

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنمية المواد البشرية



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تحت عنوان

الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي

"دراسة حالة المديرية الجهوية للغاز والكهرباء-المسيلة-"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إشراف الأستاذ:

أ.د سعيد فكرون

إعداد الطالبة:

أوكالي صافية

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
رحاب مختار	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
سعيد فكرون	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
بداوي سفيان	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ "

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات الا
بذكرك... ولا تطيب الآخرة الا بعفوك... ولا تطيب الجنة الا برويتك

الله جلى جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... الى نبي الرحمة وروح العالمين

سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم

الى ذلك البليغ في صمته الذي علمني المثابرة والإصرار

ابي رحمه الله

الى ملاكي في الحياة... الى معنى الحب والتفاني... الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من

كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى أغلى الحبايب

أمي الحنونة

الى من بهم أكبر وعليهم أعتمد... الى شمعتي متقدة ظلمة حياتي الى من بوجودهم اكتسب

قوة ومحبة لا حدود لها

الى من عرفت معهم معنى الحياة اخوتي

محمد، إبراهيم زين العابدين، وأحمد(أنوس)

أخواتي تركية فاطمة الزهراء الدكتورة نجاح وسارة

الى أنسابي الدكتور عبد الحفيظ، فاتح، عبد الباسط

الى بهجة الحياة... بسمه البيت عصافير الجنة

سعد الدين وحببية قلبي جمانة، تقي الدين صلاحو ريان، زكريا، اياد، معاد، وكتكوتة مريم

كليلة

الى أخواتي التي لم تلهن أمي الى من تحلوا بالإخاء و تتميزوا بالوفاء و العطاء الى ينابيع

الصدق الصافي الى من معهم سعدت وبرفقتهم في روبي الحياة الحلوة والحزينة سرت...

الى من كان معي دائما roki

صفحة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على أداء هذا الواجب وفقنا لإنجاز هذا العمل .

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل ومن تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الاستاذ المشرف البروفيسور فكرون السعيد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في اتمام هذا البحث

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي قسم علم الاجتماع خاصة الدكتور جمال بن خالد والأستاذ العياشي زيتوني

كما نقدم بالشكر الجزيل الى عمال المكتبة خاصة عمار على كتابة وطباعة هذه المذكرة أما الشكر الذي من نوع الخاص فنحن نتوجه بالشكر أيضا الي كل من لم يقف الى جانبنا ومن وقف في طريقنا وعرقلة مسيرة بحثنا

البحث بحثنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة العمل وحلاوة البحث، ولما ولنا اليه فلهم منا كل الشكر...

مقدمة

يعتبر العنصر البشري المكون الأساسي في أي مؤسسة ويمثابة القلب النابض لبقية المكونات، فكلما كان العنصر البشري أكثر فعالية كلما زاد تميز وتطور المؤسسة حيث أنه هو الثروة الحقيقية التي تسهم في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها ومستوى الانجاز وتحقيق الأهداف بها.

ومن وسائل زيادة فاعلية العنصر البشري الاهتمام بزيادة الولاء التنظيمي للعاملين والذي من خلاله يمكن كسب ودعم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة والحرص على سمعتها ومصحتها والسعي بها نحو الأفضل، فكلما زاد ارتباط الموظف بمؤسسته، كان اشد حرصا على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمل بها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع انتاجيتها.

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية وتعد القيادة التشاركية أهم العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي حيث تعمل على توفير الرؤية الصحيحة للحاضرة والمستقبل، ذلك لأنها تصدر أوامر وتعليمات فقط ، بل يوجد تأثير نابع من الأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين.

كما يمكن زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال وجود نمط التشاركي الفعال الذي يدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المؤسسة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين، وتلمس احتياجاتهم.

فتستطيع الادارة التشاركية ان تثبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق اقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة ويقضي ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية بل لا بد

مقدمة

الاهتمام بالجوانب النفسية والانسانية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعامل واعتزاز بالمهنة .

وتعتبر الادارة التشاركية أحد الانماط الايجابية الفعالة التي تأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه ويقوم الرئيس قبل اتخاذ القرار بتزويد جميع العاملين معه بالمعلومات الاساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية وتهتم الادارة التشاركية بمرؤوسين وتقودهم في جو من الأمن والطمأنينة.

وتشير العديد من الدراسات الى أن النمط التشاركي والأفضل في المؤسسات، وذلك لما له من فعالية في اتخاذ القرارات، وتحسين المناخ التنظيمي بصفة عامة فالإدارة التشاركية تسهل في حل مشكلات الادارة وتحقيق الرضا الوظيفي و تحقيق أهداف المؤسسة ، الأمر الذي استدعانا للقيام بهذا البحث المتواضع حول الادارة التشاركية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة سونا الغاز المسيلة واحتوت على خمس فصول بالشكل الآتي

- مقدمة الفصل التمهيدي "الاطار النظري للدراسة" وتتضمن اشكالية الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها ، تحديد مفاهيمها، الدراسات السابقة للفرضيات
- الفصل الثاني الادارة التشاركية أهمية الادارة بالمشاركة، أهداف الادارة بالمشاركة، طرق مشاركة العاملين، طرق مشاركة العاملين المشاركة عن طريق تفويض السلطة، العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية، أشكال المشاركة، التجربة اليابانية في مجال المشاركة ،قيم المشاركة في المؤسسة الجزائرية.

مقدمة

مفهوم الولاء التنظيمي ،أهمية الولاء التنظيمي،آثار الولاء التنظيمي،مراحل تكون الولاء التنظيمي،المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي،التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي،قياس الولاء التنظيمي،النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

والفصل الرابع فأحتوى على:الاجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الخامس وخصص لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وأخيرا الخاتمة.

الإطار التمهيدي

الإطار العام للدراسة

- 1- بناء الإشكالية:
- 2- الفرضيات البحث:
- 3- أسباب اختيار الموضوع:
- 4- أهمية الموضوع:
- 5- أهداف الدراسة:
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة:
- 7- الدراسات السابقة:

1- بناء الإشكالية:

عرفت الإدارة منذ نشأتها تطورات معرفية وتكنولوجية مهدت لظهور وتكوين ممارسات إدارية ذات أبعاد متعددة، فبتحول المؤسسة إلى نسق متفاعل مع البيئة وتنامي متطلبات وإحتياجات العمل المؤسسي؛ عمدت الأبحاث والدراسات الإدارية إلى تبني مقاربات جديدة تحقق التعايش والتكيف مع مختلف التغيرات، فإلى وقت قريب كانت المؤسسة تركز إلى أساليب تقليدية لإدارة أعمالها، حيث تمحور العمل الإداري وفق التسلسل الهرمي المؤسس لسيطرة الإدارة العليا وإنفرادها بإتخاذ القرارات الإدارية والتشغيلية بالمؤسسة؛ في إدارة تقليدية بأبعاد أحادية.

ومع تعقد بيئة الأعمال وعمق المتغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على المؤسسة وعملها؛ طوّر علماء وباحثي الإدارة أساليب إدارية تسييرية مستندة إلى متغيرات داخلية وخارجية؛ من هنا تشكلت ممارسات ونماذج إدارية كإدارة الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأزمات، إدارة الأداء، الإدارة الإستراتيجية...، وكلها ممارسات سعت إلى تطوير أساليب تعامل المؤسسة مع مواردها المختلفة وإستثمارها لتحقيق مكانة في سوق شديدة المنافسة.

واليوم تفرض متغيرات العصر على مؤسسات التعايش المتداخل بين الفاعلين بالمؤسسة وتذليل الفروقات الموجودة بين الفئات السوسيو- مهنية بالمؤسسة، فتم تبني مقاربة المشاركة في العمل للوصول إلى النتائج بفعالية، فظهر نموذج إداري حديث إصطلح عليه "الإدارة التشاركية، أو الإدارة بالمشاركة"، هذا النموذج عرف إنتشارا واسعا لدى المؤسسات المتقدمة لما تحققه المشاركة والتشارك بين الفاعلين من فوائد، فتطور النظريات الإدارية وإنتقالها من الإدارة العلمية إلى الإدارة وفق مفاهيم النظرية السلوكية، أثبت أن وجود التعاون والجهد الجماعي في إنجاز العمل يحقق الفعالية المطلوبة، حيث

يعزز الثقة بين الفاعلين ويقلل الفجوات والصراعات التنظيمية المؤثرة على العلاقات بالمؤسسة من جهة، وأدائها من جهة أخرى.

ولأن الإدارة تعبر عن نشاط يهدف إلى تنسيق وتنظيم وتوحيد جهود جماعة معينة لتحقيق أهداف مسطرة، فإن هذا التنسيق لن يتم ما لم يكن متمحور حول أهم عناصر الإنتاج المادي والمعنوي "الإنسان"، هذا المورد يعبر اليوم عن ميزة إستراتيجية للمؤسسة، والإستثمار فيه يحقق أهداف بعيدة المدى، ولأن أهم مورد من موارد المؤسسة هو مورد بشري، فهذا يفرض التعامل مع طبيعة إنسانية متغيرة ذات خصوصية، فكما أثبت عالم الاجتماع "أبرهام ماسلو" فإن هذه الطبيعة لها إحتياجات متسلسلة ومترابطة تنطلق من حاجات بيولوجية وصولاً إلى حاجات اجتماعية ونفسية، ولأن الفرد له حاجاته فهو يسعى لتلبيتها عبر مختلف الأزمنة، كما أنه اجتماعي لا يستطيع العيش منعزلاً عن جماعة و التعايش الاجتماعي يحقق له بعض حاجاته ما يدفعه إلى بذل الجهد، والسعي إلى الإندماج والإنصهار في جماعة معينة يتعاون معهم لتحقيق أهداف مشتركة.

من هنا تبرز لنا حقيقة الترابط الوثيق بين العمل الإداري ومتطلبات الإنسان، مما يتجه بنا إلى التحدث عن الإدارة التشاركية والولاء لدى العامل، وللإحاطة بهذه المتغيرات نطرح التساؤل التالي:

ما دور الإدارة التشاركية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؟ ويندرج

تحت هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية:

س1/ ما دور القيادة التشاركية في رفع الدافعية نحو العمل لدى العاملين بالمؤسسة ؟

س2/ كيف يساهم العمل الجماعي تعزيز الإلتزام لدى العاملين بالمؤسسة ؟.

س3/ هل تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات في تكوين إتجاهات إيجابية نحو العمل

بالمؤسسة؟

2- الفرضيات البحث :

تعد الفرضية إجابة احتمالية عن التساؤل المطروح في الإشكالية، وهي حلقة وصل بين ما يريد الباحث اكتشافه وميدان الدراسة، حيث تضبط المؤشرات المراد دراستها وملاحظة ترابطها في الواقع، لهذا فصيغة الفرضيات تعتبر مرحلة مهمة في مسار البحث إذ أنها تحد الباحث وتحصر مجال دراسته وتخرجه من دائرة العموميات إلى ما يهمله فعلا.

الفرضية العامة:

للإدارة التشاركية دور كبير في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الأولى:

للقيادة التشاركية دور إيجابي في رفع الدافعية نحو العمل للعاملين بالمؤسسة.

➤ الفرضية الثانية:

يساهم العمل الجماعي في تعزيز الإلتناء للعاملين بالمؤسسة.

➤ الفرضية الثالثة:

تساهم المشاركة في إتخاذ القرار في تكوين إتجاهات إيجابية نحو العمل بالمؤسسة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار موضوع بحث علمي لا يأتي من فراغ وإنما تحيطه مجموعة من الدوافع المعبر عنها بالأسباب التي تدفع الباحث للخوض في موضوع معين دون سواه، وبذلك يكون إختيار موضوع بحث علمي مبني على مجموعة من الاعتبارات المتمثلة في الأسباب الذاتية والموضوعية.

وعليه قد تم اختيار موضوع " الإدارة التشاركية ودورها في الولاء التنظيمي " استنادا إلى مجموعة من الأسباب تمثلت في:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع المشاركة في المؤسسة.
- الرغبة في معرفة أهمية ومزايا الإدارة التشاركية بالمؤسسة.
- توفر الإستعداد الشخصي للخوض في الموضوع ودراسته.
- الموضوع يصب ضمن الإختصاص الأكاديمي للباحث. " تنمية الموارد البشرية"

ب- الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع والبعد السوسيولوجي له.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث والكشف.
- تحول النظر والدراسات حول بناء قاعدة تشاركية تساعد على تطوير الأداء بالمؤسسة
- أهمية الإدارة التشاركية وممارستها بالمؤسسة.

4- أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الموضوع من القيمة العلمية والعملية التي تحملها متغيرات الدراسة، فالإدارة التشاركية اليوم تعكس صورة للتفاعل وتضافر جهود الفاعلين بالمؤسسة مما يعزز ثقة العاملين ويرفع الروح المعنوية لهم، في المقابل يعبر الولاء عن ارتباط روعي للمؤسسة؛ وتعد هذه المؤشرات ضرورية في القرن الحالي للنهوض بالمؤسسة وتطوير أدائها لتحقيق مكانة في السوق.

فاليوم مع تعقد متغيرات العمل وعمق تأثيراتها لم تعد أساليب العمل التقليدية قادرة على إحتواء متطلبات العاملين وإستثمار قدراتهم إستثمار فعال، مما يعزز أهمية المشاركة كمقاربة لتسيير العمل بالمؤسسة، فمتى توفرت مشاركة بالمؤسسة وجد مناخ تنظيمي يعمل على تحقيق تعايش بين الرؤساء والمرؤوسين مما يشجع على تكوين ثقافة العمل الجماعي.

هذه الثقافة التي توحد الجهود بين الفاعلين وتنمي روح التواصل بما أن العمل ضمن جماعات يعد أهم ركائز تقدم ونجاح المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة.

وما يضيف أهمية خاصة على الموضوع كونه يربط بين متغيرين تنظيميين مهمين للمؤسسة فالإدارة التشاركية تعكس صورة لتفاعل وتضامن العاملين بالمؤسسة، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويرفع الروح المعنوية لهم، فإعتبارهم جزء من المؤسسة يعد مؤشر لنجاح العمل وتطوير المؤسسة، فالتعايش بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل في إطار جماعي يعكس مشاركة كل طرف في إطار بيئة عمله، مما ينمي الولاء لمؤسسته والمجموعة التي يعمل معها.

5- أهداف الدراسة:

تعتبر أهداف البحث العلمي عن النهايات والنتائج المراد الوصول إليها لتدليل على الموضوع والكشف عن جوانبه ميدانيا ونظريا، فيتمحور أي جهد علمي حول أهداف أساسية تعد الموجه الأساسي للبحث والصورة العاكسة للفرضيات المراد إختبارها، ونظرا لأهمية تحديد أهداف أي دراسة فإن موضوع " الإدارة التشاركية ودورها في الولاء التنظيمي " تهدف دراسته إلى:

- الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة التشاركية في الولاء التنظيمي؛
- التعرف على دور القيادة التشاركية في رفع الدافعية نحو العمل بالمؤسسة؛
- معرفة مساهمة العمل الجماعي في تعزيز الإلتزام لدى العاملين بالمؤسسة؛
- تحليل والكشف عن مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات في تكوين إتجاهات إيجابية نحو العمل بالمؤسسة.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة في مسار البحث العلمي، حيث تمكن الباحث من الإحاطة بمفاهيم موضوعه، وبذلك يكون تحديد دقيق لما يراد دراسته ويسهل فهمه، فالعالم كلود بنرنار **Claud Benard** يقول " إنه المفهوم يحدد الفكر البشري" وهذا ما يدل على أهمية تحديد المفاهيم في البحوث السوسولوجية لتعدد مشاربها وتخصصاتها، وتداخلها مما يصعب على القارئ التعرف على المعنى الحقيقي لها، من هنا كان لابد من تحديد وضبط مفاهيم الدراسة من أجل تحديد معاني المفاهيم المتضمنة في البحث. ومن هنا فقد تم ضبط مفاهيم موضوعنا " الإدارة، المشاركة، الإدارة التشاركية، الولاء التنظيمي، العمل الجماعي، المؤسسة.

6-1 - مفهوم الإدارة:

الاشتقاق اللغوي: الإدارة من الفعل أدار، يدير وأدار الشيء أي جعله يدور، وأدار الأمر أو الرأي بمعنى أحاط به، والإدارة مصدر أدار ويقصد بها توجيه وتسيير أعمال المنشأة.¹ الإدارة كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية "management" من الفعل "manger" بمعنى يدير ويوظف ويستخدم ويقصد ويوجه، يرشد ويسوس.²

وتتحقق كذلك من تحليل كلمة "administration" وتعني تحقيق غرض معين أو الوفاء به، وتتكون من مقطعين Ad, ministered ومعناها أداء خدمة للآخرين.³

ب/ التعاريف الإصطلاحية:

- الإدارة عنصر حاسم وحيوي لنجاح أي مشروع وهي مزيج بين ثلاثة عناصر:

الإدارة كعلم: حيث تجد لها قواعد علمية وأسس ومعايير ونظريات، والإدارة كفن؛ هي المهارة والخبرة والموهبة، وكفلسفة؛ هي مزيج بين العلم والفن.⁴

- والتر **Walter**: الإدارة هي استخدام العلم في عمليات الاختيار والتنظيم والسيطرة على النشاطات الآتية: الإجراءات، الأفراد، المواد، التحويل، التسويق.

- **Hemphils Griffiths**: الإدارة هي التفاعل الحيوي لصنع الفعاليات للوصول إلى الأغراض والأهداف العامة.

¹ أحمد زكي بدوي ويوسف محمود: المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 1999، ص40

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، د.س، ص30.

³ إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2000، ص 59

⁴ محمد السيد البدوي الدسوقي طلحة: الموسوعة المبسطة لتأسيس وإدارة وتطوير المشروعات - الدليل المتكامل للبيع والتسويق -، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزاريطة، الاسكندرية، 2001، ص30.

- Fayol : الإدارة هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.¹
- الإدارة هي وسيلة الوصول إلى الهدف باستخدام أحسن الطرق في استغلال القوة البشرية والموارد المالية بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.²
- الإدارة هي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة أهداف.³

التعريف الإجرائي:

الإدارة هي الجهاز الإداري بكل مكوناته ومهامه الذي يسهر على تحقيق أهداف المؤسسة وصياغة استراتيجياتها على مختلف المستويات.

2-6- مفهوم المشاركة:

الإشتقاق اللغوي:

يعرف قاموس الوسيط معنى المشاركة: هي مصدر شارك يشارك ، مُشاركةً ، فهو مُشارك ، والمفعول مُشارك، يقال: شاركه أي كان شريكه.

فلانٌ يُشارك في علم كذا : له نصيب منه

شارك صديقه شعوره : تعاطف معه ، تضامن معه في حالته

شارك في تحضير الحفلة : ساهم فيها

أشاركك الرأي : أرى رأيك ، أوافقك

¹ سعيد جاسم الأسدي ومروان عبد المجيد إبراهيم: الإرشاد التربوي - مفهومه، الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص248.

² سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 248.

³ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص43.

شارك في أرباح الشركة : أسهم فيها ، كان له نصيب وحصّة فيها : قاسمهم وخالفهم.

مشاركة في العمل وتعني ممارسة عملية تقسيم العمل بشكل طبيعي الذي يؤديه شخص واحد لأثنين أو أكثر.¹

- ورد في لسان العرب لابن منظور أن التشارك يعني المشاركة في الغنيمة، والشريك هو المشارك، شاركت فلانا بمعنى صرت شريكه، وشركاء بمعنى مستونون في الشيء.²

التعريف الإصطلاحية:

- هي محاولة إعطاء دور للأفراد في عملية إتخاذ القرار داخل جماعة معينة، أو هي الفعل الذي من خلاله يتم الإشتراك في نشاط معين.³

- هي إفساح المجال للموظفين في إبداء الرأي والأفكار والإقتراحات التي من شأنها المساهمة في إتخاذ القرارات التنظيمية وتنفيذها بهدف زيادة الفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة.⁴

التعريف الإجرائي:

هي الحالة المعبرة عن تظافر جهود وتعاون بين أفراد جماعة معينة لتوحد الرؤى في إطار تضامن جماعي لتحقيق أهداف مشتركة.

¹ <https://www.almaany.com/dicpdf.php?language=arabic&page=1> ، 2018-01-08 ،

10.30 سا.

² محسن بن عليان بن حمود القرشي: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011، ص08.

³ Andre Akoune et Pierre Ansart : **dictionnaire de sociologie**. Le robert seuil.1999.p385

⁴ أحمد صبار نايف المسعودي: أثر البنية التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العراقية، مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013، ص266.

6-3- مفهوم الإدارة التشاركية - بالمشاركة-:

- هي أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة يشترك بموجبه كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف المراد تحقيقها وطرق بلوغها، وتحديد معايير مقاييسها للتأكد من تنفيذها بالتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وهي نمط يعبر عنه بالإدارة بالأهداف تقوم أساساً على المشاركة والتعاون في العمل.¹
- تشير إلى إشراك جميع العاملين ما أمكن في تحديد الأهداف ووضع القرارات والعمل سوية للوصول إلى النتائج المتوقعة.²
- **آيث وجيرلينغ** النمط التشاركي في الإدارة على أنه: ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها.³
- هي مدخل إداري يتبنى توفير وتداول المعلومات بين العاملين داخل المنظمة على إختلاف مستوياتهم التنظيمية وإشراكهم في عمليات إتخاذ القرار، حيث تعمل على تشجيع العاملين على إبداء آرائهم وطرح تصوراتهم حول طرق أفضل في الأداء.⁴

التعريف الإجرائي:

هي النموذج الإداري المبني على مساهمة جميع الفاعلين بالمؤسسة في تسيير العمل والأنشطة المختلفة للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة بفعالية وتحقيق المصلحة العامة.

¹ شيرين حسن عودة وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة - مبادئ الإدارة-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص75.

² رحي مصطفى عليان : إدارة المكتبات - الأسس والعمليات-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص101.

³ الخضر بشير: المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، العدد09، عمان، الأردن، 1986، ص83.

⁴ طارق طه : الإدارة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص256.

4-6- مفهوم الولاء:

الولاء من الولي أي القرب والدنو.

ويقال بينهما ولاء أي قرابة، فالولاء في اللغة يعني النصر والمحبة

يشير الولاء إلى مشاعر الفرد وأحاسيسه الإيجابية بالمحبة والنصرة تجاه موضوع معين.¹

- الولاء هو التفاني من قبل الذات تجاه قضية معينة.²

التعريف الإجرائي:

يقصد به الارتباط المعنوي الذي يجمع بين فرد وقضية أو وضعية معينة، حيث يدل ارتباطه على محبته ودفاعه عنه، وبذل جهد في الحفاظ عليه.

5-6- مفهوم الولاء التنظيمي:

- بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

- أصحاب الاتجاه السلوكي فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي، ووصفه هؤلاء من

المنظور السلوكي بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة

عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة"، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون

تعريف الولاء التنظيمي بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة. "وفي تعريف آخر

بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة

المادية المتحققة من المنظمة".³

¹ سميح الكراسنة وآخرون: الإنتماء والولاء الوطني في الكتاب والسنة النبوية، المجلة الأردنية في الدراسات

الإسلامية، المجلد 06، العدد 02، الأردن، 2010، ص 52.

² جوزيا رويس: فلسفة الولاء، ترجمة أحمد الأنصاري، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2012، ص 06.

³ محمد أحمد إسماعيل: مفهوم الولاء التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع:

<https://hrdiscussion.com/hr97636.html>

- يعبر عن حالة توحيد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها.¹

- ستيرز: هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه بها.²

التعريف الإجرائي:

هو الرابطة العاطفية والمعنوية التي يظهرها العامل اتجاه البيئة التنظيمية الداخلية والمؤسسة والرغبة في إستمرار علاقته بالعمل، وبذل جهد في تجسيد مبادئ وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، أي يعتبر المؤسسة جزء من إهتماماته وبيته للمحافظة عليه وتحقيق أهدافه.

6-7- مفهوم العمل الجماعي:

- يشير العمل الجماعي إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد، ويعبر عن انتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسمى رسمياً بالوحدات والفروع والأقسام والإدارات، حيث يكون التركيز على التفاعل بين أفراد الجماعة في تماسكهم، وفي حل النزاع بينهم، إضافة إلى بناء قرارات جماعية.³

- فريق العمل هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك، يستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف.⁴

- يعرفه فرانسيس ويونغ: مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسنون العمل معا ويستمتعون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الأداء.

¹ ماجدة العطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2003، ص103.

² عبد الفتاح صالح خليفات، منهي خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، المجلد 25، العدد 03، الأردن، 2009، ص292

³ جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001-2002، ص585.

⁴ نانسي سقوفسوت: الإداري الناجح-تحفيز الإنتاج خطوة خطوة، ترجمة أمين الأيوبي، بيروت، لبنان، 2001، ص133.

نلاحظ أن فرانسيس في تعريفه لفريق العمل قد ركز على الخصائص المميزة لفرق العمل العالي الأداء الذي يتميز بتوافق أعضائه وتحقيق نتائج ذات جودة، وبالتالي عرف هذا المفهوم في ظل مكوناته.

- أدير: هو مجموعة يتشاطر فيها الأفراد هدفا مشتركا وتتلاءم فيها وظائف ومهام كل فرد من أفرادها مع الآخر.¹

التعريف الإجرائي:

إنجاز المهام عن طريق التعاون وبذل جهد جماعي، كتبادل الخبرات والمعلومات، ويشير إلى إنصهار الجهود الفردية في إطار جماعي لإنجاز العمل وما يتعلق به بكفاءة وفعالية.

7-7- مفهوم المؤسسة:

- المؤسسة كنظام تقني-اقتصادي: النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك. تقني : تكون من مجموعة الوسائل التقنية المادية، من تجهيزات وأدوات بهدف إستعمالها لإنتاج وتحقيق منتوجات وخدمات بالجمع والتنسيق بين هذه الوسائل والمواد، أما الجانب الإقتصادي فهو الموجه للأهداف وسياسات المؤسسة في الجانب التجاري، واستعمال عوامل الإنتاج.²

- شستر برنارد Briand Chester :

¹ كاستكا وآخرون: العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، المجلد 07، العدد 08، مطبوعات جامعة إم سي بي، مجلة عالمية، 2001، ص 124.

² بلقاسم سلاطينية وآخرون: علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012، ص 70.

"المؤسسة نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا، وهي قوى منظمة من شخصين أو أكثر، تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري"¹

- **بريفيس Briefs:**

"المؤسسة ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة"².

د- نائل عبد الحافظ:

" المؤسسة عبارة عن ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية متعاونة ومنسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم، كما أنها كيان اجتماعي هادف"³

التعريف الإجرائي:

هي وحدة اقتصادية اجتماعية تنظيمية تعمل على مشاركة عاملها في إتخاذ القرارات وصياغة أهدافها، وهي وحدة مكونة من أجزاء مختلفة تشجع العمل الجماعي وتتنبى مقارنة المشاركة في إدارة وإنجاز الأعمال بها.

¹ جابر عوض سيد وأبو الحسن عبد الموجود: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية، الاسكندرية، 2003، ص203.

² محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975، ص221.

³ نائل عبد الحافظ: العولمة -الهيكل والأساليب-، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص28.

7- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة مرحلة مهمة في مسار البحث العلمي كونها تعبر عن التراث النظري المنضوي تحت دراسات قام بها باحثون وعلماء حول الظاهرة موضوع الدراسة، وباعتبار أن العلم تراكمي فمعناه أن الدراسات العلمية تكون مكملة لبعضها البعض، والباحث أثناء قيامه بدراسة علمية سوسولوجية يكون أمامه رصيد نظري يثري بحثه، ودراسات مشابهة لبحثه أو مطابقة له و الباحث أثناء ضبطه لموضوع دراسته يكون قد انطلق من قاعدة نظرية تحفزه وتحدد مسار بحثه والخطة التي يسير وفقها للوصول إلى تحقيق الأهداف ومن جملة القراءات الممهدة للدراسة نجد الدراسات السابقة سواء المحلية، أو العربية، أو الدراسات النظرية.

➤ الدراسة الأولى:

محمد حسين الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانست، بريطانيا، 2009.

ملخص الدراسة:

حاولت الدراسة التطرق إلى الإدارة بالمشاركة وأهميتها بالمؤسسة، حيث حاول الباحث قياس الفرضيات المعبر عنها:

- تؤثر الإدارة بالمشاركة على مكونات تنظيمية للمؤسسة، كالرقابة الداخلية والخارجية، رفع مستوى العلاقات الإنسانية، رفع الروح المعنوية للعاملين، إتخاذ القرارات.
- لمشاركة العاملين في العملية الإدارية دور فعال في خلق أجواء عمل جديدة.
- توفر الإمكانيات تؤثر إيجابا على نتائج عملية المشاركة.
- وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم الإدارة بالمشاركة.
 - معرفة أثر المشاركة على خلق علاقات جديدة.
 - معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة في إنجاح عملية المشاركة.
- تم الدراسة ف مجتمع بحث مكون من 800 حالة، حيث تم سحب عينة عشوائية بنسبة 7.5، وبذلك تكونت العينة من 60 حالة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الأهداف تذكر منها:

- إن مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار أثر على الدافعية والحماس لديهم.
- وجود أثر واضح للمشاركة على الرضا الوظيفي للعاملين.
- تنعكس عملية المشاركة على زيادة الإنتاجية.

➤ الدراسة الثانية:

ريبب الله محمد: واقع المشاركة في صناعة القرار لدى هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد 11، سبتمبر 2013.

ملخص الدراسة: حاول الباحث التدرق إلى مشاركة هيئة التدريس في صناعة القرار بالجامعة الجزائرية وانطلق من التساؤلات التالية:

- ما واقع المشاركة في صناعة القرار لدى هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؟
- ما مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بالجامعات الجزائرية من وجهة نظرهم؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات تعزى إلى المشاركة في صناعة القرار؟

وتمثلت أهداف البحث في:

- تحديد مستوى مشاركة هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية في صناعة القرار.
 - معرفة إذا ما كان هناك فروق بين الجامعات تعزى لمتغير المشاركة في صناعة القرار.
- تمت الدراسة بثلاث جامعات شملت "جامعة قسنطينة، وهران، الجزائر" ضمت 320 عضوا تم تطبيق إستبيان يضم "فقرة وتوصل إلى:
- إن مستوى المشاركة في صناعة القرار لدى هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية بشكل عام مستوى متدني بنسبة 80%.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير المشاركة.
- **الدراسة الثالثة:**

طباخي سناء: دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، ماجيستير في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.

ملخص الدراسة: انطلقت الباحثة من تساؤلات مثلت جوهر لإشكالية موضوعها وتمثلت في: كيف تساهم الإدارة بالمشاركة في تنمية الرصيد المعرفي للعاملين في المؤسسة؟ وإندرجت تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

- س1- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية؟
- س2- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي؟
- س3- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة المزج المعرفي؟
- س4- هل تساهم الإدارة بالمشاركة في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي؟

للإجابة على هذه التساؤلات صاغت الفرضيات التالية:

- تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الأشركة المعرفية.
 - تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإخراج المعرفي.
 - تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة المزج المعرفي.
 - تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين مرحلة الإدخال المعرفي.
- وهدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:
- محاولة توضيح أهمية أسلوب الإدارة بالمشاركة في تحقيق تحولات إيجابية في محيط العمل يكون لها تأثير مباشر على العاملين وبالتالي على نجاح وتميز المؤسسة؛
 - توضيح أهمية إدارة المعرفة للمؤسسات في الوقت الحاضر لمواجهة تحديات محيط العمل سريع التغير.
 - إبراز أهمية الإدارة بالمشاركة كوسيلة لنجاح إدارة المعرفة، من خلال تشجيع أسلوب الإدارة بالمشاركة للعامل على الابتكار والإبداع وسعيها لنشر ثقافة العمل التشاركي والتعاوني الذي يدعم انتقال، تبادل والتشارك في المعرفة.
 - وعن منهجية الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة، والإستمارة كأداة لجمع البيانات، من المؤسسة العمومية الإستشفائية الشهيد محمد بناني برأس الوادي ولاية برج بوعرييج.
- وتوصلت الباحثة إلى:
- تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الأشركة المعرفية من خلال الاتصال غير الرسمي إضافة إلى الثقة وثقافة المشاركة كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.
 - تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإخراج المعرفي من خلال الاتصال، التحفيز والثقة كأحد محددات النمط القيادي الديمقراطي.

- تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة المزج المعرفي من خلال الاتصال، التدريب إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.
- يلعب النمط القيادي الديمقراطي من خلال ثقافة المشاركة والتمكين دورا هاما في مرحلة المزج المعرفي، فبناء ثقافة المشاركة في المؤسسة يدعم قيم التعاون والاستعمال الجماعي للمعارف الظاهرة دون التفكير في احتكارها واستعمالها بصفة شخصية.
- تلعب الإدارة بالمشاركة دور مهم نسبيا في تحسين مرحلة الإدخال المعرفي من خلال الاتصال إضافة إلى ثقافة المشاركة والتمكين كمحددات للنمط القيادي الديمقراطي.

الفصل الثاني

الإدارة بالمشاركة

تمهيد:

أهمية الإدارة بالمشاركة:

أهداف الإدارة بالمشاركة:

طرق مشاركة العاملين:

نظم وموضوع المشاركة:

المشاركة عن طريق تفويض السلطة:

العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية:

أشكال المشاركة

التجربة اليابانية في مجال المشاركة:

- قيم المشاركة في المؤسسة الجزائرية

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

شهدت العقود الماضية تطورا لنظم المشاركة، ورغبة متزايدة في تطبيقها، سواء من جانب العمال والنقابات الممثلة لهم أو أصحاب الأعمال والاتحادات الخاصة بهم، ففي الماضي كانت الدعوة إلى المشاركة تأتي أساسا من جانب العمال ونقاباتهم العمالية، لاستخدامها كوسيلة احتجاج ضد الادارة وأصحاب الأعمال، ولمقاومة الآثار السلبية التي تعرضوا لها نتيجة نظام المصنع الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، والتي عرفها علماء الاجتماع بالاغتراب الاجتماعي، لكن في الوقت الحالي أصبحت المطالبة بالمشاركة تأتي من جانب الادارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين لها وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

وهو ما جعل الكثير من الدول تتجه إلى إصدار تشريعات تحمي حق العمال في المشاركة في مجالس إدارات شركات القطاع العام، ويرى أن بعض الدول والمنظمات تختلف في أنظمتها في عقد العمال الممثلين في مجلس الادارة، ونسبة هذا العدد إلى الأعضاء الأصليين في مجلس الادارة وسلطات الأعضاء بين العمال في الاقتراح والتصويت والرفض على القرارات.

1- أهمية الادارة بالمشاركة:

تتعلق الأهمية الممنوحة للمشاركة بالتصور الذي يضمنه عنها القادة، وتتعلق أيضا بثلاثة أنماط أخرى من العوامل كما يلي:¹

- الأساليب الجديدة في الادارة التي تحوي نماذج تحريك الموارد البشرية (الأمريكية الشمالية واليابانية).

- المطالبات الاجتماعية على المدى الطويل، للعاملين الذين يأملون بالعمل بطريقة أخرى أي بالمشاركة الأكثر.

- تأثير السلطات العامة التي تتخذ اجراءات تحريضية بغية انتشار كبير للمعلومات، ولتمثيل الأفراد في البنى الاستشارية (... الأفراد، ولجان المؤسسات).

كما تكتسي المشاركة العمالية درجة كبيرة من الأهمية يمكن حصرها في:

- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.

- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي، ودعم روح الفريق.

- حفز العاملين على النجاح في العمل.

- اشراك العاملين في الملكية.

هذه العوامل تعد ركيزة أساسية للمنظمة إذا أرادت النجاح والنمو والبقاء والاستمرارية، فكم من أفكار جيدة تكون حبيسة صدور العمال وعقولهم إذا لم تفتح لهم باب الحوار والنقاش والمشاركة في العملية الادارية، ونحن بصدد فتح هذا المجال فإننا نقرب بين العمال، ونقضي على كل أنواع النفور والحساسية التي قد تحدث بين العاملين، وحينها نؤسس لمناخ وثقافة تنظيمية ترتبط بالمنظمة، يتجاوب معها العاملين، وتصبح جزء من ثقافتهم، وبالتالي نشكل فريق متجانس يحقق أهداف المنظمة وأهدافه، وهذا معناه أننا قمنا بتحفيز العاملين خاصة من الناحية المعنوية وحتى المادية لأن تحقيق أهداف المنظمة يعود

¹ محمد مرعي أسس ادارة الموارد البشرية، دار الرضا للمعلومات سوريا، 1999، ص 307.

بالنفع على أفرادها، وبإمكانهم مشاركة المنظمة في الملكية أو الحصول على بعض أسهمها.¹

2- أهداف الادارة بالمشاركة:

ويرى الباحثون ان برامج المشاركة توضع عموما من أجل تحقيق هدفين أساسيين: الأول يخص تحقيق وظيفة التحويل، بينما يتعلق الثاني بتحقيق وظيفة الاندماج أو الاحتواء. الوظيفة التحويلية: في هذه الحالة تكون المشاركة في حد ذاتها هدفا، بحيث تسعى إلى تحقيق الرضا لدى العمال، وتعتبر أسلوبا لتوسيع الحقوق والامتيازات المرتبطة بالديمقراطية السياسية إلى المجال الصناعي، ومنه فالمشاركة بهذا المعنى أداة لإحداث تحولات عميقة على حياة اليد العاملة وإعادة الاعتبار للعامل لأنه غاية وهدف في حد ذاته، ينبغي الحفاظ على مقوماته وفسح المجال لتطوير إبداعاته وإشباع حاجاته المعنوية وليس المادية فقط.

