا يعتبر ميزة عظيمة لتخفيف الضغط الذي تفرضه الحياة اليومية على الموظفين خاصة النساء اللواتي تحاولن دوماً الاقتراب من مكان إقامتهن من أجل أطفالهن. من خلال المعطيات يبقى الرجل أكثر تعلقاً بالمؤسسة كونه انصهر فيها وفي ثقافتها، وأصبح يتعامل مع زملائه على أساس الرتبة ويطمح بدوره إلى اعتلاء المناصب الشهيء الذي لا توفره المؤسسات الأخرى، أما بالنسبة للإناث فهن أكثر عرضة لتغيير الظروف المعيشية، حيث تستوجب عليها طبيعتها التي خلقت بها وهي الأنوثة أن تتحمل مسؤولية أسرته بالدرجة الأولى، فموظفات الشرطة اللواتي أصبحن مع الزمن أمهات وريبات عائلة تملن أكثر إلى تحقيق الراحة لأسرهن بما تجنيه من قيمة مالية من الإهتمام باعتبارات أخرى.

الجدول رقم 24: العلاقة بين المستوى التعليمي والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أغير		أغير		التفكير في تغيير المؤسسة لأجر أعلى المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	2	%100	2	%0	0	إبتدائي
%100	15	%86,7	13	%13,3	2	متوسط
%100	50	%56	28	%44	22	ثانوي
%100	26	%50	13	%50	13	جامعي
%100	93	%60,2	56	%39,8	37	المجموع

يبين لنا الإتجاه العام لهذا الجدول بأن 60,2% من المبحوثين لا يفكرون في التغيير من أجل أجر أعلى، حيث تدعم بنسبة 100 % والتي تمثلها فئة المبحوثين ذوي المستوى الإبتدائي وتقابلها تكرار فردين فقط وهما على أبواب التقاعد، تليها نسبة 86% التي تمثلها الفئة ذات المستوى المتوسط والذي يمثل تكرارها 13 موظفاً، ثم الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 56% والتي عدد تكرارها 28 موظفو تليها فئة ذوي المستوى الجامعي بفارق طفيف حيث تقدر بنسبة 50% يقابلها 13 موظف.

من خلال البيانات يضح لدينا أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الأفراد كلما قل تمسكه بالمؤسسة وزادت لديه فكرة التغيير من أجل المميزات المالية، وهذا ما أكدته عدة دراسات، حيث فسرت هذا الارتباط بارتفاع حظوظه في الحصول على فرص عمل بمؤسسات أخرى بحكم مؤهله العلمي والخبرة التي اكتسبها من خلال عمله بالمؤسسة، كما أن الفرد كما هو معروف وكما عبرت عنه نظرية ماسلو، يسعى إلى الإرتقاء وتلبية حاجاته الواحدة تلو الأخرى فلا يتوقف طموحه للإرتقاء، حيث يرى نفسه مؤهلا لتعلم أصعب المهام، في حين يكفي ذوي المستوى التعليمي المنخفض بالمناصب التي حصلوا عليها واعتبارها حظ كبير في الحياة أمام الإرتفاع المستمر لنسبة البطالة في الجزائر.

والمديرية العامة للأمن الوطني على غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى أصبحت تهتم بالمستوى التعليمي، حيث قرر مديرها العام رفع مستوى الأداء والكفاءة لدى موظفيه ليزيد من خلالها جودة الخدمة المقدمة للوطن والمواطنين، ووضع المؤسسة في إطارها الحقيقي الذي أسست من أجله وليس كمؤسسة إجتماعية تعمل على امتصاص البطالة وتحويلها إلى بطالة مقنعة، من أجل هذا قام برفع المستوى التعليمي المطلوب للالتحاق بأسلاكها، حيث لم يعد هناك مكان في صفوفها منذ سنة 2011 لذوي المستوى المتوسط والابتدائي، من ثم يتضح لنا أن فئة المبحوثين التي تحمل هذه المستويات التحقت بالسلك منذ سنين طويلة ولذا لا تفكر في تغيير المؤسسة ولو من أجل أجر مضاعف لأنهم يطمحون في التقاعد.

الجدول رقم 25: العلاقة بين المستوى التعليمي والإفتخار بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفخر		أفخر		الإفتخار بالإنتماء للمؤسسة المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	2	%100	0	%100	2	إبتدائي
%100	15	%13,3	2	%86,7	13	متوسط
%100	50	%8	4	%92	46	ثانوي
%100	26	%7,7	2	%92,3	24	جامعي
%100	93	%8,6	8	%91,4	85	المجموع

من خلال الجدول يظهر لنا أن فئة المبحوثين الذين يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة قدرت بنسبة 91,4%، مدعمة بنسبة 100% لفئة المستوى المتوسط تليها فئة الجامعيين بنسبة 92,3% ويليها جميع المستويات التعليمية بفارق طفيف فيما بينها.

من المعطيات الموجودة في هذا الجدول يتضح لنا أن الموظفين في المديرية العامة للأمن الوطني، رغم الظروف المحيطة بهم، والصعوبات والمخاطر التي تواجههم عند أداء مهامهم، يفتخرون بكونهم أعوان شرطة، ورغم تباين آراءهم بالنسبة إلى عدة مواقف، إلا أنهم وباختلاف رتبهم ومستواهم التعليمي يكونون ولاء عاطفيا لمؤسستهم، هذا الولاء يمكن أن يكون نابعا من الدور الحيوي والنبيل الذي تؤديه المنظمة للوطن، فشعور الفرد بأهمية دوره في المجتمع سيشعره حتما بالفخر.