الوظيفة الاندماجية: بما أن المنشأة هي مجال الالتقاء مصالح الأطراف المتعددة المكونة لها، فإن المشاركة في هذه الحالة تكون وسيلة تضمن تعزيز شعور العمال بالانتماء إلى المنشأة وإدماجهم فيها وتوحدتهم بها، وكما يقول أوغدن تعمل على: استجابات امتثالية ومساندة من قبل العمال للغايات المحددة من طرف الادارة، وبلوغ الأهداف التي حددها المسيرون.²

وتتمثل الوظيفة الاندماجية في اشراك كل العاملين في المؤسسة عن طريق شكلي لإرضائهم وذلك يهدف تجنب العراقل المحتملة من طرف بعض العمال الذي يعتبرون

¹ نور الدين حاروش، التواصل الإداري، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2001، ص 234-235.

² العياشي عنصر: التسيير بالمشاركة- استراتيجيات والرهنات- الملتقى الوطني حول: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية: الواقع والآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 16-18 جانفي 1995، ص

أنفسهم معنيون بالمشاركة، بالإضافة إلى كون هذه الاستشارة محفزا يرفع الروح المعنوية ويعزز روح الانتماء لدى العاملين.

وهو ما يسمى في مجال الاتصال، بالاستشارة البروتوكولية (العامة أو الشكلية).¹ وهذه الوظائف تحقق بكل تأكيد العديد من النتائج التي يمكن حصولها فيما يلي:

- ضمان التعاون بين الرئيس والمرؤوس.
- تقبل المرؤوسين للقرارات التي يشاركون فيها وتنفيذها وبسرعة، وبالتالي نجاحها وتحقيق أهدافها.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للسلطة.
- تقليل مقاومة المرؤوسين للتغيير.
- تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية.
- بناء ودعم الولاء للمنظمة.

فعلى سبيل ذكر الولاء للمنظمة، فقد تم وضع العديد من الأسئلة في إطار استجواب موجه للعاملين قصد معرفة درجة الولاء للمنظمة التي يشتغلون بها، وهذا جانب مهم لمعرفة نوايا وخبايا العاملين، وبالتالي إدراك المدير مسبقا لمدى تحقيق اهداف المنظمة.²

3- طرق مشاركة العاملين: لعل من اهم طرق المشاركة ما يلي:

- 3-1- التشاور المشترك: وسيلة يستطيع بموجبها المديرون وممثلوا العاملين الالتقاء بشكل منظم لتبادل وجهات النظر، والاستفادة من معارف وخبرات الأعضاء الممثلين، وللتعامل مع المسائل ذات الاهتمام المشترك والتي لا تمثل موضوعا للمساومة الجماعية.
- 3-2- حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعة من العاملين الذي ن يعقدون لقاءات بشكل تطوعي، وعلى أساس دوري لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة او التشغيل أو غير ذلك من المشكلات المرتبطة بالمنظمة.

¹ نفس المرجع: نفس الصفحة.

² نوردين حاروش: المرجع السابق، ص235.

3-3- مسح اتجاهات العاملين: تعتبر هذه الطريقة فعالة لإشراك العاملين من خلال التعرف على آرائهم بشأن الأمور التي تهمهم، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الحالات الآتية:

- تقديم معلومات معينة عن الأفضليات أو الأولويات لدى الموظفين.
- تقديم التحذيرات بشأن المشكلات الخطيرة والمحتملة.
- تشخيص أسباب المشكلات.
- الحصول على وجهات النظر في موضوعات معينة مثل تحديد الأجور، وتقييم الأداء والسلامة والصحة المهنية.
- تقييم التدريب.

3-4- تقديم الاقتراحات: يمثل تقديم الاقتراحات وسيلة مهمة بالنسبة للعاملين، وإذا ما استغلت الإدارة هذه الوسيلة بشكل سليم، فإنها تساعد في الحد من الشعور بالإحباط الذي يسودهم عندما يشعرون بأن لديهم أفكاراً جيدة، ولكنهم لا يستطيعون التعبير عنها، وقد تتخذ أشكالاً عديدة أكثرها شيوعاً هو سجل الاقتراحات وصندوق الاقتراح وعلم الأفكار، ويمكن أن تستند المشاركة في المؤسسات الصغيرة أو في المؤسسات الشابة إلى ما يلي الأدوات التالية:

- الاجتماعات الدورية لعرض المعلومات حول المشروعات أو حول التوجهات الجديد للمؤسسة¹
- (الاجتماع الشهري).
- التلقي الدوري للاقتراحات عبر فريق أو عبر مجموعة عمل، يعود إلى المدير أو إلى فريق العمل مسؤولية تنظيم هذه الأشكال تبعاً لخصائص المؤسسة.
- ويجب أن تعطي أهمية خاصة إلى التيار الحالي الجارف حول الجودة الذي يستند إلى

¹ محمد الصرفي، المرجع سابق، ص 268

أنماط من مشاركة الأفراد.¹

4- نظم وموضوع المشاركة:

4-1- النظم: يمكن للعاملين المشاركة في العديد من النظم داخل منظماتهم ومنها:

- المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الادارة أو الاشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.

- المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.

- المشاركة الاختيارية بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابة.

- المشاركة عن طريق العمل النقابي.

4-2- الموضوعات: أما موضوعات المشاركة على وجه التحديد فيمكن أن تكون كما يلي:

- المشاركة في القرارات السياسية العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل، والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية.

- المشاركة في القرارات الاقتصادية للإدارة.

- المشاركة في مجال سياسات الاستخدام وشؤون الأفراد الخاصة بالمشروع.

- المشاركة في مجال الأجور وشروط العمل.

- المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة.²

5- المشاركة عن طريق تفويض السلطة: يعرف التفويض على انه توزيع حق

التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى، وضمن

نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة.³

¹ محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص332.

² نوردين حاروش: المرجع السابق، ص 233-234.

³ محمد الصرفي: أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، مكتبة العبيكات، الرياض، 200، ص 268.

- ومن أجل نجاح عملية التفويض ينبغي أن ترافقها الشروط التنظيمية التالية:
- وجوب استناد التفويض إلى نص يأذن به حيث يتطابق مع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تجيز ذلك، وأن يكون في جزء من الاختصاصات وليس كلياً.
 - صدور قرار كتابي بالتفويض.
 - تحديد موضوع التفويض وزمنه وأن يكون صريحاً.
 - أن يكون التفويض ضمن اختصاصات المفوض إليه.
 - أن يكون التفويض على أساسا متطلبات العمل وظروفه وهل هو في حالة حضور المفوض أم غيابه.

5-1- مستويات التفويض: هناك ثلاثة مستويات للتفويض هي:

- **المستوى الأول:** يقتصر التفويض هنا على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، حيث يعلن المرؤوس بما يجب أدائه من أعمال وكيفية هذا الأداء، ثم يتم التحرك التدريجي نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدوا من آراء، وبعد فترة من الزمن تظهر قدرات ورغبات المسؤولين في تحمل المزيد من المسؤولية، ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثاني للتفويض.

- **المستوى الثاني:** ويسمح هذا المستوى من التفويض للموظف في أن يقرر كيفية أداء العمل وبأي معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة، وإلى أي مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعية.

وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مدة مقدرة ورغبة المرؤوسين في الأداء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثالث من التفويض.

- **المستوى الثالث:** يصبح هذا المستوى ملائماً عندما يحقق المرؤوسين مستو عالياً من النضج الوظيفي، حين يمنح عمله وكيف يتم الأداء؟ وهنا يجب مساندة المرؤوسين التي يتخذونها مع التنوع في درجة التأثير.¹

5-2- **قيود تفويض السلطة:** ثمة عوامل من شأنها إذا توافرت أن تقيد من سياسة التفويض، من تلك العوامل:

أ- الفلسفة الإدارية: تختلف الفلسفة الإدارية بحسب المنظمات، فبعضها تميل إلى المركزية في اتخاذ القرارات (كالتنظيمات العسكرية)، وبعضها يتمتع بسلطات واسعة في اتخاذ القرارات (إدارة المناطق التعليمية)، وفي منظمات الأعمال قد تجد أسلوا وسطا في تفويض السلطة، وكما كبر حجم المنظمة، كلما شجع ذلك على تفويض السلطة، وكما صغر كان الميل أكبر إلى حصر السلطات في يد فرد واحد قد يكون هو المدير المالك للمنظمة.

ب- **الظروف الوظيفية:** يتأثر تفويض السلطة سلبا بعدة عوامل منها:

- **أهمية القرارات:** إذا كانت القرارات المطلوب اتخاذها على جانب كبير من الأهمية، فالإتجاه يكون في عدم التفويض.

- **نوع الوظيفة:** إذا كانت واجبات الوظيفة محددة، كان ذلك سببا لاحتفاظ المدير بكامل سلطاته، بخلاف ما إذا كانت واسعة ومتعددة، فالمدير يميل عندها إلى التفويض.

- **القدرة والكفاءة:** يرتبط التفويض بمقدرة المفوض إليهم وكفاءتهم سلبا وإيجابا، فإذا كانت كفاءتهم منخفضة ذلك أدعى إلى عدم التفويض.

ج- **العوامل النفسية:** وهي عوامل تتحكم بتصرفات المديرين منها:

¹ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص ص 272-273.

- **فلسفة المدير نفسه:** قد يكون من النوع الأوتوقراطي الذي يرغب في حصر السلطة بيده، فلا يفوضها، وقد يكون من المؤمنين بفلسفة ديمقراطية، وبإشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات ويميل إلى التفويض.
 - **الشعور بالأهمية:** إن حجم السلطة يشعر المدير بأهميته في التنظيم الإداري، وتفويض السلطة يقلل مكن أهميته.
 - **الخوف من فقدان المركز:** خاصة إذا أثبت المفوض إليه السلطة عن كفاءة وجدارة.
 - **الشك في قدرات الموظفين:** يحمل الإداري على عدم تفويض سلطته.¹
- 3-5- معوقات التفويض:** إن أي عمل يقوم به الانسان قد يتعرض لمعوقات ومشاكل، وحتى يمكن تفادي هذه العقبات لابد من معرفتها وتحليل أسبابها حتى يمكن بالنهاية معالجتها، تقابل عملية التفويض صعوبات ومعوقات في كثير من الأحيان لا بد من تحديدها بدقة حتى يمكن القضاء عليها وتتلخص هذه الصعوبات في:
- أ- الصعوبات التي ترجع إلى الرؤساء:**
- سيطرة روح الأنانية والاعتداد بالنفس الزائد عن الحد المعقول على بعض الرؤساء، وعادة يصاحب هذه الروح الاعتقاد بأن التفويض في بعض سلطاته دليل على عجزه عن القيام بواجبات ومهام عمله الرئيسي.
 - حب السيطرة والاستئثار بالسلطة، وبسط النفوذ على أكبر عدد من المرؤوسين.
 - انعدام الثقة في المرؤوسين، وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكول اليهم على خير وجه.
 - الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل الإداري، وتدريبهم على إصدار القرارات والقيام بدقائق العمل في المنظمة.

¹ نزيه كبار، مرجع السابق، ص 71، 72.

- عدم الالمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الادارية وعدم إدراك المزايا الهامة التي تعود إلى المنظمة الإدارية من استخدام أسلوب التفويض. ويرجع ذلك إلى ضعف الثقافة الادارية لدى الرئيس وضحالة معلوماته التي يجب أن يكون محميا بها.

ب- الصعوبات التي تعود على المرؤوسين:

- سلوك بعض المرؤوسين القائم على الضعف وعدم الثقة في النفس عند تحمل المسؤولية، وتقديس الرؤساء وتبجيلهم، والتنوع بنقل أسرار زملائهم إليهم والوشاية بهم، وقد يصل الأمر إلى خلق المشاكل والفتن داخل المنظمة الإدارية.
- ويدفع هذا السلوك الغير السليم بعض الرؤساء إلى التمسك بأهداف السلطة والنفوذ، الميل إلى توسيع دائرة السيطرة على المرؤوسين.
- خوف المرؤوسين من تصعيد الرؤساء لأخطائهم، لنقص ثقتهم في هؤلاء الرؤساء.
- رفض بعض المرؤوسين في المستويات الدنيا للسلطة أو للالتزامات التي يرفضها تركيل السلطة عن طريق التفويض، لعدم رغبتهم في فقد صداقتهم مع زملائهم في العمل.¹

6- العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية: ثمة عوامل واعتبارات تحدد إلى

أي حد تعتمد المنظمة النظام المركزي أو النظام اللامركزي وهي:

- 6-1- قدرات وكفاءات العاملين: يتوقف اعتماد اللامركزية في التنظيم على وجود كفاءات وقدرات لدى العاملين تؤهلهم لاتخاذ القرارات بأنفسهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

6-2- مدى التشتت في الأقسام والوحدات: عندما يزيد عدد الأقسام والوحدات في

المنظمة وتشتت أقسامها في أكثر من موقع (إنشاء فروع في أكثر من مدينة مثلا) فإن

¹ محمد حسن محمد حمدات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1،

2007، ص ص 340-341.

الضرورة تنشأ لاعتماد لا مركزية الإدارة وتفويض السلطة، ويساعد على ذلك توافر الإداريين المؤهلين أصحاب الكفاءة الإدارية، ذلك أن الإبقاء على مركزية السلطة في مثل هذه الحالة من شأنه أن يشل عمل الإدارات الفروع.

6-3- فعالية وسائل الاتصال: مع استخدام وسائل الاتصالات الحديثة (اعتماد الحاسوب الآلي المركزي) في بعض المنظمات، صار بإمكان الإدارة العليا الاطلاع على المعلومات التي تحتاجها بسرعة، وتقدير الموقف والظروف واتخاذ القرارات المناسبة، ولكن ليس كل المنظمات تستخدم مثل هذه الوسيلة، فيبقى أنه كلما كانت الاتصالات غير فعالة بين كافة مستويات التنظيم، يشجع ذلك على اعتماد سياسة لا مركزية السلطة في اتخاذ القرارات.¹

6-4- حجم المنظمة وتعقد عملياتها: حجم المنظمة وتعقد عملياتها يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة، وتوزيع المسؤوليات من الأعلى إلى مديري الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة، وبالعكس ذلك، فإن صغر حجم المنظمة من حيث الأفراد والنشاطات لا يستدعي اللامركزية، ففي هذه الحالة تكون مركزية السلطة أو الإدارة هي الأفضل للعملية الإدارية.

7- أشكال المشاركة: تأخذ المشاركة العمالية بصفة عامة أشكال أهمها: المشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في التسيير، المشاركة في الأرباح، ... إلخ، ستركز الباحثة على هذه الأشكال الثلاث وذلك على النحو التالي:

7-1 المشاركة في اتخاذ القرار: إن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم بتنفيذ القرارات، كما ان المشاركة في اتخاذ القرارات

¹ نزيه كبار، مرجع السابق، ص 73، 74.

تنتج فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

إن اتخاذ القرارات *prisa de decisión* مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود المنظمة بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة للتسيير والتنظيم وتأتي عملية اتخاذ القرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد هذه العملية على كيفية عمل المديرين من خلال عملية اتخاذ القرار، ويمكن المديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة إلى التزامهم بهذه القرارات.¹ كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.² ويجب أن تكون بيئة العمل مكانا يشجع الفرد على العمل بمسؤولية... لذلك فإن هذه البيئة تتطلب سياسات إدارية ديمقراطية تحترم الفرد، وتتطلب أيضا أنظمة ضابطة كي تضبط الأفراد الذين يضعفون أمام الاغواء، لذلك لا بد من إيجاد معادلة توازن بين حرية الأفراد وبين ضبطهم الإداري، فالإدارة التسلطية قد تحرم أعضاء المنظمة من أن يكون لهم كلمة فيما يعملون، وكذلك ترفع عنهم مسؤولية ما يفعلون، من جهة أخرى فإن الإدارة المتراخية يمكن ان تؤدي إلى سوء التصرف، وتشجع على العمل غير المسؤول، وهنا ربما من الأفضل العمل بنصيحة أرسطو وهي البحث عن التوازن أو إيجاد الوسيلة الذهبية التي تعادل بين الطرفين.³

¹ شاكر جار الله الخشالي، اباد الفاضل محمد التيمي: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة ودورها في اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة-دراسة ميدانية في شركات التكنولوجيا للمعلومات الأردنية-قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008، ص6.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 308.

³ محمد حسن محمد حمدات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2005، 1، ص 21.

فاتخاذ القرارات يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة الانسانية، فالى جانب كونه عملية إدارية هادفة في حد ذاتها، غالبا ما ينسب إليه مدى النجاح أو الفشل الإداري، وحيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة والجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار أهم وسيلة للمدير للاضطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في انجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير ان يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري، وذلك لأهمية أثر تلك القرارات على سلوكيات المرؤوسين.

كما أشار منتزيرغ 1970 إلى أن أدوار صنع القرار تعتبر من أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات، كما تعتبر عمليات صنع القرار من أكثر الأنشطة استهلاكاً لوقت المديرين، وذلك بسبب كونهم مركزاً لمعلومات المنظمة، وأيضاً بسبب مسؤوليتهم عن نتائج الأعمال بها

فقد عرف القرار بأنه " عملية انسانية، وهو اختيار المسلك الذي يعتقد بأنه الأحسن، كما أن اتخاذ القرار هو مزيج من التفكير والبحث والفعل"، كما عرف أيضاً بأنه " الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد المقترحات أو الحلول البديلة المتاحة لهم".

إن المبرر لاتخاذ القرار هو وجود مجموعة من البدائل، فوجود هذه المجموعة من البدائل، فوجود هذه المجموعة من البدائل هو الذي ينشئ مشكلة، الأمر الذي يتطلب الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح، فعملية صنع القرار في حد ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من صدر قبل فرد واحد، ولعل هذا ما يلقي الضوء على أهمية المشاركة الجماعية في صنع القرار.¹

- نماذج اتخاذ القرار: صاغ كل من فروم وبيتون voroom and yetton نموذج سمبباسميهم، حيث ركز هذا النموذج على الدرجة التي يمكن السماح بها لمشاركة

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخر علم الاتصال للبحث والترقية، قسنطينة، 1427هـ، 2006م، ص 418.

التابعين في أنشطة اتخاذ القرارات المتنوعة، وبمعنى أدق فإن هذا النموذج يتنبأ بأنواع المواقف التي تستدعي درجات متنوعة من المشاركة الجماعية... وقد ناقش نموذج فروم وبيتون فعالية القرارات، حيث يمكن الحكم عليها بطريقة أفضل عن طريق معرفة مدى الجودة في القرارات ومدى قبول القرارات، أما جودة القرارات فتشير إلى درجة التأثير الموضوعي للقرار على أداء العامل، في حين يشير قبول القرار إلى المدى الذي يتم عنده قبول الأفراد للقرارات وأيضا درجة ولائهم لها.¹

- الجدول الموالي يبين نموذج فروم وبيتون والذي تتباين فيه أنواع القرارات تبعا لتباين أنواع القيادات:

الجدول (01) يبين نماذج اتخاذ القرار

نموذج القرار	التعريف
أ 1	يقوم المدير بصنع القرار بمفرده
أ 2	يقوم المدير بالحصول على المعلومات من التابعين (المرؤوسين) ولكنه يقوم بصنع القرار بمفرده، ويمكنه اخبار التابعين بالموقف ويمكن عدم إخبارهم
س 1 س 2	يقوم المدير بمشاركة التابعين في الموقف كل على إنفراد، ويسألهم عن المعلومات والتقييم، ولا يتقابل التابعين كجماعة واحدة ويقوم المدير بمفرده بصنع القرار. يتقابل كل من المدير والتابعين كجماعة واحدة لمناقشة الموقف، ولكن المدير يقوم بصنع القرار بمفرده.
ج 2	المدير والتابعين يتقابلون كجماعة عمل واحدة لمناقشة الموقف، وتقوم الجماعة بصنع القرار.

¹ صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 81.

ونشير للتوضيح أن الرمزين أ1، أ2 يرمزان لنموذجين للقيادة الأوتوقراطية، وس1 و س2 يرمزان لنموذجين للقيادة الاستشارية، وج2 يرمز للنموذج الجماعي.

بين لنا الجدول أعلاه أن انواع القرارات تتباين تبعا لتباين أنواع القيادات، فالقيادة الأتوقراطية ينفرد بها المدير باتخاذ القرار دون مشاركة العاملين، والقيادة الاستشارية تكون المشاركة فيها شكلية، أما النوع الثالث من أنواع القيادة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار كقيمة تنظيمية أساسية في ثقافة المؤسسة، ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحفيز العاملين وتشكيل ولائهم للمؤسسة، وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تقييم واختيار دائم ومستمر للخيارات المتوفرة والمتعلقة بتحقيق هدف أو أهداف المؤسسة، ويدخل في عملية اتخاذ القرارات ثلاثة أطراف وهي:

- أسلوب اتخاذ القرار: وهي تعبر عن الخطوات والمنهاج الذي يعتمد المدير في الوصول إلى القرار النهائي.

- متخذ القرار: وهو الفرد أو الجماعة أو الهيئة التي تتخذ القرار.

- القرار نفسه: وهو هدف يراد تحقيقه بوسيلة منسجمة مع الهدف ... إلخ.

- متى نلجأ إلى القرار الجماعي؟

إن اختلاف الثقافات يكون أيضا بشأن من يتخذ القرار، ففي الثقافات التي تثمن دور الفرد مثل الأمريكان، فإن القرارات الفردية أمر شائع، أم الثقافات التي تثمن دور الجماعة مثل اليابان فمن غير المتوقع من أي شخص أن يتخذ قرارا ما لم يحظ بموافقة زملائه.¹ وإن التقدم الاقتصادي الياباني خلال الثلاثين عاما الأخيرة والذي لم تستطع الولايات المتحدة الأمريكية مجازاته، خصوصا بعد النمو في الانتاجية والسيطرة على سوق الصادرات العالمي، يرجع بالدرجة الأولى إلى نمط الإدارة الياباني، والذي يركز على اتخاذ

¹ صالح بن نوار. المرجع السابق، ص 418.

القرارات من خلال جماعات العمل، وما يترتب على ذلك من الارتقاء بمستوى العلاقات الإنسانية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

إن الأداء أ تخاذ القرار الجماعي لا يفضل الأداء الجماعي في جميع الأحوال، على وجه الخصوص فقد أوضحت نتائج لبحوث التي نصت في هذا المجال أن اتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل يعد مفضلاً في الحالات التالية:

- عندما لا يكون لدى المدير الخبرة المتخصصة واللازمة لحل المشكلات المطروحة، فإن جماعة العمل يمكن أن تصل إلى تقدير لحل المشكلة أكثر راحة من التقدير الفردي للمدير.
 - عندما يحتاج حل المشكلة إلى عمل تعاون أكثر من تخصص، وتبادل مكثف للمعلومات، فإن جماعة العمل تعد أكثر كفاءة من المدير الفرد.
 - عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تحمل درجة عالية من المخاطرة، فإن جماعة العمل تعد أكثر كفاءة من المدير.
 - عندما يكون الهدف هو زيادة الرضا الوظيفي ودرجة الحافزية لدى العاملين.
 - عندما يكون المطلوب الوصول إلى حلول غير عادية أو ابتكارية.
 - عندما يكون الأفراد العاملون في المنظمة على مستوى مرتفع في التعليم والخبرة.¹
- هذه الوضعيات التي يفترض في حالة حضورها سواء مجتمعة أو متفرقة أن تلجأ القيادة إلى اعتماد المشاركة في اتخاذ القرار كضرورة وليست خيار، فمنها ما هو متعلق بالمؤسسة (الخبرة المنقوصة للمدير، تعرض المؤسسة لمشكل معقد يحتاج إلى المخاطرة ولأكثر من تخصص)، ومنها ما هو متعلق بالعاملين (تحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي، تميزهم بمستوى تعليمي وخبرة عالية).

¹ زاهد محمد الديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 206-207.

بالرغم من الإيجابيات العديدة للمشاركة العمالية بصفة عامة في اتخاذ القرار بصفة عامة، إلا أن هذه العملية لا تخلو من بعض السلبيات وهو ما سنتعرف عليه في العنصر الموالي.

- **تأثير الجماعة على اتخاذ القرارات:** " من المتوقع ان يكون للجماعات تأثيرات ايجابية وسلبية مهمة على القرارات التي تتخذ في المنظمات، وقد قلنا من المتوقع نظرا لأن تنوع العوامل المؤثرة على القرارات يجعل من الصعب التأكد من أن التأثير الايجابي أو السلبي سوف يتحقق في الواقع، ومع ذلك فما زالت من المفيد فهم القوى الأساسية المحتمل أن يكون لها تأثير على اتخاذ المجموعات لقراراتها في المنظمة.

أ- **المزايا المتوقعة لاتخاذ الجماعات للقرار:** ليس هناك شك ان هناك الكثير من المزايا التي تحصل عليها المنظمة نتيجة لاتخاذ القرارات بواسطة الجماعات. وأول هذه المزايا هو زيادة المعلومات والمعارف المتاحة لاتخاذ قرار إداري جيد، وبلغة أخرى فقد يكون هناك تجميع المصادر.

وميزة أخرى مرتبطة بالميزة السابقة أنه قد يتم تخصيص العمل بين أعضاء الجماعة، ويعني ذلك الحصول على مزايا التخصص وأهمها قيام كل شخص بالإعمال المؤهل لها أفضل وأويل، وذلك يؤدي إلى تحسين أداء الجماعة.

وميزة هامة أخرى هي أن قرارات الجماعة تحظى بقبول أكثر - عادة - حتى القرارات التي يستخدمها الأفراد.

فالمتوقع ان يفهم المشاركون في صنع هذه القرارات جيدا ، وأن يلتزموا بتنفيذها في المستقبل أكثر مما لو كانت هذه القرارات قد اتخذها غيرهم.¹

ب- **المشاكل المتوقعة نتيجة لاتخاذ الجماعات للقرارات:** بالطبع فإن هناك بعض المشاكل المرتبطة باتخاذ القرارات بواسطة جماعات العمل.

¹ جيرالد جرينبرج، ريبيرت بارون ، تر: **رفاعي محمد رفاعي** ، اسماعيل حميد بسيوني، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 4004، ص 413.

وأول هذه المشاكل هو: طول الوقت الذي تتخذ فيه القرارات، أو تضييع الوقت في المناقشات، فالوقت الذي ينفقه أعضاء الجماعة في الحديث والقضايا الاجتماعية قد يكون طويلا.

ومشكلة أخرى مرتبطة باحتمال اختلاف وجهات نظر أعضاء الجماعة حول بعض القضايا المهمة، مما يؤدي إلى تولد البغض والحقد والنزاع بينهم، ومن المعروف أن الاختلاف البناء يؤدي إلى أداء أفضل، أما الاختلاف الهدام فإنه يؤثر سلبا على قرارات الجماعات وبالتأكيد فإنه في ظل سعي البعض إلى تجميع مصادر القوة واحتيال الأفراد لفرض آرائهم على الآخرين.

وفي النهاية فقد لا تكون الجماعة مفيدة نظرا لتعرض أعضائها لإرهاب قائدها، فالجماعة المكونة من أعضاء يوافقون دائما على مقترحات القائد لإرضائه مما يثبط المناقشة الصادقة

المفتوحة للحلول المقترحة.¹

كما قد يصبح هذا الأسلوب غاية في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق المشاركة الفعلية، وهو ما يميل إليه بعض القادة، إذ يلجئون إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرار وفي نهاية الأمر ينفردون باتخاذهم.

7-2- المشاركة في الأرباح: تعد المشاركة في الأرباح شكل من أشكال المشاركة العمالية الأكثر تأثيرا على العاملين، وهي ذات علاقة وثيقة بهيكل الأجور، وتتمثل في قيام بعض المؤسسات بمشاركة العاملين في جزء من أرباحها.

أ- نظم المشاركة في الأرباح: الهدف الرئيسي من نظام المشاركة في الأرباح هو ربط المشروع ككل بروح الفريق الواحد الذي يعمل في سبيل مصلحة مشتركة، أو بعبارة أخرى إشعار العاملين في المشروع بأنهم يعملون معا كشركاء في المشروع، وتتطوي المشاركة

¹ المرجع نفسه، ص 414.

في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة، وهي تعتبر حوافز غير مباشرة، لأنها تتصل مباشرة بأداء الأفراد ونتاجيتهم.

وبالرغم من أن الأرباح تعتبر مكافأة مكملة أو مساعدة لنظم دفع الأجور، إلا أنها تهدف بوجه خاص إلى تشجيع العاملين على محاربة الإسراف والضياع في الوقت والمواد، كما تهدف المشاركة في الأرباح إلى تقليل دوران العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتقوية الشعور بالولاء من جانب العاملين تجاه المشروع والادارة.

ويمكن التمييز بين ثلاث طرق رئيسية من المشاركة في الأرباح وهي:

- مشاركة في الأرباح فقط.
- مشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة عن طريق ملكية العاملين أسهم في المشروع.

- مشاركة عن طريق ملكية أسهم فقط.¹

ب- أهداف المشاركة في الأرباح: تهدف المؤسسات من خلال مشاركة مواردها البشرية في الأرباح إلى تحقيق:

- تنمية الإحساس بالملكية المشتركة والانتماء: إشعار العامل بأنه شريك في المنظمة التي يعمل بها، وتنمية الإحساس بالمصلحة المشتركة، وبالتالي تنمية الرغبة في التعاون بين العاملين والإدارة لتحقيق هذه الأهداف.

- الحفاظ على العمالة الجيدة وحفزهم على البقاء: ويتم ذلك عن طريق اشتراك العاملين في البرح كشركاء وملاك، وذلك بالإضافة إلى إعطائهم الأجور العادلة، وبالتالي حفزهم على البقاء.

- تحقيق ورفع الروح المعنوية، فقد تحول العامل من أجير إلى شريك ومالك له مصلحة في بقاء المنظمة وتحقيقها للأرباح.

¹ محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص ص 458-

- زيادة الانتاجية، عندما يتحقق الشعور بالملكية، الولاء والانتماء مع زيادة الروح المعنوية، فإن هذا سوف يؤدي إلى زيادة الانتاجية للأفراد العاملين، وبالتالي للتنظيم ككل.
- وأيضاً يساعد على تخفيض معدلات الإسراف في نواحي العمل المختلفة، ويساعد أيضاً على تحسين ظروف وجودة العمل.
- **الاعتقاد في المبدأ لحد ذاته:** يقوم صاحب العمل بإشراك العاملين في الأرباح اقتناعاً بالمبدأ نفسه، وبالتالي فإن تطبيق النظام يكون من دافع أساس هو دافع أخلاقي لدى أصحاب الأعمال.
- ج- **طرق المشاركة في الربح:** يوجد ثلاث طرق رئيسية لاشتراك العمال في الأرباح:
 - طريقة التوزيع النقدي، طريقة التوزيع الآجل وطريقة التوزيع المختلط.
 - **التوزيع النقدي:** يتم سداد حصة الأرباح للعاملين في شكل نقدي مباشر بعد الانتهاء من الحسابات الختامية، وعادة ما يكون التوزيع سنوياً أو نصف سنوي أو أساس شهري، وذلك إذا كان ممكناً وحجم الأرباح كبيراً.
 - **التوزيع الآجل:** يتم سداد حصة العاملين في الأرباح في شكل نقدي، ولكن بشكل مؤجل كأن تدفع مثلاً عند الإحالة إلى المعاش أو الخروج من الخدمة.
 - **التوزيع المختلط:** وهي خليط من التوزيع النقدي والتوزيع الآجل معاً، فيتم سداد نقدي مباشر، في حالة حدوث الربح إلى العاملين ويؤجل جزء آخر ليصرف عند نهاية مدة الخدمة أو الوفاة.¹
- 3-7- **التسيير بالمشاركة:** إن تسيير الموارد البشرية أصبح مهماً، يهدف إلى تأمين نجاح التكنولوجيا الجديدة أكثر من أي وقت، ف نماذج التنظيم تترك مكانة كبيرة لمشاركة الأجراء في تسيير المؤسسة، ومع تقدم التكنولوجيا الجديدة فإن فكرة المشاركة الفعالة للأجراء في صنع القرارات، وإبداء مختلف آرائهم سواء كانت اقتراحات تخص الجانب

¹ نفيسة محمد باشري، مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 148-149.

التقني أو التسييري أو انتقادات ... إلخ، أصبحت هذه الفكرة (المشاركة) نموذجاً ملموساً مقارنة بالتقنيات القديمة للعلاقات الإنسانية التي سمعت إلى زيادة الإنتاجية فقط. ونظراً لما تشكله المشاركة العمالية حتى في أبسط صورها من أهمية وتأثير على الإنتاجية فقد أصبحت محل اهتمام الباحثين والمسؤولين وأصحاب المؤسسات على حد سواء، ويقول عنها والكر: "وتبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمنشأة في السلطة ووظائف التسيير الخاصة بالمنشأة".¹ وإذا كان مفهوم المشاركة في المنظمة ليس جديداً، على أساس أنه سبق أن أشير إليه في تيارات العلاقات الإنسانية منذ الخمسينات، فإن متصور الإدارة الاشتراكية هو مفهوم حديث يتجاوز الدلالة البسيطة لمفهوم المشاركة التقليدي، ومن ذلك تتصرف الإدارة الاشتراكية إلى المزج الملائم بين الإدارة من جهة، و المشاركة من جهة أخرى، حيث تشمل مجمل الوظائف من تنظيم ورقابة وتخطيط.² وتواجه المؤسسات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية التي تعيشها في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها، وهو ما جعلها تلجأ إلى إشراك مواردها البشرية في عملية التسيير، بواسطة شكل من أشكال المشاركة العمالية يعد الأبرز والأحدث وهم التسيير بالمشاركة management participatif الذي يعرف بأنه نمط تسيير يستعمل مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي تركز على توزيع المعلومات، السارف، سلطة القرارات والتدعيمات المالية قبل توقيع المسؤوليات على مجموع الأجراء لنجاح التنظيم وتحسين التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

¹ العياشي عنصر: تسيير المشاركة، استراتيجيات والرهانات الملتقى الوطني: تسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية- الواقع ولآفاق- معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 16-18 جانفي 1995، ص 3.

² جمال الدين لعويسات: إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 156.

ويعد التسيير بالمشاركة نمط تسييري يعمل على إشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة الواحدة فيطرح الآراء والاقتراحات والانتقادات واتخاذ القرارات في مختلف التغييرات التي تحدث في المؤسسة والتي تعمل على تفعيل روح الانتماء لدى العامل، وذلك من باستعمال العديد من الميكانيزمات من بينها: علب الأفكار وحلقات الجودة، وتبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمنشأة في السلطة ووظائف التسيير الخاصة بالمنشأة، وهذا يعني أن يصبح العمال طرفا في عملية اتخاذ القرار التي كانت من صلاحيات المسيرين دون غيرهم وبهذا فإن المشاركة العمالية تتضمن إحداث تغيير في موازين القوى بين الأطراف الموجودة في المؤسسة (الإدارة والعمال)، وتبرز أهمية المشاركة كذلك من خلال الاعتراف بالاستقلالية النسبية للإجراء، ومحاولة استغلال هذه الاستقلالية في صالح المنشأة (حلقات النوعية، حلقات التقدم، علب الأفكار ... الخ).¹

ومن بين الوسائل التي يمكن أن تتجسد فيها التسيير بالمشاركة أو بالأحرى علي الأفكار وحلقات الجودة، الاجتماعات، الاجتماعات التي من خلالها يبحث المسير عن جمع آراء وأفكار حول موضوع معطى، وهذا ما يفسر أن المسير من خلال الاجتماعات يبحث عن حل المشاكل مطروحة (حلقات الجودة)، أو يختار الاقتراح الأفضل من بين مجموعة من الاقتراحات (علب الأفكار)، والاجتماعات الناجحة هي التي تعمل أو تضع أهدافا، اقتراحات أو حلولاً ويعمل الفاعلون الاجتماعيون على مناقشتها وتحقيقها، ومن خلال تصفحنا للتراث النظري حول التسيير بالمشاركة وجدنا أن أبرز آلياته تمثلت في حلقات الجودة وعلب الأفكار، وسنفصل فيهما على النحو التالي:

¹ العياشي عنصر: تسيير بالمشاركة ، المرجع السابق، ص ص 3-4.

أ- حلقات الجودة: : les ceecles de qualité عرفت (association l'afcerq)
 française des ceecles de qualité حلقات الجودة ب : مجموعة صغيرة دائمة
 ومتجانسة، تتكون من خمس إلى ستة متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية
 (ورشة، مكتب، مخبر، شبكة، بيع) أين تكون الانشغالات المهنية واحدة ومشكلة، تنشط
 من طرف أقرب مسؤول هرمي مباشر، من أجل تحليل مماثلة، حل المشاكل، ليست
 المشاكل المتعلقة فقط بالجودة، وإنما بالأمن، الإنتاجية، ظروف العمل ... إلخ، التي
 يواجهها الأعضاء في نشاطاتهم اليومية، هم يهيؤون حلول عن طريق تطبيقهم لمنهجية
 جد مدققة لحل المشكل جماعيا باستعمال أدوات خاصة، وأعضاء الحلقة يراقبون
 مصداقية هذا الحل، ويعرضونه على المسؤول المعني ويراقبون معا تطبيقه والنتائج
 الناجمة عنه.

وتعرف حلقات النوعية أيضا بأنها: مجموعة صغيرة من المتطوعين (منفذون، تقنيون،
 أعوان تحكم، مسؤول، المستخدمين .. إلخ) الذي يعملون في نفس الوحدة أو يصنعون
 نفس المنتج، أو الذين يقومون بنفس إجراءات العمل، هذه المجموعة تجتمع بطريقة
 منتظمة، من خلال وقت العمل من أجل مناقشة ودراسة مشاكل متعلقة بالعمل أو
 بنتائجه.¹

• **نشأة وتطور حلقات الجودة:** حتى عام 1920 كانت عبارة صنع في اليابان
 مرادف للمنتج ذي الجودة الرديئة، فلم يكن للمنتجات اليابانية قبول في الأسواق العالمية
 أو حتى مجرد تصدير سيارة واحدة، والحقيقة أن اليابانيين أدركوا مع نهاية الحرب العالمية
 الثانية أن تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة هو السبيل الوحيد للارتقاء بجودة
 منتجاتهم، ولكن تطبيق مفهوم الرقابة الإحصائية هو السبيل الوحيد للارتقاء بجودة
 منتجاتهم، ولكت تطبيق مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة لا يقدم إطارا كاملا يعمل على

¹ mecheldeaul : politique de Ressources humaines dans entreprise, les idiction d
 organisation, paris , 1989, p125.