أمام هذا الولاء الذي لا نلاحظ أي إرتباط بينه وبين المستوى التعليمي للأفراد، إلا أننا يجب أن نوضح أن المؤسسة تهتم برفع المستوى التعليمي لأفرادها عن طريق تشجيعهم بمتابعة دراستهم ومكافأتهم بترقيتهم في رتب أعلى تتناسب مع مستواهم الجديد، حيث قام مديرها العام في سنة 2013 بتفعيل قانون الترقية على أساس الشهادة للموظفين الحاصلين على شهادة جامعية، وقد أعطى الأولوية في الحصول على الترقية للموظفين الحاصلين على الشهادة أثناء فترة عملهم بالمؤسسة، حيث نقلهم من رتبهم كأعوان شرطة إلى إدارات في رتبة ملازم أول، وهذه تعتبر سابقة في تاريخ المديرية العامة للأمن الوطني، والتي كان لها أثر كبير في نفسية الموظفين، الذين أصبح لديهم محفزا للعودة لمقاعد الدراسة وبذل الجهد للنجاح كونه السبيل الأمثل لنيل رتبة أعلى المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا وعي المؤسسة بأهمية التعليم لضمان جودة الخدمة من جهة ورفع مستوى وعي موظفيها بالمسؤولية التي على عاتق المؤسسة اتجاه الوطن، لذا تهتم المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها عند كل ترقية، وتهتم برفع المستوى الدراسي لموظفيها وجلب أحدث المعدات تأكيدا منها على سياسة العصرية عن طريق الإهتمام الدائم برفع المستوى العلمي لأفرادها لمواكبة التطور العالمي في مجال الإدارة والأمن.

الجدول رقم 26: العلاقة بين الأقدمية ومواصلة العمل في المؤسسة عند تغير الأوضاع الأمنية

المجموع		لا أواصل		أواصل		مواصلة العمل عند تغير الأوضاع الأمنية إلى الأسوء الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	32	%25	8	%75	24	من 5-10
%100	22	%13,6	03	%86,4	19	أكثر من 10 إلى 15 سنة
%100	30	%92,9	13	%07.1	1	أكثر من 15 إلى 20 سنة
%100	3	%0	0	%100	3	أكثر من 20 - 25
%100	6	%0	0	%100	6	أكثر من 25-30
%100	93	%16,1	15	%83,9	78	المجموع

يبين لنا الجدول أن 83,9% من المبحوثين يواصلون العمل إذا ما تغيرت الأوضاع الأمنية في الجزائر إلى الأسوء، وتدعم بنسبة 100% عند الموظفين المبحوثين التي تزيد أقدميتهم عن 20 سنة، وتليها نسبة 86% عند ذوي الأقدمية بين 15 و 20 سنة ونسبة 75% لذوي الأقدمية بين 5 إلى 10 سنوات.

إن هذا المؤشر إن دل على شيء فهو دليل على أن موظفي مديرية الموارد البشرية يتميزون بالولاء للوطن، وهذا يؤكد الفكرة التي بنيت عليها الإشكالية، حيث أعتبر مجرد الإلتحاق بهذا السلك وخاصة في ظل تذبذب الظروف الأمنية ولاء للوطن، وقد حافظ الموظفون على ولائهم عبر الزمن وهو ما يسمى بالولاء العاطفي، "حيث أكد "ماير وآخرون" (Mayer et al) أن الولاء العاطفي يطور خاصة من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد العامل، فالأقدمية تؤثر بطريقة دالة في الولاء التنظيمي عند العاملين"¹.

وأشارت دراسات "ديون و آخرون" (Dion et al 1992) أنه كلما كانت أقدمية العامل في المؤسسة مرتفعة كلما زاد ذلك في تماثل و تطابق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة، نظرا للدور الذي تلعبه في مساعدة العامل في فهم القيم التنظيمية، هذا ما يفسر الأموال والجهود الكبيرة التي تقوم بها المنظمات لضمان التطابق والتماثل بين قيم الفرد والقيم التنظيمية"²، وقد أثبتت الشواهد الميدانية أن للموظفين القدامى نظرة حنينية للسنوات التي مرت عليهم في المؤسسة، ورغم صعوبة بعض المراحل إلا أنهم يعتبرونها من أجمل مراحل حياتهم، وهذا طبيعي باعتبارها فترة تعبر عن فترة شبابهم وتألّفهم وهذا يتماشى مع نتائج الدراسات المذكورة أعلاه.

من ناحية أخرى أمام الظروف الصعبة التي مرت بها البلاد في تلك السنوات التي ترسخت في أذهان شعبها، والتي عانى منها موظفو الشرطة الأمرين، أصبح الموظف الذي عايش تلك الفترة أكثر وعيا بقيمة المؤسسة التي ينتمي إليها وأكثر ولاء لها.

1 لا يوجد المرجع الأصلي، مراد نعموني، القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص151.

2 توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، غير منشور، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 35

الجدول رقم 27: العلاقة بين الأقدمية والشعور عند ذم المؤسسة من طرف غرباء

المجموع		لا أبالي		الإرتياح		الغضب		الشعور عند ذم المؤسسة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	32	%31,3	10	%3,1	1	%65,6	21	من 5-10
%100	22	%50	11	%4,5	1	%45,5	10	أكثر من 10 إلى 15 سنة
%100	30	%46,7	14	%0	0	%53,3	16	أكثر من 15 إلى 20 سنة
%100	3	%0	0	%0	0	%100	3	أكثر من 20-25
%100	6	%0	0	%0	0	%100	6	أكثر من 25-30
%100	93	%37,6	35	%2,2	2	%60,2	56	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن 60,2 % من المبحوثين يشعرون بالغضب عند سماع غرباء يذمون مؤسستهم وهي الفئة التي شكلت الإتجاه العام للجدول، وقد عززت بنسبة 100% عند فئات المبحوثين ذوي الأقدمية في المؤسسة أكثر من 20 سنة، كما سجلت نسبة الارتياح لسماع الغرباء يذمون المؤسسة نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 2%.