الالتزام العام، إذ أنه مفهوم يركز الاهتمام على كل من إدارة مراقبة الجودة وأخصائي الجودة فقط، ومن ثم لم يكن هناك أي التزام عام أو دور من أي من مستويات الإدارة عموماً.

ولتطوير مفاهيم المراقبة الاحصائية للجودة استخدمت اليابان الدكتور joseph juran الأستاذ بجامعة نيويورك في عام 1954، وكان التطوير الذي أدخله يتخصص في جعل مسؤوليته مراقبة الجودة للأفراد التنفيذيين، بحيث لا يتم إسناد فقط إلى إدارة متخصصة لمراقبة الجودة (أطلق عليها بوليس الجودة، حيث شبه مهمتها بمهمة البوليس).

وقد لاقت فكرته قبولاً لاتساقها مع حضارة ومعتقدات اليابانيين الذين يميلون إلى العمل في جماعات، وكان لهذا التطوير أثره الواضح على تقدم الصناعة اليابانية، وبعد ذلك تقدم kaoruishikawa أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو، وبمساعدة مكن النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونه أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها التعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم، ومن هنا ولدت فكرة حلقات الجودة اليابانية، وفي عام 1962 ظهرت أولى حلقات الجودة في اليابان كترجمة حقيقية لمفهوم الدكتور kaoruishikawa، وكان ذلك بشركة نيبون للتليفون والتلغراف، ثم بدأت تنتشر بسرعة في الشركات اليابانية (وطبقت في أكثر من 35 شركة خلال عام واحد من مولدها).

وأخذت حلقات الجودة في الانتشار السريع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية بدأ التفكير في حلقات الجودة في عام 1968 عندما زارت مجموعة يابانية أمريكا لتوضيح وشرح مزايا وفوائد فكرة حلقات الجودة، بيد أنها لم تتمكن من إحراز تقدم ذي دلالة في هذا الشأن بسبب اقتناع كثير من الأفراد في أمريكا في ذلك الوقت بفاعلية تجربتهم التي أسموها التخلص من العيوب تماماً zerodefects، وفي عام 1974 بدأ عدد محدود من المؤسسات الأمريكية بالأخذ بمفهوم حلقات الجودة، وكان أول تطبيق لها في قسم

الصواريخ والفضاء بشركة لوكهيد، وبحلول عام 1980 أصبحت حلقات الجودة حركة حقيقية واسعة الانتشار في العالم كله.¹

ومن ناحية أخرى فقد قام اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين JUSE في عام 1979 بدراسة ميدانية واسعة شملت أكثر من 500 شركة تطبق برنامج حلقات الجودة، وقد أمكن من خلال هذه الدراسة تحديد 22 هدفاً لحلقات الجودة، وبصفة عامة فإن من أهم هذه الأهداف:

- تحقيق الرضا الوظيفي.
- تدعيم روح العمل الجماعي.
- توفير علاقات إنسانية أفضل.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.²

أما في فرنسا فقد ظهرت حركة الجودة بقوة في سنوات الثمانينات، حيث وضعت قطيعة مع طرق التسيير الداخلية التي تفضل إتباع الجوانب التقنية، ووظيفة المراقبة من طرف المسؤول الهرمي.

تعلق الأمر بإشراك العاملين في إجراء المشاركة (من أعوان التنفيذ إلى أعلى المسيرين) من أجل وضع تحسينات وإصلاحات مفرزة من طرف كل أعضاء المجموعة، هذه المبادئ والتطبيقات نابعة من فلسفة جديدة التي تقوم على مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى على تحويل دور مراقبة المسؤول الهرمي من دور مراقب إلى دور ناصح، إلى مكون ومنتشط مجموعة متعددة التخصصات، كما أن كل المسيرين الفرنسيين في سنوات الثمانينات كانوا يتكلمون عن حقيقة ما تسمى بالثورة

¹ سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البردعي، الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة-

مركز الدراسات الادارة العامة، القاهرة، 2006، ص ص 202-203.

² المرجع نفسه ، ص 204.

التسييرية، أو ثورة التسيير، مثلا شركة renault قامت بتحول ثقافي في قلب إستراتيجيتها.¹

- **مراحل وأهداف حلقات الجودة:** تمر حلقات الجودة بالمراحل التالية:
 - البحث عن المشاكل.
 - اختبار المشكل لدراسته.
 - تحليل المشكل.
 - اقتراح الحلول.
 - اختبار الحلول.
 - اعطاء الضوء الأخضر لتنفيذ الحل الأفضل.
 - تطبيق الحل المقترح.
 - مراقبة النتائج.

وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ في مؤسسة ما يفترض وجود إدارة سياسية من مديريةية الموارد البشرية، وتهدف حلقات الجودة إلى:

- جعل العامل يقوم بتحسين عمله وتحسين جودة منتوجه.
 - تطوير القدرات الانسانية لدى العامل.
 - اشراك كل العمال في البحث عن أفضل الطرق للمناقشة.
- كما تسعى حلقات الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد، ويرى الدكتور kaoruishikawa أن هناك ستة أهداف رئيسية لحلقات الجودة هي:

- تطوير شخصية العاملين المنتمين إلى الحلقة.

¹ michel petit: OpCIT,pp 72,73.

- رفع درجة وعيهم بأهمية الجودة، وتشجيع قدراتهم الإبداعية، وتحسين روحهم المعنوية.
 - تطوير القدرات الإدارية لقادة الحلقات.
 - تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.¹
 - أسلوب عمل حلقات الجودة: تمارس حلقات الجودة عملها من خلال تنظيم إداري يبدأ بالإدارة العليا التي تشجع العاملين على الانخراط في هذه الحلقات، والمشاركة في المناقشات التي تتم في إطارها.
 - وينتهي بقيادة حلقات الجودة، وقائد الحلقة هو العادة أحد المشرفين (ملاحظ عمال) لأعضاء الحلقة، ولكنه لا يملك أية سلطة رسمية في داخل الحلقة، ويتولى قيادة حلقة أو أكثر، ويجب أن تتوفر بعض الصفات والخصائص التي تساعده على القيادة الفعالة للحلقة، وتتمثل المهام الأساسية لقائد الحلقة في:
 - تحفيز وتشجيع الأعضاء على المشاركة الفعالة والإيجابية في اجتماعات حلقة الجودة.
 - المساعدة في تحليل ودراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
 - القيام بالتوجيه المناسب لأعضاء الحلقة، لضمان فعالية العمل داخل الحلقة.
 - إدارة جلسات حلقة الجودة بأسلوب العصف الذهني.
 - تنفيذ القواعد والأنظمة الخاصة بحلقة الجودة والالتزام بسياساتها المحددة.
 - كتابة التقارير الخاصة بالنشاط والتي توضح مدى التطور.
- ملاحظة: بعد انتهاء أعضاء الحلقة من المناقشات والتوصل إلى مقترحات معينة لحل بعض المشاكل، يتم عرض هذه المقترحات على الإدارة العليا، وتتمثل مهمة أعضاء المشاركين في إقناع الإدارة بخلاصة الحل الذي توصلوا إليه وفعالية التكلفة بالنسبة له،

¹ michel delut: Op cit , p125.

ويستلزم ذلك أن يكون لدى أعضاء الحلقة وقائدها المعرفة بالأساليب الإحصائية والرسوم الهندسية التي تمكنهم من حسن عرض الموضوعات والمقترحات الخاصة بها وتساهم بذلك حلقات الجودة في تحقيق النتائج التالية:

- **على صعيد ظروف العمل:**
 - الانتقال من موقف الخضوع إلى موقف الاقتراح.
 - تنمية الاتصال بين الأعضاء.
 - التحول في الطاقات نحو الحلول الملموسة.
 - الفهم الأفضل للمؤسسة ولمكوناتها.
 - **على صعيد الأداء الاقتصادي:**
 - تخفيض عيوب الانتاج (المنتجات التالفة، البضاعة التي ينبغي إتمامها، إعادة المنتجات ...).
 - تخفيض الزمن مع خلق إنتاجية كبيرة جدا.¹
- تعتبر حلقات الجودة cerceles de qualité أحد أهم النماذج الحديثة لمشاركة العاملين في المؤسسات المعاصرة، وقد انتشر استخدامها في العديد من الدول المتقدمة، وهي تمثل امتداداً طبيعياً لاشتراك العاملين في الإدارة والعوائد الاقتصادية في المؤسسات التي يعملون فيها، كوسيلة للحد من الصراع القائم بين الأطراف المتعددة لعلاقات العمل.
- ب- **علب الأفكار les boites à idées:** هي مظهر نهائي للاتصال الصاعد، موضوعة من أجل مهمة الجمع المستثمر للاقتراحات وذلك لإشراك الأجراء، وهي إمكانية معطاة للأجراء من أجل إدارة الاقتراحات التي تمس كل جوانب حياة المؤسسة في شكل أوراق توضع في علب في ممر أو أكثر من ممرات المؤسسة.

¹ محمد مرعي مرعي: المرجع السابق، ص 341.

- الاستعمالات الممكنة: كل الاقتراحات باستطاعتها تحسين سير المؤسسة خاصة في المجال التقني والتنظيمي للعمل، ظروف العمل، الاعلام ... إلخ.
- الجمهور: كل الأشخاص بدون استثناء.
- عناصر التكلفة: إعلانات، تخصيص وقت من طرف المسؤولين.
- الامتيازات.
- وسيلة تطوير لفائدة الأفراد من أجل تحسين عملهم، ومن أجل تشجيع مبادراتهم وتطوير إمكاناتهم.
- وسيلة اتصال صاعد.
- وسيلة تعبير.
- أحسن وسيلة لإدماج وانتماء العمال لمحيط عمله.
- دعوة للمسؤولية والمنافسة الجماعية والفردية.
- تستطيع إعطاء دفع لنفي السلم الهرمي la hiérarchie.
- يكون عند الاقتراحات قليل إذا لم يكن هناك نظام للمنح التحفيزية.
- ومن اجل جعل هذه الآلية ناجحة يجب:
- إدماج مخطط للاقتراحات (بواسطة امتحان الأفكار المقترحة من طرف لجنة خاصة، بعدها تعطى منحة وإشهار خاص للفكرة المختارة ولصاحبها).
- إعلام واسع في أوساط الأفراد بوجود هذه الآلية (بواسطة الإعلانات، شروحات في مجلة المؤسسة وفي دفتر الاستقبال ... إلخ).
- ترجمة ودراسة وامتحان الاقتراحات في أقصر الآجال.
- إعطاء دائما إجابة إلى المعنى حتى إذا لم يؤخذ باقتراحه.¹

¹ francois.grodroud: l'information dous lentprs et les organisations, les edition d'organisations, paris,1990,pp295.296.

إن آلية علب الأفكار تعد آلية اتصال ومشاركة في نفس الوقت، وهذا ما يبين أن العمليات التنظيمية متداخلة ومتقاطعة مع بعضها البعض، وتكمن أهمية كل من علب الأفكار وحلقات الجودة كآليتان تجسدان بوضوح مشاركة العمال في تسيير بيئة عملهم، وهو ما يساعد بشكل جلي في تشكيل ولائهم للمؤسسة، كونهم يساهمون بصورة مباشرة في تعديل أو تحسين أو تغيير واقعهم التنظيمي.

8- التجربة اليابانية في مجال المشاركة: تعد التجربة اليابانية في مجال الإدارة والتنظيم تجربة رائدة، ولعل أهم دعائم فلسفة الإدارة بالمنظمات اليابانية هي جماعية الإدارة، أو الإدارة بالإجماع، فالتعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان الشديد بقوة الجماعة هي صفات تنفرد بها نظم الإدارة بالمنظمات اليابانية، ويعد العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية، فالأفراد - العمال - يفضلون العمل بروح الفريق والتساند والتضامن فيما بينهم، ولعل أهم ما يميز الإدارة اليابانية أيضا هو اعتمادها على قيمة العمل الجماعي وثقافته التي تسود بين الأفراد الفاعلين داخل التنظيم، فكل فرد - عامل - يشعر بأنه عضو في المنظمة، وأنه أكثر ارتباطا بالعاملين، لأن ذلك ضمان لاستمراره في العمل، وهذا يتوقف أساسا على استمرار وبقاء المنظمة في السوق، ولا شك ان الاستمرار والبقاء والنمو تعتبر أهداف استراتيجية لأي منظمة، ولقد حظيت جماعات العمل في المنظمات اليابانية باهتمام كبير، إذ أنها تعد نقطة محورية في الإدارة بالإجماع، لذلك انصب الاهتمام على معرفة بناءاتها وأدوار أعضائها، وتحليل ظاهرة السلطة باعتبارها وظيفة لسلوك الجماعة أكثر منها خاصية فردية.¹

وفي هذا الصدد يقول " عبد السلام أبو قحف" : إن دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية في اليابان في ظل هذا النظام يشعر الفرد بأنه عضو في المنظمة وأنه أكثر ارتباطا بزملائه

¹ فاروق مداس: تنظيم وعلاقات العمل، دار مداني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص ص 90-91.

أو العاملين معه، فالمنظمة هي المستقبل والتعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر، وحل المشاكل والالتزام بتحقيق الأهداف والاعتقاد في قوة الجماعة.¹ ولأن القرار الجماعي تكون له قيمته في اليابان، فقد تجد نفسك مضطرا للانتظار من أجل القرارات الجماعية وهي تأخذ وقتا، وعلى سبيل المثال فإن المفاوضات بشأن الترخيص قد تستغرق من سنتين إلى ثلاث سنوات حتى يتم اتخاذ القرار، إن اليابانيين يقدرون القرار الجماعي، وقبل اتخاذ أي تصرف فإنه يتم استنفاد وقت طويل في تعريف السؤال، وفي تقرير ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ القرار، وبمجرد أن يتحقق الاتفاق، على الرغم من كل ذلك، فإن اليابانيين ينطلقون بسرعة عظيمة إلى مرحلة العمل وهم يميلون إليه مقاومة الضغط في اللحظة الأخيرة، وإذا حدثت وحصلت على الموافقة المفترضة في هذه اللحظة، فقد يكون قد تم إعطاؤها لك فقط لمجرد تحقيق الوفاق.

كما ان المؤسسات الكبرى في اليابان تهيئ استراتيجيات وتقنيات مختلفة، كالمشاركة العمالية، التوظيف مدى الحياة ... إلخ على هذه الأسس تقوم فلسفة التسيير في المؤسسة اليابانية.

9- قيم المشاركة في المؤسسة الجزائرية: يقصد بالتسيير الاشتراكي مشاركة العمال في تسيير المؤسسة، فالمادة السابعة من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات تنص على: أن العمال في المؤسسة الاشتراكية هم منجورون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة.

أما لفظة اشتراكي فإنها متناول ايديولوجي أكثر منه إداري أو تنظيمي ... معنى ذلك أن العمال لهم الحق في الاشتراك مع الإدارة في تسيير المؤسسة التي يعملون بها، فيما يتصل بالناحية الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، والثقافية والتسيير الذي يقوم به العمال في هذا التنظيم يتجسد خاصة في مجلس العمال المنتخب لمدة ثلاث أعوام من قبل مجموع العمال، وذلك بواسطة اللجان الدائمة المحددة قانونا وهي: لجنة الشؤون

¹ المرجع نفسه، ص 93.

الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، اللجنة التأديبية ولجنة شؤون حفظ الصحة والأمن.¹

من أهم وسائل تطوير وتنمية شخصية العامل وازدهارها، المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك بالنظر إلى ما توفره من أمن وطمأنينة نفسية وسلم اجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء تأدية مهامهم لأعمالهم عبر أنسقة بيئة العمل وديمقراطية علاقات العمل، إن الجزائر خاضت هذه التجربة الانسانية في بداية السبعينات في إطار التنمية الوطنية الشاملة بيد أن هذه التجربة انتقلت إلى الواقع عرفت انزلاقات وانحرافات عديدة تتخر مبادئها وأهدافها التي أتت من أجلها إلى أن توقفت تماما وتلاشت.²

ولقد كشفت الحقائق بأن مفهوم المشاركة في ظل التسيير الاشتراكي قد ساد الكثير من الغموض من الناحية الاجرائية، ذلك بسبب تعارضه مع مفهوم السلطة الذي تمارسه الدولة، وقد ظهر هذا الموقف من خلال تدخلها في تعيين المدير العام ومدير الوحدة، بالإضافة إلى باقي الإطارات العليا التي تقوم بمهام التسيير، مما يدعم نفوذها في الهيئات المنتخبة.³

وإذا كانت توجهات الدولة قد اكدت على تدعيم المشاركة من خلال تصريحات رئيس الدولة " هواري بومدين" نفسه، في عام 1973 (إنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين الإدارة والشركة العمالية ... فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح).

¹ يوسف عامر: الإشراف التنظيمي والصناعي في الجزائر، مخبر علمي الاجتماع اتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص ص 107-108

² بشايبية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 221.

³ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحول الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص 16.

وعلى الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى ان هدفه الأساسي هو (العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات)، إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا، بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات.¹

وقد أكد البعض ممن اهتموا بدراسة عملية التسيير الاشتراكي في الجزائر على أن العناصر المرتبطة بطبيعة المجتمع الجزائري وبناءه الثقافي وتطوره التاريخي قد كانت بمثابة العائق الأساسي لتحقيق المشاركة الفعالة للطبقة العمالية في عملية التسيير، ويمكننا بهذا الصدد عرض تلك العناصر كما ذكرها " العياشي عنصر" في النقاط التالية:²

- اعتمدت الجزائر في تطورها الاقتصادي والاجتماعي على منظومة الربيع النفطي وهو ما أخل بالوظائف الاقتصادية للمؤسسة كوحدة لإنتاج السلع والخدمات، لذلك فإن معايير الكفاءة والاستحقاق والعقلانية الاقتصادية (وهي معايير ثقافية) لم تشكل حاجسا لدى المسيرين إطلاقا.

- تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية التي ظهرت ونمت فيها المؤسسة على أسلوب إدارتها وتسييرها، بحيث ساد فيه أنموذج تسيير هجين يجمع بين نزعة أبوية تميزها السلطوية والاستبداد، وأنماط التسيير الكلاسيكية المبتدعة في البلاد الصناعية التي تؤكد بدورها النزعة الاستبدادية وترسيخها (النموذج التaylorي والبيروقراطي في التسيير).

- غياب التوليفة المناسبة التي تجمع بذكاء مبادئ التسيير الحديث، والعناصر الثقافية للمجتمع الجزائري التي تؤكد سمات مثل التماسك والتعاون، وتغلب روح التضامن على النزعة الفردانية المتطرفة.

¹ يوسف سعدون مرجع سابق، ص 17.

² عياشي عنصر: الادارة بالمشاركة- رهان المستقبل في لامؤسسة الجزائرية - ورقة المقدمة للملتقى الدولي

بالمدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث بالأنثروبولوجيا الإجتماعية والثقافية، وهران، 1997

- تباين مستويات التعليم والتأهيل والخبرة، واختلاف الأصول الاجتماعية وعمليات التنشئة بشكل صارخ بين المسيرين والإطارات عموماً من جهة، والمنفذين على اختلاف مستوياتهم من جهة أخرى، الشيء الذي طبع العلاقات داخل المؤسسة بحالة من التوتر والشك وتناقض المصالح، مما أدى إلى ظهور وتنامي ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات.

- سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميز بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تأخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرض التفاوض والحوار، بالتالي مشاركة المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار (الورشة، القسم، الوحدة، المؤسسة)، بمعنى ظهور عناصر ثقافية سلبية أصبحت تعرق أكثر العمل الإداري عكس ما كان منتظراً من إستراتيجية المشاركة العمالية، التي كانت تهدف بالإضافة إلى تحقيق نوع من العدالة داخل التنظيمات المختلفة إلى الاستفادة من آراء جميع الأعضاء المنتمين للتنظيم.

عند قراءة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات يستوقفنا هذا النص المليء بالدلالات: وما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة أي للشعب فإن له الحق أيضاً في أن يشارك في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها

فالعامل الجزائري بموجب هذه الوثيقة يعمل في مؤسسة تابعة له أي ملكاً له وبذلك يصبح عاملاً ورب عمل أي صاحب رأس مال حتى لا نقول رأسمالي، الأمر الذي يعطيه حق المشاركة في النتائج أي الأرباح، ومن هنا يصبح أجير يأخذ أجره ومستثمراً يأخذ فائض القيمة، كما يستطيع المشاركة في التسيير وبذلك يصبح المسؤول والمنفذ، باختصار نستطيع القول أن هذه الوثيقة أعطت للعامل تعريفاً جعل هويته تتكون من مجموعة عناصر متناقضة فهو رب عمل وعامل، مسؤول ومنفذ - مستثمر وأجير.

عندما نضع هذه الوثيقة في سياقها التاريخي نجد أنها أعدت لتطبق على إنسان كان بالأمس القريب يخضع لسيطرة المستعمر الذي سلبه كل حقوقه، بما في ذلك حق المواطنة وأبسط حقوق الانسان، ثم يجد نفسه بعد الاستقلال وبسرعة كبيرة وثورية قد حصل على كل شيء دفعة واحدة، لقد أصبح تحت جرعة زائدة overdose من الحقوق.¹

رابعاً: قيم التحفيز: يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقاً لقدراته واهتماماته، أو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها، وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه فيه من خبرة، أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المنظمة أو خارجها، ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله، وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه، كما يدفعه لهذا التقدم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطلق عليها حوافز العمل، وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي، والذي يتمثل في النقود أو شكل معنوي، والذي يتمثل في التقدير أو كلاهما معاً.

إن فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفلسفة المؤسسة (مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها)، وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة والعاملين، مما يترتب عليه تكون شعور متبادل من الولاء والانتماء بين الموارد البشرية ومؤسساتهم، إن الاحتياجات الانسانية متداخلة ومتشابكة، أي أن عدم إشباع إحدى هذه الحاجات قد يزيد أو يقلل من إشباع الحاجات الأخرى، وإن معرفة الاحتياجات الانسانية حسب أولوياتها بالنسبة إلى الإنسان تساعد على تحفيز الأفراد من خلال إشباع الحاجات الأخرى.²

¹ طيبي غماري: الهوية في العمل في المرحلة الراهنة في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا، قسم الثقافة الشعبية، كلية الآداب العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2005-2006، ص ص 15-16.

² عبد المنعم دهمان: ادارة الموارد البشرية من منظور اسلامي، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، ط1، 2010، ص 237.

وكلما ازداد التحفيز والتكريم، فمن الممكن أن تتأثر المؤسسة بشكل عميق ومستمر، وهذا يتطلب منظورا أوسع استراتيجية وأكثر تنظيما، ويتميز التحفيز المؤسسي بعدة خصائص.

- **الشمولية:** يطال تأثير التحفيز المؤسسي أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر.

- **الوضوح:** إن رسالة التحفيز تنشر في بيئة المؤسسة ككل، يجعل هذه الرسالة محفزا ايجابيا لأكثر شريحة من موظفي المؤسسة.

- **الرسمية:** التحفيز المؤسسي هو جزء من النظام العام في المؤسسة، لذلك هو أقل مرونة وأكثر صعوبة من تحفيز الأفراد، كما يصعب فيه المبادرة أو التغيير.

- **الرضا الوظيفي:** إن التحفيز المؤسسي الجيد يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي عند الموارد البشرية في المؤسسة ككل، لذلك لا بد من قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة باستمرار للوقوف على جوانب القوة والضعف في بيئة العمل، والعمل على تحسينها بشكل دوري.¹

كل هذه الخصائص ذات الأهمية المتعددة الأبعاد، تسوقنا إلى طرح التساؤل الجوهرى التالي:

• لماذا الاهتمام بدراسة الحوافز؟ يرجع " نزيه كباره" الاهتمام بدراسة الحوافز إلى عاملين هما:

أ- تعرض المنظمات لضغوط كثيرة: اقتصادية، اجتماعية، وحكومية وتكنولوجية، وتنافسية شديدة ... وهذه الضغوط تدفع المنظمات ولا سيما المنظمات الانتاجية إلى ابتداع طرق ووسائل للمحافظة على وضعها في سوق الانتاج، مما يستدعي بالضرورة الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية والمادية والبشرية، لذلك تهتم هذه المنظمات بتطوير وحفز وصيانة قوة عاملة فعالة في كافة المستويات، وتستخدم في سبيل ذلك بعض الاستراتيجيات ومنها: استراتيجية تقييم الوظائف، استراتيجية الإدارة بالأهداف، تطوير المهارات.

¹ المرجع نفسه، ص 253.

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر الادارة بالمشاركة أسلوب اداري يؤدي الى تقاسم المعلومات، والمعارف سلطة اتخاذ القرارات، القوة المالية وتقاسم المسؤولية بين مجموع العاملين مع مراعاة نجاح المؤسسة وزيادة التوافق بين أهدافها والأهداف الفردية .

وقد بدأ الاهتمام بمشاركة العاملين بزيادة ثقافتهم مما جعلهم يدركون مشكلة العمل، ويطالبون لقيادة ادارية أفضل، وقد أعطت المدرسة العلاقات الانسانية أهمية كبيرة للعاملين والوجوب توفر علاقات جيدة كبينهم في المؤسسة ، وتحقيق احتياجاتهم واهتم بعض المختصين بدراسة الأنماط الادارية حيث أكدت نتائجهم على أن نمط الادارة بالمشاركة يمثل أحسن الأنماط التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، وتحفيزهم على العمل بالإضافة الى أن هذا النمط الاداري يساهم في زيادة الاتصالات بين العاملين والإدارة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الرفع من الروح المعنوية للعاملين.

ويرتكز تطبيق الادارة بالمشاركة على خمس مبادئ اساسية وهي: تعبئة العاملين، ضرورة وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين، تفويض السلطة، حل مشاكل في المستوى التي نشأت فيه وتطبيق بعض الاجراءات للتحكم في العمل ، وتتنوع مظاهر المشاركة بين المشاركة بين اتخاذ القرارات، المشاركة في العملية الانتاجية والمشاركة المالية.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الولاء التنظيمي

2. أهمية الولاء التنظيمي

3. آثار الولاء التنظيمي

4. مراحل تكون الولاء التنظيمي

5. المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

6. التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي

7. قياس الولاء التنظيمي

8. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

خلاصة الفصل الثالث:

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الأساس الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق أهدافها ورفع كفاءتها لذلك أخذت المنظمات تبذل الجهد وتتفق المال، وتصرف الوقت لإختيار أفضل بالكفاءة، وتولية العناية خاصة وتوفر له التدريب المناسب وتمنحه الحوافز بنوعها المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وتطلب منه في المقابل الولاء والإخلاص في خدمتها، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ، ولكي تضمن المنظمات استمرار القوى العاملة بها، عيها أن تهتم بمشاعرهم واتجاهاتهم نحو المنظمة، وأن تعمل على تنمية العلاقات بينها وبين الأفراد العاملين فيها ، وخاصة المتميزين منهم من ذوي المهارات العالية، فمن شأن هذا الاهتمام أن يؤدي الى ايجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد والأداء لتحقيق أهدافها .

لقد حضي موضوع ولاء العاملين لمنظماتهم لإهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك في سبيل معرفة الطرق والأساليب التي تساعد المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين، لاعتقادهم أن الولاء التنظيمي يرتبط ويؤثر في العديد في الظواهر السلوكية، مثل الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أنه يؤدي الى زيادة الأداء الوظيفي، اذ أن المستويات المرتفعة من الولاء التنظيمي تؤدي الى ارتفاع مستوى أداء الأفراد مما ينعكس على فعالية المنظمة، وفي المقابل فإن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي يؤدي الى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

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

1- مفهوم الولاء التنظيمي

مع أن مفهوم الولاء التنظيمي قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظى بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية والتي أكدت على ضرورة العلاقات الإنسانية وأهميتها بالنسبة للمنظمات وبهذا زاد اهتمام الباحثين في هذا المجال به في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العمال بحيث يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الانتماء للمنظمات والإخلاص في العمل وبذل أقصى جهد لزيادة الإنتاج.

كما أن تنوع الزوايا التي تم من خلالها دراسة الولاء التنظيمي وتنوع الانتماءات الفكرية للباحثين أدى إلى خلق صعوبة في تحديد المفهوم المتعلق به، وكذلك ماهيته وطبيعته مما أدى إلى ظهور عدة مفاهيم و تعاريف من طرف الكثير من الباحثين في فترات زمنية مختلفة.

إن لكلمة "ولاء" معنى ذو قيمة جد عالية، وتحمل في ذاتها عدة مدلولات، وكلمة ولاء لغة تعني " المحبة والصدقة أو النصره"¹
كما يقصد بالولاء أيضا الإخلاص و الوفاء²

أما التعريف الاصطلاحي للولاء التنظيمي فقد تنوع حسب رؤى و انتماءات الباحثين الفكرية و لعل أبرز التعاريف المتعلقة بمفهوم الولاء التنظيمي ما يلي :

تعريف Sheldon : الولاء التنظيمي هو " التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه".

تعريف KANTOR: الولاء التنظيمي هو " استعداد الفرد لبذل طاقته والوفاء للتنظيم"

¹ عبد المجيد عساني، المسجد في اللغة والإعلام، ورقة، 1984، ص919.

² المرجع السابق، ص 367.

تعريف Hrebiniak & Alluto: الولاء التنظيمي هو "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي و الحرية المهنية وكذلك صدقات الزمالة المهنية"¹.

تعريف Mowday & Porter & Steers: "الولاء التنظيمي هو " قوة تطابق الفرد واندماجه داخل تنظيم معين "².

تعريف "BUCHANAN": يقصد بالولاء التنظيمي ذلك الارتباط العاطفي للأفراد وهو يمثل علاقة الارتباط بين أهداف وقيم منظمة بحد ذاتها³.

تعريف "Becker": يقصد بالولاء التنظيمي " ينشأ عندما يستفيد الفرد من المزايا المرتبطة بالعمل بحيث يعتبر أداة الربط بين اهتمامات الفرد الخارجية ومجال معين من الأعمال".

تعريف "Weiner & Gechman": سلوكيات الولاء هي " سلوكيات مقبولة اجتماعيا بحيث تزيد من التوافق المعياري أو الرسمس للفرد، مع التنظيم الذي ينتمي إليه".

تعريف "Marsh & Mannari": " الموظف الذي يمتلك ولاء تنظيمي يعتبر بقاءه في التنظيم أمر أخلاقي، وذلك دون الأخذ بإمكانيات الرضا والتقدم الوظيفي اللذان يقدمان له من طرف التنظيم"⁴.

تعريف "Meyer & Herscovitch": "الولاء التنظيمي هو "القوة التي تربط الفرد مع مسار معين من العمل ذو صلة مع هدف معين أو عدة أهداف".

¹ فرات عبد الرحمن أحمد محمد، الولاء التنظيمي المعيار السعودي، ط1، مطبوعات أكاديمية ناي للعلوم الأمنية، الرياض - السعودية، 1998، ص75.

² Mowday et al,rt. Portl. Steers,organitionaral. Kinkages : the payshalyy of commitiment Alsecini, and turower, Acadenc press san brego.CA, rm 1982, P27.

³ Meyer j. p allen, Commication london, lheted king don, N, J1997, ,P333.

⁴ Joros, meyer and Allen Modelof organizaional commitiment : Measurement issue"S"the lcfai journal of organizationnal Behavior , 1997,P12.

من خلال التعاريف السابقة الذكر، وبالرغم من اختلافها إلا أنها تشترك في عدة نقاط أهمها تعلق الفرد بالمنظمة وكذلك عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب مادية ومن خلال هذا يمكننا القول بأن الولاء التنظيمي هو:

" انجراف الفرد وتعلقه بأهداف وقيم التنظيم بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة".

ولقد أشارت العديد من الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي إلى الصفات التي يمتلكها الأفراد الذين يظهرون الولاء اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بحيث أقرت هاته الدراسات بالاجتماع على توفر هؤلاء الأفراد على ثلاث سمات أساسية هي:

- اعتقادهم القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من اجل مصلحة التنظيم.
- امتلاكهم لرغبة قوية في الحفاظ على استمرارية عضويتهم في المنظمة.

2- أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكات التي تتشدها المنظمات الحديثة و ذلك لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة و درجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته و اعتزازه بها و استعداده للدفاع عنها و عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها و قيمها، و هذا يتم عن طريق بذله لجهود جبارة في العمل محاولا بذلك أن يكون العنصر الفعال في قوتها و كذلك منافستها للمنظمات الأخرى.¹

ولقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أهمية الولاء التنظيمي على المستوى الفردي و كذلك المستوى العام للمنظمة، و هذا نظرا لارتباطه بعدة عوامل ذات تأثير كبير على الأداء والتغيب إلخ، فمن ناحية السلوك الفردي فإن الولاء التنظيمي يرتبط بنشاطات الفرد في المنظمة كالتحول الوظيفي، ودوران العمل، والغياب والفعالية والأداء

¹ الرواشدة، 2007، ص 92، 93.

كما أنه ذو علاقة أيضا بالرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي وكذلك الاستقلالية ودرجة تحمل المسؤولية في العمل وصراع وغموض الدور .

كما أشارت الدراسات أيضا إلى ارتباطه الوثيق بالسمات الشخصية للأفراد كالسن، و الجنس و المستوى التعليمي و الحاجة للإنجاز . فالولاء التنظيمي يعتبر أداة للتنبؤ بهذه العوامل. كما أن الإدارات الحديثة تشجعه و تقويه من أجل تقليص معدل دوران العمل و تحسين مستويات الأداء لدى العمال.

إن تأثير الولاء التنظيمي قد يمتد إلى حياة العامل الخاصة خارج نطاق العمل، حيث أثبتت الدراسات على أن العمال ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا و السعادة و الارتباط العائلي.

إن الإدارات الحديثة تستخدم الولاء التنظيمي كأداة قياس لمدى توافق الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، لأن الأفراد ذوي الولاء يميلون إلى دعم و تأييد قيم المنظمة و البقاء فيها لأطول مدة ممكنة مم يؤثر إيجابا على تقدم الفرد في وظيفته لأن الجهود التي يبذلها سرعان ما تساعده على الترقية و احتلال مكانة راقية في الهيكل التنظيمي.¹

لقد اقترح (Coughlan2005) على أن للولاء التنظيمي تأثير على أخلاقية اتخاذ القرارات لدى العمال، و هذا مستمد من فكره أن العمال يختارون القيم التي تتناسب مع ما يرونه ايجابي من ناحية تفكيرهم، و هذا يسلط الضوء حول توليد الولاء التنظيمي لقرارات طوعية من طرف العمال حول ماهية المعايير التي تستخدم من طرف المنظمة في تقييم مسارات العمل وهذه المعايير المستمدة من ثقافة المنظمة هي التي تحدد بدورها السلوكيات المقبولة وغير المقبولة داخل التنظيم ويرجع تأثيرها في الأخير على التأثير على مستويات الولاء التنظيمي لدى العمال أصحاب القرارات.

¹ الرواشده خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار المكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص ص 92-93

كما أوضح (coughlan2005) أيضا بان الولاء التنظيمي يخفف من امكانية حدوث الصراع الداخلي في المنظمة وذلك من خلال تشجيع العمال ذوي الولاء على اعطاء ارائهم وحلولهم وقراراتهم حول القضايا التي تخلق المشاكل في محيط العمل، وهذا يتم إعانة كبيرة للمنظمة على تشخيص وتحديد المشاكل واعطائها حلول سريعة تبلور في استراتيجيات لإحتواء الصراعات عبر الآراء التي قدمها العمال لإدارة المنظمة.

كما وجد كل من Buchanan & Boswell بأن هذا النوع من الحوار الذي اقترحه (coughlan2005) يمثل عامل مساعد على التنبؤ بالمشاكل المستقبلية التي ستواجهها المنظمة، وهذا من خلال الحوار الذي يدور بين الفرد والمنظمة حول القضايا التي تتعلق بالمشاكل التي يواجهها العمال في محيط العمل.¹

كما أكدت دراسات (بلو وبول، 1987، ستيرز، 1977، ماودي وآخرون، 1979، هرتمان، 1984) أنه كلما زادت درجة الولاء التنظيمي لدى العمال كلما قل دوران العمل في المنظمة، كما تشير دراسات (ماودي، بوتر، ستيرز، 1979، درسون وفوكون مي، 1984) على مساعدة الولاء التنظيمي بدرجة جد كبيرة على الحد من نسب التغيب والتأخر عن العمل.

كما يعزوا الباحثين في الإدارة الحديثة زيادة انتاجية المصالح اليابانية بالمقارنة مع المصالح الأمريكية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للموظف الياباني.

ينظر بعض العلماء أمثال (Mathien & zajac 1990) أن أهمية الولاء التنظيمي وآثاره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث وجد الباحثان أن معدلات دوران عمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع جودة

¹ Royinond, 2008, p5

وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية هي نتائج للولاء التنظيمي وبالتالي فهو يصب في مصلحة المجتمع بحد ذاته.¹

ويمكن إعطاء موجز لأهم النقاط المتعلقة بأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال ما يلي:

- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن الولاء التنظيمي خاصة للمديرين في المؤسسات التي يعملون بها، يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ بقائهم في المؤسسة أو مغادرتهم لها.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلادهم.

- يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات وأخذ من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

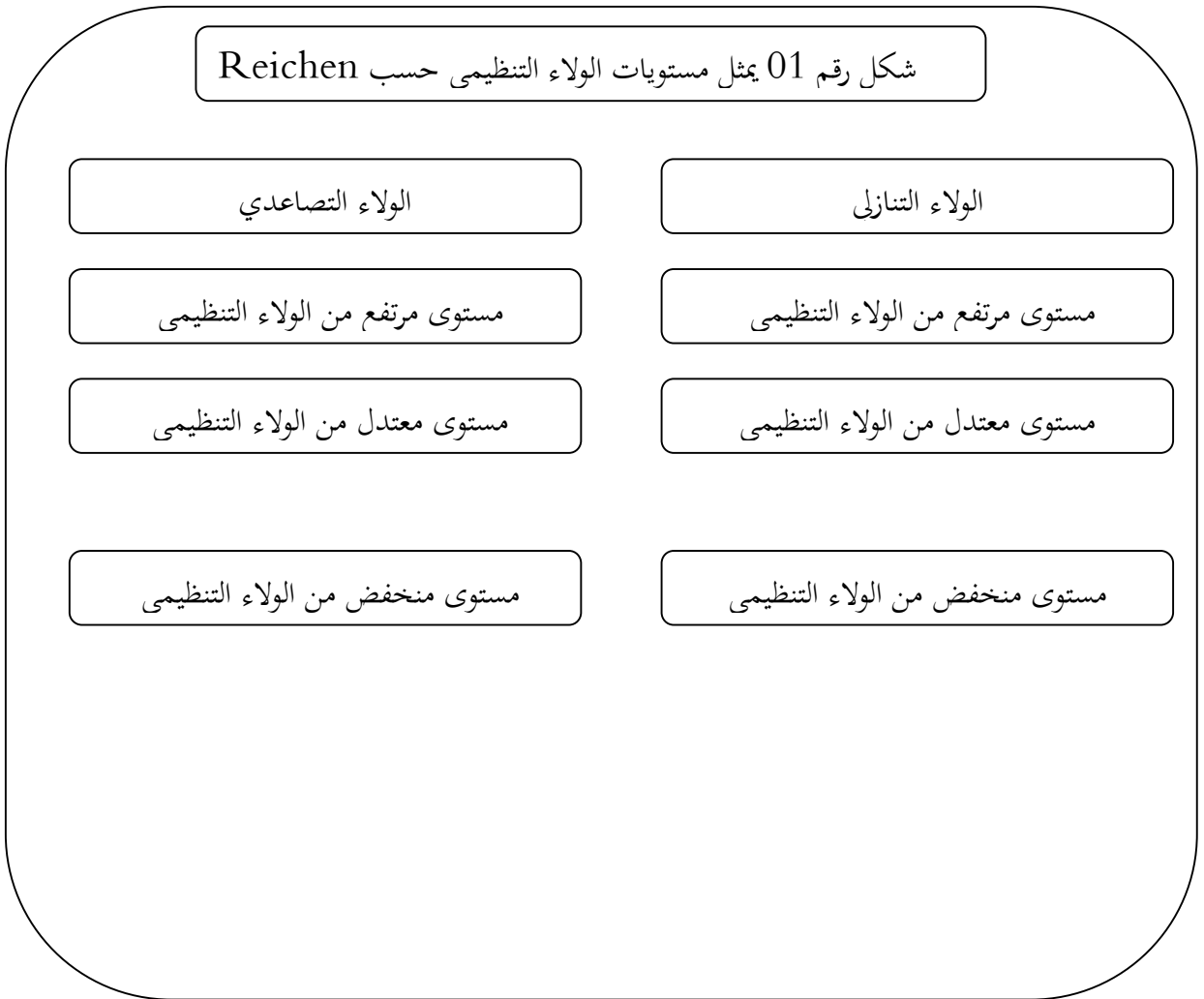
- إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.

- يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العناصر التي تقيس مدى توافق الأفراد من جهة وبين المنظمات التي يعملون بها من جهة أخرى.

¹ محمد الشريف، الاتصال الشخصي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة- الجزائر، ص 76-78.

3. آثار الولاء التنظيمي

هناك عدة مستويات من الولاء التنظيمي، وهي أساسا مرتبطة بتطور الأفراد أكثر مما ترتبط بولائهم الشخصي، فولاء الشخص أو الفرد يمكن أن ينقل من مستوى منخفض إلى مستوى أعلى منه حتى يصل إلى أعلى أو أقصى درجات الولاء التنظيمي. لقد قام Reichen بوضع مخطط تفسيري لمستويات الولاء التنظيمي والآثار الناجمة عنها والشكل التالي يوضح هذا المخطط:¹



¹ Manatge, 2005 ,p47.

أ- المستوى المرتفع من ولاء التنظيمي:

يتسم هذا المستوى من الولاء التنظيمي بالرغبة القوية في قبول أهداف وقيم المنظمة مع العزم على بذل أقصى الجهود للبقاء والحفاظ على العضوية في المنظمة، وهذا يدل على قوة التطابق والاندماج بين الأفراد والمنظمة، كما أن كل الاتجاهات التي يسلكها العامل في هذا المستوى ترتبط تقريبا مع البعد العاطفي للولاء التنظيمي فالعمال باقون في المنظمة لأنهم يريدون ذلك بأنفسهم.

ب- المستوى المتوسط من الولاء التنظيمي

يتسم هذا المستوى أيضا برغبة متوسطة من طرف العمال في تقبل أهداف وقيم المنظمة وكذلك وجود الرغبة في القيام بمجهودات إضافية اتجاه المنظمة، يمكن القول بأن الولاء في هذا المستوى لدى العامل يعتبر ولاء جزئي، بحيث أن بقاء العامل في المنظمة هو نتيجة لولائه الأخلاقي مرتبطا مع البعد المعيارى للولاء التنظيمي فالعمال باقون في المنظمة لأنه يجب عليهم ذلك.

ت- المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي:

يتسم هذا المستوى بانخفاض درجة تقبل العمال للأهداف وقيم المنظمة ويتضح هذا من خلال غياب الجهود الإضافية مع إحساس العمال بخيبة أمل اتجاه المنظمة التي يعملون به. في هذا المستوى يملك العمال إمكانية كبيرة في مغادرة المنظمة وبقائه فيها ما هو إلا نتيجة لخوفهم من فقدان الفوائد الاقتصادية التي يحصلون عليها من المنظمة، إن هذا المستوى يرتبط مع البعد المستمر للولاء التنظيمي وفي هذه الحالة فإن العمال سيغادرون حتما المنظمة في حالة توفر البديل الأفضل.¹

¹ Manatge, 2005 ,p4748.

إنّ لكل مستوى من المستويات السابقة الذكر تأثيراً على الفرد والمنظمة وذلك يكون إما سلبياً أو ايجابياً فالآثار السلبية تتجم أكثر عن المستوى المنخفض الذي أوضحه (Reichers 1985) بحيث يصبح الأفراد داخل المنظمة غير منتجين ومتسكعين بينما الآثار الايجابية للولاء تتجم عن المستوى المرتفع فيصبح الأفراد منتجين وذوي أداء مرتفع.

يرى Lowaman بأن الولاء التنظيمي يعتبر " آليه لتعطيل العمل، وذلك عندما يتخذ مستويات مرتفعة أو منخفضة" ولقد قام Lowaman بدراسة أهم الآثار الناجمة عن هذين المستويين من الولاء التنظيمي والتي نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) يوضح آثار مستويات الولاء التنظيمي حسب Lowaman.

الآثار المرتبطة بالمستوى المنخفض من الولاء التنظيمي	الآثار المرتبطة بالمستوى المنخفض من الولاء التنظيمي
	الولاء المفرط للعامل ، الاحتراق الوظيفي ظهور أنماط في العمل عصاب الوسواس القهري نحو النجاح مستوى عال من الطاقة لدى العامل

بالرغم مما سبق ذكره فإن الدراسات أثبتت وجود آثار إيجابية للولاء التنظيمي المرتفع على المنظمة والفرد على حد سواء، فهو يؤدي إلى السيرورة الحسنة للعمل وتحسين الأداء والإنتاجية والتقليل من دوران العمل ومن أهم الآثار الإيجابية للولاء التنظيمي ما يلي:

- رفع الروح المعنوية: إن الولاء التنظيمي دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية لدى العمال، فحبهم وإخلاصهم يجعلهم يندفعون للعمل بحماس وتعاون كبيرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ المرجع السابق، ص 109.

- **الرضى الوظيفي:** الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أداء عمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي يجعله يعمل بجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقد اعتبر الرضى الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي لدى الأفراد حديثي التوظيف.

- **حياة الموظف الخاصة:** إن الموظف الذي ينعكس الولاء التنظيمي على حياة العمال الخاصة حيث أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يتميزون عن غيرهم في درجة السعادة والرضى والراحة النفسية والجسدية خارج أوقات العمل بالإضافة إلى قوة العلاقات العائلية التي يحضرون بها.

- **التقدم المهني:** إن الموظف الذي يمتلك ولاء مرتفع يكون مجدا في عمله، فهو بالتالي أسرع من الآخرين من حيث تلقيه فرص الترقى والتقدم في المراتب الوظيفية، وذلك يرجع إلى اجتهاده وإخلاصه في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها من أهدافه الخاصة، كما أنه يرى بضرورة النهوض بالمنظمة لأن ذلك سيعكس عليه بالخير من خلال تحسين الأجور والحوافز والمكافآت التي ستقدم له من طرفها.

- **انخفاض نسب التغيب:** تشير مختلف الدراسات ومن بينها دراسة (العتيبي) والتي وجد من خلالها علاقة ارتباطيه بين الدافعية والولاء التنظيمي، فالأفراد الذين يتمتعون بارتفاع مستوى ولائهم التنظيمي يعدون أكثر حرصا على الحضور في الوقت وكذلك نحسب الغيابات، كما أكدت دراسته أيضا على وجود ارتباط عكسي بين الولاء التنظيمي والملل وذلك يتضح بعدم حضور العمال في الوقت وعدم رغبتهم في بذل المجهودات الإضافية.¹

- **الحد من التسرب الوظيفي:** إن التسرب الوظيفي يعتبر من أخطر الظواهر التنظيمية إطلاقا على المنظمة، فهو يهدد كيان المنظمة بالاندثار نتيجة توقف العمال عن العضوية فيها، وهذا بالتالي يكبدها خسائر جد كبيرة، فهو يعطل الأداء نتيجة فقدان الكفاءات أو

¹ المرجع السابق، ص 84.

نتيجة لنقص اليد العاملة، كما أن تكاليف التدريب المهني التي حضي بها العمال وإعلانات الاستقطاب والاختيار تذهب مجرى الرياح نتيجة خروج العامل من المنظمة، كما يعيق هذا المنظمة من خلال تضييع وقتها في البحث عن البديل المناسب.

- لقد بينت الدراسة التي أجراها (Somers 1995) على أن بعد الولاء العاطفي يعتبر من أكثر الأبعاد تأثيراً على العامل من حيث رغبته في ترك العمل، فقد جاءت نتائج دراسة مشيرة على وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الولاء العاطفي والرغبة في ترك العمل¹

- الحد من التأخر عن العمل: لقد قام كل من (Angel & Perry 1981) بدراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي والتأخر الوظيفي، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة كدليل على أن ارتفاع نسب التأخر عن العمل في المنظمة التي أجريت فيها الدراسة راجعة إلى المستويات الضئيلة للولاء التنظيمي لدى العمال، فقد أوجدت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الولاء التنظيمي والتأخر الوظيفي، فمن بين السلوكيات التي وجدها كل من (Angel & Perry 1981) لدى العمال ذوي الولاء المرتفع الالتزام بالحضور في الوقت وقلة الغيابات.

كما أشارت أيضاً دراسات كل من () أن العمال ذوي الولاء المرتفع لديهم اتجاهات ايجابية نحو المداومة عن الحضور في الوقت كما أنهم قليلوا التغيب.

ومن جانب آخر فقد قام (Morgan & Herman 1976) بالوصول إلى نتيجة تتعلق باهتمام العمال بمراكز أخرى غير المنظمة كالأسرة والرياضة والترفيه يزيد من ولائهم التنظيمي، كما أنه يجعلهم يحسن بضغط نفسي أقل من العمال الآخرين نحو الحضور وعدم التغيب عن العمل.

¹ المرجع السابق، ص 14.

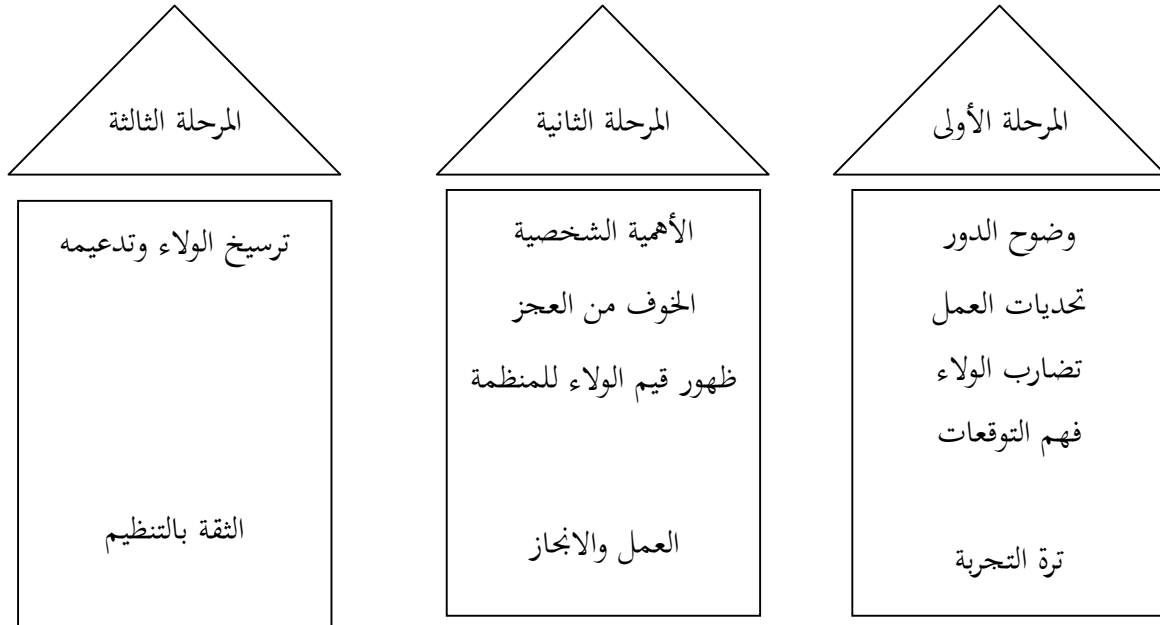
- تنمية السلوك الإبداعي لدى العمال: إن من أهم الأعمال التي درست تأثير الولاء التنظيمي على السلوكات الإبداعية والأداء لدى العمال دراسة ، حيث أبرزت هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الولاء التنظيمي والأداء لدى العمال.
- كما بينت دراسة (Meyer et al 1996) بأن للولاء العاطفي التأثير الأكبر على مستويات الأداء لدى العمال بالمقارنة بالبعدين الآخرين واللذان يرتبطان حسبهما بعلاقة سلبية مع الأداء وذلك بالنسبة للمستوى العام الكلي للمنظمة.
- إن نتائج الدراسات الثلاث التي قام بها ماير وزملاؤه أشارت بأن تأثير الولاء العاطفي يشمل مستوى أداء المنظمة ككل، بينما الولاء المستمر يؤثر سلبا عليه، أما الولاء المعياري فهو يثر ايجابيا ولكن بنسبة جد ضئيلة كما أن وجوده في المنظمة يعتبر أمر غير محبذ بصفة كبيرة وذلك لارتباطه بتوليد سلوكات تؤدي إلى الدوران الوظيفي، وحسب آلن وماير فإن الولاء العاطفي يعتبر أكثر بعد يجب أن يتوفر في المنظمات لكي تحسن أدائها الكلي.¹

4.مراحل تكون الولاء التنظيمي

لا يوجد هناك إجماع من طرف العلماء والباحثين حول مراحل تكون الولاء التنظيمي، ولكن هناك إجماع حول أن الفرد يجب أن يمر بعدة مراحل لكي إلى درجة معينة من الولاء اتجاه منظمة، وفي ما يلي سنأتي على عرض أهم ما ذكر عن مراحل تطور الولاء التنظيمي.

¹ Meyer ,Allen ,P276

شكل رقم (02): يمثل مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب Buhanan



4-1-1 مراحل تكون الولاء التنظيمي حسب Buhanan¹:

أ- مرحلة التجربة والإعداد:

وهي فترة ما بعد التعيين، وهي تمتد من تاريخ الالتحاق بالمنظمة إلى سنة واحدة من العمل، وهي تعتب فترة تجريبية بحيث أن العامل يكون خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد إن اهتمام الفرد في هذه المرحلة يقتصر على حصوله على رضى وقبول منظمته له، وبالتالي فإنه يبذل قصارى جهده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله، ويرى Buhanan أيضا أن هناك خيارات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، وضوح الدور، تحديات العمل، وفهم التوقعات.

ب- مرحلة العمل والانجاز:

وهي الفترة التي تلي الفترة التجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويعى الفرد من خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه

¹ المعاني، 1996، ص 23.

المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، وكذلك بداية ظهور قيم الولاء للعمل وللمنظمة.

ت - مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء:

وتبدأ هذه الفترة من بعد السنة الخامسة منذ التحاق الفرد بالمنظمة، بحيث يبدأ من خلالها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، وتصبح علاقته جد وطيدة معها ويشعر حينها أنه يعمل دون أي ضغط أو ملل أو صعوبة للمنظمة فيعلو بها ومعها، وبها تتصهر مصالحه الشخصية مع مصالح منظمته وتنقل هذه المرحلة بالفرد من مراحل التكوين إلى مرحلة النضج.

4-2- مراحل تكون الولاء التنظيمي حسب ماودي وزملائه:

أ- مرحلة ما قبل الدخول في العمل: وهي تمثل فترة خبرات العمل السابقة للوظيفة، حيث يكون لدى العامل فكرة مسبقة عما سيكون عليه العمل والمؤسسة التي سيعمل بها، وفي حين الدخول إلى العمل يمر الفرد بمستويات مختلفة من الميول والاستعداد للانتماء، وتختلف هذه الميول والاستعدادات من فرد لآخر وذلك يرجع إلى اختلاف التوقعات حول العمل والظروف المرافقة له.

ب- مرحلة البدء في العمل: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه، حيث تلعب هذه الخبرات دوراً أساسياً في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعضوية المهنية.

ت- مرحلة الترسخ: وتمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل اللاحقة لفترة التثبيت، حيث يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانصهار الاجتماعي للأفراد داخل التنظيم.¹

4-3- مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب (O'reilly & chatman 1989):

¹ الدوسري أسعد بن عميقان سعد، صغوط العمل ولواقته بولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية في منسوبي شرطة المنطق الترقية- (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

يتطور الولاء التنظيمي حسب O'reilly & chatman عبر ثلاث مراحل متتابعة تحدث تغييرات في سلوكات واتجاهات العمال وذلك من خلال مرحلة الامتثال (Compliance)، التطابق (identification) وكذلك الاستيعاب. (internalisation).

أ- **مرحلة الامتثال:** يتمثل جوهر هذه المرحلة في أنها تتمحور حول العامل ودرجة قبوله وتأثره بالآخرين من حوله، وذلك يتم من خلال المكتسبات التي يستفيد منها العامل من المنظمة، وهذا يؤدي به إلى تبني سلوكات واتجاهات جديدة داخل المنظمة، وهذه السلوكات تعتبر نتيجة حصوله على مكتسبات مادية لا لقبوله لأهداف المنظمة، إن هذه المرحلة مرتبطة أساسا بالبعد المستمر للولاء التنظيمي فحسب Allen & Meyer ، الفرد العامل يملك قرار مبدئي في البقاء أو في مغادرة المنظمة وهذا القرار يعتبر بحد ذاته نتيجة لتقييمه للأرباح والمكافآت التي استفاد منها من خلال فترة عمله بها.

ب- **مرحلة التطابق:** يتم الانتقال إلى هذه المرحلة عندما يقوم العامل بالتأثر وقبول الآخرين وهذا من أجل حفاظه على الرضى الذاتي والرضى المتعلق بعلاقته مع المنظمة، فالعامل يحس بالفخر والاعتزاز نتيجة انضمامه للمنظمة، كما تصبح لديه رؤية تتمثل في أن الأدوار التي يقوم بها في المنظمة هي جزء من شخصيته الذاتية.

إن الولاء في هذا المرحلة يقوم على البعد المعياري فالبقاء في المنظمة هو نتيجة إحساس العامل بالواجب والشعور بالولاء اتجاه المنظمة.

ت- **مرحلة الاندماج:** ينتقل العامل إلى هذه المرحلة عندما يجد أن قيم وأهداف المنظمة تتسجم وتتطابق جوهريا مع مبادئه وقيمه الخاصة، بحيث أن العامل في هذه المرحلة لا يحس فقط بالانتماء إلى المنظمة بل يتعداه إلى امتلاكه لتشفغ شديد في البقاء في المنظمة. وحسب Allen & Meyer فالعامل في هذه المرحلة يقوم بصراحة " لدى الرغبة في البقاء " هذا ما يدل على أن العامل أصبح جزء من التنظيم الذي يعمل فيه.¹

¹ ختام ، 2005 ، ص41.

5. المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي

لقد رأى (Howard Becker 1960) بأن الولاء التنظيمي هو نتيجة عن تلك المبادلات الحاصلة بين الفرد والمنظمة بخصوص المنافع والاستثمارات التي يتلقاها منها، وقد قدم هذا الطرح فيما بعد في نظريته حول الولاء التنظيمي والمعروفة باسم (Side-bets Theory).

كما قام (Etzioni 1961) باقتراح مفهوم جديد متعلق بالولاء التنظيمي يتركز حول امتثال العامل وتوجيهه من طرف السلطة التنظيمية، كما تحدث أيضا عن مفهوم الولاء التنظيمي للعامل في المنظمة وتأثيره على مستويات الأداء والإنتاج فيها. وتوالت الدراسات فيما بعد عن طريق (Salanick 1977، Kanter 1968) وهذه الدراسات ركزت في الحقيقة حول مفهوم جديد يتعلق بالولاء التنظيمي، بحيث يتركز هذا المفهوم حول تفكير العامل حول علاقته مع منظمته التي يعمل بها، وعن رؤيته وموقفه من المبادئ والقيم والأهداف التي تنشدها المنظمة.

لقد أدت كثرة الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي وعدم وضوحها وتضاربها أحيانا في الجوهر الذي تتركز عليه إلى قيام كل من (Hartley & Cooper 1991) بتقديم اقتراح حول إعادة تقييم وتصنيف الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، وكان هذا نقطة البداية لماودي زملائه للقيام بهذا العمل فيما بعد، وقد نجح هلاء بعد العديد من الدراسات بتصنيف المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي حسب مدخلين أساسيين يتمثلان في المدخل الموقفي أو الاتجاهي (Attitudinal Perspective) وكذلك المدخل السلوكي (Behavioural Perspective).

5-1- المدخل الاتجاهي:

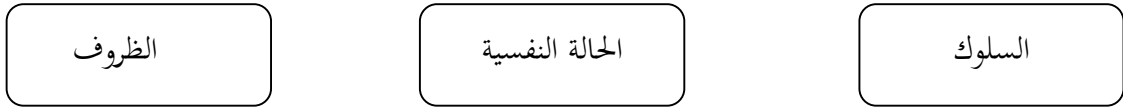
يركز هذا المدخل في دراسته لظاهرة الولاء التنظيمي حول العمليات التي تؤدي إلى تفكير الأفراد وتحليل علاقاتهم القائمة مع منظماتهم، فهؤلاء الأفراد إذا كانوا يرون بوجود تطابق

بين قيم وأهداف المنظمة وقيمهم الذاتية وهذا هو الأمر الذي يؤدي إلى تطور مستويات الولاء لديهم.

إن هذا المدخل يرى بأن الولاء التنظيمي على أنه حالة نفسية تسود الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، ولقد ركزت جميع الدراسات وفق هذا المدخل على تحديد الظروف المؤدية إلى تطوير الاتجاهات الفكرية لدى الأفراد وكذلك النتائج السلوكية الناجمة عنها داخل المنظمة.¹

والشكل التالي يوضح تشكل السلوك لدى العمال حسب المدخل الاتجاهي:

شكل رقم (03): يمثل تشكل السلوك حسب المدخل الاتجاهي



5-2- المدخل السلوكي:

يركز هذا المدخل في محاولته لفهم العمليات التي تؤدي إلى ارتباط العامل بمنظّمته وهو يشكل الولاء السلوكي للفرد والذي هو نتيجة ايجابية لتلك القرارات والإجراءات التي تدعم بقاء الفرد في المنظمة.

فحسب دراسات الولاء السلوكي يرتبط بصفة كبيرة جدا بالتقديرات الشخصية للأفراد حول الخسائر التي سيتلقونها من خلال مغادرتهم للمنظمة مع المكافآت والامتيازات يتلقونها أيضا نتيجة بقائهم فيها.

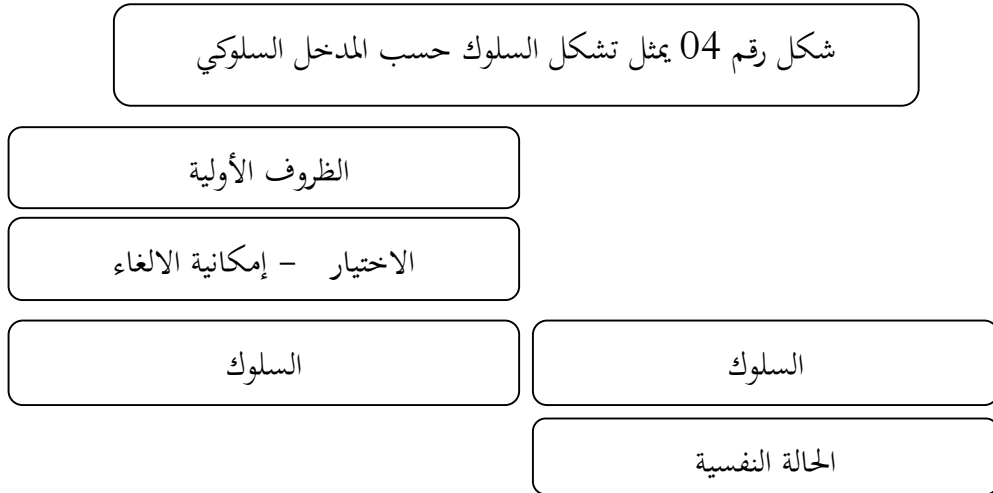
¹ Meyer et Allen, p 621.

يرى Mowday بأن هذا المدخل يركز على الظواهر الصريحة الناجمة عن الولاء التنظيمي، وهذا يتمثل في النسب المرتفعة للحضور لدى العمال والثبات في العمل، والأداء.... إلخ.

كما أن هذا المدخل حسب Mowday يميز بين الولاء السلوكي والولاء العاطفي للأفراد، فالولاء السلوكي يتمثل في رغبة الأفراد في القيام بسلوكات تخدم وتتوافق مع مصلحة المنظمة ع طريق القيم بجميع المهام الموكلة إليهم بصفة مثالية مع امكانية إقدامهم على القيام بتضحيات من اجل مصلحة المنظمة.

وحسب slanick يصبح الفرد مقيدا بسلوكاته والتي يتم عبرها دعم اندماجه واستيعابه في المنظمة التي يعمل بها

والمخطط التالي يوضح تشكل السلوك حسب المدخل السلوكي:¹



يوضح هذت الشكل كيفية تنبؤ المدخل السلوكي بالظروف المسبقة التي تؤدي إلى تطوير الولاء التنظيمي بالإضافة إلى توضيحه أيضا لنتائج السلوك، واللدان يتم التأثير عليهما من طرف الظروف الاولية والمتمثلة في الاختبار (CHOICE) وكذا إمكانية الإلغاء أو النقص (REVOCABILITY).

¹ stoeva,2006,p16.

إن هذه الظروف المسبقة لها الدور الكبير في التأثير على الحالة النفسية للعامل بحيث تؤثر عليه من خلال إكسابه اتجاهات جديدة تؤدي إلى قيامه بسلوكات تعكس ولاءه نحو المنظمة التي يعمل فيها.

6. التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي

لقد مر مفهوم الولاء التنظيمي بتطورات كثيرة على قرابة خمسين سنة، وذلك منذ ظهور المفهوم الأول للولاء التنظيمي عن طريق (Howard Becker 1960)، والذي رأى بأن الولاء التنظيمي له بعد أحادي فقط يتمثل في المبادلات التي تحدث بين العامل والمنظمة، وقد وجهت عدة انتقادات من طرف الباحثين الآخرين إلى هذا المفهوم وذلك من ناحية صعوبة تطبيقه في أرض الواقع وكذلك غياب أداة القياس والتي تعتبر أمر ضروري لقياس ولاء العمال في ذلك الوقت.

وقد بقي هذا المفهوم هو المسيطر على الدراسات التي اهتمت بالولاء التنظيمي على نحو عشرون سنة كاملة، حتى جاء مفهوم جديد عن طريق O'reilly & chatman (1986) والذي شكل نقطة تحول جذرية في الدراسات اللاحقة، فقد قد كل منهما مفهوما للولاء يتركب من ثلاث أبعاد منفصلة لكنها في الحقيقة مترابطة بشدة فيما بينها، هذا ما مهد فيما بعد لظهور نظرية أخرى حول الولاء التنظيمي عن طريق (Allen & Meyer 1990)، تتمثل في نظرية الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي.¹

(three component conceptualization) التي إعتد فيها كل منها على تطوير أبحاث بورتر و زملاءه وأوريلي وتشاتمان.

إضافة إلى الاعتماد على كل من المدخل السلوكي والاتجاهي في تطويرها، جعل هذا نظرية الأبعاد الثلاثة من أحسن وأكمل النظريات المتعلقة بالولاء التنظيمي، كما قام

¹ Alln et meyer, 1990 .

آلن وماير بتطوير أداة لقياس الولاء التنظيمي تتمثل في إستبانة الولاء التنظيمي
organizational commitment Questionnaire

وفيما يلي سنأتي على عرض أبرز النظريات المفسرة للولاء التنظيمي:

1-6- نظرية الأخذ والعطاء لهاورد بيكر: howard deckers' side-bet theory 1960

وتعتبر النظريات الكلاسيكية المفسرة للولاء التنظيمي، سيطرت على أدبيات الولاء التنظيمي مطلع الثمانيات من القرن العشرين ومصطلح (side-bet) يشير في الحقيقة إلى كل شيء يتعلق بالقيم التي استثمرها العامل في المنظمة من جهد، وقت، مال... إلخ والتي يمكن أن تضيع أو تزول عند الفرد في حال اتخاذه القرار بمغادرة المنظمة.¹ يمكن اعتبار كل من التكاليف الاقتصادية والنفسية والاجتماعية إضافة إلى للاستثمارات المتعلقة بالجهد والوقت والأمن الوظيفي وعلاقات الزمالة الوظيفية وكفاءات العمل وجميع المعارف المكتسبة من طرف العامل، هي النتيجة المنطقية لذلك التقييم المعرفي الذي قام به العامل مسبقا حول علاقته مع المنظمة، فالعامل سيبقى عضوا في منظمته ما دام أنه يرى بأن تكاليف إلغاءه معقدة مع المنظمة جد مرتفعة ومن هنا سيكون من الصعب جدا عليه مغادرة المنظمة التي يعمل بها.

يقول becker 1960 يأتي الولاء إلى الوجود عندما يقوم فرد ما بالأخذ والعطاء ، فالولاء يعتبر الرابط بين مصالح الفرد الخارجية مع خط ثابت من لنشاطات. وترتكز نظرية الأخذ والعطاء على أساس يتمثل في أن كل فرد في المنظمة يتبنى بعض المسارات السلوكية تبعا لتفكيره المنطقي، هذا ما ينتج اختيارات عقلانية كثيرا ما تكون مرتبطة بمصالح الفرد الخارجية، فالولاء في هذه الحالة يعتبر نتيجة لتقييم معرفي

¹ -Allen et Meyer , p 12

قام به العامل بمقارنة استثماراته الحالية مع النتائج التي سيتحصل عليها عند تغيير العمل أو المنظمة.

6-2- الولاء عند Etziony 1961:

قام اتزيوني بطرح تصنيف حول الولاء التنظيمي ، يقوم على مبدأ " امتثال العمال للتعليمات التنظيمية وقد عرف اتزيوني هذا الامتثال على أنه " ردة الفعل الكامنة بين السلطة المفروضة من طرف المسؤولين للسيطرة على المرؤوسين ومستوى الثقل لديهم " فالإدارة تستعمل الأساليب القسرية للسيطرة على العمال، لهذا فإن مفهوم الولاء التنظيمي حسب اتزيوني يرتبط بثلاث أنواع محتملة من السلطة التنظيمية وهي : السلطة القسرية السلطة بالمجازاة، والسلطة المعيارية.

هذه الأنواع الثلاث من السلطات التعليمية ترتبط حسب اتزيوني بدورها بثلاث أنواع من الولاء التنظيمي وهي: الولاء الاغترابي، الولاء المحسوب، الولاء الأخلاقي. **أ.الولاء الاغترابي:** يعتبر وجوده غير محبذ في المنظمة، لأنه يمثل توجه سلبي للعامل نحو منظمته، ويظهر الولاء الاغترابي عندما يقيد سلوك العامل تقييدا شديدا وهو نتيجة للعضوية القسرية للعامل في المنظمة أو حتى في المجتمع الذي يعيش فيه، فمثلا الجنود أو نزلاء السجون مدمجون في منظماتهم ولكن وفق قواعد تتميز بدرجة كبيرة من السلبية بالنسبة إليهم.

ب.الولاء المحسوب: هذا النوع من الولاء يعتبر ذو صلة أكبر بالمنظمات أو المؤسسات وهو يمثل علاقة الفرد مع المنظمة، هذه العلاقة تتركز على " مبدأ التبادل" فكل فرد يقيم المقايضة التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها، أي أنه يقيم ما يعطيه للمنظمة بالمقارنة مع ما يتلقاه منها.¹

¹ -Mgupuhaw.N: Relatuos Ship belween orgawzational, ommtiüent andwork preformance in agicultural cenpany (umpulis hed Master's thesis) umverty of south africa،.2008،p p21

ت. **الولاء الأخلاقي**: وهو يدل على الاتجاه الحد ايجابي للفرد اتجاه منظمته وهو يتبع من استجابته واندماجه في المنظمة وتبنيه لقيمتها وأهدافها وهو ينقسم حسب اتزوني إلى قسمين:

- **الولاء الأخلاقي التام**: وهو يتم عندما يحدث الاعتقاد وتبني القيم الموجودة في المنظمة من طرف العامل تلقائيا بحد ذاته.

- **الولاء الأخلاقي الاجتماعي**: وهو يتم عندما يحدث الاعتقاد وتبني القيم الموجودة في المنظمة من طرف العامل نتيجة لضغوطات الجماعات الاجتماعية الموجودة في المنظمة مثل: جماعات العمل ، المستخدمين الخارجين ، فرق التسيير.... الخ.¹

3-6- الولاء عند Kanter 1968

حسب كانتر الولاء التنظيمي للأفراد هو نتيجة لمتطلبات السلوك المطلوب والمجيب من طرف المنظمة وهو شكل لتداخل وتكامل ثلاث عوامل أساسية هي:

أ. **الولاء المستديم** **continuance commitment**: يشمل في المقام الأول التوجيهات المعرفية للأفراد وذلك عندما يقوم بتقييم الأرباح والفوائد مقارنة مع الجهود المبذولة، وفي هذه الحالة فإنهم يجدون بأن الخسائر التي سيتكبدها في حال مغادرتهم للمنظمة أكثر ضررا من التي يمكن تلقيها بالبقاء كأعضاء في المنظمة.

وبصفة عامة يمكن وصف هذا النوع من الولاء كدور النظام الاجتماعي، بحيث أن الأفراد يلتزمون بتضامن المجموعة حتى يضمنون القيام بالعلاقات الاجتماعية التي يريدونها أن تحدث داخل المنظمة.

ب. **الولاء التلاحمي** **cohesion commitment**: يركز هذا النوع من الولاء بالدرجة الأولى على كيفية تشكل الاتجاهات الفكرية الايجابية والعلاقات العاطفية التي تربط بين أفراد المجموعة، هذه العلاقات العاطفية تعطي للأفراد الاشباع التام من الاندماج مع

¹ stoeva,1990,p38.

جميع الأفراد المشكلين للمجموعة، وتكون درجة التضامن بينهم جد مرتفعة عكس نسبة الغيرة التي تصبح جد ضئيلة، مما يعطي للنظام التلاحمي القدرة على مواجهة المخاطر التي تهدد كيانه ويتم هذا عن طريق التلاحم بين أفراد الجماعة بفضل دعمهم لمعايير وقيم النظام وكذلك طاعتهم التامة له.

ت.الولاء الرقابي control commitment: هذا النوع من الولاء يهتم بدوره على كيفية تشكل الاتجاهات التقييمية الايجابية لدى العمال، بحيث أن المطالب الموجهة من طرف المنظمة للعمال يتم تقييمها من طرفهم بدرجة كبيرة من الايجابية ويعتبرونها ذات قيمة أخلاقية تتطابق مع قيمهم الشخصية، إن استجابة العمال لهذه المطالب يعتبر بحد ذاته استجابة لضرورة عاطفية يمتلكونها إتجاه المنظمة.¹

4-6- الولاء عند Porter Boulian Mowday steers 1974

تعتبر الدراسات التي قام بها بورتر وزملاءه من أهم الدراسات التي تلت نظرية "الأخذ والعطاء" لهاورد بيكر، قد ركز بوتر وزملاءه على الارتباط النفسي للعامل مع منظمته، كما حاول تقديم مفهوم الولاء على انه نوع من الاتجاهات تختلف عن العقد الاقتصادي الذي يربط كل عامل بمنظمته، فالعامل لديه الرغبة في البقاء ليس بهدف الاستثمارات الاقتصادية بل نتيجة التأثير العاطفي الذي يربطه بالمنظمة، وقد عرف بوتر وزملاءه الولاء التنظيمي على أنه " قوة تطابق واندماج فرد ما داخل أي تنظيم" كما وصف بورتر وزملاءه صفات الفرد ذو الولاء بثلاث صفات هي: القبول التام لقيم المنظمة ، المشاركة، الانتماء.