من خلال النتائج المعروضة علينا في الجدول، تستتج أن الموظف مع مرور الزمن يندمج في المؤسسة ويتعرف عليها عن كثب، فإذا كانت أيامه الجميلة فيها وعلاقاته الطيبة أكثر من الذكريات السيئة فإن شعور الانتماء والولاء لها هو الذي سيكون شعوره العام اتجاه

المؤسسة، ومن ثم ستصبح بالنسبة إليه منزله الثاني وسيكون أغلب زملائه أصدقاءه المقربون، لذا سيشعر بالامتعاض والغضب إذا أراد غريباً تشويه صورة المؤسسة يعتبر الشعور الإيجابي أو السلبي اتجاه تعرض التنظيم للهجوم ولو كان لفظياً من المؤشرات المهمة على مدى ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون فيها، من خلال البيانات المقدمة لنا في الجدول يظهر جلياً مدى تأثير الموظفين عند سماع الغريب يتحدثون بالسوء عن المؤسسة، وهذا دليل آخر على وجود ولاء معنوي لديهم.

الجدول رقم 28: العلاقة بين الرضا عن الأجر والتفكير في ترك المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا أفكر في التغيير		أفكر في التغيير		التغيير من أجل أجر أعلى الرضا عن الأجر
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	62	64%	40	35,5%	22	يتناسب
100%	31	51,6%	16	48,4%	15	لا يتناسب
100%	93	60,2%	56	39,8%	37	المجموع

يبين لنا الجدول أن 60,2% من المبحوثين لا يفكرون في التغيير من أجل أجر أعلى، معززة بنسبة 64% منهم راضون عن أجرهم ويرون أنها تتناسب مع مجهودهم في العمل.

من خلال هذه الأرقام نستنتج أن الرضا عن الأجر عامل من عوامل استمرار الموظفين في المؤسسة، والأجر بطبيعة الحال هو السبب الأول والرئيسي الذي يسعى الأفراد من أجله للبحث عن العمل، ولذا يبقى دوماً محفزاً فعالاً للحفاظ على استمرار الموظفين بالمؤسسة وضمان ولائهم، وهذا ما خلصت إليه عدة دراسات حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية بين الأجر والولاء التنظيمي للأفراد العاملين بالمؤسسة، فارتفاع الأجر يحث الموظف على الحفاظ على منصبه، فالأجر يحدد مكانة الفرد في المجتمع ويتحكم في طريقة عيشه، ولذا يسعى الأفراد إلى رفع مستواهم المعيشي عن طريق البحث عن الأجر الأعلى.

حصل موظفي الأمن الوطني على غرار الكثير من قطاعات الدولة على زيادة معتبرة في الأجر مقارنة بالأجر السابق، أتبع بتعويضات بأثر رجعي ساهمت برفع معنوياتهم بصورة ملحوظة وزادت من تعلقهم بالمؤسسة، وهذه الحالة تتناسب مع ما يؤكدته العديد من المفكرين حيث يعتبر الدكتور ناصر دادي عدون أن "الأجر قد تعكس اهتمام الأفراد والميل نحوها، والإحساس أو الشعور بالسعادة والشقاء، وهي مرتبطة بالمقارنة والتقييم وتشكل عناصر قابلة للإدراك والقياس"¹، كما "أكدت دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية ودراسات أجريت في المصانع الإنجليزية وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والولاء التنظيمي"²، وهذا ما تشير له نتائج دراستنا، فإحساس الفرد بقيمته في المجتمع، وكذا قدرته على التكفل بعائلته على أحسن وجه هو سبب وجيه وواقعي لارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها والولاء لها.

1 ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 47.

2 أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 143.

2 Thompson, 1939 ; Miller ,1941 ; Bernett, Handelsman, Stewart et Super, 1952, Smith et Kendall, 1963 Marriott et Denerley, 1955

الجدول رقم 29: العلاقة بين الاستفادة من الترقية والتفكير في ترك المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا يغير		يغير		التغيير من أجل أجر أعلى الاستفادة من الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	57	89,47%	51	10,52%	6	استفدت
100%	36	13,88%	5	86,11%	31	لم أستفد
100%	93	60,2%	56	39,80%	37	المجموع

تشير بيانات الجدول إلى أن الإتجاه العام نحو فئة المبحوثين الذين لا يغيرون من أجل أجر أعلى بنسبة 72,11% معززة بنسبة 86,25% من المبحوثين الذين استفادوا من الترقية.

من خلال هذه الأرقام نجد أن أغلب المبحوثين حصلوا على ترقية على الأقل مرة خلال مسارهم المهني، ويعود ذلك أساساً إلى تطور نظام الترقية في الجهاز الأمني حيث أصبح هناك اعتبار للأقدمية في الرتبة بالموازاة مع اعتبارات أخرى أهمها السلوك العام للموظف، وقد ترك هذا النظام أثراً طيباً في نفسية الموظفين وزاد من درجة المثابرة والانضباط للوصول إلى الرتب الأعلى بدون تأخير في السنوات، فالترقية بالنسبة لموظفي الأمن الوطني تعتبر زيادة في الصلاحيات والامتيازات بالموازاة مع زيادة في الأجر، كما تعتبر مكانة إجتماعية يسعى الموظف إلى نيلها.

الترقية حق من حقوق الموظف يرتقي من خلالها إلى مناصب أعلى ويحصل على مزايا مادية، وهذا يعمل على تحقيق طموحاته الطبيعية في الإرتقاء وتحقيق الذات، لذا تجد كل الموظفين العاملين في المديرية العامة للأمن الوطني يسعون بكل الطرق إلى تحقيق هذا المطلب، ومن أجل ترك هذا المحفز قائماً دوماً رغم وصول الموظفين إلى أقصى المراتب، قام المدير العام للأمن الوطني بخلق رتب جديدة للموظفين، حيث أصبح الموظفون في سعي مستمر للحفاظ على حقهم في الترقية، وهذا بزيادة الانضباط والتفاني في الأداء.

الترقية إذا بنيت على أسس سليمة فإنها ستلبي أغراضها المنشودة، فالتطبيق السليم لعملية الترقية يوصل كل من المسؤول والموظف إلى تحقيق التفاهم والانسجام، حيث تعمل الترقية الموضوعية على تحقيق روح النظام والانضباط، لأنها تعتبر من الوسائل التحفيزية التي يستعملها الرؤساء لترغيب الموظفين في الأداء الجيد ولإبداع، عكس ذلك فإن فساد نظام الترقية سيؤدي حتماً إلى انخفاض معنويات الموظف واحباط إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليه، وهذا بحد ذاته عامل من عوامل عدم احترام القوانين وانخفاض كفاءة الموظفين. إن حصول الموظف على رتبة أعلى ومرتب أكبر يرفع من معنوياته لفترة طويلة يحس خلالها بالعدل من طرف التنظيم نحوه، فيعمل على تحسين كفاءته لملاً منصبه الجديد، كما يبعث فيه الأمل في اعتلاء مراتب أخرى، كما تعم روح المنافسة الشريفة والأداء الفعال الذي يعود بالفائدة على مردود المؤسسة، الذي تظهر معالمه من خلال الأداء العام للموظفين الذين يحسنون الخدمة في الميدان، كما يغرس فيه إرادة الاستمرار في المؤسسة والبقاء فيها.

الجدول رقم 30: العلاقة بين الطموح إلى ترقية ومواصلة العمل في المؤسسة عند تغير الأوضاع الأمنية بالجزائر

المجموع		لأبقى		أبقى		مواصلة العمل عند تغيير الظروف الأمنية الطموح إلى ترقية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	86	14%	12	86%	74	أطمح
100%	7	42,9%	3	75%	4	لأأطمح
100%	93	16,1%	15	83,9%	78	المجموع

تشير البيانات إلى أن 83,9% من المبحوثين لا يبنون ترك المؤسسة إذا تغيرت الظروف الأمنية إلى الأسوأ في الجزائر، عززت بنسبة 86% منهم يطمحون في الترقية مستقبلاً.

من خلال البيانات نلاحظ وجود علاقة طردية بين الطموح في الترقية والولاء للمؤسسة وهذا ما يتوافق مع نتائج العديد من الدراسات التي تشير إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والولاء التنظيمي، حيث "أكد قروم" 1964 أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية"¹.

1 أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 147.

الترقية في نظر كل موظف هي خطوة مهمة في مساره المهني وثمره سنوات متتالية من الخدمة والمثابرة، فهي ليست فقط قضية منصب أعلى وزيادة في الأجر إنما هي اعتراف بالمجهود ونوعية الأداء، لذا يتوقع كل موظف أن يحصل على ترقية في المستقبل ويطمح لنيلها في وقت قياسي عن طريف المثابرة والانضباط، والترقية التي يتحدث عنها موظفي الأمن الوطني لا تعني الترقية الأفقية، التي يعتبرونها حقا شرعيا يعبر عن سنوات الخبرة إنما يطمح إلى الترقية العمودية التي تقفز بهم من رتبة لأخرى أعلى منها، لأن الفرد عندما يلتحق بالعمل بالمؤسسة لا يرى نفسه متقاعدا بنفس الرتبة، لذا يبقى لديه دوما طموحا للترقية.

عرفت الترقية بالمديرية العامة للأمن الوطني تطورا في السنوات الأخيرة الماضية، وهذا تتاسقا مع التغييرات التي أحدثت في المؤسسة منذ سنة 2011، والتي تتوافق مع تنصيب مديرها العام الحالي، فبعدما كانت ترتبط برأي واقتراح الرئيس المباشر حول المرؤوس، وهذا من خلال تقييم أدائه السنوي، أصبحت اليوم تعتمد على نظام الأقدمية، ومعنى هذا أن الموظف يحصل على رتبة أعلى عند مرور سنوات معدودة في رتبته الحالية إذا لم يقم بأي خطأ مهني فادح يحصل من خلاله على إنذار أو توبيخ، وهذا ما رفع من معنويات الموظفين الذين لم يحصلوا على ترقية من قبل بسبب عدم موضوعية رؤسائهم في تقييم أدائهم، وقد حصل أغلبية الموظفين القدامى على ترقية جماعية أدخلت البهجة والأمل في نفوسهم.

بقي النظام القديم في الحصول على الترقية مستعملا في المناسبات الوطنية والخاصة كعيد الشرطة وعيد الشرطة العربية، كما تنتظر موظفات الأمن الوطني فرصة للترقية كل سنة بمناسبة عيد المرأة، لذا نلاحظ ارتفاع في نسبة المبحوثين الذين يطمحون في الترقية، كما أكد حوالي 92% من المبحوثين الذين لم يحصلوا على ترقية أن هذا راجع لقوانين المؤسسة وأن هذه الأخيرة تتسم بالموضوعية وليست صارمة أكثر من اللزوم.

الجدول رقم 31 العلاقة بين الإستفادة من الخدمات الإجتماعية والتفكير في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى

المجموع		لا إغير		أغير		التفكير في التغيير من أجل أجر أعلى الإستفادة من الخدمات الإجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	89	%61,8	55	%38,2	34	أستفيد
%100	4	%25	1	%75	3	لا أستفيد
%100	93	%60,2	56	%39,8	37	المجموع

تشير البيانات إلى أن فئة المبحوثين الذين لا يفكرون في تغيير المؤسسة من أجل أجر أعلى يشكلون الإتجاه العام للجدول بنسبة 60,2%، وعند الربط بالإستفادة من الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة تشكلت لدينا نسبة 61,8% من المبحوثين الذين يعترفون باستفادتهم بهذه الخدمات.

إن توفر الخدمات الإجتماعية في أي مؤسسة يعتبر نقطة قوة تتميز بها المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، فهذه الامتيازات تزيد رونا وتحت موظفيها على التعلق بها والولاء لها أمام مختلف المغريات التي تعرضها المؤسسات الأخرى لاستقطاب الكفاءات، والمديرية العامة للأمن الوطني لديها تشكيلة كبيرة ومتميزة من الخدمات الإجتماعية تتزايد باستمرار، حيث تسعى للإستجابة لكل احتياجات موظفيها الإجتماعية والصحية، وهذا ما تجسده

مديرية الصحة والنشاط الإجتماعي والرياضات للأمن الوطني والتي تمتد فروعها في كل ولايات القطر الوطني لتسهيل العلاقات مع موظفي الأمن الوطني عبر الوطن.