لقد قاما أعمال بورتر وزملاءه بإحداث تطورات جذرية في مفهوم الولاء التنظيمي والتي اعتبرت الأساس في ظهور المفاهيم الثلاثة للولاء في الدراسات اللاحقة.

¹ Kanter, 1968,p 500-503.

كما قام بورتير وزملاءه أيضا بتطوير مقياس للولاء التنظيمي والذي مثل قاعدة لتطوير مقياس آخر وهو مقياس آلن وماير فيما بعد وذلك عن طريق إدخال العديد من التعديلات عليه.

6-5- الولاء عند Salanick & Sstaw 1977:

يتكون الولاء التنظيمي حسب ستاو وسلانيك من صنفين أساسيين يجب التفريق بينهما وهما :

أ. **الولاء الموقفي أو الاتجائي Attitudinal Commitment** : ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق الأهداف بالفرد مع أهداف وقيم المنظمة، ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بحيث يرون بأنه " كالصندوق الأسود" لأنه يتضمن عدة عوامل تنظيمية وشخصية تساعد على تشكله كاتجاه لدى العمال، وهذه العوامل هي متغيرات تتعلق بالسن والجنس والمستوى التعليمي... الخ بالإضافة إلى خصائص الدور والخصائص التعليمية الأخرى كالمناخ التنظيمي وحجم المنظمة وكذلك خبرات العمل.

ومن هذا فإن مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال يتحدد عن طريق هذه الخصائص ويؤثر هو بدوره على متغيرات أخرى كنسب الغيابات والدوران الوظيفي والتسرب الوظيفي وهي العوامل التي تعمل جميع المنظمات الحديثة على محاربتها والحد من مدى انتشارها.¹

ب. **الولاء السلوكي Behavioural Commitment** : ويقصد به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بالمنظمة نتيجة إتجاهاته السابقة، فالجهد والوقت اللذان قضاهما في المنظمة يجعلانه مرتبطا بها، ومنه فإنه يحاول دائما أن يحافظ على عضويته فيها وتعكس هذه الرؤية حول الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، فأفكار علم النفس

¹ Kanter, 1968,p 305.

الاجتماعي حول الولاء التنظيمي تتمحور حول الخبرات المكتسبة من طرف الفرد والسلوك الناجم عنها من خلال تطور علاقة العامل بالمنظمة التي يعمل بها.

إن الأفراد في هذه الحالة يصبحون مقيدين بأنواع من السلوك الخاص والتصرفات داخل المنظمة وهذا نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت عن طريق العضوية التي يشغلونها، مما يجعلهم يستحسنون هذه السلوكات ويتمسكون بها خوفا من ذهاب تلك المزايا¹

6-6- الولاء عند Stevens et al 1978:

حسب ستيفنز وزملاءه يمكن تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي حسب اتجاهين نظريين هما:
أ. **الاتجاه التبادلي Exchange perspective**: هذا الاتجاه يركز في دراسته للولاء التنظيمي على مخرجات الولاء التي ترتبط بالتفاعل المتبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها مع التركيز على عضويته كمحدد أو مقياس أساسي لما يجب على المنظمة منحه أو تقديمه له من خلال ذلك التفاعل.

وبموجب هذا التفاعل فإن ولاء العامل ينمو ويزداد كلما زاد ما يتحصل عليه من مزايا ومنافع من المنظمة، وتتفق رؤية ستيفنز وزملاءه مع نظرية "التوازن التنظيمي" لهيربرت سايمون herbert simon organizational equilibrium theory والتي مفادها أن إسهامات الفرد وجهوده المبذولة في المنظمة يجب أن توافق مع توقعاته حول المنافع التي سيتلقا من المنظمة وكذلك درجة الإشباع لحاجاته ودوافع عن طريق المنظمة.

كما يرى ستيفنز وزملاءه بإمكانية التنبؤ ببعض المتغيرات التعليمية كدرجة الرضى الوظيفي عن طريق الولاء التنظيمي وذلك يتم عبر تقييم الحوافز المقدمة للعامل وتوقعاته

¹ الغامدي عبد الله محسن بن عبد الله، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميداني بـقيادة، 2001، ص 40

حولها، هذا ما يساعد على تحديد درجة ولاءه وبالتالي معرفة إمكانية بقاءه أو مغادرته للمنظمة.

يعيب هذا الاتجاه أنه لا يغطي عدة جوانب أخرى متعلقة بالولاء التنظيمي كدوران العمل التسرب الوظيفي وهي متغيرات أثبتت الدراسات علاقتها الوطيدة مع الولاء التنظيمي.

ب.الاتجاه النفسي Psychological Perspective :

لقد تم تبني هذا الاتجاه من طرف بوررتر وسميث اللذان وصفا الولاء التنظيمي على أنه نوع من لنشاط الزائد والتوجه الايجابي للعامل نحو منظمته، والجهد المميز الذي يبذله العامل لمساعدة منظمته لتحقيق أهدافها كما يتميز أيضا بتلك الرغبة القوية في الانتماء للمنظمة.

لقد صور هذا الاتجاه الولاء التنظيمي على أنه توجه ذو ايجابية يمتلكه الفرد اتجاه منظمته وأهدافها، كما أنه غطى أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على الحوافز ودرجة رغبة الفرد وتوافقه مع المنظمة.

إن الاتجاه النفسي يقيس درجة ولاء الفرد من خلال درجة توافق قيم وأهداف المنظمة مع قيمه وأهدافه الخاصة، فالعامل الذي يعتقد ويؤمن بأهداف المنظمة يشعر بالانتماء لها، وهو أيضا يظهر رغبة قوية في بذل مجهودات أكبر لخدمة المنظمة، ولهذا فقد استخدم هذا الاتجاه في العديد من الدراسات اللاحقة¹

6-7- الولاء عند Angle & perry (1983)

يرى كل من انجل وبيري أن العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي يمكن أن تصنف إلى نموذجين أساسيين هما:

¹ العضائية، علي محمد ، ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية،دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الاردنيين،مجلة مؤته للبحوث والدراسات، مجلد 10، رقم "06"،1995، ص ص 13-32.

أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يقابل هذا النموذج مفهوم الولاء الموقفي عند "سناو ولانيك" وهذا النموذج يعطي فرضيات حول جوهر الولاء التنظيمي، بحيث يتركز حول الخصائص المتعلقة بالفرد واتجاهاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي للولاء التنظيمي، بحيث يجب أن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإن المتغيرات الشخصية تعتبر المحددات والمؤثرات التي تؤدي إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد نحو المنظمات التي يعملون بها.

ب. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي: يقابل هذا النموذج أيضا مفهوم الولاء السلوكي عند "سناو وسلانيك" بحيث يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد تبع من طرف المنظمة نتيجة للتفاعل القائم بينه وبينها عن طريق العضوية، فالمنظمة تنظر إلى احتياجات الفرد ورغباته التي يريد تحقيقها وهو بالمقابل يسخر كل طاقاته ومجهوداته لخدمة مصالحها.

لقد أشار kotter إلى هذه العملية وقد أسماها بالعقد النفسي psychological contract وهذا العقد يتضمن حسب مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة من قبل ، بحيث تؤدي إلى رض كل الطرفين أي الفرد والمنظمة معا¹

8-6- الولاء عند (O'reilly & chatman 1986):

حسب أوريلي وتشتمان الولاء التنظيمي هو ذلك الارتباط النفسي للعامل مع المنظمة، وهو يشكل حسبها من ثلاثة مفاهيم متداخلة ومنفصلة في نفس الوقت عن بعضها البعض وهي:

الامتثال (Compliance)، التطابق (identification)، الاستيعاب.

¹ - المرسي، محمد بدر ، ، الروح المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين لدى معالم المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في منطقة نابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010، ص ص 88-89.

(internalisation)

أ. الامتثال: يحدث الامتثال عندما العامل السلوكات والاتجاهات التي تريدها المنظمة، وهذا لا يتم بصفة تلقائية نتيجة لرغبة العامل في قبول هذه الاتجاهات والسلوكات، بل هو نتيجة لرغبة الاستفادة من الأرباح والمكافآت من المنظمة.¹

ب. التطابق: ويعتمد على درجة التماثل بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد الشخصية، بحيث أن هذا التماثل يصبح قويا كلما زاد أمل العامل في إيجاد قيمه وأهدافه الشخصية في المنظمة التي يعمل بها.

ت. الاستيعاب: يحدث الاستيعاب عندما يتنى العامل قيم وأهداف المنظمة بصفة تلقائية دون حرصه على الحصول بالمقابل على المكافآت والاستثمارات، أي أن لعامل يتبنى هذه القيم والأهداف لأنه يريد ذلك.

6-9- الولاء عند Allen & Meyer 1991 :

لهذا النموذج قيمة كبيرة في أدبيات الولاء التنظيمي لأنه يعتبر من أحسن النماذج إطلاقا في تفسير الولاء بالإضافة إلى اعتماد الكثير من الباحثين عليه في الدراسات الحديثة المتعلقة بالولاء التنظيمي.

يرى MEYER & HERSCOVITCH 2001 بأن الولاء التنظيمي يشكل من ثلاث أبعاد تعتبر هذه الأبعاد خصائص لحالات ذهنية تعكس مكونات منفصلة من حيث الطبيعة، المحددات، والنتائج.

وهذه الأبعاد الثلاثة المكونة للولاء التنظيمي هي:

أ. الولاء العاطفي **AFFECTIVE COMMITMENT** : يمثل هذا البعد الارتباط العاطفي للعامل بمنظّمته كذلك درجة تطابقه معها من حيث القيم والأهداف وكذلك درجة اندماجه فيها.

¹ –Allen, Meyer, 1997, p14.

ب. الولاء المستمر **Continuance Commitment**: وهو يمثل رغبة الفرد في الحفاظ على عضويته في المنظمة، ويقوم هذا البعد على الاعتبارات المنطقية للأفراد إتجاه الفوائد والأرباح التي يتوقعونها من المنظمة في حالة استمرارهم في المنظمة مقارنة بما سيحصلون عليه عبر سبل أخرى نتيجة مغادرتهم للمنظمة.

ت. الولاء المعياري **Normative Commitment**: وهو يمثل شعور العامل بضرورة بقاءه في المنظمة، ويعتبر هذا بالاستمرار في العضوية نتيجة القيم الأخلاقية للعامل والتي يستمدّها من إيمانه بأن البقاء في المنظمة أمر أخلاقي وسلوك صحيح، بحيث يرى بأن المنظمة بحاجة إليه، ولذلك لا يستطيع أن يتركها لأنها ستتضرر جراء ذلك.

ولقياس هذه الأبعاد الثلاثة فقد طور كل من آلن وماير مقياس وهو يعتبر حالياً من أحسن المقاييس التي تقيس الولاء بالإضافة إلى مقياس بورتر وزملاءه

Affective commitment. Normative commitment scale (1974)

6-10- الولاء عند مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس التي تدرس المنظمات الحديثة، قدمت هذه المدرسة مفهوماً جديداً للولاء التنظيمي يتمحور حول ثقافة المنظمة والتي تتمثل في القيم الموجودة فيها وبلذات القيم المتعلقة بالمديرين، والجوانب المتعلقة بثقافة المنظمة والتي تتمثل في: هيكل التنظيم، علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية وكذلك العلاقة بالمنظمات الأخرى، هذه العوامل تمثل حسب مدرسة الثقافة التنظيمية المكون الأساسي للولاء التنظيمي لدى الأفراد، وتعتبر هذه المدرسة أسلوباً من أساليب ضبط العمال من طرف المديرين، فهو يسهل لهم هذه العملية.¹

إن الفرد الذي يمتلك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي يقوم بعملية الضبط تلقائياً فهو يقوم بالسلوكيات التي تتوافق مع أهداف المنظمة، كما يمكن أيضاً اعتبار الولاء

¹ الدوسري، 2005، ص 92-93.

التنظيمي عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن العمل في المنظمة بسبب المنافع والمكافآت المقدمة له، لأنه يملك ذلك الاستعداد للدفاع عن سمعة المنظمة عندما تتعرض للآزمات كما أنه يقوم بالتضحية من أجلها إذا استلزم الأمر ذلك.

لقد ركزت هذه المدرسة في دراستها للولاء التنظيمي على النتائج المترتبة عن الولاء التنظيمي دون أن تتطرق إلى العوامل التي تؤدي إلى تشكله وتطويره لدى العامل، وبالتالي فهذه المدرسة عالجت جانباً واحداً من جوانب هذه الظاهرة.¹

7. قياس الولاء التنظيمي

يكمن الهدف الأساسي من وراء قياس الولاء التنظيمي فيما يوفره من مؤشرات ترتبط بعدة متغيرات كالأداء الوظيفي ودورات العمل والتسرب الوظيفي، مما يعطي لإدارة المنظمات نظرة واضحة حول المشاكل التي تواجهها، كما تساعد هذه المؤشرات أيضاً على التخطيط لإستراتيجيات محكمة لمعالجة هذه المشاكل، إن الإدارات الحديثة تعتمد على معيارين أساسيين في قياسها للولاء التنظيمي وهما:

7-1- المعيار الموضوعي:

وهو يعتمد على قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية الناجمة عن، وذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد في البقاء ضمن المنظمة ومن تتمكن الإدارة من معرفة المستوى الذي يمتلكه العامل من الولاء التنظيمي.

7-2- المعيار الذاتي:

وهو يعتمد على أساليب تقديرية تبرز تقدير العامل بحد ذاته لدرجة الولاء التنظيمي التي يمتلكها ويمكن اعتبار هذه التقديرات المقدمة من طرف العامل هي المؤشر الذي تعتمد عليه المنظمة في تحديد المستوى الموجود من الولاء التنظيمي لديها.

¹ - الدوسري سعيد بن عمقان سعيد، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية، ذ1، دار المكتبة الحامد نشر، عمان - الأردن، 2005، ص ص 92 - 93.

لقد تم تطوير عدة مقاييس تعتبر كأداة لقياس الولاء التنظيمي من طرف كثير من الباحثين اهتموا بدراسة هذا الموضوع خلال مدة تزيد عن نصف قرن من الزمن ولعل أبرز هذه المقاييس ما يلي:

7-2-1- مقياس Porter et al 1947:

قام بورتر وزملاءه بتطوير استبيان " الولاء التنظيمي " والذي يحتوي على 18 بند وذلك بالاعتماد على سلم ليكرت السباعي في تقدير استجابة المبحوثين. يعتبر هذا المقياس من أحسن المقاييس ثباتا وصدقا، كما شكل أيضا قاعدة لمقاييس أخرى طورت فيما بعد، ومن أهمها مقياس آلن وماير 1990.

7-2-2- مقياس Mowday et al 1979:

وقد تم تطويره سنة 1979 من طرف ماودي وزملائه؛ يهدف هذا المقياس إلى قياس الولاء التنظيمي من خلال 15 بند، وبالاعتماد أيضا على سلم ليكرت الخماسي في دراسة تقدير استجابة المبحوثين إبتداءا من " غير موافق بشدة" بنقطة واحدة حتى الدرجة الخامسة وهي " موافق بشدة" بخمس نقاط، الخ وقد تحصل هذا الاختبار على معامل صدق يقدر بين 0.82 حتى 0.93 ومعامل ثبات يساوي 0.90.

7-2-3- مقياس Allen & Meyer 1990

جاء هذا المقياس كإستكمال لأعمال بورتر وزملائه فبالاعتماد عليه قام آلن وماير 1998 بإضافة مقياسين آخرين هما: مقياس الولاء الوظيفي Affective Commitment scale وكذلك الولاء المستمر Continuanace Commitment scale وقد احتوى كل منهما على 8 بنود كما اعتمد سلم ليكرت السباعي في دراسة استجابة المبحوثين.¹

¹ stoeva, 2006, p18-19.

وفي سنة 1989 قام آلن وماير بتطوير مقياس أصلي جديد يحتوي على 8 بنود لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي (البعد العاطفي، البعد المستمر، البعد المعياري) وقد تم مراجعته فيما بعد سنة 1993 عن طريقهما ليحتوي على 6 بنود لكل بعد، كما اقترح آلن وماير أيضا تقسيم بعد الولاء المستمر إلى قسمين هما مقياس غياب البديل

low perceived alternative وكذلك مقياس التضحية الشخصية المرتفعة high personal sacrifice وقد تم تجريب هذا المقياس سنة 1996 لأول مرة وقد جاءت نتائج الإنساق ومعامل ألفا كرونباخ يساوي 0.85 بالنسبة للبعد العاطفي 0.79 للبعد المستمر وأخيرا 0.73 للبعد المعياري¹

8. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

لقد قام بعض الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها من تطوير نماذج تهدف إلى تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ، هذه النماذج تعتبر بناء يهدف إلى الكشف وتحديد أهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي وكذلك معرفة النتائج التي يؤديها الولاء في المنظمة، وفيما يلي يأتي إلى ذكر أهم هذه النماذج.

8-1- نموذج Steers 1977:

يرى ستيرز بأن الولاء التنظيمي يتأثر بثلاث أقسام رئيسية من المحددات وهي: قسم الخصائص الشخصية، قسم الخصائص المرتبطة بالعمل، وقسم خبرات العمل. أ. الخصائص الشخصية: تتمثل في السن والجنس والحاجة إلى الإنجاز والمستوى التعليمي للعامل.

ب. الخصائص المرتبطة بالعمل: تتمثل في طبيعة المهام، فرص التفاعل الاجتماعي، الآثار الرجعية للعمل.

¹ -Stoeva , LaQualite des relai on employgés supriveur et engangent iraganisationnnel, science de la gestion hec, Mentreal, uni versaite – canadam ,2006 , pp 18-19.

ت.خبرات العمل: تتمثل في اتجاهات الجماعة، الاعتماد التنظيمي وكذلك مدى إدراك الأهمية الشخصية للعامل.

ينتج عن هذه الأقسام الثلاث حسب ستييرز رغبة العمال في البقاء ضمن المنظمة وكذلك الحضور الدائم للعمال والإخلاص للمنظمة، بالإضافة إلى المستويات العالية من الأداء والتي اعتبرها ستييرز نتائج للولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة.

لقد اعتمد ستييرز في بناء هذا النموذج على دراسة قام بها، وقد احتوت هذه الدراسة على عينتين من العمال ينتمون إلى منظمات مختلفة احتوت العينة الأولى على عمال ذوي مهام مختلفة وذات طابعين تقني وغير تقني على حد سواء، وكان متوسط عمر هذه العينة يساوي 35 سنة بينما معدل خبرتهم يساوي 8 سنوات .

كما كان المستوى الدراسي لديهم يتدرج من المستوى الابتدائي إلى مستوى الماجستير. أما العينة الثانية فقد تكونت من باحثين ومهندسين يعملون في مركز بحث مستقل، ويشغلون فيه مناصب تقنية وإدارية، وقد تراوح متوسط سنهم الإجمالي بـ 38 سنة ومتوسط خبرتهم بـ 10 سنوات، أما المستوى الدراسي لديهم فقد تدرج من شهادة البكالوريا حتى الدكتوراه.

لقد تم قياس المتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي عن طريق الاستبيان الذي طوره بورتر وزملاءه، وقد جاء معامل ثباته يساوي 0.88، أما المتغير المستقل والمكون من الأقسام الثلاث السابقة الذكر، فقد تم قياس قسم الخصائص الشخصية عن طريق مقياس الحاجات الظاهرية Manifest needs questionnaire والذي طوره كل من

1976 steers & braunstein

قسم خصائص العمل وقد تم قياسه بمقياس¹ 1971 hachman & lamler والذي يقيس الخاصيات المتعلقة بالاستقلالية، التنوع، الأثر الرجعي للعمل وكذلك طبيعة المهام.

¹ stoeva, 2006, p52.

قسم خبرات العمل وقد تم قياسه بقياس Buchanan 1974

أما بخصوص المتغيرات التي اعتبرها يتيبرز كنتائج للولاء التنظيمي فقد تم قياسها كالاتي:
أ. متغير الرغبة والنية في البقاء مع المنظمة: فقد تم قياسه بواسطة بند واحد على سلم ليكت الثلاثي.

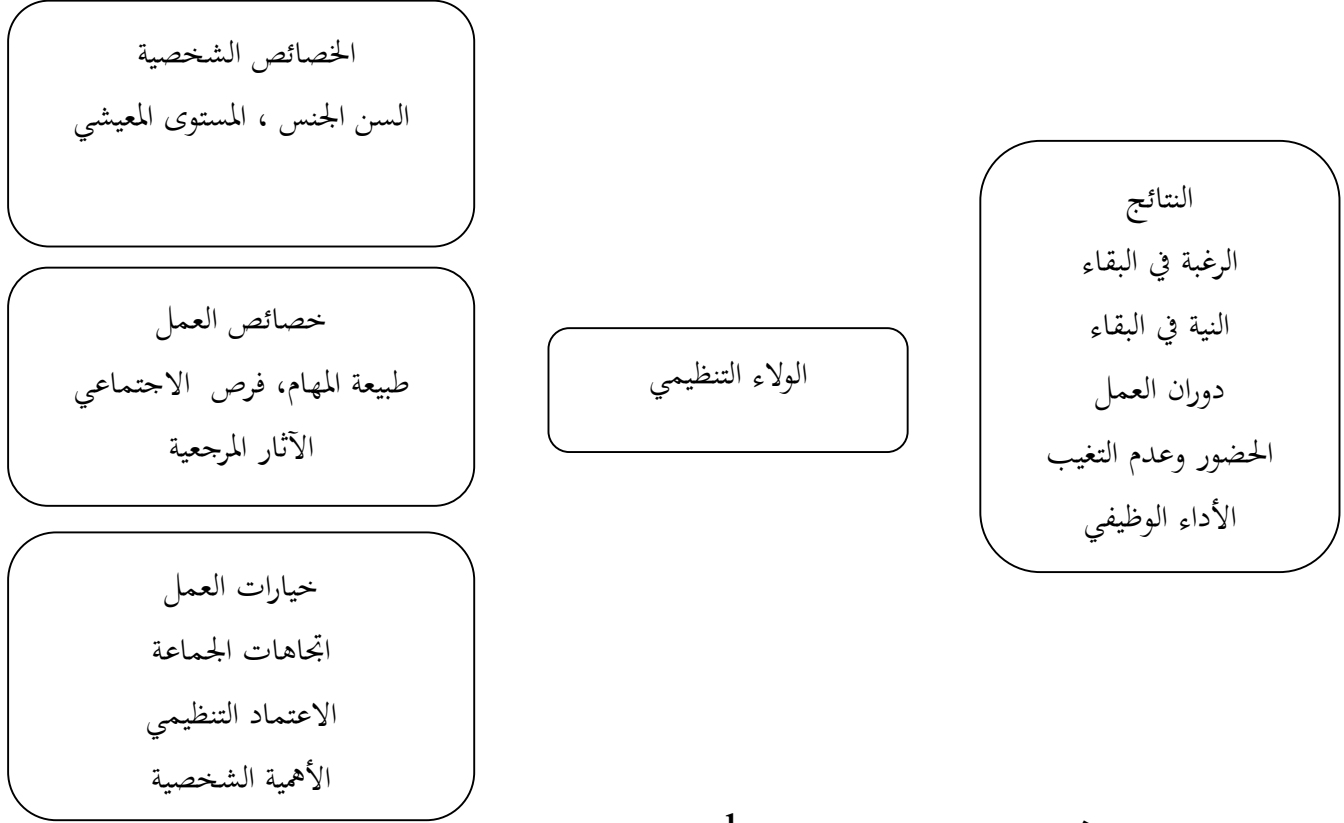
ب. متغير الأداء في العمل: وقد تم قياسه عن طريق استحواب المشرفين للعمال من خلال تقييمهم على أربع نواحي هي: (أداء الجماعة، جودة العمل، عبء العمل، النية الحسنة)، وهذا قد تعلق فقط بالعينة الأولى دون الأخرى التي كان هذا القياس أكثر شمولية بالنسبة إليها.

ت. متغير الحضور: وقد تم قياسه عن طريق الإحصائيات التي توفرت خلال مدة سنة كاملة وهذا تعلق بالعينة الأولى فقط.

لقد أثبتت هذه الدراسة وجود دلالات لتأثير جميع المتغيرات المستقلة على متغير الولاء التنظيمي وهذا بالنسبة لكلا العينتين، كما أن هذا النموذج تألف من محددات جد واسعة وذات شمولية كبيرة تتعلق بالأداء التنظيمي، وفي حقيقة الأمر فإن هذا النموذج أعطى نظرة واسعة وشاملة للدراسات النظرية وكذلك الإمبريقية بطريقة أظهر فيها العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي عن طريق التنبؤ بها عبر الولاء التنظيمي ، والشكل التالي يوضح نموذج ستيبرز بالتفصيل¹:

¹ –Buchanan, ,Les detrmunnts de la lajanné, mn 2002,p p 30-32.

الشكل (05) يمثل نموذج Steers العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



8-2- نموذج Weiner 1982 :¹

قام واينر بتطوير نموذج يتكون من ثلاث أقسام من المتغيرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي، القسم الأول منها يتعلق بالمتغيرات الشخصية، والقسم الثاني يتعلق بالمتغيرات التنظيمية أما القسم الثالث فيتعلق بمدى الملائمة (adequacy) بين الشخص والمنظمة.

- أ. **القسم الأول:** يتكون من المتغيرات الشخصية من متغير السن، الجنس، الأقدمية في المركز الوظيفي وكذلك المدة التي يقضيها العامل مع المشرف المباشر.
- ب. **القسم الثاني:** يتكون من هيكله الإشراف والرضى عن المشرف.

¹ stoeva, 1977, p47.

ت. القسم الثالث: والمتعلق بمدى الملائمة بين الفرد والمنظمة فهو يتكون من التفاعل بين مركز التحكم وهيكله الاشراف.

لقد وضع واينر فرضية حول ارتباط المتغيرات الشخصية والتنظيمية بعلاقة موجبة مع متغير الولاء التنظيمي، وقد اعتمد في ذلك على عينة تكونت من 406 عامل ينتمون إلى منظمات ذات أحجام مختلفة، كما أنهم يعملون في مناصب وأقسام مختلفة ضمنها، كما تنوعت المنظمات بين مصانع ومؤسسات خدماتية مالية، وكذلك الهيئات الحكومية، الصحة، التربية، البيع بالتجزئة، وقد تميزت العينة بما يلي:

96% من العمال تراوحت أعمارهم بين 20 و 60 سنة، بينهم ما نسبته 76% لا تتجاوز أعمارهم 36 سنة.

46% من العمال تابعوا الدراسة الابتدائية و 41% منهم أيضا تابعوا الدراسة في البكالوريا والجامعة.

10% من العمال ذوي خبرة لا تتجاوز 5 سنوات بينهم 5% عمرهم يتجاوز 20 سنة، كما أن 58% من أغلبية العمال لديهم خبرة في العمل تتراوح بين سنة واحدة إلى عشر سنوات.

الأقدمية في مركز العمل خلال المدة التي أجريت فيها الدراسة جاءت بنسبة واحدة بالنسبة للثلث الأول من العمال ومن سنة واحدة إلى ثلاث سنوات بالنسبة للثلث الثاني، أما الثلث الأخير فمدة الأقدمية كانت للعمال الذين تجاوزت أقدميتهم 3 سنوات¹.

18% من العمال يقضون مدة لا تتجاوز 6 أشهر مع المشرف المباشر من بينهم 28% يقضون وقت يتراوح من 6 أشهر إلى سنة كاملة.

¹ Buchanan,2002,p 105.

ما نسبته 38% من إجمالي العمال فإنها تقضي ما يتراوح مدته من سنة إلى ثلاث سنوات منها 16% يقضون مدة 3 سنوات مع نفس المشرف.

لقد تم قياس متغير الدراسة التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي عن طريق مقياس ماودي وزملاءه والذي أظهر معامل ثبات يقدر بـ 0.90 .

- المتغير المستقل والمتمثل في مركز التحكم: فقد تم قياسه بمقياس (Internal External) لصاحب 1968(Rotter's)، وقد أسفر على معامل ثبات قدر بـ 0.81 .
- المتغير المستقل والمتمثل في هيكله الاشراف: تم قياسه عن طريق مقياس وصف سلوك القائد (leader Behaviour Description Questionnaire) والذي طوره Stogdill 1963.

- متغير الرضى عن المشرف: وقد تم قياسه عن طريق مقياس مؤشر وصف الوظيفة gob description index والذي تم تطويره عن طريق smithe,qendall hull 1969 وقد قدر معامل ثباته بـ 0.78 في هذه الدراسة.

- لقد جاءت نتائج دراسة واينر مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الشخصية للفرد وكذلك الولاء التنظيمي، كما أشار متغير هيكله الاشراف إلى أن المشرفين ينظمون التقارير الموجهة إلى المرؤوسين من خلال إعطائهم تقنيات لانجاز المهام وذلك يتم باستخدام المشرفين لنماذج تنظيمية واتصالية، كما أن الدراسة أثبتت أيضا أنه كلما نظر المرؤوسين إلى المشرف على أنه مؤطر ذو مستوى عالي دوره الوحيد هو إعطائهم التقنيات وآليات العمل، يؤدي هذا إلى تقليص مستوى الولاء التنظيمي لديهم.¹

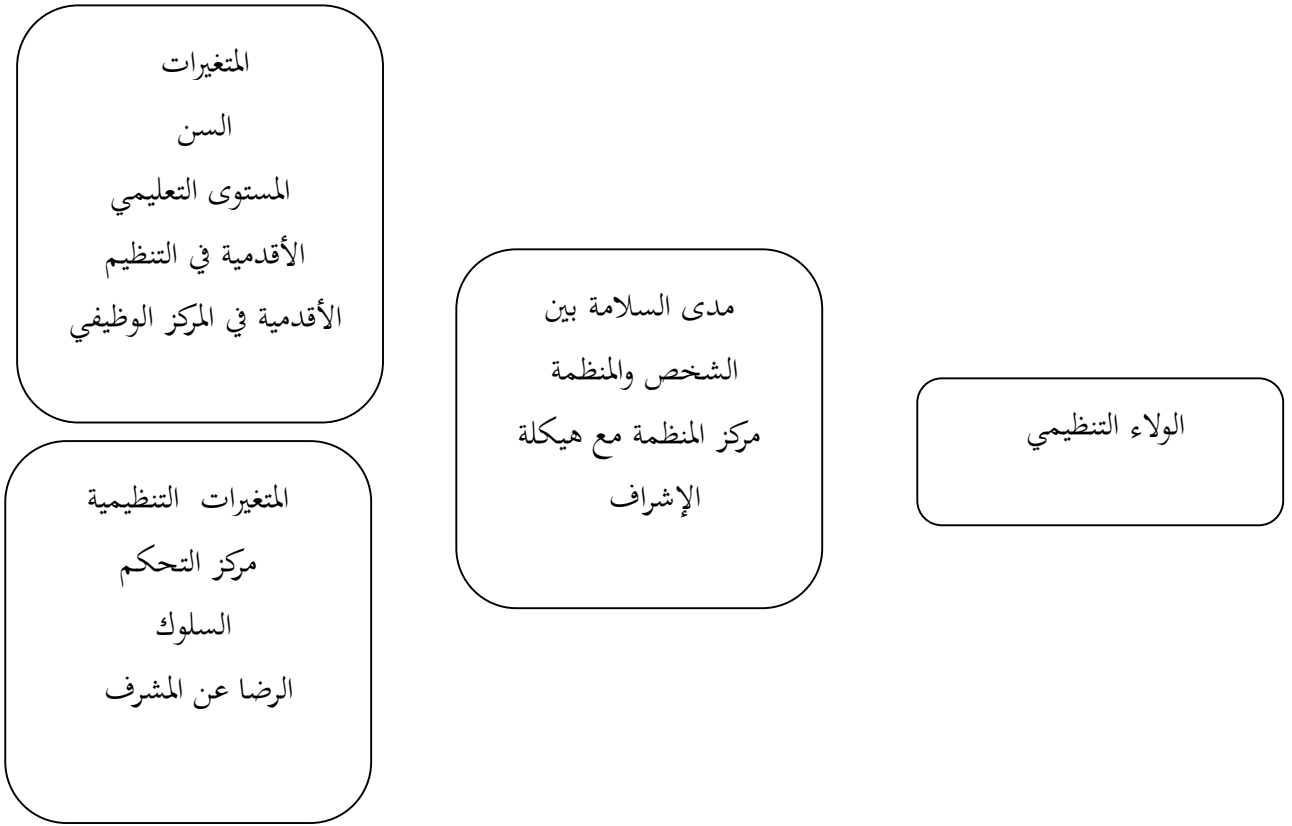
وفي ما يتعلق بمركز التحكم ومدى تفاعله مع نمط الاشراف، فهذه الدراسة أثبتت أهمية الولاء التنظيمي في هذه العلاقة عندما يكون نمط الاشراف يتم من مركز تحكم

¹ battache, 2000,p34-36.

خارجي، كما ثبتت أهمية الولاء أيضا في حالة نمط الإشراف التوجيهي والذي يكون مركز التحكم فيه داخلي.

لقد ركز هذا النموذج على المدخلات أو المؤثرات التي تؤثر في الولاء التنظيمي بالمقارنة مع نموذج ستيرز الذي يعتبر أشمل لأنه اهتم بالمدخلات ومخرجات الولاء، والشكل التالي بوضع نموذج واينر 1982.¹

الشكل (06) يمثل نموذج Weinel العوامل المؤثرة في الولاء



¹ battache, 2000,p37.

8-3- نموذج Zajac & Mathieu (1990):

قام ماثيو وزاجاك 1990 بعمل دراسة امبريقية للعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الولاء التنظيمي وذلك عن طريق تقنية التحليل التجميعي Meta-Analyses Technique، وقد تضمنت هذه الدراسة فحصا لكل المدخلات Antecedents وكذا الارتباطات Correlates والنتائج Consequences لما مجموعة 48 دراسة سابقة، تضمنت 26 متغير صنف كمحدد للولاء التنظيمي بينما صنفت 8 متغيرات أخرى كنتائج للولاء التنظيمي، بينما صنف 14 متغير آخر كمعامل ارتباط مع الولاء التنظيمي ، وتم اعتماد كل من مداخل دراسة الولاء التنظيمي " المدخل الاتجاهي والمدخل المحسوب" كمتغيرات وسيطة في عملية تحليل بيانات هذه الدراسة.

تم جمع الدراسات الامبريقية المنشورة والمتعلقة بالولاء التنظيمي عن طريق استعمال برامج الكمبيوتر وكذا البحث اليدوي.

البحث بالكمبيوتر تم في قواعد بيانات Psynfo منذ سنة 1967 وحتى سنة 1986 وكذلك قاعدة بيانات Management Contents من سنة 1974 وحتى سنة 1986. أما البحث اليدوي فقد أخذ ثلاث اتجاهات، الاتجاه الأول كان بالبحث في قوائم المصادر والمراجع للدراسات التي تمحورت حول الولاء التنظيمي، الاتجاه الثاني فقد اهتم بفحص المقالات المنشورة للباحثين Hrebiniak & Alluto 1972 وكذا مقالات بورتر وزملاءه 1974 والعديد من الدراسات الأخرى وذلك في مجلدات Social Citation Index لسنة 1987، والسبب وراء البحث في هذه الدراسات يرجع إلى احتوائها على أدوات قياس حازت على شهرة كبيرة في دراسة الولاء التنظيمي.¹

أما الاتجاه الأخير في البحث فقد تم عن طريق فحص كل المقالات التي تطرقت لموضوع الولاء التنظيمي في العديد من المجالات العالمية ومن بينها:

¹ stoeva, 1977, 115.

Journal of Applied Psychology -

Administrative Science Quarterly -

Human Relations -

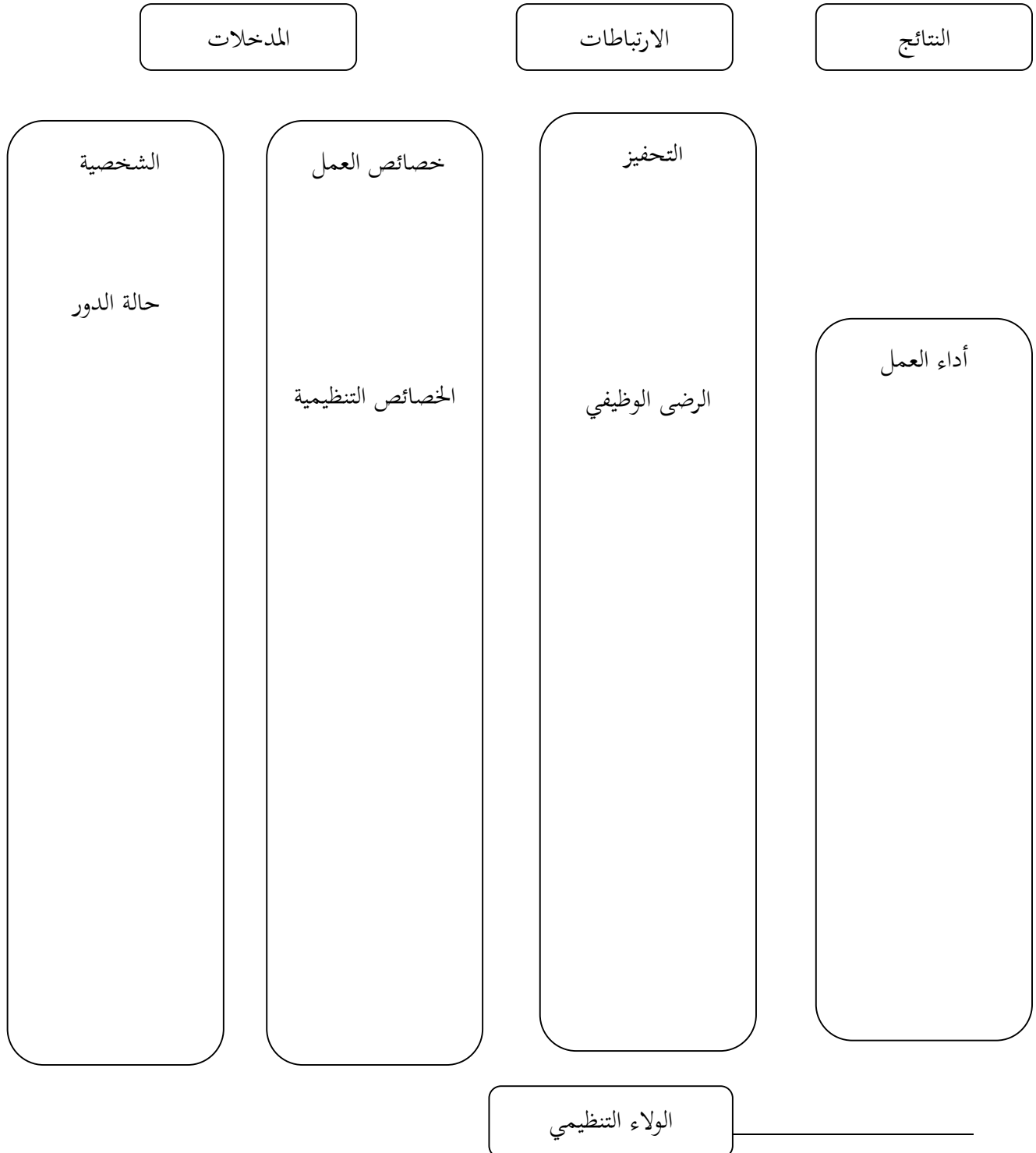
Organizational Behaviour & Human Decision Processes -

لقد كشفت هذه المجهودات التي قام بها كل من ماثيو وزاجاك عن العديد من المتغيرات ذات العلاقة مع الولاء التنظيمي لم تكن معروفة في ما مضى أو كانت في طي النسيان.¹

¹ Mathieu, zajac.1990pp 171-172.