وتكمن المهمة الأساسية لهذه المديرية في توفير مختلف المزايا الصحية والإجتماعية كالمراكز الصحية المجهزة بأحدث المعدات والتقنيات، أهمها المستشفى المركزي للأمن الوطني "ليقليسين" بالعاصمة والذي يتميز بوجود مصلحة للتوليد مجهزة بالوسائل الحديثة، وكذا مصالح الجراحة لمختلف التخصصات بأحدث التقنيات والتي تغني موظفي الشرطة وذوي حقوقهم من التوجه للمستشفيات العمومية، كما توفر المديرية العامة للأمن الوطني عدة مراكز صحية مصغرة في أحياء الشرطة تعمل مثل المستوصفات العمومية، زيادة على خدمة الأطباء المتنقلين إلى منازل المرضى الذين لا يستطيعون الحركة.

كما توفر المؤسسة مراكز عائلية للترفيه عبر العديد من الولايات الساحلية للوطن، زيادة على ذلك يستفيد موظفوها بمختلف الإتفاقيات مع مؤسسات خاصة كمؤسسات تأمين السيارات لتأمين سياراتهم بأقل تكلفة حيث تدفع المديرية 75% من التكلفة الإجمالية، كما تتكفل المؤسسة بنسبة معتبرة من مصاريف العلاج والتحاليل الطبية لدى مختلف مخابر التحاليل الطبية والأشعة الخواص، ساعية بذلك تغطية إحتياجات موظفيها خاصة الصحية على أوسع نطاق.

من ثم وحسب ما أكدته الشواهد الميدانية فإن هذه الخدمات تساهم في تحسين المستوى المعيشي والإجتماعي لموظفي الأمن الوطني حيث تعتبر مساعدة مادية كبيرة، خاصة للموظفين الذين لهم ذوي حقوق يعانون من أمراض مزمنة ذات تكاليف علاج باهضة، فالمؤسسة عن طريق توفيرها لهذه الخدمات ترفع عن كاهلهم مصاريف العلاج والتنقل، وهذا تسهيلا لحياتهم خارج المؤسسة وبحثا عن راحتهم النفسية حتى يتمكنوا من خدمة المؤسسة التي من واجبها تحقيق الأمن في الوطن.

الجدول رقم 32: العلاقة بين الإستفادة من الخدمات الإجتماعية والإحساس بالفخر بالإنتماء للمؤسسة

المجموع		لا أفخر		أفخر		الإحساس بالفخر بالإنتماء للمؤسسة الإستفادة من الخدمات الاجتماعية
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	89	7,9%	7	92,1%	82	أستفيد
100%	4	25%	1	75%	3	لا أستفيد
100%	93	8,6%	8	91,4%	85	المجموع

يبرز لنا الجدول من خلال بياناته أن الإتجاه العام يميل نحو فئة المبحوثين الذين يفتخرون بانتمائهم للمؤسسة، والتي تقدر بنسبة 91,4 %، معززة بنسبة 92,2 % منهم يعترفون باستفادتهم بالخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة لموظفيها.

من البيانات نتأكد أن حصول العاملين على خدمات إجتماعية علاوة على حقوقهم في الأجر ينمي فيهم الولاء للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال شعورهم بالفخر بعضويتهم فيها، حيث أشار معظمهم أن هذه الخدمات هي أحد الأسباب التي تعمل على تخفيف الضغط عليهم أمام الأعباء الإجتماعية التي تتقل كاهلهم بالموازاة مع عملهم في هذا الميدان الصعب، فهي تعتبر محفز مادي ومعنوي في آن واحد حيث يحصل الموظف على إمتيازات لا توفرها له مؤسسات أخرى ولو منحتة أجرا أعلى، كالتداوي في الحمامات

المعدنية والإستجمام في مراكز الراحة العائلية للأمن الوطني المتواجدة عبر معظم الولايات الساحلية للوطن، وامتيازات أخرى كثيرة سبق ذكرها.

الخدمات الإجتماعية تعتبر محفزاً مادياً مهماً من جهة، حيث تخفف على الموظف نفقات كبيرة لا يستطيع تلبيتها براتبه الشهري، خاصة عندما يتعلق الأمر بالعلاج، ومعنوية من جهة أخرى إذ ترفع من مكانة الموظف في المجتمع فلا يضطر إلى الطوابير الطويلة والمحسوبة لقضاء حاجاته الإجتماعية، كما تفتح له المجال في التفكير في تحسين مستواه المعيشي عن طريق الاستتفاع هو وعائلته من هذه الخدمات، وهذا ما يزرع فيه فخراً واعتزازاً بالإنتماء للمؤسسة.

ثانياً: الإستنتاج الجزئي الخاص بالفرضية الثالثة:

* يتصرف كل فرد اتجاه التنظيم حسب قدراته الفردية في فهم الأمور، حيث تتحكم عدة عوامل شخصية في تحديد رؤيته للوضع في المؤسسة والحكم والتقييم على مختلف المواقف التي يفرزها الإحتكاك الدائم والمستمر بالتنظيم.

* الذكور أكثر ولاءاً لمؤسستهم من الإناث، ويرجع السبب إلى مدى انصهارهم في ثقافة المؤسسة ذات الطابع الخاص، والتي يحقق من خلالها حاجاته الإرتقائية، وطموحه في تسلق الرتب والحصول على السلطة والنفوذ التي يمكن أن يحققها له عمله بالمؤسسة، في حين تتمتع أغلب الإناث بنزوع عائلي يفوق نزوعهن المهني.

* يتناسب المستوى التعليمي عكسياً مع الولاء المستمر للأفراد العاملين، حيث يثق ذوي المستوى العالي في قدرتهم على العمل في أي مجال كان، شرط أن يحصلوا على رواتب مغرية تحقق لهم طموحهم لتحقيق ذاتهم، ويتناسب تناسبا طرديا مع ولائهم العاطفي، حيث تتمسك الأغلبية الساحقة بالمؤسسة عند المواقف الحرجة.

* هناك إرتباط إيجابي بين الأقدمية والولاء التنظيمي للموظفين، أي أنه كلما تقدم الموظف في السنوات لدى المؤسسة كلما ارتفع معدل الولاء لديه، وهذا راجع إلى خبرته الطويلة فيها والتي من خلالها أصبح يتقن مهامه بها من جهة، والمواقف التي عاشها منذ التحاقه

بالمؤسسة من خلال التفاعلات الإجتماعية التي انصهر مع الزمن في قيمها من جهة أخرى، كما أنه أصبح أقرب من التقاعد ولذا تجده أكثر حرصا على البقاء في وظيفته من المبتدئين.

*للأجر تأثير كبير في تمسك الأفراد بالتنظيم إلا أنه ليس المحفز الوحيد للعمل بالأمن الوطني.

*للترقية مكانة معنوية كبيرة في نفوس موظفي الأمن الوطني، حيث يمضي الموظفون مسيرتهم المهنية وهم يطمحون إلى الترقية من منصب لمنصب أعلى.

*يعتبر توفر الخدمات الإجتماعية عامل من العوامل المهمة التي تجعل موظف الأمن الوطني يتمسك بالوظيفة في هذه المؤسسة ويفتخر لانتمائه لها.

*استنتجنا من الدراسة أن القيادات العليا في الأمن الوطني تدرك أهمية توفير الخدمات الإجتماعية في تنمية ولاء موظفيها، ولذا تقوم بتوفيرها على صعيد واسع عن طريق مديرية الصحة والنشاط الإجتماعي والرياضات للأمن الوطني، حتى تسهل لهم حياتهم اليومية مقابل تفانيهم في القيام بالواجبات المهنية.

3 الاستنتاج العام للدراسة:

*إلتحق معظم موظفي الأمن الوطني بالمؤسسة وهم حاملين الولاء للوطن، حيث اختار أغلبهم الالتحاق بالسلك في ظل الظروف الصعبة التي كانت تمر بها المؤسسة بالموازاة مع الظروف العصيبة التي مرت بها البلاد في السنوات الماضية، زيادة على تدني الأجر وعدم وجود أي محفزات من أي نوع في تلك الفترة.

*يعتبر السلوك القيادي المتبنى من طرف الرئيس المباشر مؤشر مهم لتوجه السلوك التنظيمي لمؤوسيه باعتباره حلقة اتصال بينهم وبين التنظيم ككل، لذا تهتم مديرية الأمن الوطني بالعلاقات بين الرؤساء والمؤوسين من خلال عدة مناشير ومذكرات صارمة تعمل على ضبط السلوكات السلبية لدى إطاراتها المسيرة.

*للقيادة الدور الأهم في توجه سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وحالتهم النفسية بشكل عام، حيث يعمل سلوك الرئيس في تحقيق الراحة النفسية للعاملين أو في إحباطهم وبالتالي يكون ولاءهم في تزايد أو يفقد مع الزمن، بالتالي فإن إحساس الموظف بحرية في العمل يكسبه نوع من الثقة في النفس حيث يحاول الإبداع لإظهار قدراته والتأكيد أن الثقة التي منحت له من طرف رئيسه كانت في محلها، كما سيكون مرتاحا نفسيا في أداء مهامه مما يجنبه الضغط والأخطاء الناجمة من التوتر الذي يصيب الموظف إذا أحس بأن رئيسه يتقصى أخطاءه.

*الولاء العاطفي لدى موظفي الأمن الوطني يفوق ولاءهم المستمر، إذ يتمسكون بالمؤسسة أكثر عندما تكون الظروف الأمنية في البلاد متدهورة وتكون المؤسسة بحاجة لهم، من الحالة التي تكون فيها الأوضاع الأمنية مستقرة.

*تقوم القيادة العليا في المديرية العامة للأمن الوطني بتهيئة الأسباب والظروف لتنمية الولاء التنظيمي في موظفيها، حتى تضمن أداء فعال في المواقف المتنوعة.

*أكدت الدراسة أن كل موظفي الأمن الوطني، ما عدا الأعوان الشبهيين، يتلقون تكويننا مغلقا في مدارس الشرطة تتدوم مدتها حسب الرتبة حيث تقدر أقل فترة تكوين بسنة كاملة، يتلقون خلالها كل ما يجب أن يتعلموه للقيام بمهامهم على أكمل وجه وشعارهم في ذلك أن يحسنوا التعلم ليحسنوا الخدمة، وينتهي التكوين بالقسم.

*للقسم الذي يرده المتربصون بمدارس الأمن الوطني قيمة كبيرة لدى أغليبيتهم الساحقة، حيث يؤكدون على عدم تركهم المؤسسة في الظروف الصعبة بسبب القسم الذي أدوه عند التحاقهم بالعمل في المؤسسة.

*للموظفين بالأمن الوطني ولاء مستمر، أفرزه وجودهم كأفراد في المجتمع لهم احتياجاتهم المادية المتزايدة، ويطغى عليه الولاء العاطفي للمؤسسة الذي ينبع من حياتهم الإجتماعية وثقافتهم الجزائرية.

*للعامل المادي أهمية لدى الموظفين كونه السبب الأول لالتحاقهم بالمؤسسة، حتى يتسنى لهم تغطية حاجياتهم وبلوغ ضرورياتهم الإجتماعية، إلا أنه ليس العامل الوحيد الذي يربطهم بالمؤسسة.

*أثبتت الشواهد أن للترقية أهمية مادية ومعنوية لدى موظفي الأمن الوطني، فزيادة على تحسن الأجر يطمح الموظفون في السلطة التي تعطيها إياها الرتبة.