والشكل الموالي يعطينا نظرة شاملة عن ما أدت إليه هذه الدراسة.¹

شكل رقم 07 يمثل نموذج Zajac & Mathieu للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



¹ Mathieu, zajac.1990,p 174.

8-4- نموذج Allen & Meyer 1991

من خلال دراستهما التي أجريت سنة 1984 انتهى كل من ألن و ماير إلى تحديد ثلاث أبعاد مختلفة مشكلة للولاء التنظيمي وهي " الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري" ، ولقد تقسيم العوامل المؤثرة في أبعاد الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج إلى خمسة أقسام هي:

أ.القسم الأول: ويحتوي على الخصائص الشخصية (المتغيرات الديمغرافية، القيم، التوقعات) بالإضافة إلى الخبرات الاجتماعية للفرد(خبرات ثقافية، عائلية ، تنظيمية)، وذلك مهام إدارة الموارد البشرية (اختبار، تدريب، حوافز) والعوامل المحيطة (نسبة البطالة، المسؤوليات العائلية، الحالة النقابية للفرد)، وهذه العوامل تثر حسب ألن وماير في الولاء التنظيمي بصفة غير مباشرة.

ب.القسم الثاني: ويحتوي على (خبرات العمل، حالة الدور، العقد النفسي) وهذه العوامل هي ذات تأثير مباشر على الولاء التنظيمي أي أنها لا تحتوي في علاقتها مع الولاء التنظيمي على متغيرات أخرى دخيلة في هذه العلاقة.

يشير كل من ألن وماير من خلال نموذجهما على وجود العديد من العلاقات الارتباطية بين الرضى الوظيفي والمشاركة الوظيفية ، والالتزام المهني والتي ترتبط جميعها مع البعد العاطفي للولاء التنظيمي.¹

ث.القسم الثالث: من النموذج ويتمثل في "العمليات" وهي تتشكل من (العواطف ، المعايير، الكلفة)، وهي بدورها ترتبط مع أبعاد الولاء التنظيمي، فالولاء العاطفي يرتبط بمتغيرات تتمثل في (الانتساب، الحاجة إلى الرضى، قبول العمل)، بينما الولاء المستمر يتعلق بتوقعات العمل لدى العامل، وكذلك الالتزامات، أما عن الولاء المعياري فهو بدوره يرتبط بالبدائل والاستثمارات التي تربط العامل بالمنظمة.

¹ Mathieu, zajac.1990p 200.

يرى معظم الباحثين بأن مرحلة " العمليات " تمثل العامل الوسيط أو الأسباب القريبة المؤثرة في الولاء التنظيمي ولذلك فمعظمهم يستبعد المتغيرات المرتبطة بها في نماذجهم فبعض الباحثين يعتبرون مرحلة العمليات مرحلة جد معقدة ومن المهم التأكد من تأثيرها على أبعاد الولاء التنظيمي.

ج.القسم الرابع: من هذا النموذج يتمثل في الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي، بحيث يرى آلن وماير بأن هذه الأبعاد مترابطة فيما بينها لكنها في نفس الوقت تختلف في الخصائص المكونة لها ، فمثلا يعطي البعد العاطفي للعامل الارتباط العاطفي والتطابق والمشاركة في المنظمة التي يعمل بها، هذه الحالة يعتبر بقاء العامل في المنظمة نتيجة لإرادته الشخصية في الاستمرار في العمل للمنظمة.

يعتبر البعد العاطفي من أكثر الأبعاد أهمية ومن أكثرها مناقشة من طرف الباحثين من خلال العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة الارتباط العاطفي للعامل مع المنظمة التي يعمل بها.

وعن البعد المستمر فهو حسب آلن وماير يعطي للعامل الإدراك والوعي بلنتائج والتكاليف المرتبطة بمغادرته للمنظمة وهو يعكس درجة الانحباس والاحتجاز Retention التي يشعر بها العامل نتيجة التكاليف المرتفعة المرتبطة بمغادرته للمنظمة.

البعد المعياري وهو يمثل الإحساس بالزامية استكمال العمل في المنظمة والإيمان بالمسؤولية اتجاه المنظمة، فالعامل يواصل خدماته في المنظمة ويضحي من أجلها لأنه يظن ويؤمن بأن ذلك ينبغي عليه، كما يرى آلن وماير بأن كل بعد من هذه الأبعاد يرتبط بمتغيرات مختلفة لكنها تؤدي إلى نفس النتائج السلوكية لدى العامل.¹

ح.القسم الخامس: من النموذج فهو يتمثل في النتائج Consequences الناتجة عن الولاء التنظيمي والمتمثلة في الاحتجازات Retentions وهي المظاهر التي يخفض الولاء

¹ Al quratin,2009.pp37-40.

¹التنظيمي من حدتها في المنظمة، وكذلك السلوك الإنتاجي (الأداء الإنتاجي، المواطنة التنظيمية، الحضور وعدم التغيب) وكذلك سعادة العامل (الصحة النفسية ، الجسدية، التقدم الوظيفي).

وحسب آلن وماير تتأثر الاحتجازات سلبيا بكل أبعاد الولاء التنظيمي والتي تتركز على الارتباط الايجابي والمشاركة الوظيفية للعامل في منظمته التي يعمل بها.

كما تتأثر سعادة وصحة العامل Employee Well-being والسلوك الإبداعي Productive Behaviour ايجابيا بالبعد المعياري وقد تتأثر سلبيا بالبعد المستمر للولاء التنظيمي Al Qurashi/2009/pp37-40

وفي ما يلي عرض للشكل الخاص بنموذج آلن وماير للولاء التنظيمي:

8-5- نموذج الولاء التنظيمي لدى هيجان 1998:

يعد هذا النموذج من أبرز النماذج المقدمة على صعيد الدراسات العربية وقد تم تقديمه من طرف هيجان، يدرس هذا النموذج العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى المدير السعودي وهو يقوم على افتراضين أساسيين هما المتغيرات الشخصية ومتغيرات البناء التنظيمي، وقد قدم هذا النموذج على اعتباره يشكل نوعا من التكامل بين عديد من النماذج التي تطرقت لموضوع الولاء التنظيمي والشكل التالي يوضح نموذج الولاء التنظيمي لدى هيجان:

¹ هجان، 1996، 47.

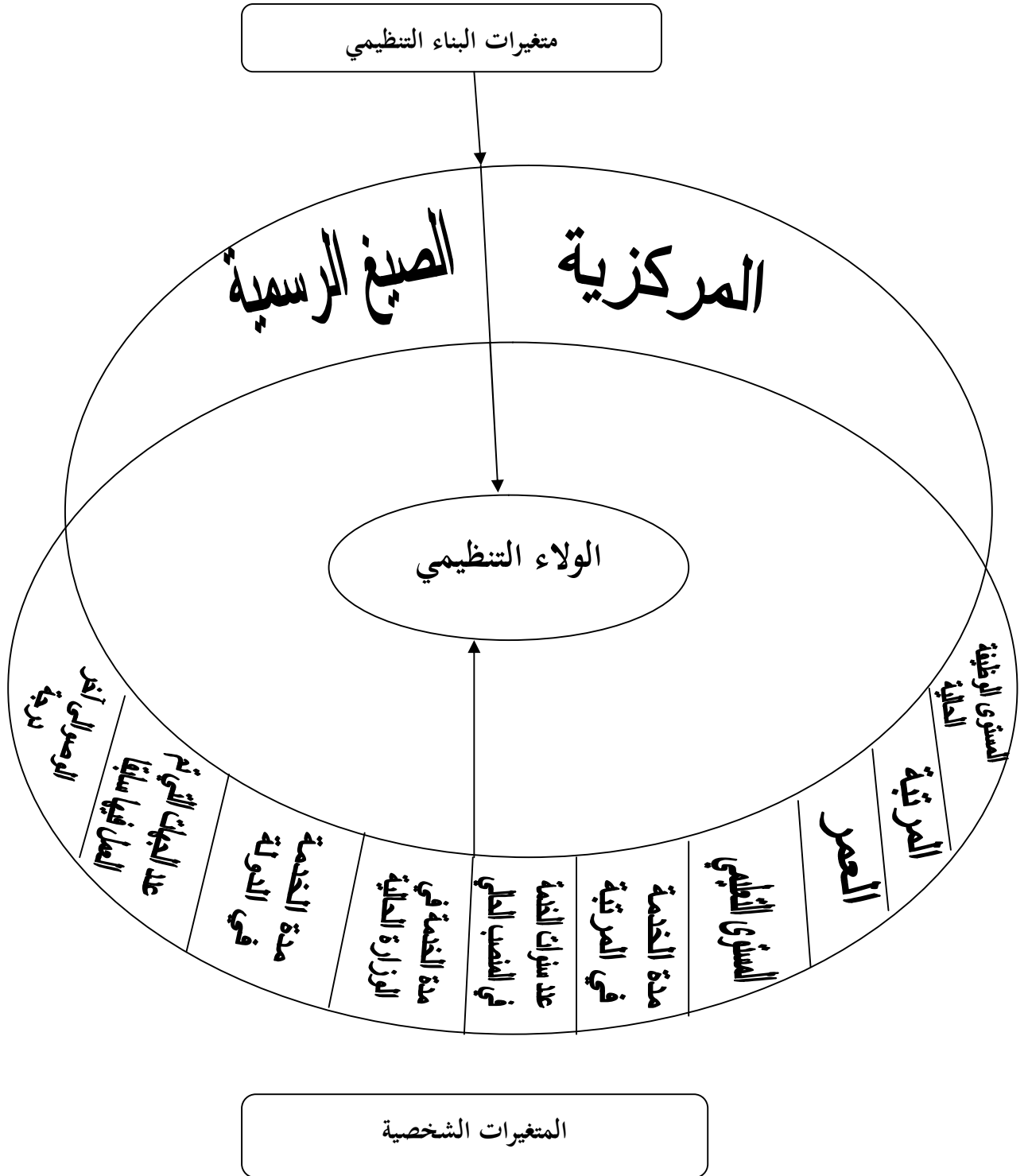
شكلا، رقم 08 يمثل، Allen & Meyer للعوامال، المؤثرة في الولاء التنظيمي،



¹ Al quratin,2009.p38.

شكل رقم (09) يمثل نموذج هيجان لعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى المدير السعودي

1



¹ هيجان، مرجع سابق، ص 47.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم في مدى الانسجام بين أفراد العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض ومع منظماتهم، إذ يعتبر أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فهو مهم بالنسبة للعامل من جهة، وللمنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، فهو يمنح للعامل استقرار نفسياً يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل للفرد أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه زمن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعد على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة إلى المنظمة فإن الولاء يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ على سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الموارد البشري ويولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة ويترتب عن ذلك كله قلة الدوران في العمل.

الاطار التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

I. تعرف بمجال بالدراسة:

1- المجال المكاني للدراسة:

2- المجال البشري للدراسة

3- المجال الزمني:

II. منهجية الدراسة:

1- منهج الدراسة

2- ادوات الدراسة

تمهيد:

بعد تطرق بالى واقع الادارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي والتي تم تسليط الضوء عليها في الفصول السابقة، سنحاول من خلال هذا الفصل استمرار بالتعمق في دراسة هذا البحث من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة سونا الغاز بالمسيلة للتأكد من ما تم التوصل اليه في تحليل النظرية للفصول السابقة

I- التعريف بمجال الدراسة

1. المجال المكاني للدراسة:

أ. التعريف بالمؤسسة " سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة

هي مجموعة وسائل المعلومات ومعدات وأشخاص ذو كفاءة وخبرة مهنية هم مسيرين لرؤوس أموال الدولة.

وتأسست في 2-01-1979 وتعد المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة لحد الإدارات التابعة لسونلغاز وبالصبط مديرية التوزيع ويحتوي على 110000 مشترك ذو ضغط منخفض ومنذ سنة 1979 تشرف على المهام التالية:

- توزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الولاية.

- تقديم الخدمات للزبائن من الناحية النوعية والأمن

- تأمين تسير النقل واستغلال وتطور الشبكات على مستوى الولاية

- استخراج الغاز من أماكن تواجده.

ب- الموقع الجغرافي لسونلغاز

يقع مركز توزيع الكهرباء والغاز وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن نيابة بطابقين أول وثاني إضافة إلى طابع أرضي حتى تطل على الشارع بواجهتين.

واجهة جنوبية في المدخل الرئيسي مصلحة تجارية أين يتم تسديد الفاتورة للكهرباء والغاز واستقبال الزبائن.

كما يوجد مدخل ثالث بالناحية الشرقية يطل على تجمعات سكنية خاصة و بسيارات

و شاحنات المركز وتبلغ المساحة التي تتركب عليها المركز 3300 متر مربع.

ج- أهداف شركة سونلغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت في نفس الوقت أهداف تسعى إلى بلوغها وهي:

التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات لهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.

تلبية الحاجات الوطنية

توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون أقرب إلى الزبون النهائي. استقلالية التسيير وإدخال القواعد ذات طابع تجاري.

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتسريع والتنظيم المعمول بهما.

وعموما فإن هدفها أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من المنافسة المحتملة في المستقبل.

د- الهيكل التنظيمي: لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

شرح بعض أقسام ووكالات الهسكل التنظيمي للمديرية الجهوية بالمسيلة

1- المدير العام: ويقوم بتسيير الادارة للمؤسسة حيث يتولى التنسيق بين مهام كل المصالح المتواجدة في المؤسسة والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العامل

2- الامانة العامة(أمانة المدير): تكون تحت اشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات والبريد

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن

- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط مواعيد المدير.

- طباعة الرسائل والوثائق السرية

3- المكلف بالشؤون القانونية: وهي تتكلف بالشؤون القانونية للمؤسسة وتتمثل فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية بالشؤون القانونية - متابعة قرار المحكمة

- ترسيم ومراقبة الملفات المراقبة

- تمثيل سونا الغاز ببعثة المديرية أمام الهيئة القانونية

4- **المكلف بالاتصال:** وهي تتكلف بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تصميم وتنظيم بالمعلومة الموجهة للعامة و الزبون باستعمال وسائل اذاعة المحلية.
- المساهمة على المديرية العامة في الأنشطة التجارية

5- **المكلف بالحماية بالداخلية:** يسهر دائما على أمن المؤسسة وتتمثل مهامه

- القيام بالزيارات مع برمجة العملية.

- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

- القيام بتحضير حوادث محاكية للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع المصالح التقنية

6- **شعبة الوسائل العامة** يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسنة

7- **قيم المالية والمحاسبة:** يعتب هذا القسم هام وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة من بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وإعداد كشوفات رواتب العمال، وإعداد الحوافز والمكافآت ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح وهي مصلحة الاستغلال، مصلحة مالية ومصلحة الميزانية وترقية التسيير

8- **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية للموارد البشرية وتسيير لشؤون العمال وينقسم بدوره الى قسمين : مصلحة الادارة ومصلحة التكوين

9- **قسم العلاقات التجارية:** ويأخذ هذا القسم التقنية الأوفر من المؤسسة حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد كبير جدا من العمال حيث يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء استقبال شكاوي المواطنين يقسم هذا القسم الى مصلحتين مصلحة تقنية تجارية مصلحة الزبائن

10- **قسم الدراسات والأشغال:** حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام

- القيام بدراسات قصد انشاء مشاريع جديدة معينة كهرباء أو غاز

- زيارة ميدانية لأماكن العمل ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي :

- مصلحة دراسة أشغال الغاز

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء

- شعبة التسويق

- شعبة التسيير

11- قسم استغلال الكهرباء يقوم هذا القسم بتسيير خدمات المخازن، الأدوات، الصيانة

الخاصة بأعمل الكهرباء وأعمال أخرى ويتكون مصلحتين :

- مصلحة تطوير الشبكة

- مصلحة مراقبة استغلال الشبكة

12- قسم استغلال الغاز يقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج

سنوي عبر مختلف المصالح التالية

- مصلحة تطوير شبكة الغاز

- مصلحة مراقبة استغلال الغاز

- مصلحة صيانة الغاز

13- قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي: ويقوم أساسا على توفير وحدات الاعلام الآلي

ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة والعمل بها على أكمل وجه لضمان سير

الأعمال بالطريقة التكنولوجية.

2- المجال البشري للدراسة

أ- **عينة البحث:** تعتبر العينة مجموعة جزئية من المجتمع البشري للدراسة بحيث تكون

ممثلة لمجتمعها أحسن تمثيل ليتمكن أي باحث من تعميم نتائج الدراسة عليه.

حيث من الصعب أن تخضع وحدات وأقسام وفروع مديرية سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز

لدراسة كلية تفصيلية.

وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها ؛ ضيق الوقت وإمكانية البحث وكذلك لتعدد وحدات

المديرية من جهة وتباين المواقع والأنشطة والوظائف التي تتواجد بها من جهة أخرى وعليه

فإن مجمع الدراسة لهذا البحث يتمثل في الإطار والافراد العاملين بالإدارة والعمال التقنيين ، ومن اجل القيام بموضوع الدراسة تم اختيار عينة البحث مقننة تتكون من 81 عامل من أصل 159 عامل.

3- المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية مع بداية البحث الاستطلاعي إلى نهايته وذلك في الفترة الممتدة من 1 أبريل إلى 17 ماي.

II- منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة

اخترنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي الذي تساعد على الوصف الدقيق للموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وذلك من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الموضوع مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً بالإضافة إلى تحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً.

2- أدوات الدراسة:

أ- **الملاحظة:** هي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات بحيث يقوم العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات، كما أنها تساهم بشكل فعال في البحوث وتقنيته والكشفية والتجريبية.

ومن خلال دراستنا الميدانية في مؤسسة سونلغاز وبالضبط المديرية الجهوية ؛ لاحظنا انشغال الموظفين ومع ذلك أفادونا بمعلومات تخص الإدارة وإعطائنا معلومات نحتاجها خاصة في توزيع الاستثمار ودليل اهتمامهم هنا إجابتهم على كل الأسئلة المتعلقة بالاستبيان وأيضاً إرجاعهم كل الاستثمارات التي تم تفريغها.

ب- استثمار الاستبيان

هي من وسائل جمع البيانات للحصول على الحقائق وتجميع البيانات الخاصة لموضوع الدراسة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده وتقنيه بقم المقيب بملئه بنفسه.

ولعرض البحث قما بإعداد استمارة الاستبيان بنيت في ثلاث محاور رئيسية تغطي فرضيات البحث بالشكل التالي:

- **المحور الأول:** احتوى البيانات الشخصية من السؤال رقم 1 إلى غاية السؤال رقم 5.
- **المحور الثاني:** خصص للفرضية الأولى التي يدور محتواها حول القيادة التشاركية والدافعية من السؤال رقم 6 إلى 12.
- **المحور الثالث:** خصص للفرضية الثانية التي تدور محتواها حول العمل الجماعي والانتماء من السؤال 12 إلى 19.
- **المحور الرابع:** خصص للفرضية الثالثة والتي تدور محتواها حول المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين الاتجاهات الايجابية من السؤال 20-25.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير بيانات

الدراسة الميدانية

- 1- تفريغ البيانات والتعليق عليها وتفسيرها
- 2- مناقشة الفرضيات
- 3- التوصيات

عرض وتحليل وتفسير البيانات
أولاً: البيانات الشخصية للمبحوثين

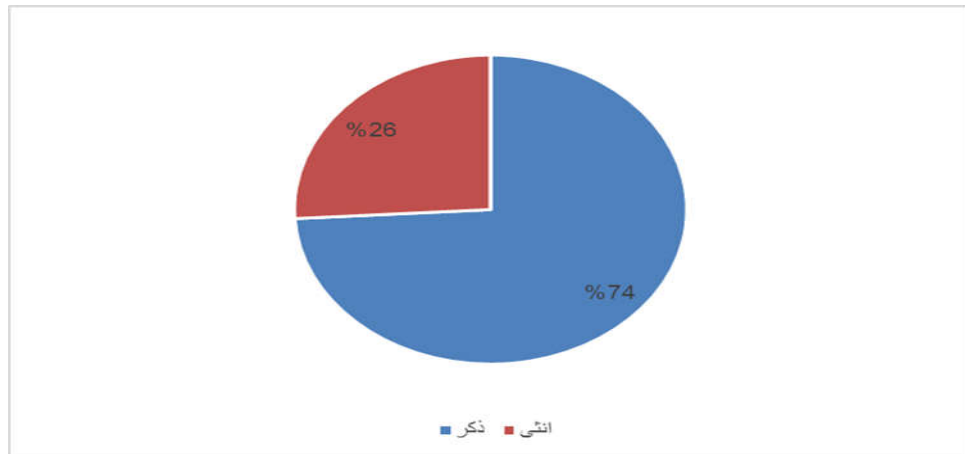
الجنس: الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
74,1	60	ذكر
25,9	21	أنثى
100,0	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا تكرارات عينة الدراسة البالغ حجمها إجمالاً 81 فرداً، نلاحظ أن 50 ذكر بنسبة مئوية بلغت 74.1%، أما الإناث فبلغ عددهن 21 بنسبة قدرت بـ 25.90%.

من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة ذكور وهذا ما يدل على أن العمل داخل المؤسسة يتوافق مع الرجال أكثر من النساء لكون طبيعة العمل اليومي يتطلب الجهد العضلي والفكري خاصة الخرجات الميدانية، بمقابل ذلك نجد نسبة النساء الفاعلين يمارسن الأعمال الإدارية

الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



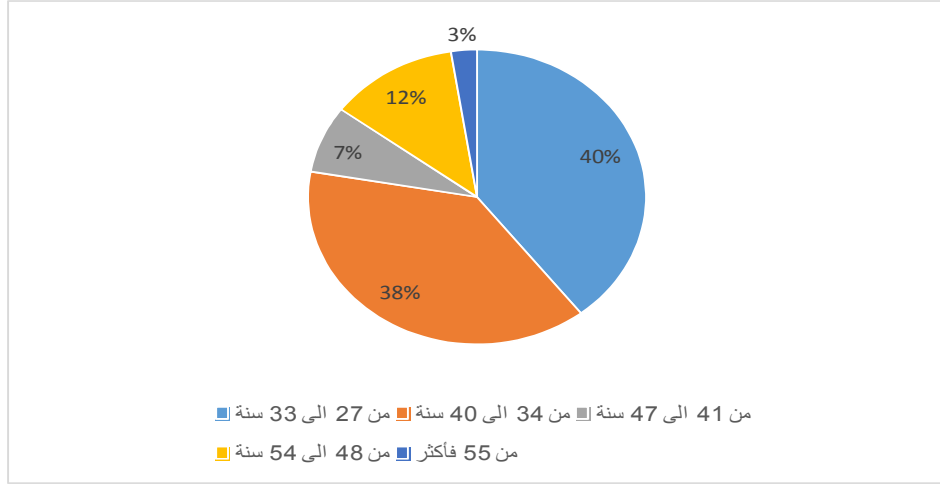
2-السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
39,5	32	من 27 الى 33 سنة
38,3	31	من 34 الى 40 سنة
7,4	6	من 41 الى 47 سنة
12,3	10	من 48 الى 54 سنة
2,5	2	من 55 فأكثر
%100	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (81) فرداً، نلاحظ أن عدد الافراد الذين يتراوح سنهم (من 27 سنة الى 32 سنة) بنسبة بلغت 39.5%، أما من تتراوح أعمارهم من (34 سنة الى 40 سنة) فقد بلغ عددهم (31) فرد بنسبة قدرت بـ 38.3%، من تتراوح أعمارهم من (41 سنة الى 47 سنة) فقد بلغ عددهم (6) بنسبة قدرت بـ 7.4%، أما من تتراوح أعمارهم من (48 سنة الى 54 سنة) فقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة قدرت بـ 12.3%، من تتراوح أعمارهم من (55 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة قدرت بـ 2.5% ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:س

الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



3- المستوى التعليمي:

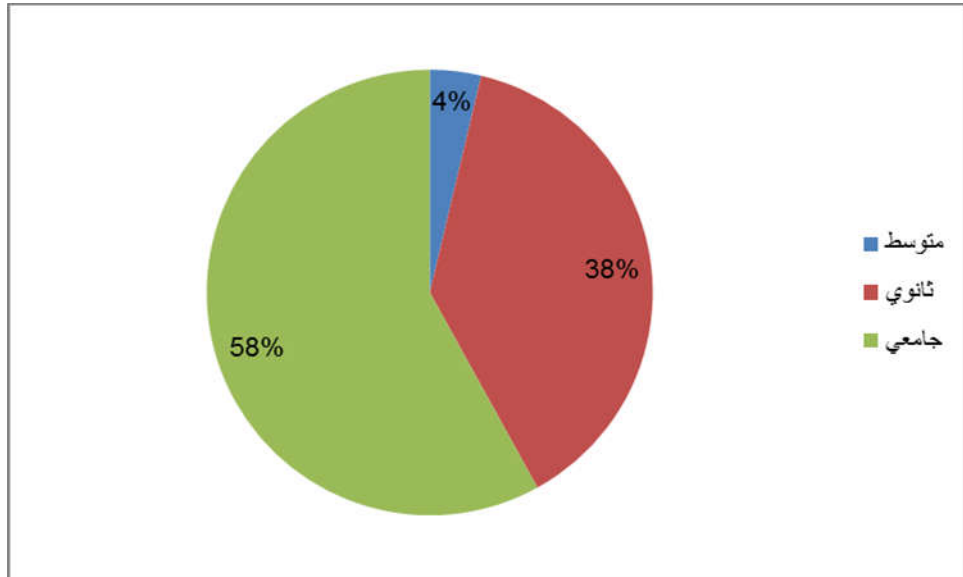
الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
3,7	3	متوسط
38,3	31	ثانوي
58,0	47	جامعي
%100	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (81) فرداً، نلاحظ أن عدد لديهم مستوى (متوسط) بلغ (3) بنسبة بلغت 3.7%، أما عدد لديهم مستوى ثانوي فقد بلغ عددهم (31) بنسبة قدرت بـ 38.3%، أما عدد لديهم مستوى جامعي فقد بلغ عددهم (47) بنسبة قدرت بـ 58%.

ويؤكد لنا الجدول أن المؤسسة اعطت الاولوية لحاملي الشهادات الجامعية، وهذا دليل واضح أن المؤسسة تهتم للجامعيين وهو مؤشر على أنها تعتمد في سياستها على اليد العاملة المؤهلة والمدرية وترجع نسبة اعتماد المؤسسة على الجامعيين خريجي المعاهد المهنية لحاجتها كثيرا الى عمال التحكم ذوي التأهيل والمهارة التي تسمح لهم بالقيام بالمهام الموكلة لهم على أكمل وجه والتي تتطلب مستويات تعليمية وتقنية عالية، أما ذوي المستوى المتوسط فتعتمد عليهم المؤسسة بنسبة قليلة وفي الغالب ما تكون المهام الموكلة اليهم لا تتطلب المستوى التعليمي العالي، وبالتالي نستخلص من قراءتنا هذه أن التشغيل في اغلب المؤسسات الجزائرية أصبح مؤخرا يركز على ضرورة المؤهل العلمي فقي اليد العاملة خاصة بعد توفر هذه الفئة في سوق العمل عكس ما كانت عليه في العقود الماضية في الفترة الممتدة بينت 1960-1980

الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



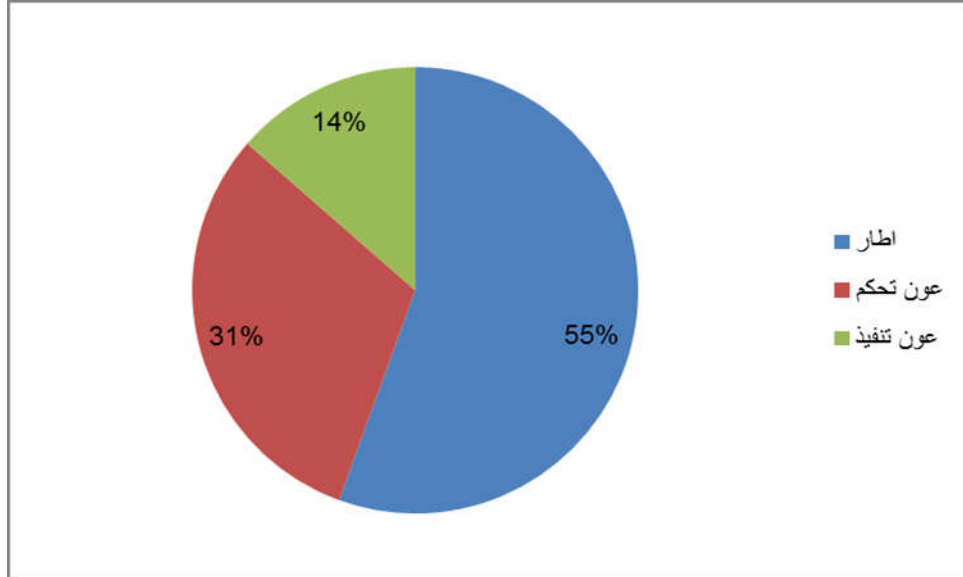
4-الفئة المهنية:

الجدول رقم (06) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
55,6	45	إطار
30,9	25	عون تحكم
13,6	11	عون تنفيذ
%100	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (81) فرداً، نلاحظ أن عدد الإطارات قدر بـ (45) بنسبة بلغت 55.6%، في حين قدر عدد أعوان التحكم بـ (25) بنسبة قدرت بـ (30.9%)، في حين قدر عدد أعوان التنفيذ بـ (11) بنسبة قدرت بـ (13.6%). من خلال ما يبينه الجدول التالي بأن من أكثر من نصف أفراد العينة اطارات في مؤسسة سون لغاز وهذا امر طبيعي لأن المؤسسة كما أشرنا سابقاً انها من المؤسسات تعتمد في سياستها في سياستها على توظيف اليد العاملة المؤهلة و المدربة، المؤسسة وطبيعة مهامها فهي بحاجة ماسة الى عدد كبير من ذوي المستويات العالية من أجل تعاملاتها الخارجية، وبحكم نشاطها فإنها تحتاج الى عدد كبير من كوادر نظراً لتكنولوجيا المطبقة في المؤسسة والتي تحتم على المسؤولين في المؤسسة اسناد عملية المتابعة والاشراف الى بعض المهندسين وخرجي الجامعات ومعاهد تكوينية .

الشكل رقم (13) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية



5-الاقدمية في العمل:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل

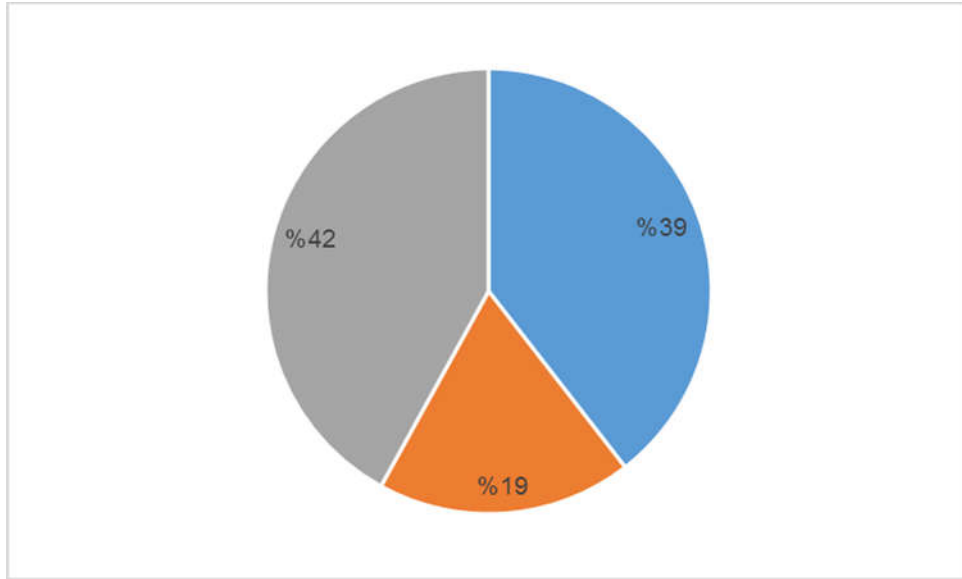
النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية في العمل
39,5	32	من 1 الى 5 سنوات
18,5	15	من 6 الى 10 سنوات
42	34	أكثر 10 من سنة
%100	81	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (81) فرداً، نلاحظ أن (32) فرد لديهم خبرة (من 1 الى 5 سنوات) بنسبة بلغت 39.5%، أما من لديهم خبرة تتراوح (من 6 سنة الى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة

قدرت بـ 18.5 %، في حين تمثل فئة من لديهم خبرة (أكثر من 10 سنة) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (42%).

من خلال القراءة للجدول المبين اعلاه أن اغلب أفراد العينة يتمتعون بمدة عمل معتبرة اي الاقدمية اكبر من 10 سنوات ، خبرة في العمل والقدرة عل اتقانه بشكل سليم ومطلوب، فنسبة الأقدمية لهذه المؤسسة واضحة وتتعلق بسنوات التي مضت على الموظف وهو يمارس وهو يمارس هذا العمل اكبر من 10 سنوات، فالمؤسسة تتمتع بعدد كاف من الأفراد الذين يتمتعون بالأقدمية والخبرة والدراية بطبيعة العمل ، في المؤسسة تعتبر الأقدمية حق من حقوق الأفراد لذلك تمنحهم الحق في صلاحية الترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددتها القوانين واللوائح، فالمؤسسة تكسب الأفراد ذوي الأقدمية حقوق وصلاحيات وتحقق العدالة لهم وتبعد عنهم كافة المعوقات أمام سير عملهم وتحقيق كفاءتهم وتعمل على تشجيعهم وذلك بتجنب روح اليأس، في حين نرى نسبة (39.5%) من الأفراد ذوي الخبرة مدتها قصيرة أقل من 10 سنوات وذلك كما سبقنا الذكر أن المؤسسة تهتم باستثمارات البشرية للإطارات الشابة وإعطائها فرصة للعمل، بحيث سيكون تأثير على تشكيل القيم والعادات السائدة في المؤسسة من خلال التراكم المعرفي طيلة السار الوظيفي للعمال القدامى وتماشيا مع ثقافة المؤسسة، وهذا من شأنه أن يساهم في عملية اتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة بناءا على رصيد معرفي وعلمي .

الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



ثانيا: بيانات حول القيادة التشاركية والدافعية

الجدول رقم (08) يوضح مدى حرص الإدارة على وجود قيم عمل تشاركها مع الافراد

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,003	9,000 ^a	1	13,5	40,5	66,7	54	نعم
				-13,5	40,5	33,3	27	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (6) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الرؤساء يحرصون على وجود قيم عمل يتشاركونها معهم

نستنتج من الجدول أعلاه أن داخل الميدان الدراسة توجد قيم مشتركة بين الأفراد عبرت عن ذلك نسبة (66.7%) من أفراد العينة، قد تكون هذه القيم المشتركة كجمعة الرفاق كقيم العمل الحضور في الأوقات الرسمية تقاسم نفس الاهداف ، وهذا ما تبرره باقي الجداول خاصة التي تعبر على مستوى دافعية الأفراد

الجدول رقم (09) يوضح دافعية الافراد للتعاون مع زملائهم

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	52,160 ^a	1	32,5	40,5	90,1	73	نعم
				-32,5	40,5	9,9	8	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (7) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (73) فرداً بنسبة مئوية بلغت 90.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (8) بنسبة مئوية قدرت بـ 9.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 52,160^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن ثقة رئيسهم فيهم ترفع من مستوى

دافعيتهم للتعاون معه ومع زملائهم

من خلال الجدول أعلاه يؤكد أغلب أفراد العينة أن المؤسسة تشجع الأفراد الفاعلين وتضع ثقتهم فيهم، فالرئيس هنا يثير حماس الأفراد لأداء المهام الموكلة اليهم بأفضل الطرق وأحسنها، فهو يحترم جميع أفراد الفاعلين ويعترف بإنجازهم ويعزز شعورهم بانتماء وذلك بفتح المجال لهم بتكوين علاقات ودية مع الآخرين، ففي هذه الحياة تصبح ليهم الحاجة الى الانتماء والاندماج مع الآخرين ، وكل هذه الأمور تزيد الافراد العاملين في المؤسسة الرغبة في العمل ورفع المعنويات والذي يحقق بدوره ولاء للمؤسسة ويفسح المجال لهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، فالعلاقة جبين الأفراد والرئيس تتطلب قدرا كبيرا من الثقة لتعزيز دافعية التعامل بينهم وانشاء فريق عمل وخلق بيئة عمل منافسة ومفعمة بالحب والصراحة ليكون هدف الجميع هو الارتقاء بعمل الادارة بالمستوى المطلوب حتى تكون الانجازات وفق الاهداف المسطرة.

الجدول رقم (10) مدى مساهمة الرئيس في تحفيز الأفراد على مشاركة المعلومات بينهم

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	15,123 ^a	1	17,5	40,5	71,6	58	نعم
				-17,5	40,5	28,4	23	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (8) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (58) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 15,123^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأنه يحفزهم رئيسهم على مشاركة المعلومات مع زملائهم

نستنتج من هذه البيانات أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن الرئيس يحفزهم على مشاركة المعلومات مع زملائهم وذلك بتنظيم المؤسسة اجتماعات منظمة وفتح المجال أمام أفرادها للتعبير عن افكارهم وانشغالهم دون وسيط ، وهذا الأسلوب يعطي فرصة كبيرة لمبادرة العاملين مع بعضهم وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل، ولذلك فإن الرئيس هنا فتح لهم مجال المشاركة في مسارات التخطيط كبناء الاهداف أو معرفة المشاكل المتعلقة بالمؤسسة وتشجيعهم على حضور نشاطات عامة كالتجمعات والجالسات وهذا ما يعزز لديهم للشعور بالولاء فخلق الدوافع و التحفيزات معادلة صعبة للكثير من الرؤساء فغلبا ما تؤدي أفكار ذات نوايا حسنة بغرض تحفيز العاملين الى تبعات سلبية، بحيث لا يصل أحد الى منصب الرئيس إلا وهو يتقن كل المهارات اللازمة لتحفيز الآخرين .

الجدول رقم(11) يوضح طبيعة التعاون والتحفيز الايجابي مع أهداف العمل

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
71,6	58	نعم
28,4	23	لا
%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(1-8) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (1-8) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (58) فردا بنسبة مئوية بلغت 71.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.4%،

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن رئيسهم يحفزهم على مشاركة المعلومات مع زملائهم حيث يساهم في تحفيزهم ايجابيا للتعاون مع اهداف العمل.

ويتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول أعلاه بأن أغلبية الأفراد يؤكدون بأن رئيسهم يحفزهم على مشاركة المعلومات مع زملائهم ، حيث يساهم في تحفيزهم ايجابيا للتعاون مع أهداف العمل وتحسين القرارات من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات فهو يضع كامل ثقته في أولئك الأفراد المتميزين والاستعانة بهم في صنع القرارات، وهو بذلك يزيد في خبرتهم في العمل وترشيحهم للترقية مستقبلا ورفع معدل ونسبة الولاء للمؤسسة، مما يؤدي بالأفراد الى زيادة الدافعية وتمكينه بحيث يولد لديهم الشعور بالانجاز والتقدير.

الجدول رقم (12) يوضح ابداء الرأي حول خطط العمل

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,003	9,000 ^a	1	13,5	40,5	66,7	54	نعم
				-13,5	40,5	33,3	27	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (9) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرر (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن رئيسهم يشجعهم على إبداء الرأي حول

خطط العمل

أي أن معظم الافراد المؤسسة يؤكدون على أن رئيسهم يشجعهم على ابداء الرأي حول خطط العمل وتلقي النقد والملاحظات والتي تساهم في سير العمل بالمؤسسة ، فالأغلبية أقروا بان الرئيس يشجعهم على طرح افكارهم وانشغالاتهم حول خطة العمل ، وهو يصغي الى كامل ما يبديونهم من آراء ويوافق على جميع الملاحظات، أي عمل ثنائي له طرفان يتبادلان الآراء، وهذا من خلال الاجتماعات التي تقام في المؤسسة أما المجموعة الثانية التي أجابت بـ لا فتري بأن الرئيس لا يشجعهم على ابداء رأيهم حول خطط العمل فهو لا يتقبل الملاحظات بشأن العمل ويحرمهم من ابداء رأيهم وتعاونهم ويلغي مسؤوليتهم في انجاز الاعمال، فهو جفي رأيهم يزيد في مقدار النزاعات والصراعات بين أفراد الفاعلين

الجدول رقم (13) يوضح مدى تقبل الرئيس للانتقادات حول خطط العمل

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,912	,012 ^a	1	,5	40,5	50,6	41	نعم
				-,5	40,5	49,4	40	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (41) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت بـ 49.4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,012^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا).

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة انقسموا الى اتجاهين اتجاه يؤكد بأن رئيسهم يتقبل انتقادات لخطط عمله ويناقشها معهم لرفع دافعيتهم للعمل في حين الاتجاه الثاني يؤكد بأن رئيسهم يتقبل انتقادات لخطط عمله ويناقشها معهم لرفع دافعيتهم للعمل.

وهذا ما يؤكد وجود حوار بين الفاعلين للمؤسسة والرئيس الذي يحقق أهداف المؤسسة والوصول بها الى حالة الرضا بين جميع العاملين التي تعكس صورة ايجابية للمؤسسة وقيادتها، وهنا يستطيع لفرد الفاعل الأخذ والرد مع الرئيس للاستفادة من خبراتهم الادارية ويبدو برأيهم لمحاولة لمعرفة جوانب الموضوع والذي يؤدي بالموافقة أو الرفض في النهاية، ولكن مع وجود لغة التفاهم وهذه الأخيرة تأتي ضمن أهم العوامل رضا الموظف في بيئة العمل لما له من أثار نفسية وتنظيمية على الموظف، فالرئيس له دور في حياة الأفراد الفاعلين لا يمكن تجاهلها

أما المجموعة التي أجابت بـ لا فتعاني من جو صراعات بينها مثلا ضيق المكاتب أو الاختلاف في الطباع والاهتمامات أو وجود اختلافات بين الموظفين في العمل كسوء المعاملة أو انطباع الأفراد بأنه يعمل أكثر من زملائه الآخرين في المؤسسة ، لذا فالمدير هو الحد الفاصل بين الفاعلين ب

حيث يجب عليه الفصل في النزاعات والصراعات وتحفيز جميع الأفراد على مشاركة المعلومات وسرعة تدفقها

الجدول رقم (14) يوضح مدى مساهمة الرئيس بتحقيق تبادل الرأي

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,001	11,864 ^a	1	15,5	40,5	69,1	56	نعم
				-15,5	40,5	30,9	25	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (56) فرداً بنسبة مئوية بلغت 69.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (25) بنسبة مئوية قدرت بـ 30.9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 11,864^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن رئيسهم يزودهم بآراء تجعلهم تعيد التفكير في الأمور من زوايا مختلفة

مما يساهم في تحقيق الادارة الناجحة لأن معظم الاجابات كانت بنعم بأن الرئيس يزودهم بآراء تجعلهم يعيدون التفكير في الأمور في زوايا مختلفة، وهذا بصفته قيادي وحلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان والسيطرة على مشكلة العمل وايجاد الحلول وتنمية وتدريب الأفراد الفاعلين واعتبارهم أهم مورد للمؤسسة أي الرئيس يزود افراد المؤسسة بآراء ويعزز لديهم الشعور بالمصداقية حين تبادل الأفكار أثناء عملية عقد الاجتماعات وجعل الأهداف مشتركة بينها ، وجعل نظام الاتصالات بين الأفراد مفتوحا لكي يكون هناك انسجام واندماج لأن الرئيس يعزز فيهم روح العمل الجماعي وتبادل الافكير والآراء والذي يولد درجة عالية من التفاعل بينهم .

الجدول رقم (15) يوضح مستوى دافعية العمل

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتكرر والمشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	000,	38,691 ^a	4	2,8	16,2	23,5	19	عالية جدا
				15,8	16,2	39,5	32	عالية
				6,8	16,2	28,4	23	متوسطة
				-12,2	16,2	4,9	4	منخفضة
				-13,2	16,2	3,7	3	منخفضة جدا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى خمس مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " عالية جدا " وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 23.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عالية " والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 39.5%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "متوسطة " والبالغ عددهم (23) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.4% ، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد

الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "منخفضة" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 4.9% ، أما المجموعة الخامسة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "ضعيفة" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 3,7% وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (4) قدرت^a 38,691 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل الخمسة لصالح المجموعة الثانية الأعلى تكرار (عالية) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن مستوى دافعيتهم للعمل عالية.

من خلال الجدول مبين أعلاه نستنتج أن مستوى الدافعية والمتوسطة بنسب

(39.50%) و(28.40%) وليست عالية مما يفسر أن مستوى الدافعية لدى الأفراد متوسط الى غاية عالي، هذا المجال يعبر عن أداء العادي في أداء وظائفه ابتداءً من غية حضوره الى مكان العمل، فهي مجهودات يومية روتينية لا تعبر عن التقييم الذي تتوقعه المؤسسة كمردود للموظف، هذا قد يرجع الى بعض الأسباب كظروف العمل المناخ التنظيمي الأجور.

ثالثا: بيانات حول العمل الجماعي والانتماء

الجدول رقم (16) يوضح مدى اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند				10,5	40,5	63,0	51	نعم
مستوى	,020	5,444 ^a	1	-10,5	40,5	37,0	30	لا
0.001				/////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (51) فرداً بنسبة مئوية بلغت 63%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (30) بنسبة مئوية قدرت بـ 37%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5,444^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين

(نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لاهتمام الإدارة بتعزيز العمل الجماعي بين المرؤوسين.

يبين لنا الجدول أن تصليح أغلبية العينة بأن الادارة تهتم بالعمل الجماعي قد يعتبر دليلا على أن الادارة تهتم فعلا أو على الأقل هي تقوم بعمل يجعل هؤلاء المستجوبين يشعرون بأنها تهتم بذلك، وبالنظر من الشعور الذي عبر عنه أكثر من نصف أفراد العينة فإننا يمكن أن نتوقع أن ذلك يساهم في تحسين دافعيتهم نحو متطلبات العمل الجماعي ومهارتهم في هذا المجال، وسيساهم من جانب آخر في رفع مستوى ثقتهم في عمل الادارة لصالح الجماعة والأهداف الجماعية، بما قد يحسن من مستوى الشعور بالانتماء لجماعة العمل والثقة في الادارة التي تهتم بإدماجهم بعمل جماعي يشبع لديهم تلك الحاجة الاجتماعية الى الانتماء والشعور بأن لهم مكان ضمنها.

الجدول رقم (17) يوضح درجة استيعاب المرؤوسين لأهداف المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.001	,003	9,000 ^a	1	13,5	40,5	66,7	54	نعم
				-13,5	40,5	33,3	27	لا
				/////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (54) فرداً بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (27) بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9,000^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) لصالح المجموعة الأولى الأعلى تكرار (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على حرص الإدارة على ان يكون للمرؤوسين

فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة

ما يبين هذا الجدول يؤكد م أشرنا اليه سابقا بخصوص العمل الجماعي ومستوى الدافعية العالي الذي يعبر عنه أغلب افراد العينة (66.70%) عن استعابهم لأهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد ن

جانب سبب الشعور العالي بالدافعية الوالي في جدول السابق حيث أن دافعتهم العالية هي نتيجة استعابهم لأهداف المؤسسة ، من جانب آخر يدل هذا على نجاح جهود الادارة في هذا المجال، بإعتبار تهتم بإستعاب المرؤوسين للأهداف وتهتم بالقيام بكل ما يحقق ذلك ومنه اهتمام العمل الجماعي مثل مايبينه الجدول السابق(17). وبالتدريب مثلما يرد على التعاون في الجدول رقم (09) ويمكن أن نستنتج من الأرقام الواردة في هذا الجدول وجود ما يدعم الشعور بالولاء لأهداف المؤسسة، حيث أن استعاب الأهداف سبب رئيسي لفهم متطلبات انجازها، ومن ثم انخراط في الشعور الجماعي بالولاء لها وكذا الاندماج هفي انجازها أو على الاقل سيوفر الحافز لتحقيق تلك الأهداف.

الجدول رقم (18) يوضح مدى إتاحة الفرص الإدارية لتعزيز العمل الجماعي

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,222	1,494 ^a	1	5,5	40,5	56,8	46	نعم
				-5,5	40,5	43,2	35	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (46) فرداً بنسبة مئوية بلغت 56.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (35) بنسبة مئوية قدرت بـ 43.2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,494^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) ،

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين الأولى ترى بأن الإدارة تتيح في خطط عملها فرص لكل واحد لكي يكون جزء من العمل الجماعي ومجموعة ترى عكس

ذلك

من خلال قراءتنا للجدول الأعلى يمكن القول أن الإدارة في المؤسسة موضوع الدراسة تتيح المجال أمام الموظفين لكتساب مهارة العمل الجماعي من جانب ، حيث تشاركونهم في ذلك فعلا، ومن جانب آخر تسهم في خلق بيئة تنظيمية مناسبة ومناسبة لإشباع الحاجة الى التعاون والشعور بالانتماء وتدعم ايجابية التشارك في أداء جماعي لدى الموظفين، ومن خلال ذلك فيهي سترفع من مستوى الشعور بالمسؤولية عن انجاز الاهداف المشتركة، لتعزيز روح الولاء لتلك الأهداف، والثقة في الإدارة التي أتاحت لهم ذلك، بما قد يعزز ذلك أيضا من فرص الإدارة في التأثير الايجابي للموظفين وتوجيههم لما يحقق أهداف ومصالح العمل ، وما يرد في هذا الجدول يؤكد عموما المعطيات الواردة في الجدول رقم (17)الذي يبين مدى اهتمام الإدارة بالعمل الجماعي

الجدول رقم (19) يوضح مدى مساهمة الإدارة بتدريب الموظفين لحل مشكلات الأداء

بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	45	55,6	40,5	4,5	1	1,000 ^a	,317	غير دال احصائيا
لا	36	44,4	40,5	-4,5				
الإجمالي	81	%100	////					

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (45) فرداً بنسبة مئوية بلغت 55.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت بـ 44.4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1,000^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا)

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون الى مجموعتين الاولى تؤكد على حرص الإدارة في المؤسسة على تدريب الموظفين على التعاون لأجل تحسين تعاملهم مع المشكلات والأداء ورفع مستوى الشعور بروح الفريق لديهم والمجموعة الثانية ترى عكس ذلك

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول أعلاه نجد أن الادارة من خلال تدريب الموظفين على التعاون لحل مشكلات الاداء حسب ما تشير اليه أكثر من نصف أفراد العينة (55.60%) تهتم بأن يكون لديها أداة تساعدنا من جانب على تعزيز الجدول السابق (18) وتيسير الحقيقة لأهدافه، وهي نفس الأهداف التي تساعدنا على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ضمان تحسين أداء الموظفين في إطار تعاوني والوصول الى مستوى تعاون مقبول للموظفين وبالشكل الصحيح ووفق لما تريده، ومن جانب آخر فإن الادارة من خلال ذلك تساهم أيضا في تحسين جماعي للمهارات اللازمة لإنجاز متطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية في اطار المشاركة والعمل الجماعي، وتعزيز ميل الموظفين للتعاون لمعالجة مشكلات أدائهم من الأداء الجماعي للعمل التنظيمي، وجزء من العملية الهادفة الى مواجهة مشكلاته، وذلك يمكن أن يعزز ثقتهم في أهداف الادارة، ويرفع مستوى ولائهم وتعاونهم معها، إن هذا يؤكد ويدعم المعطيات والتحليل الواردة في الجداول السابقة.

الجدول رقم (20) يوضح مدى اهتمام الاداة بالتدريب على المشاركة في وضع الخطط وبرنامج التقييم الجماعي للأداء

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,912	,012 ^a	1	,5	40,5	50,6	41	نعم
				-,5	40,5	49,4	40	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (17) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (41) فرداً بنسبة مئوية بلغت 50.6%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (40) بنسبة مئوية قدرت بـ 49.4 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ ,012^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) ،

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون الى مجموعتين المجموعة الاولى ترى بأن الإدارة تهتم بتدريبهم على المشاركة في وضع خطط وبرامج تهدف الى تقييم جماعي لأدائهم والمجموعة الثانية ترى عكس ذلك

ويؤكد لنا الجدول أعلاه أنه رغم تقارب نسبة من صرحوا أن الادارة تهتم بتدريب الموظفين على المشاركة حفي وضع خطط وبرامج التقييم الجماعي للأداء مع نسبة من نفو ذلك، فإن تصريح الأغلبية بأنها تهتم يدعم ما ورد بالجداول السابقة بما يعزز ذلك سواء فيما يتعلق بذلك بالتدريب وتعزيزه، وقد يعتبر الاهتمام بتدريب الموظفين على المشاركة في وضع برامج وخطط هادفة الى تقييم جماعي للأداء دليلا على وع الادارة نوعا ما بأهمية اشراك الموظفين حفي تقييم أدائهم من جانب ومن جانب آخر يبين أنها تهتم فعلا بتدريب الموظفين في تلك العملية، ويؤكد اهتمامها بالعمل الجماعي عموما مع الموظفين، وربما هي بذلك تدرك ما تشير اليه الدراسات العلمية في هذا المجال حول الدور الايجابي لإشراك الموظفين لتقييم أدائهم وتدريبهم على ذلك وخاصة اذا تمت العملية في اطار تعاوني، وكل ذلك نتوقع منه في هذا المجال بأن يجعل ادارة المؤسسة موضوع الدراسة والتي تحساهم عمليا في تعزيز الشعور بالانتماء الى جماعة العمل وتؤهل الموظفين بالقيام بمهارات العمل الجماعي والتقييم الجماعي للجهود التي تحسن أداء المؤسسة وترفع من مستوى تحقيقها لأهدافها.

الجدول رقم (21) يوضح مستوى شعور الأفراد بالعلاقات التنظيمية

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,579	,309 ^a	1	-2,5	40,5	46,9	38	نعم
				2,5	40,5	53,1	43	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (38) فرداً بنسبة مئوية بلغت 46.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (43) بنسبة مئوية قدرت بـ 53.1 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 309^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) .

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين المجموعة الأولى تؤكد على حرص الإدارة على تعاونها في العمل عموماً لأجل رفع مستوى الشعور بعدالة العلاقات التنظيمية وتعزيز الولاء لأهداف المؤسسة والمجموعة الثانية ترى عكس ذلك.

ما يبينه هذا الجدول عدم شعور أغلب أفراد العينة (53.1%) بأنهم لا يشعرون بالعدالة في العلاقات التنظيمية، مقابل الشعور (46.90%) فقط بذلك، ومثلما يعكس نوع من الشعور بالظلم من العلاقات القائمة في المؤسسة، فهو من جهة أخرى يعكس نوع من التناقض مع ما صرح به أغلب أفراد العينة من شعور إيجابي نحو أدوار الإدارة واهتمامها من العمل الجماعي والتعاون على حل المشكلات وعلى تقييم الجماعي للأداء حسب ما ورد في الجداول السابقة، وقد يكمن مصدر هذا التناقض أو عدم الانسجام في كون الشعور بعدم عدالة العلاقات التنظيمية لدى أفراد العينة نابع من عدم اهتمام الإدارة بإدارة السلوك التنظيمي، وعلاقات الإدارة المتكافئة مع تركيزها على الشروط التقنية للعمل الجماعي للتدريب عليه وحرصها على تحقيق نتائج سريعة لذلك دون التركيز على الإشعار الموظفين بالعدالة، وتعبير هؤلاء الأفراد على عدم شعورهم للعدالة نابع من عجز الإدارة عن إشراكهم في تحديد القيم الأساسية للعلاقات بينهم وبين مشرفين عليهم، وقد يكون ذلك الشعور نابع من شعورهم بظغوط العمل المتطلبات تحقيق النتائج الإيجابية، لكن مهما كان فإن هذا الشعور سيؤثر سلباً بدرجة ما على الشعور بالولاء وبذلك ستتأثر سلباً النتائج التي توقعنا عند تحليل البيانات الجداول السابقة أنها إيجابية على الولاء.

الجدول رقم (22) يوضح مدى وجود أولوية بناء قيم مشتركة بين مرؤوسيه

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,579	,309 ^a	1	2,5	40,5	53,1	43	نعم
				-2,5	40,5	46,9	38	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (43) فرداً بنسبة مئوية بلغت 53.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (38) بنسبة مئوية قدرت بـ 46.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 309^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا).

بمعنى انقسام أفراد عينة الدراسة إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترى بأن الرؤساء في المؤسسة يمنحون أولوية لبناء القيم المشتركة مع مرؤوسيهـم والمجموعة الثانية ترى عكس

ذلك

فالجـدول أعلاه يؤكد لنا أن وجود أولوية في المؤسسة لبناء قيم المشتركة بين المرؤوسين حسب تصريح أكثر من نصف أفراد العينة بأن هناك أولوية في المؤسسة لذلك (53.1%) و (46.6%) ينفون ذلك يمكن أن يعتبر من جانب دلالة على رضا عن تلك القيم ودلالة على شعورهم بأنها تعبر عنهم لأنها مشتركة ودلالة على أنهم يعترفون بمجهود الإدارة بذلك، وهذا سيعزز تعاونهم معها وولائهم لأهداف العمل، وهذا عموما يدعم البيانات التي تم عرضها سابقا خاصة الجداول المتعلقة بالعمل الجماعي ومستوى الدافعية واستعاب أهداف المؤسسة، لكن ما يرد في هذا الجدول قد يناقض ما أشرنا إليه عند تحليل بيانات الجدول السابقة حول: عن عدم اهتمام الإدارة بإشراك الموظفين بتحديد القيم الأساسية للعلاقات بينهم وبين المشرفين عليهم، قد يكون سبب شعور أغلبهم بعدم عدالة العلاقات التنظيمية، وقد يكون تعبيرهم هنا عن وجود أولويات لبناء القيم المشتركة بين المرؤوسين نتيجة لكون تلك أولويتها هم بعيدا عن الإدارة أو نتيجة لتركيز الإدارة على قيم مشتركة للعمل الجماعي والتعاون في الأداء بين المرؤوسين بحدود ما يسمح لهم بتحقيق أهداف إنتاجية محضة.

رابعاً: بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين الاتجاهات الإيجابية

الجدول رقم (23) يوضح مدى حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في التخطيط للقرارات

تتعلق بأهداف العمل

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائياً	,912	,012 ^a	1	-,5	40,5	49,4	40	نعم
				,5	40,5	50,6	41	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (41) بنسبة مئوية قدرت بـ 50.6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ

,012^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً ، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين

البديلين (نعم/ لا) ،

بمعنى أن هناك مجموعة من أفراد عينة الدراسة ترى حرص الإدارة على اشراكهم في تخطيط لقرارات تتعلق بأهداف العمل ومجموعة ترى عكس ذلك

ويتضح لنا من الجدول أعلاه ما يزيد بقليل عن نصف افراد العينة(50.6%) ينفون ان تكون الادارة تحرص على اشراكهم في التخطيط للقرارات المتعلقة باهداف العمل؛ بما يعني انها تحرص فقط على تنفيذهم لتلك القرارات التي تتفرد هي بالتخطيط لها؛ وحتى مع وجود تلك النسبة المعتبرة من العينة (49.4%) التي صرحت بان الادارة تحرص على ذلك؛ فإن الأمر قد يكون له تأثير سلبي على شعور هؤلاء الذين رأوا انها لا تفعل ذلك، وهذا نتوقع ان يؤثر سلبا على تعاونهم لانجاز الاهداف، لانه قد يحد من فهمهم لتلك الاهداف وربما حد من شعورهم باهميتها؛ ورغم ان هذا لا يتفق مع ما أشرنا اليه في تحليل بيانات سابقة وما ورد في جداول سابقة تبين ان هناك تعاونا واستيعابا للاهداف .. فإن عدم الاشراك في التخطيط لما يتعلق بالاهداف وانفراد الادارة باتخاذ تلك القرارات سيحد من النتائج الايجابية المتوقعة، وقد يؤدي عمليا الى قصور في تحقيق تلك الاهداف وفي وجهة النظر تجاهها.

الجدول رقم (24) يوضح مدى مساهمة الإدارة في تحفيز المرؤوسين على مناقشة القرارات قبل تنفيذها

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,579	,309 ^a	1	-2,5	40,5	46,9	38	نعم
				2,5	40,5	53,1	43	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (21) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (38) فرداً بنسبة مئوية بلغت 46.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (43) بنسبة مئوية قدرت بـ 53.1%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 309^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) .

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين المجموعة الأولى تؤكد على تحفيز الإدارة على مناقشة القرارات قبل تنفيذها لأجل فهم أهدافها وتيسير تنفيذها والمجموعة الثانية تنفي ذلك

ما يرد في هذا الجدول يبين عدم اهتمام الإدارة بان يكون المرؤوسين جزء من عمليات اتخاذ القرار وهو يدعم البيانات الوارد في الجدول السابق حول عدم اتاحة الفرصة امام المرؤوسين للمشاركة في التخطيط للقرارات المتعلقة باهداف العمل.

وعدم التحفيز على مناقشة القرارات المتخذة قبل تنفيذها مثلما يبينه هذا الجدول يبين ان الإدارة وحتى لو اهتمت بالعمل الجماعي والمشاركة الجماعية في الاداء وتقييم جماعي للأداء مثلما بينته البيانات الواردة في جداول سابقة متعلقة بذلك فهي لا تهتم باشتراك الموظفين في اتخاذ القرارات سواء تعلق الأمر بالتخطيط لها او مناقشتها بعد اتخاذها وقبل تنفيذها، وذلك سيؤثر عمليا على نوعية تلك القرارات لأنه قد لا يتم اكتشاف الاخطاء التي تحملها الا بعد الشروع في تنفيذها او بعد الانتهاء من تنفيذها مادامت لم تناقش من طرف المعنيين بتنفيذها، لان مناقشتها ستسمح ليس بتصحيح اخطائها فقط بل سترفع من مهارات وقدرات تنفيذها بسلاسة لانها ستعين على فهمها ايضا من طرف اولئك المنفذين، ومن جانب اخر ستساهم اتاحة الفرصة لمناقشتها في اشعار المنفذين انهم جزء اساسي من عملية اتخاذ القرار حتى وان لم يكونوا مشاركين في اتخاذه، وبذلك سترفع دافعيتهم للانجاز وللتعاون ويتم تعزيز مستوى الشعور بالولاء لديهم، .. لذلك يمكن القول ان البيانات الواردة في الجدول تجعلنا نتوقع ان المؤسسة موضوع الدراسة قد خسرت تلك المزايا بعدم الاشراك في مناقشة القرارات قبل تنفيذها.

الجدول رقم (25) يوضح تصرف الإدارة تجاه عجز المرؤوسين عن تنفيذ القرارات

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية %	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
دال عند مستوى 0.01	,000	18,210 ^a	3	-8,3	20,3	14,8	12	تعاقب مباشرة
				15,8	20,3	44,4	36	تسأل عن السبب
				-,3	20,3	24,7	20	يساعدك الرئيس
				-7,3	20,3	16,0	13	لا يهتم بعجزك
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى أربع مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " تعاقب مباشرة " وقد بلغ عددهم (12) فرداً بنسبة مئوية بلغت 14.8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " تسأل عن السبب " والبالغ عددهم (36) بنسبة مئوية قدرت بـ 44.4% أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " يساعدك الرئيس " والبالغ عددهم (20) بنسبة مئوية قدرت بـ 24.7% ، أما المجموعة الرابعة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا يهتم بعجزك " والبالغ عددهم (13) بنسبة مئوية قدرت بـ 16% ، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات

والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 18,210^a وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات الأربع لصالح المجموعة الثانية (تسأل عن السبب)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون عند العجز على تنفيذ قرار ما على السؤال عن السبب

من خلال الجدول يتضح لنا أن لجوء الإدارة الى سؤال المرؤوس الذي يعجز عن تنفيذ قرار ما عن سبب عجزه، مثلما صرح بذلك نسبة كبيرة من افراد العينة (44.4%) يبين انها تقدم الفهم والتعامل باللين على العقاب في تعاملها مع العجز عن تنفيذ القرارات والاطفاء؛ وربما يؤكد ذلك ايضا تصريح (24.7%) من افراد العينة أيضا بأن الرئيس يساعدهم عند عجزهم، وهي نسبة أكبر من نسبة من صرحوا بأنه يعاقبهم مباشرة (14.8%). واكبر من نسبة من قالوا انه لا يهتم بذلك.

ويمكن ان نقرأ من ذلك: وجود مؤشر على الاهتمام تحفيز المرؤوس التفكير في ما يقوم به ومحاولة جعله يتعلم من اخطائه ومحاولة مشاركته اسباب العجز عن التنفيذ، وقد ينتج عن ذلك تعزيز الميل الى التعاون مع الادارة والثقة فيها اضافة الى ما يؤدي اليه ذلك الاسلوب من تقليل للأخطاء ومراجعتها بطريقة مقبولة.

كما ان ذلك الأسلوب يمكن ان يؤدي الى تعزيز الشعور بالرضا عن الادارة وعن القرارات التي تتخذها؛ ويساهم في رفع مستوى الاداء لتنفيذ تلك القرارات.

لكن رغم ذلك قد يؤثر عدم اهتمام الادارة بالتحفيز على مناقشة القرارات (الجدول السابق) وعدم حرصها على اشراك المرؤوسين في التخطيط للقرارات المتعلقة بالأداء الجدول رقم (20) سلبا ويحد من قيمة هذه التوقعات الايجابية.

الجدول رقم (26) يوضح مدى اهتمام الإدارة بتوفير المعلومات للتحفيز على المشاركة في حلول مشكلات العمل

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال إحصائياً	,739	,111 ^a	1	40,5	42	51,9	42	نعم
				40,5	39	48,1	39	لا
				/////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة مئوية بلغت 51.9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (39) بنسبة مئوية قدرت بـ 48.1 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 111^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا)

بمعنى انقسام أفراد عينة الدراسة إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترى اهتمام الإدارة بتوفير

المعلومات الأزمة بهدف التحفيز على المشاركة للتفكير في حلول لمشكلات العمل

والمجموعة الثانية ترى عكس ذلك

من خلال مايبينه الجدول من ان اغلب افراد العينة قد صرحوا بأن الادارة لا تهتم بتوفير المعلومات التي تحفزهم على المشاركة في حلول لمشكلات العمل، يمكن القول أن نتائج ذلك يتكون غير مناسبة للتعامل السليم مع مشكلات تواجه العمل لا شك ان الادارة لا تريد لها ان تتفاهم وتعيق العمل وتحقيق الاهداف، لكنها بعدم اهتمامها او قلة اهتمامها بتوفير المعلومات للموظفين ستساهم في اعاقه قدرتهم على مواجهة تلك المشكلات وتستهتم ايضا في خلق بيئة غير مناسبة على المستوى الفكري لمواجهة مشكلات العمل وغير محفزة نفسيا على الانخراط بجدية في جهود تهتم بمواجهة مشاكل العمل، وذلك وإن كان قد لا يعد مؤشرا على فقدان الشعور بالانتماء فهو سيعزز دون شك من العوامل التي لاشك انها تحد من نمو ذلك الشعور واستمراره. كنتيجة مباشرة لظهور مشاكل العمل ربما، وكنتيجة غير مباشر للشعور بضغط تتجم عن بيئة عمل غير محفزة على التفكير في حلول للمشاكل، وغير داعمة للشعور بالاندماج في جهود مواجهة المشاكل والشعور بامتلاك القدرة على مواجهة تلك المشاكل .

الجدول رقم (27) يوضح مدى اهتمام الإدارة بتحفيز الموظفين على التفكير الايجابي في

حل مشكلات واتخاذ القرار بشأنها

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,912	,012 ^a	1	-,5	40,5	49,4	40	نعم
				,5	40,5	50,6	41	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (41) بنسبة مئوية قدرت بـ 50.6 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,012^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا)

بمعنى انقسام أفراد عينة الدراسة الى مجموعتين المجموعة الاولى ترى اهتمام الإدارة بالتحفيز على التفكير الإيجابي في كل ما يواجههم من مشكلات تتعلق بمهامهم وتساعدهم على اتخاذ قرارات بشأنها والمجموعة الثانية ترى عكس ذلك.

ما ورد في هذا الجدول يؤكد ما ورد في الجدول السابق من بيانات تشير الى قلة او عدم اهتمام الادارة بتوفير المعلومات المحفزة على المشاركة في حلول مشاكل العمل. ومثلما اشرنا في التعليق على البيانات الواردة في الجدول السابق؛ فان ذلك الواقع مثلما سيفاقم المشاكل في بيئة العمل عموما فهو سيفاقم خصوصا من المشكلات المتعلقة بنتائجها السلبية على شعور الموظفين بالاهمية وبالولاء للمؤسسة. وبالخصوص على الجانب المتعلق بتعزيز الثقة في القدرة على مواجهة تلك المشاكل؛ والثقة في البيئة التنظيمية التي تواجه تلك المشاكل.

ويمكن لقلة الاهتمام بتوفير المعلومات التي تحفز على الانخراط في حلول مشاكل العمل؛ وقلة أو عدم الاهتمام بالتحفيز على التفكير الايجابي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها؛ أن تؤدي الى إعاقة المشاركة التي يمكن ان تفيد متخذي القرارات على مستوى الادارة في رصد وفهم المشكلات وتجعلهم عاجزين عن الحصول على دعم المرؤوسين لقراراتهم في مواجهة المشاكل التي تواجه تحقيق اهداف العمل؛ وعن ضمان ولاء المرؤوسين لتلك الاهداف وضمان فهمها والبذل الجهود اللازمة لتحقيقها.

الجدول رقم (28) يوضح مدى اهتمام الإدارة بتشجيع المرؤوسين على طرح افكارهم حول قرارات تم اتخاذها

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائيا	,739	,111 ^a	1	-1,5	40,5	48,1	39	نعم
				1,5	40,5	51,9	42	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً

(81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (39) فرداً بنسبة مئوية بلغت 48.1%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (42) بنسبة مئوية قدرت بـ 51.9 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 111^a، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) .

بمعنى أن أفراد عينة الدراسة ينقسمون إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترى بأن الإدارة تشجعهم الإدارة على طرح أفكارهم المتعلقة بقرارات تم اتخاذها في المؤسسة عموماً بهدف تحفيزهم لتوجه ايجابي نحو أهداف المؤسسة

يتفق ما يرد في هذا الجدول مع ما ورد في الجدول المتعلق بمدى تحفيز الإدارة على مناقشة القرارات قبل تنفيذها الجدول رقم (25) ؛ ففي هذا الجدول ينفي اغلب افراد العينة (51.9%) ان تكون الادارة تهتم بتشجيعهم على طرح افكارهم المتعلقة بقرارات تم اتخاذها من اجل تحفيز توجههم الإيجابي نحو اهداف المؤسسة؛ وهذا سيحد من شعور هؤلاء بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة وربما أدى الى تنامي وتعزيز شعورهم بالتهميش والاستبعاد؛ وعدم القدرة على التعبير عن رفضهم او تشجيعهم لقرارات معينة سيجعلهم غير راضين عن وضعهم وهو ما يؤثر سلباً على معنوياتهم وأدائهم، ورغم أننا اشرفنا سابقاً (مثلًا في تحليل سابق البيانات المتعلقة بمستوى دافعية افراد العينة وايضا المتعلقة باستيعاب المرؤوسين لاهداف المؤسسة) الى توقعات ايجابية بخصوص الاندماج في تحقيق الاهداف؛ فإننا وفي ظل هذه المعطيات التي يحملها الجدول الحالي سنميل الى توقع العكس، لأن عدم او قلة الاهتمام بتشجيع الموظفين على التفكير في القرارات المتخذة والتعبير عن ارائهم حولها سيحد من خلق التوجهات الايجابية لديهم تجاه أهداف المؤسسة وسيمنع من تنمية الاتجاهات الموجودة ان لم يساهم بشكل مباشر او غير مباشر في خلق اتجاهات سلبية تجاه الادارة المشرفة على تنفيذ تلك الاهداف ويحد أو يمنع الشعور بالولاء للمؤسسة ككل.

الجدول رقم (29) يوضح مدى حرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في القرارات لدمج أهدافهم في أهداف المؤسسة

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
غير دال احصائياً	,912	,012 ^a	1	-,5	40,5	49,4	40	نعم
				,5	40,5	50,6	41	لا
				////		%100	81	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (81) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل " نعم" وقد بلغ عددهم (40) فرداً بنسبة مئوية بلغت 49.4%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (41) بنسبة مئوية قدرت بـ 50.6 %، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0,012^a وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، وبالتالي فإنه لا يوجد هناك فرق دال إحصائياً بين البديلين (نعم/ لا) ،

بمعنى انقسام أفراد عينة الدراسة إلى مجموعتين المجموعة الأولى ترى حرص المؤسسة على إشراكهم في بعض القرارات لأجل دمج أهدافهم بأهداف المؤسسة.

الجدول يؤكد ما ورد في الجدول رقم (25) بخصوص مساهمة الإدارة في التحفيز على مناقشة القرارات قبل تنفيذها. والجدول رقم (28) الذي يبين مدى اهتمام الإدارة بتحفيز الموظفين على التفكير الإيجابي في حل المشكلات واتخاذ قرارات بشأنها؛ والجدول رقم (26) الذي يبين مدى اهتمام الإدارة بتشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم حول قرارات تم اتخاذها.

ان عدم حرص الإدارة على اشراك المرؤوسين في بعض القرارات لأجل دمج اهدافهم في اهداف المؤسسة مثلما بينه الجدول الحالي سيحد من قدرتها على التحكم في عوامل تمنحها القدرة على توجيه السلوك وكسب ولاء الموظفين لأهداف المؤسسة؛ وربما يسهم في بروز اتجاهات سلبية تجاه تلك الأهداف، وسيقلل من تأثير عوامل أخرى رأينا سابقا أنها قد تساهم إيجابيا في دمج الموظفين في العمل الجماعي لانجاز اهداف المؤسسة والتعاون مع الإدارة في ذلك ويسهم في تعزيز تأثير عوامل رأينا في تحليل بيانات سابقة أنها من العوامل التي ستؤثر سلبا على الشعور بالانتماء وما يدعمه ؛ وقد يعزز كل ذلك من الشعور بقلّة او عدم الولاء للمؤسسة وتنمية الشعور بأهمية التركيز على الاهداف والمصالح الخاصة. وكل ذلك سيكون له تأثير سلبي على الوسائل التي قد تملكها الإدارة للنجاح في التحكم في سلوك الموظفين وتوجيهه نحو التعاون التنظيمي.

I. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

من خلال معطيات الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

1- تمحورت الفرضية الفرعية الأولى حول: القيادة التشاركية ودورها الإيجابي في رفع الدافعية نحو العمل للعاملين بالمؤسسة.

من خلال المعطيات المختلفة يبين البيانات الواردة الجداول و الخاصة بالفرضية الأولى كانت النتائج كالتالي:

- تواجد قيم مشتركة بين الأفراد و الذي عبرت عنه أكثر من نصف أغلبية أفراد العينة بنسبة 66.7% من أفراد العينة ومن خلال هذه القيم فإن المؤسسة التي كانت موضوع الدراسة أصبحت أكثر مرونة وأقل تراتبية وأقل بيروقراطية وأكثر قدرة على العمل الجماعي كما أن القيم المشتركة في أفراد المؤسسة ميدان الدراسة ساعدتها على بناء الثقة وتطوير أداء أفرادها وتحسينه فهي مهمة بالنسبة لها لأنها تمثل الأساس لفهم الموافق و الدوافع بحيث تؤثر على إدراك أفرادها، كما أن القيم تتضمن بعض السلوكات والنتائج المفضلة على غيرها كجماعة العمل الانضباط ... إلخ وعليه فإن المؤسسة هنا حرصت وجود قيم عمل تشاركها مع أفرادها فإذا كان الرئيس يحرص على وجود هذه القيم فإنه يقدم حلولاً ويتخذ قرارات سليمة لما لها دور في غاية الأهمية في العلاقات داخل المؤسسة.

كما يبين لنا المعطيات أيضا أن المؤسسة ميدان الدراسة حريصة كل الحرص على أن تكون متكاملة ودليل ذلك أن أغلب الأفراد الغائبين في المؤسسة أقرروا بأن ثقة الرئيس فيهم ترفع من مستوى دافعيتهم تتعاون معهم ومع زملائهم وهذا نسبة 90.1% (أنظر الجدول) فالرئيس يثير الحماس لدى العاملين لأداء المهام المؤولة إليهم بأفضل الطرق وأحسنها فهو يحترم جميع الأفراد ويعترف بإنجازهم فهو بذلك يعزز شعورهم بالانتماء وهذا ما ساعد

المرووسين على تكوين علاقات ودية بينهم، وفي هذه الحالة يتكون لديهم شعور بالانتماء والاندماج مع الآخرين ومن هنا نستخلص أن كل هذه الأمور من ثقة وتحفيز وتعزيز شعور الأفراد بالدافعية لتعاون مع الإدارة و الآخرين و العمل على تحقيق أهداف المؤسسة فالعلاقة بين الأفراد و الرئيس مبنية على الثقة التي يمنحها الرئيس للمرووسين من أجل زيادة الدافعية للتعاون و تكوين فريق عمل وخلق بيئة عمل منافسة ومفعمة بالحب و الصراحة ليكون هدف الجميع هو الارتقاء بعمل الإدارة للمستوى المطلوب حتى تكون الإنجازات وفق الأهداف المسطرة، كما تبين الفرضية أيضا أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن رئيسهم يحفزهم على مشاركة المعلومات مع زملائهم ويظهر جليا من خلال إجابة أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة 71.6% بنعم بحيث يؤكدون على أن ميدان الدراسة تشجعهم و تحفزهم على مشاركة المعلومات بينهم وهذا بتنظيم اجتماعات منتظمة وفتح المجال أمامهم ليعبر عن أفكارهم وإنتشغالاتهم دون وسيط وهذا الأسلوب يعطي فرصة كبيرة لمبادرة العاملين مع بعضهم البعض وينمي لديهم الرغبة و القدرة على التعامل و التطوير ومنه نستنتج أن الرئيس فتح لهم مجال للمشاركة في مسارات التخطيط وبناء الأهداف وهذا ما يعزز لديهم الشعور بالدافعية نحو العمل ، والمشاركة فخلق الدوافع و التحفيزات معادلة صعبة للكثير من الرؤساء.

يبين الدراسة أيضا أن

معظم أفراد مؤسسة ميدان المؤسسة يؤكدون على أن رئيسهم يشجعهم على أن أبداء الرأي حول خطط العمل وتؤكد ذلك نسبة الإجابات بنعم وهي 66.7% (انظر الجدول 04) حيث أن رئيس المؤسسة يشجعهم على إبداء رأيهم وتلقي الملاحظات و التي تساهم في سير عمل المؤسسة فالرئيس يصغي إلى كامل ما يبدونه من آراء و يوافق على أغلب الملاحظات وهذا من خلال اشتراكهم في الاجتماعات التي تقام في ميدان الدراسة.

وعليه نقول أن الأفراد يؤكدون بأن رئيسهم بشجهم بكل الطرق على إبداء آرائهم حول العمل فالعمل هنا ثنائي له طرفان يتبدلان الآراء و المقترحات

- يزود الرئيس المرؤوسين بآراء تجعلهم يعيدون التفكير في الأمور في زوايا مختلفة وهذا ما أكدته النسبة التي إجابتهم بنعم حيث سجلت بـ 69.1 (أنظر الجدول 05) وهذا بصفته قيادي وحلقه وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ومهمته هنا تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان و السيطرة على المشكلات العمل ومحاولة إيجاد الحلول وحسم الخلافات.

ومنه نستنتج أن الرئيس يزود الأفراد بالآراء ويعزز لديهم الشعور بالمصداقية حين تبادل الأفكار وهذا أثناء عملية عقد الاجتماعات وجعل أهداف المؤسسة مشتركة بينهم (عمل جماعي) وجعل نظام الإتصالات مفتوح بين الأفراد لكي يكون هناك انسجام لأن الرئيس يعزز فيهم روح العمل الجماعي و الذي في شأنه توليد درجة عالية في التفاعل بينهم. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى تحققت إلى حد كبير.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تتمحور النتائج المدونة في الجداول الخاصة بالفرضية الثانية أن هناك

إهتمام في الإدارة بالعمل الجماعي: بحث صرح أغلبية أفراد العينة و التي بلغت نسبة 63% (أنظر الجدول ص) ويعتبر هذا دليلا على أن الإدارة تهتم فعلا بذلك فهي تقوم بجعل الأفراد المستجوبين يشعرون بأنها تهتم بهم فالإدارة حسب إجابة أفراد العينة تساهم في تحسين دوافعهم نحو متطلبات العمل الجماعي وتساهم من جانب آخر في رفع مستوى ثقتهم في عمل الإدارة لصالح الجماعة و الأهداف الجماعية كما قد تحسن من مستوى الشعور بالانتماء للجماعة العمل و الثقة في الإدارة التي تهتم بإدماجهم في عمل جماعي يشجع لديهم تلك الحاجة إلى الانتماء و الشعور بأن لهم مكان ضمنها.

- درجة استيعاب المرؤوسين لأهداف المؤسسة فالأغلبية يؤكدون على حرص الإدارة على أن يكون للمرؤوسين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة و الذي عبر عنه أغلب الإدارة العينة بنسبة 66.7% عن استيعابهم لأهداف، حيث أن الدافعية لديهم هي نتيجة لاستيعابهم للأهداف المسطرة من طرف مؤسسة ميدان الدراسة ومن جانب آخر يدل على نجاح جهود الإدارة في هذا المجال باعتبار أنها تهتم باستيعاب المرؤوسين للأهداف وتهتم بالقيام بكل ما تحقق ذلك.

ومنه نستنتج من خلال قراءة المعطيات وجود ما يدعم الشعور بالولاء لأهداف المؤسسة حيث أن استيعاب الأهداف سبب رئيسي لفهم متطلبات إنجازها ومن ثم الانخراط في الشعور الجماعي بالولاء لها وكذا الاندماج في إنجازها.

كما يبين لنا النتائج أيضا أن الإدارة تتيح الفرص في تعزيز العمل الجماعي فأغلبية أفراد العينة أبدت الإجابة بنعم وظهرت بنسبة 56.8% فيمكن القول أن إدارة المؤسسة تتيح المجال أمام الموظفين لاكتساب مهارات العمل الجماعي من جانب حيث شاركهم في ذلك فعلا، ومن جانب آخر فهي بذلك تسهم في خلق البيئة التنظيمية المناسبة و المهمة لإشباع الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء وتدعم إيجابيات التشارك في أداء جماعي لدى الوظيفي.

ومنه نستخلص أن إدارة مؤسسة ميدان الدراسة تعزز روح الولاء لتلك الأهداف و الثقة في الإدارة التي أتاحت لهم ذلك، لما قد يعزز أيضا من فرص الإدارة في التأثير الإيجابي على الموظفين وتوجيههم لما يحقق أهداف ومصالح العمل، وهذا ما يؤكد لنا عموما من المعطيات الواردة في الجدول أن الإدارة تهتم بالعمل الجماعي.

- بينما إسهام الإدارة في تدريب الموظفين على التعاون على حل المشكلات الأداء.

يبين النتائج أن أكثر من نصف أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 55.6% حيث تهتم بأن يكون لديها أداة تساعد في تعزيز العمل الجماعي من خلال ضمان تحسين الأداء الموظفين في إطار تعاوني و الوصول على مستوى تعاون مقبول ومن جانب آخر فإن الإدارة من خلال ذلك تساهم أيضا في تحسين جماعي للمهارات اللازمة للمشاركة و العمل الجماعي وتعزيز ميل الموظفين للتعاون لمعالجة مشكلات أدائهم في الأداء الجماعي التنظيمي وجزء من العملية الهادفة الى مواجهة مشكلاته، ومنه يعزز ثقتهم في أهداف الإدارة وترفع من مستوى ولائهم وتعاونهم معها.

- مدى اهتمام الإدارة بالتدريب على المشاركة في وضع الخطط وبرامج التقييم الجماعي للأداء حيث صرح الأغلبية المبحوثين بأن الإدارة تهتم بذلك وتدعم ما ورد سابقا حول اهتمامها لما يعزز ذلك سواء فيما يتعلق بالتدريب على التعاون وتعزيزه و قدرت نسبة وذلك بـ 50.6% وأكدت إجابتهم على أن الإدارة تهتم بتدريبهم على المشاركة في وضع خطط وبرامج هادفة إلى تقييم جماعي للأداء وهذا دليل على وعي الإدارة بأهمية اشتراك الموظفين في تقييم أدائهم من جانب آخر تبين أنها تهتم فعلا بتدريب الموظفين في تلك العملية.

ومنه نستخلص أن الإدارة تهتم بالعمل الجماعي عموما مع موظفيها بحيث تلعب دورا إيجابيا لاشتراك الموظفين في تقييم أدائهم وتدريبهم على ذلك وخاصة إذا تمت العملية في إطار تعاوني وكل هذا يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء إلى الجماعة ويؤهل الموظفين للقيام بمهارات العمل الجماعي و التقييم الجماعي للجهود التي تحسن الأداء ،

وعليه يمكننا القول بأن الفرضية الثانية تحققت إلى حد ما.

3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

3/ تمحورت الفرضية الثالثة حول مساهمة المشاركة في إتخاذ القرار في تكوين اتجاهات

إيجابية نحو العمل بالمؤسسة ، حيث كانت النتائج على النحو التالي:

- تحرص الإدارة على اشتراك العمال في التخطيط لقرارات تتعلق بأهداف العمل وهذا ما وضحته نسبة 50.6 بأن الإدارة لا تحرص على اشتراكهم في التخطيط للقرارات المتعلقة بأهداف العمل، لما يعني أنها تحرص فقط على تنفيذهم لتلك القرارات التي تنفرد هي بالتخطيط (استعمال البيروقراطية) لها وهذا له تأثير سلبي على شعور هؤلاء الذين رأوا أنها لا تفعل بذلك، وهذا ما يتوقع أن يؤثر سلبا على تعاونهم لإنجاز الأهداف لأنه يحد من فهمهم لتلك الأهداف، ويحد من شعورهم بأهميتها، ورغم أن هذا لا يتفق مع ما سبق من تحليل للجداول أن هناك إستيعاب للأهداف بأهداف وتعاوناً، فإن عدم الإشتراك في التخطيط لما يتعلق بالأهداف وإنفراد الإدارة بإتخاذ ذلك القرارات يحد من النتائج الايجابية المتوقعة وقد يؤدي إلى قصور في تحقيق الأهداف.

- مساهمة الإدارة في تحقيق المرؤوسين على مناقشة القرارات قبل تنفيذها وهذا من أجل فهم أهدافها وتسيير تنفيذها بحيث كانت إجابة أكثر من نصف افراد العينة بنسبة بالنفي بأن الإدارة لا تهتم بأن يكون المرؤوسين جزء من عمليات إتخاذ القرار وهو عدم إتاحة الفرصة أما المرؤوسين للمشاركة في التخطيط للقرارات المتعلقة بأهداف العمل.

وعليه فالإدارة لا تهتم بإشتراك موظفيها في إتخاذ القرار سواء تعلق الأمر بالتخطيط لها أو مناقشتها بعد إتخاذها وقبل تنفيذها، وذلك يؤثر عمليا على نوعية تلك القرارات لأنه قد لا يتم إكتشاف الأخطاء إلا بعد الشروع في تنفيذها.

- تصرف الإدارة تجاه عجز المرؤوسين عن تنفيذها القرار بحيث أن الإدارة ميدان الدراسة تفضل الفهم و التعامل باللين على العقاب في تعاملها عن تنفيذ القرارات ويتضح لنا من خلال النسبة المقدرة 44.4% بأن الإدارة تلجأ إلى السؤال المرؤوسين عن تنفيذها قرارها وهذا دليل على وجود مؤشر على الإهتمام بتحفيز المرؤوس و التفكير فيما يقوم به ومحاولة جعله يتعلم من أخطائه، ضف إلى ذلك أن المؤسسة تحاول مشاركة المرؤوسين أسباب

العجز عن ذلك التنفيذ وقد ينتج عن ذلك تعزيز الميل إلى التعاون مع الإدارة و الثقة فيها و الذي يولد في الفرد الشعور بالرضا عن الإدارة و عن القرارات الصادرة عنها.

- إهتمام الإدارة بتحفيز الموظفين على التفكير الإيجابي في حل مشكلات العمل و إتخاذ القرار بشأنها، ومن خلال معطيات التحليل للبيانات نستنتج نسبة 50.6% من مجموع عينة الدراسة ينفون بأن الإدارة لا تهتم بتوفير المعلومات المحفزة على المشاركة هفي حلول المشاكل العمل فهذا سيفاقم المشاكل في بيئة العمل خاصة في المشاكل المتعلقة بنتائجها السلبية على شعور الموظفين بأهمية و الولاء للمؤسسة.

- إهتمام الإدارة بتشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم حول قرارات تم إتخاذها، ففي هذا الجدول ينفي اغلب افراد العينة أن تكون تهتم بتشجيعهم على طرح أفكارهم المتعلقة بقرارات تم إتخاذها من اجل تحفيز توجيههم الإيجابي نحو أهداف الأفراد المؤسسة، وهذا سيحد من شعور هؤلاء الافراد بأنهم جزء من عملية إتخاذ القرار ويؤدي إلى تنامي وتعزيز شعورهم بالتهميش و الإستبعاد.

و عليه يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة لم تتحقق في ميدانية الدراسة إلى حد كبير.

مناقشة الفرضية العامة

من كل ما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة ميدانية الدراسة تولي أهمية كبيرة لمفهوم التشاركية داخلها بين العمال من أجل رفع مستوى الدافعية لديهم وهذا مكنها أن تكون رائدة في مجالها مقارنة مع مؤسسات أخرى.

فمؤسسة راعت الجانب الانساني لأفرادها وحفزتهم بالعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية لأنن الفرد يقوم بممارسة الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي التزم بها بحيث يتحمل المسؤولية تحت ظروف عادية فالعوامل هذه تؤدي بشعور الموظف بالرضا الوظيفي المزيد من الولاء والتعاون مع المؤسسة.

II. التوصيات:

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الاطار النظري للدراسة وواقع التحليل الاحصائي للبيانات تم الخروج بالتوصيات التالية

✓ تعزيز الاعتماد على القيادة التشاركية في ادارة شركة سونلغاز وذلك لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار

✓ تعزيز الاعتماد على مفهوم الدافعية لدي القادة والعاملين في شركة سونلغاز لبناء برنامج توجيه فعال

✓ اعادة النظر في اساليب العمل الجماعي التي يعتمدها القادة قصد بناء الثقة والاحترام وتقدير العاملين لبعضهم البعض

✓ رفع قدرة القادة في شركة سونلغاز على اقناع وزيادة حماسهم للعمل واثارة روح الانتماء

✓حث قادة شركة سونلغاز باستثارة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يزيد فاعليتها ويسهل قبولهم لها

✓ العمل على زيادة طرق ووسائل الاتصال والتواصل بين القادة والعاملين من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية

✓ اجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بالادارة التشاركية واثرها على تحقيق الولاء التنظيمي في قطاعات اخرى

و ففي الأخير نعتذر على وجه من أوجه القور التي ترافق المحتويات هذه الدراسة، وما هو الا جهد بشري يحتمل درجات ممن الصواب والخطأ، ونوصي بالاهتمام بإستكمال التعمق في هذا النوع من الدراسات من خلال المواضيع التالية

✓ الادارة التشاركية

✓ الولاء التنظي

الخاتمة

الخاتمة:

بينت دراسة دور الادارة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال هذا العمل في جانبه النظري والامبريقي ان الادارة التشاركية لم توجد في الواقع الميداني بنفس السمات التي تؤكد عليها النظريات المتعلقة بذلك؛ لكن سمات المشاركة الموجودة منها في الادارة التي دلت عليها المعطيات الامبريقية لها في بعض الجوانب آثار مشابهة للآثار التي تؤكد المعطيات النظرية أنها تنتج عن تلك السمات الادارية.

• إن الادارة التشاركية تساهم بقسط كبير في دعم ما يؤدي إلى تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين؛ وحفزه والحفاظ عليه في حالة نشاط، وحتى وإن كانت النتائج قد أشارت إلى أن الإدارة قد لا تكون واعية بتلك الأهداف وفي بعض الحالات؛ ولا تقوم بما هو مفترض القيام به، وكما ينبغي القيام به من وجهة نظر نظرية؛ فقد بينت أيضا أن ما يمكن اعتباره نظاما إداريا للمشاركة في المؤسسة المدروسة، قد يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الاتجاهات الإيجابية للموظفين ويحد من درجة تأثير تلك الاتجاهات على الولاء إيجابيا، وذلك نتيجة لوجود قصور في نظام المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة المدروسة، كما ظهر أيضا أن هناك صلة تأثير إيجابي للإدارة التشاركية التي تدعم الدافعية من خلال ادارة تشاركية للعمل الجماعي وتوفير بعض متطلباته كخيار صاحبه دافعية عالية ومظاهر لتعزيز الانتماء؛ ومن ثمة فهو يتيح الفرص لنمو الشعور بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة، حتى وإن ساهمت متغيرات أخرى لها علاقة باتخاذ القرارات في حدوث تأثير غير إيجابي على نتائج العمل الاداري في ذلك الجانب.

• ولعل من المهم الإشارة إلى أن أهم نتيجة حول الموضوع يجدر التنويه بها هنا هي تلك المتعلقة بكون أن مسألة التشاركية كما ظهرت هنا ليست نمطا واحدا يمكن القول أنه يقابل اللاتشاركية؛ حيث ظهرت سمات التشاركية في العمل الجماعي وفي جوانب أخرى ذات علاقة به لتحقيق الأهداف وهي السمات التي بدا أن لها أثرا إيجابيا كما سبق

الخاتمة

الإشارة بخصوص الدافعية والانتماء وأيضا الشعور بقوة الروابط التي تجمع حول نفس الأهداف أو تؤدي الى ذلك. لكن في المقابل كانت هذه الإدارة نفسها تبدو غير تشاركية في مجال اتخاذ القرارات وتقييمها، ربما كانت لها مبرراتها، لكن أيضا كانت لها نتائج غير إيجابية على اتجاهات الموظفين نحو العمل والتعاون في ذلك المجال؛ هذا ما ظهر أنه يحد من أي نتائج ايجابية للجوانب الأخرى من المشاركة التي ظهرت.

▪ إذن يمكن القول أن هناك ثغرة في مسألة الادارة التشاركية تتعلق خصوصا بالنسق الفكري والسلوكي الذي تنتظم حوله مبررات تلك الادارة والنتائج التي تترتب عن ذلك؛ وإن كانت هذه الدراسة قد توصلت الى هذه النتائج بخصوص ذلك؛ فإنها من جانب آخر قد تشير ما يعيد صياغة موضوع الادارة التشاركية والآثار الناجمة عنه على الولاء من وجهة نظر تتطلق من نتائج هذه الدراسة وتحاول الإجابة عن الإشكاليات التي تثيرها هذه النتائج.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الأول: معاجم

1. سمير الشويكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
2. محمود يوسف و بدوي أحمد زكي: المعجم العربي الميسر، دار الكتاب المصري للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 1999.

ثانيا: كتب

1. أبو النصر مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، د.س.
2. إبراهيم مروان عبد المجيدو جاسم الأسدي سعيد: الإرشاد التربوي- مفهومه،الدار العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
3. بلقاسم سلاطنية وآخرون : علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2012.
4. بن عبد الله محسن الغامدي عبد الله ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميداني بقطرية، 2001.
5. جلال الهجرسي وآخرون: الإدارة-المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001-2002.
6. جوزيا رويس : فلسفة الولاء، ترجمة أحمد الأنصاري، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2012.

قائمة المراجع

7. سعيد بن عمقان الدوسري سعيد ، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدهى معلمات المرحلة الأساسية، ط1، دار المكتبة الحامد نشر، عمان - الأردن، 2005.
- 8.سقوفسوت نانسي: الإداري الناجح-تحفيز الإنتاج خطوة خطوة، ترجمة أمين الأيوبي، بيروت، لبنان، 2001.
- 9.سليمان خلف الرواشده ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1،دار المكتبة الحامد لنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
10. سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
11. طارق طه : الإدارة، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص256.
12. عبد الحافظ نائل: العولمة -الهيكل والأساليب-، دار زهوان للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2001.
13. عليان ربحي مصطفى: إدارة المكتبات- الأسس والعمليات-، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
14. عودة حسن شيرين وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة- مبادئ الإدارة-، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
15. عوض جابر سيد وعبد الموجود أبو الحسن: الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطية ، الاسكندرية، 2003.
16. ماجدة العطية: سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة-، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
17. محمد أحمد فرات عبد الرحمان ، الولاء التنظيمي المعيار السعودي، ط1، مطبوعات أكاديمية ناي للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية ، 1998.

قائمة المراجع

18. محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975.

19. محمد المليجي إبراهيم عبد الهادي: الإدارة مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2000 .

ثالثاً: رسائل جامعية:

1. بدر محمد المرسي، ، الروح المهنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في منطقة نابلس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010.

2. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

3. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

4. سعد بن عميقان الدوسري أسعد ، صغوط العمل ولواقته بولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية في منسوبي شرطة المنطق الترقية- (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

5. القرشي بن حمود محسن بن عليان: المشاركة المجتمعية المطلوبة لتطوير أداء المدارس الثانوية الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.

6. محمد الشريف، الاتصال الشخصي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسنطينة- الجزائر.

قائمة المراجع

رابعاً: مؤتمرات

1. المسعودي نايف أحمد صبار: أثر البنية التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العراقية، مؤتمر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013.

خامساً: المجالات

1. بشير الخضر: المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، العدد 09، عمان، الأردن، 1986.
2. خليفات صالح عبد الفتاح ، منهي خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، المجلد 25، العدد 03، الأردن، 2009.
3. سميح الكراسنة وآخرون: الإلتزام والولاء الوطني في الكتاب والسنة النبوية، المجلة الأردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد 06، العدد 02، الأردن، 2010.
4. العضايلية، علي محمد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الاردنيين،مجلة مؤته للبحوث والدراسات، مجلد 10، رقم "06"، 1995.
5. كاستكا وآخرون: العوامل المؤثرة في التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، المجلد 07، العدد 08، مطبوعات جامعة إم سي بي، مجلة عالمية، 2001.

قائمة المراجع

سادسا:الدوريات

1.محمد أحمد إسماعيل: مفهوم الولاء التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr97636.html>

2.محمد أحمد إسماعيل: مفهوم الولاء التنظيمي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

على الموقع: <https://hrdiscussion.com/hr97636.html>

سابعا: مواقع الكترونية

3. <https://www.almaany.com/dicpdf.php?language=arabic&page=1>

المراجع باللغة الأجنبية:

1.Andre Akoune et Pierre Ansart: dictionnaire de sociologie. Le robert seuil.1999.

2.Buchanan, ,Les detrmunnts de la lajanné, mn 2002.

3.Joros, meyer and Allen Modelof organizaional commitiment : Measurement issue"S"the lcfai journal of organizationnal Behovior , 1997.

4.Meyer j. p allen, Commication london, lheted king don, N, J1997.

5.Mgupuhaw.N: Relatuos Ship between orgawzational, ommtiüent andwork preformance in agicultural cenpany (umpulis hed Master's thesis) umverty of south africa،.2008.

6.Mowday et al,rt. Portl. Steers,organitionaral. Kinkages : the payshalyy of commitiment Alsecini, and tuower, Acadenc press san brego.CA, rm 1982.

7.oeva , LaQualite des relai on employgés supriveur et engangent iraganisationnnel, science de la gestion hec, Mentreal, uni versaite – canadam ,2006 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنمية الموارد البشرية
استمارة حول موضوع:

الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية بـ مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

تحت اشراف: بروفيسور/ فكرون السعيد

الطالبة : أوكالى صفية

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على استمارة استبيان بكل صدق وصراحة لغرض
مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية مع العلم أن المعلومات الواردة في الإستمارة
سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2018/2017

الملحق رقم (01)

❖ البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 4- الفئة المهنية : إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 5- الاقدمية في العمل : عدد السنوات

❖ بيانات حول القيادة التشاركية و الدافعية

- 6-هل تعتقد أن رؤساءك يحرصون على وجود قيم عمل يتشاركونها معك ؟ نعم لا
- 7- هل تعتقد ان ثقة رئيسك فيك ترفع من مستوى الدافعية للتعاون معه ومع زملائك ؟ نعم لا
- 8-هل يحفزك رئيسك على مشاركة المعلومات مع زملائك ؟ نعم لا
- إذا كان نعم هل ترى أن ذلك يساهم في تحفيزهم ايجابيا للتعاون مع أهداف العمل؟
- 9- هل يشجعك رئيسك على ابداء الرأي حول خطط العمل؟ نعم لا
- 10-هل يتقبل رئيسك انتقادات لخطط عمله ويناقشها معك لرفع دافعيته؟ نعم لا
- 11-هل يزودك رئيسك بأراء تجعلك تعيد التفكير في الأمور من زوايا مختلفة؟ نعم لا
- 12-كيف تصف مستوى دافعيته للعمل؟ عالية جدا عالية متوسطة منخفضة منخفضة جدا

❖ بيانات حول العمل الجماعي و الإنتماء

- 13-هل تهتم الإدارة بتعزيز العمل الجماعي بين المرؤوسين ؟ نعم لا
- 14-هل تركز الإدارة على ان يكون للمرؤوسين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة؟ نعم لا
- 15-هل تتيح الإدارة في خطط عملها فرص لكل واحد لكي يكون جزء من عمل جماعي ؟ نعم لا
- 16-هل تحرص الإدارة في المؤسسة على تدريب الموظفين على التعاون لأجل تحسين تعاملهم مع المشكلات والأداء ورفع مستوى الشعور بروح الفريق لديهم ؟ نعم لا
- 17- تهتم الإدارة بتدريبكم على المشاركة في وضع خطط وبرامج تهدف الى تقييم جماعي لأدائكم؟ نعم لا

18- هل تحرص الإدارة على تعاونك في العمل عموماً لأجل رفع مستوى شعورك بعدالة العلاقات التنظيمية وتعزيز ولائك لأهداف المؤسسة؟

نعم لا

19- هل يمنح الرؤساء في المؤسسة أولوية لبناء القيم المشتركة مع مرؤوسيهـم؟

نعم لا

❖ بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات وتكوين الاتجاهات الإيجابية

20- هل تحرص الإدارة على إشراكك في تخطيط لقرارات تتعلق بأهداف العمل؟

نعم لا

21- هل تحفزك الإدارة على مناقشة القرارات قبل تنفيذها لأجل فهم أهدافها وتيسير تنفيذها؟

نعم لا

22- عندما تعجز على تنفيذ قرار ما؟ تعاقب مباشرة تسأل عن السبب يساعدك الرئيس لايهتم بعجزك

22- تهتم الإدارة بتوفير المعلومات اللازمة بهدف تحفيزك على المشاركة للتفكير في حلول لمشكلات العمل؟

نعم لا

23- هل تهتم الإدارة بتحفيزك على التفكير الإيجابي في كل ما يواجهك من مشكلات تتعلق بمهامك وتساعدك على اتخاذ

قرارات بشأنها؟

نعم لا

24- تشجعك الإدارة على طرح أفكارك المتعلقة بقرارات تم اتخاذها في المؤسسة عموماً بهدف تحفيزك لتوجه إيجابي

نحو أهداف المؤسسة؟

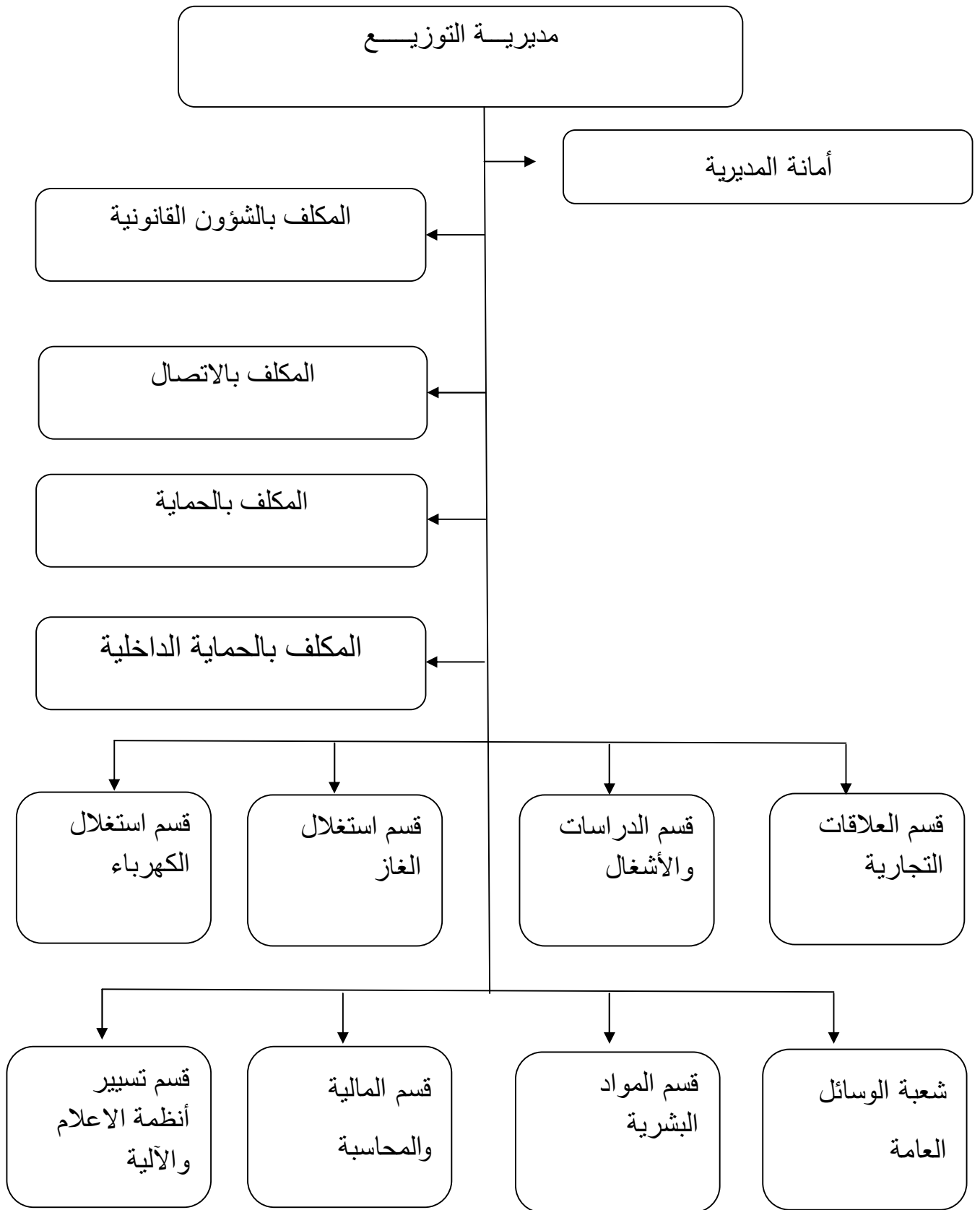
نعم لا

25- تحرص المؤسسة على إشراكك في بعض القرارات لأجل دمج أهدافي بأهداف المؤسسة؟

نعم لا

نشكركم على تعاونكم معنا

ملحق رقم(02): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة



الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	الاهداء
أ-ج	مقدمة
الفصل التمهيدي: الاطار العام للدراسة	
05	1. بناء الإشكالية:
07	2. الفرضيات البحث :
08	3. أسباب اختيار الموضوع:
09	4. أهمية الموضوع:
10	5. أهداف الدراسة:
10	6. تحديد مفاهيم الدراسة:
19	7. الدراسات السابقة:
الفصل الثاني: الادارة بالمشاركة	
25	تمهيد
26	1- أهمية الادارة بالمشاركة:
27	2- أهداف الادارة بالمشاركة:
28	3- طرق مشاركة العاملين:
30	4- نظم وموضوع المشاركة:
31	5- المشاركة عن طريق تفويض السلطة:
34	6- العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية:
35	7- أشكال المشاركة:
54	8- التجربة اليابانية في مجال المشاركة:

55	9- قيم المشاركة في المؤسسة الجزائرية:
61	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
63	تمهيد
64	1. مفهوم الولاء التنظيمي
66	2. أهمية الولاء التنظيمي
70	3. آثار الولاء التنظيمي
75	4. مراحل تكون الولاء التنظيمي
79	5. المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
82	6. التطور التاريخي لمفهوم الولاء التنظيمي
93	7. قياس الولاء التنظيمي
95	8. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
110	خلاصة الفصل الثالث:
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	
114	تمهيد
115	I.تعرف بمجال بالدراسة:
115	1- المجال المكاني للدراسة:
118	2- المجال البشري للدراسة
119	3- المجال الزمني:
119	II.منهجية الدراسة:
119	1- منهج الدراسة
119	2- ادوات الدراسة
الفصل الخامس:تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية	
170-122	1- تفرغ البيانات والتعليق عليها وتفسيرها
171	2- مناقشة الفرضيات

178	3- التوصيات
180	الخاتمة
183	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	نماذج اتخاذ القرار	01
72	اثار مستويات الولاء للتنظيمي	02
122	توزيع أفراد العين حسب متغير الجنس	03
123	توزيع أفراد العين حسب متغير السن	04
124	توزيع أفراد العين حسب متغير المستوى التعليمي	05
126	توزيع أفراد العين حسب متغير الفئة المهنية	06
127	توزيع أفراد العين حسب متغير الأقدمية في العمل	07
129	حرص ادارة على وجود قيم عمل تشاركها مع الأفراد	08
131	دافعية الأفراد للتعاون مع زملائهم	09
133	مساهمة الرئيس في تحفيز الأفراد على المشاركة بينهم	10
134	طبيعة التعاون والتحفيز الايجابي مع أهداف العمل	11
135	ابداء الرأي حول خطة العمل	12
137	تقبل الرئيس الانتقادات حول خطط العمل	13
139	مساهمة الرئيس بتحقيق تبادل الرأي	14
141	مستوى دافعية العمل	15
143	اهتمام الادارة بالعمل الجماعي	16
145	درجة استعاب المرؤوسين لأهداف المؤسسة	17
147	اتاحة الفرص لتعزيز العمل الجماعي	18
149	مساهمة الادارة بتدريب موظفين لحل مشكلة العمل	19
151	اهتمام الادارة بتدريب الموظفين على المشاركة في وضع الخطط وبرامج تقييم الجماعي للأداء	20
153	مستويات شعور الافراد بالعلاقات التنظيمية	21
155	وجود أولوية بناء قيم مشتركة بين المرؤوسين	22

157	حرض الادارة على اشراف المرؤوسين في تخطيط القرارات تتعلق بأهداف العمل	23
159	مساهمة الادارة بتحفيز المرؤوسين على المناقشة القرارات قبل تنفيذها	24
161	تصرف الادارة تجاه عجز المرؤوسين على تنفيذ القرارات	25
163	اهتمام الادارة بتحفيز الموظفين على المشاركة في حلول مشكلات العمل	26
165	اهتمام الادارة بتحفيز الموظفين على التفكير الايجابي في حل مشكلات واتخاذ القرار بشأنها	27
167	اهتمام الادارة بتشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم حول قرارات تم اتخاذها	28
169	حرص الادارة على اشراك المرؤوسين في القرارات لدمج أهدافهم في أهداف المؤسسة	29

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
70	مستويات الولاء التنظيمي	01
76	مراحل تطور الولاء التنظيمي	02
80	تشكل السلوك حسب المدخل الاتجاهي	03
81	تشكل السلوك حسب المدخل السلوكي	04
98	نموذج STEERS للعوامل المؤثرة للولاء التنظيمي	05
101	نموذج WIENEL للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	06
104	نموذج Mathieu & zagaci للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	07
108	نموذج allen & meyer للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	08
109	نموذج هيجان للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	09
122	توزيع الأفراد حسب متغير الجنس	10
124	توزيع الأفراد حسب متغير السن	11
125	توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي	12
127	توزيع الأفراد حسب متغير الفئة المهنية	13
129	توزيع الأفراد حسب متغير الخبرة والأقدمية	14