*يتمسك أغلبية موظفي الأمن الوطني بمناصبهم ومنظمتهم، حيث يرفض أغلبهم التغيير إلى مؤسسات أخرى ولو بأجر أعلى، وهذا راجع حسب الدراسة إلى عدة أسباب، أهمها الإمتيازات الإجتماعية، حيث أصبح للشرطي مكانة متميزة في المجتمع، حيث تغيرت نظرة المجتمع له فبعد ما كان لا يعتبر مثل بقية أفراد المجتمع بسبب النظرة التي تشكلت عند الجزائريين إبان الإستعمار الفرنسي والتي لازمتهم لسنوات عديدة بعد الإستقلال أصبح ابن الشعب حيث لا تكاد تخلو عائلة جزائرية من وجود شرطي في وسطها، كان فردا منها أو جارا، من جهة أخرى أصبح يتمتع بإمتيازات متعددة كالأجر المناسب والتأمين الشامل والتقاعد، والمراكز الصحية بأحدث المعدات والتقنيات، كما توفر المديرية العامة للأمن

الوطني مراكز عائلية للترفيه عبر العديد من الولايات الساحلية، كما أن موظفيها يتمتعون بمختلف الإتفاقيات مع مؤسسات مختلفة كمؤسسات تأمين السيارات لتأمين سياراتهم بأقل تكلفة، حيث تدفع المؤسسة 75% من التكلفة الإجمالية، كما تدفع نسبة معتبرة من مصاريف العلاج والتحليل الطبية لدى مختلف الخواص ساعية بذلك تغطية كل احتياجات موظفيها خاصة الصحية على أوسع نطاق.

خاتمة

خاتمة

إن البحث في مجال السلوك القيادي وأثره على الولاء التنظيمي كشف عن مدى تشعب الموضوع، والإهتمام الذي حضي به من طرف عدة باحثين عالميين، ليقينهم بأهميته الفائدة التي يعود بها على التنظيم، في حين جاءت الدراسات الجزائرية محتشمة لأن المؤسسات الوطنية لم تهتم إلا مؤخرا بغرس السلوكات الإيجابية في موظفيها، فالمؤسسات العمومية كانت توظف أفرادها على أساس إجتماعي محض وكانت الدولة تتكبد خسائرها عن طريق الثروات الطبيعية التي تمتلكها الجزائر، ومع تسارع التطور العالمي في شتى المجالات لم تجد المؤسسات الجزائرية بدا في مجارات التيار أو الذوبان في ظل المنافسة العالمية، والمؤسسات الأمنية في الجزائر كالمديرية العامة للأمن الوطني حظيت باهتمام خاص من الدولة كونها مؤسسات حيوية تقوم عليها الدولة المستقلة.

هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية التي يجب أن تولى للعلاقات التفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين، والسلوكات التي يمكن أن تتجم عنها، حيث أكدنا على العوامل التي تعمل على تقوية الشعور بالولاء اتجاه التنظيم، مبرزين أهمية السلوك القيادي في تفعيل هذا السلوك النبيل بجوانبه النفسية والاجتماعية، وكيفية تأثره بالخصائص الفردية وخصائص العمل التي يتميز بها الجهاز الأمني الجزائري.

انطلقنا في بحثنا قصد اختبار الفرضيات المبنية من الواقع والمرفقة في الفصل الخاص بالإطار العام للدراسة، بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث أستعملت العديد من تقنيات البحث العلمي كاستمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي بالاعتماد على نظام خاص، والتحليل السوسولوجي، التي طبقناها على عينة مكونة من 93 شرطي وشرطية ينتمون إلى مديرية الموارد البشرية.

وقد رصدنا من خلال هذا البحث وبعد عرض ومناقشة النتائج أن الأفراد العاملين بالمديرية العامة للأمن الوطني يتمتعون بولاء عال اتجاه منظماتهم نابع من ولاءهم

الختامة

لوطنهم، وأن السلوك القيادي الذي يتخذه الرؤساء المباشرين في التعامل مع مرؤوسيهم يؤثر في سلوكهم العام نحو التنظيم، وأن الإهتمام الذي توليه المؤسسة للمورد البشري، وفتحها مجال الإتصال على جميع المستويات وتحسين ظروف العمل بها، ترك أثرا طيبا في نفسية الموظفين اتجاه المؤسسة.

فالدراسة أكدت أن تبني الرئيس المباشر لأسلوب مرن وفعال في التسيير يضمن له ولاء مرؤوسيه، الذي يعتبر ورقة رابحة تؤكد كفاءته وترقيه إلى مناصب أعلى، كما ينمي من خلاله الولاء الذي يكنه الموظفون للتنظيم، فتعسف الرئيس المباشر أو لامبالاته اتجاه الموظف يترك أثرا سلبيا في نفسية هذا الأخير، مما سيؤثر حتما على مستوى الأداء، ناهيك التغيب والعطل المرضية خاصة المتعلقة بالأمراض النفسية، وهذا ما سيؤثر سلبا على المردود العام للمؤسسة.

من ثم أوضحت الدراسة أن المؤسسة الأمنية الجزائرية، التي تمثلها المديرية العامة للأمن الوطني، تواجه في سنواتها الأخيرة تحديات صعبة على مستوى عدة أصعدة، فأمام واجبها الأساسي المتمثل في المحافظة على الاستقرار والأمن في الوطن، يجب عليها كذلك الظهور بشكل لائق وفعال أمام المنافسة الخارجية، من أجل هذا تعمل المؤسسة على التقدم المستمر، حيث لا يقتصر هذا التقدم على المجال التقني فحسب، بل الأهم هو ترقية مواردها البشرية إلى المستوى المطلوب لمواجهة ظروف العمل الجديدة التي أفرزها التطور التكنولوجي.

من أجل هذا كان على المؤسسة إعادة النظر في قضيتين أساسيتين، الأولى على المستوى الإجتماعي، حيث كانت تعتبر ضمن المؤسسات التي تعمل على امتصاص البطالة، وكانت دوما وجهة الشباب الذي لا يجد عمل بمؤسسات أخرى، لذا قررت رفع المستوى الدراسي المطلوب للالتحاق بها وتحديد السن، والثانية على المستوى العملي، فأمام الوضع الأمني المتصاعد عالميا، والذي يشكل ضغطا مستمرا على الجهاز

الختامة

الأمني الوطني، هذا الأخير أصبح واعيا أن التشغيل العشوائي لا يخدمها ولا يخدم المجتمع، حيث أصبحت المؤسسة تشترط الكفاءة والفعالية أكثر فأكثر لتكييف قدراتها الفعلية مع الأوضاع الأمنية المختلفة.

أكدت الدراسة أن المديرية العامة للأمن الوطني لها خصوصيتها كمؤسسة وطنية، حيث تعتبر أهم تنظيم أمني داخلي مهمته الحفاظ على أمن المواطن، ولكي يلعب هذا الجهاز دوره كما يجب قامت المؤسسة بتغييرات في سياستها التسييرية، ولنجاح هذا التغيير فهتمت أنه يجب أن تكون نظرة موحدة نحو المستقبل لبلوغ الهدف، ومن أجل هذا لا تستطيع الاعتماد على الدافعية الأولية لموظفيها، بل يجب أن تسعى جاهدة لتحفيزهم وتطويرهم، كما يجب أن تتبنى منهاجا فعالا في انتقاء إطاراتها المسيرة، حيث تؤكد على ذوي الكفاءة في التأقلم مع جميع المواقف.

يعمل الفهم الجيد للقيادة الفعالة والتعامل الذكي والمرن مع المرؤوسين على خلق أنبل سلوك يمكن أن تتمتع به المنظمة وهو سلوك الولاء بكل ما يحمله المفهوم من أبعاد ومعاني، حيث يظهر هذا السلوك كعنصر ناتج عن تفاعل عدة عوامل تعمل على زرعه في الأفراد وتنميته فيهم، هذا السلوك تحتاجه المؤسسة الأمنية دوما لتواجه به كل الظروف والمواقف التي تتعامل معها يوميا.

مما سبق يمكننا القول أن نتائج البحث الحالي تمنح آفاقا لتساؤلات ودراسات أخرى في هذا المجال باعتباره موضوعا متشعب الجوانب من الضروري الغوص فيه حتى تتحسن الأوضاع في مؤسساتنا الوطنية، حتى تتمكن من الالتحاق بالركب السريع الذي سبقنا بقرون، ومن هنا يمكن أن نقترح موضوعا في هذا الإطار وهو البحث عن نموذج للتسيير من منظور إجتماعي وثقافي جزائري، وهذا حتى لا نبقي تحت رحمة النماذج العالمية التي ليست على قياسنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 01 أحمد قورايا، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 02 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 03 أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط واتجاز مبدع، مركز أحمد ياسين، عمان، 1996.
- 04 بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 05 بوبكر بوخريسة، إقتراح نموذج تنظيمي مفتوح، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، بدون سنة.
- 06 جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 07 حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 08 خليل محمد حسن الشماخ وآخرون، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
- 09 شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 10 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 11 عبد العالي دبله، مدخل إلى التحليل السوسولوجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 12 عبد الكريم القنبي الإدريسي، الثقافة المقاولتية من نظريات المدارس إلى آليات المقاربات، منشورات مقاربات، المملكة المغربية، 2013.
- 13 محمد أحمد سليمان وآخرون، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، القاهرة، 2012.
- 14 محمد الجوهري وآخرون، دراسة علم الإجتماع، دار المعارف، مصر، 1985.
- 15 محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الإسكندرية، 2002.

- 16 محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 17 محمد نصر مهنا، تحديث في الإدارة العامة والمحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 18 محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.
- 19 موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 20 منال رشاد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية واطلالة مستقبلية، دار الشرق للطباعة، القاهرة، 2001.
- 21 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 22 هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 23 يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2007.

الرسائل الجامعية:

- 1 نور الدين بوعشة، القيادة الإدارية ودورها في خلق المناخ الإبتكاري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010-2011.
- 2 محمد نجيب عناصرري، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الإجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، رسالة دكتوراه في علم النفس، قسم علم النفس، جامعة الجزائر، 2010.
- 3 زاوي فاطمة الزهراء، الترقية في جهاز الأمن الوطني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2009-2010.

المجلات والجرائد:

- 01 لوصيف سعيد، أنماط القيادة في إطار التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 21، العدد 2، 1995.
- 02 أوراري كريم، الوظائف الرئيسية للمصلحة المركزية للنشاط الإجتماعي والرياضات، مجلة الشرطة، الجزائر، العدد 62، 2001.

- 03 المشعان عويد سلطان، الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الإغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الإجتماعية، الكويت، العدد4، 2005.
- 04 بوحامد بوبكر، المصلحة المركزية للنشاط الإجتماعي والرياضات مساعي حثيثة للنهوض بالصحة، مجلة الشرطة، العدد110، 2012.
- 05 الجريدة الرسمية، العدد13، 1985.
- 06 الجريدة الرسمية، العدد46، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية

- 01 AMIEL Michel et Autres, **Le Management de l'Administration**, de Boeck université, Paris, 2^{ème} éd, 1998.
- 02 BELAID Mohamed Cherif et autres, **LE MANAGEMENT « concepts clés »**, Editions les pages bleus, Alger, 2009.Z
- 03 BOLL DE BALL.Alain, **Relations humaines et relations industrielles**, Editions de l'Institut de Sociologie Université libre de Bruxelles, 2^{ème} éd, sans date.
- 04 BRUNERIE Georges, **Organisation et réorganisation des entreprises**, Calmann Levy éditions, Paris, 1947.
- 05 DAYAN Armand, **Manuel de gestion**, Edition Gallimard, Vol 1, sans date.
- 06 DEWOOT Philippe, **Pour une doctrine de l'entreprise**, Seuil éditions, PARIS, 1968.
- 07 MEIGNIEZ Robert, **Pathologie sociale de l'entreprise**, Editions Gauthier-Villars, Paris, 2^{ème} éd, 1971.
- 08 MERCURE Daniel et autres, **Culture et gestion en Algérie**, Edition ANEP, Alger, 2006.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية :

