

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

**تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي**

**دراسة ميدانية بشركة "الياجور تيمادين" بأدرار**

**SARL . TIMADANINE BRIQUETERIE**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

لعلى بوكميش

إعداد الطالب:

لطفى دحماني

**السنة الجامعية: 1437 / 1438 هـ \* 2016 / 2017 م**

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة "الياجور تيمادين" بأدرار

SARL . TIMADANINE BRIQUETERIE

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

لعلى بوكميش

إعداد الطالب:

لطفى دحماني

السنة الجامعية: 1437 / 1438 هـ \* 2016 / 2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# حكمة تنظيمية

من علامات المنظمة الذكية أنها تتلطف مع  
موظفيها وتتحبب إليهم حتى يقعوا في فخ  
ولائها..... حينها تأسرهم فلا يطيقون منها  
فكاكا و لا يتحملون منها هجرا ولا عتابا!<sup>1</sup>

1 عبد الله البريدي، ( آفاق في السلوك التنظيمي، لماذا نبني الولاء التنظيمي؟ ) ،

http://www.drber.com/cat-919/content-1071.aspx ، بتاريخ 2016/08/18 ، 12h45.

# إهداء

أَهْدِي ثَمَرَةَ جُهِدِي إِلَى :

❖ رُوحِ وَالِدِي، تَغَمَّدَهُ اللَّهُ

بِرَحْمَتِهِ الْوَاسِعَةِ.

❖ أُمِّي الْعَزِيزَةَ، حَفِظَهَا

اللَّهُ وَبَارِكْ فِي عُمُرِهَا.

## شكر و تقدير

قال تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَ أَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 من سورة النمل.

وقال أيضاً: « لئن شكرتُمْ لأزيدنكم » الآية 07 من سورة إبراهيم.

فأحمد الله جل شأنه و أشكره جزيل الشكر أولاً و آخراً على أن وفقني لإنجاز هذا العمل و إتمامه.

أشكر معلم البشر صلى الله عليه و سلم الذي أخرج الناس من ظلمات الجهل إلى نور العلم.

أشكر المشرف الأستاذ الدكتور لعلى بوكميش الذي لم يدخر أي جهد أو توجيه من أجل إنجاز هذا العمل.

أشكر جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تأطيرنا خلال السنة الدراسية النظرية في مرحلة الماجستير.

أشكر جميع أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أدرار. الشكر موصول إلى جميع الأساتذة الذين أناروا لي دروب العلم، و أرشدوني إلى سبل الخير، في جميع المراحل التعليمية التي مررت بها.

كما أتقدم بجميل الشكر و العرفان إلى كل من أعانني من أجل إتمام هذا العمل، بكلمة طيبة، أو معلومة، أو نصيحة، أو كتاب، أو دعاء ...، و أخص بالذكر: زوجتي ، أخي علي، أخي يوسف، الأستاذ برماتي بشير، الأستاذ الشيخ بوبكر علي، الأستاذ عكبر ناجم، الأستاذ حاج أحمد عبد القادر، الأستاذة شياخ، زملائي في العمل.

## ملخص الدراسة باللغة العربية

تحمل هذه الدراسة عنوان ( تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بشركة الياجور تيمادين SARL TIMADANINE BRIQUETERIE)، و قد انطلقت من السؤال الرئيسي للإشكالية الذي مفاده: ما تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة الجزائرية؟ و قد تفرع عنه سؤالان فرعيان. و للإجابة عن سؤال الإشكالية تمت صياغة فرضية رئيسية تمثلت في أن: العوامل السوسيو مهنية المناسبة تعزز الولاء التنظيمي. و تفرعت عن الفرضية الرئيسية 10 فرضيات فرعية

أجريت الدراسة الميدانية ب (شركة الياجور تيمادين) و هي شركة خاصة لإنتاج الآجر بأنواعه، تقع بالمنطقة الصناعية بولاية أدرار، تكون مجتمع الدراسة من 78 عنصرا من أصل 110 من عناصر المجتمع الأصلي، بنسبة تمثيل 70.91%، و هذه أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة:

تؤثر العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، فتعززه و تدعّمه أو قد تثبطه و تعيقه تبعا لحالتها، و هي كالتالي:

- حجم الالتزامات الأسرية: كلما كان حجم الالتزامات الأسرية كبيرا زاد الولاء التنظيمي، و العكس.
- جماعات العمل: كلما كانت علاقة العامل بجماعات العمل وطيدة زاد الولاء التنظيمي، و العكس.
- المسمى الوظيفي: كلما كان المسمى الوظيفي للعامل مرتفعا زاد الولاء التنظيمي، و العكس.
- الحوافز: كلما سعت المنظمة نحو تحفيز العاملين باستخدام الحوافز المادية و المعنوية أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، و العكس.
- نمط القيادة: كلما كان نمط القيادة في المنظمة ديمقراطيا زاد الولاء التنظيمي للعاملين، و يقل كلما كان أوتوقراطيا، و يقل أكثر كلما كان متسيبيا.
- البيئة الفيزيقية للعمل: كلما كانت البيئة الفيزيقية للعمل تراعي الشروط الصحية و النفسية للعامل أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي، و العكس.

أما العوامل السوسيو مهنية الأخرى فلم يظهر لها أي تأثير على الولاء التنظيمي، و هي

كالتالي:

- الحالة العائلية.
- الفئة العمرية.
- المستوى الدراسي.
- مدة العمل.

## ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

### Résumé de l'étude

L'étude effectuée est intitulée «l'influence des facteurs socioprofessionnels sur l'attachement et la fidélité aux dispositions organisationnelles».

La question principale et primordiale de la problématique consiste à étudier les effets socioprofessionnels sur la loyauté du travailleur aux règlements de son organisme employeur.

Pour répondre à cet problématique, se sont dérivées de l'hypothèse principale.

A cet effet, une enquête s'est entamée au niveau de la briqueterie TIMADANINE sise à la zone industrielle du chef-lieu de la wilaya d'ARAR dont 78 travailleurs ont été touchés sur un effectif de 110 salariés soit 70.91%.

A l'issue de l'enquête, le traitement et l'analyse des données obtenues a permis de tirer la conclusion suivante: la fidélité et la loyauté aux règlement intérieurs de l'entreprise varie à la baisse ou à la hausse et ce selon les critères ci-dessous énumérés:

- **L'importance des obligations familiales:** Plus que les obligations familiales sont importantes plus que la loyauté est élevée.
- **La relation avec l'ensemble du collectif:** Tant que la relation du travail avec les collègues est bonne tant que la loyauté est haute.
- **Le statut du le poste occupée:** Le grade et la situation professionnelle joue un rôle important et influe sur la loyauté aux règlements.
- **Les avantages incitatifs pécuniaires et autres:** La compensation et la motivation du travailleur fait augmenter la loyauté.
- **Les procédés et le type de management:** Le respect des droits et de la dignité de l'employé favorise l'accroissement de la loyauté.
- **Les conditions et l'environnement du travail:** Si les conditions du travail sont réunies la loyauté au règlement est positive.

Par contre, il faut signaler que les autres éléments tels que: la situation familiale, la tranche d'âge, le niveau scolaire et la durée de travail, n'ont aucun effet sur la fidélité de l'employé à l'égard de son employeur.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	حكمة تنظيمية
	إهداء
	شكر و تقدير
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الإطار النظري للدراسة
	الفصل الأول: الجانب المنهجي
3	الإشكالية
5	الفرضيات
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة
10	أسباب اختيار الموضوع
11	نموذج الدراسة
12	مفاهيم الدراسة
16	الدراسات السابقة

	الفصل الثاني: الولاء التنظيمي
33	تمهيد
34	المبحث الأول: بدايات الاهتمام بالولاء التنظيمي
34	المطلب الأول: الولاء التنظيمي في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
37	المطلب الثاني: الولاء التنظيمي في ظل المدرسة السلوكية
40	المطلب الثالث: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم ثقافة المنظمة
42	المطلب الرابع: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة
46	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
46	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
51	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
52	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
55	المطلب الرابع: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي
60	المبحث الثالث: أساسيات حول الولاء التنظيمي
60	المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
63	المطلب الثاني: المداخل النظرية للولاء التنظيمي
68	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي
73	المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي
77	خلاصة
	الفصل الثالث: محددات الولاء التنظيمي
80	تمهيد
81	المبحث الأول: الجماعات داخل المنظمة
81	المطلب الأول: تعريف الجماعة
85	المطلب الثاني: أسباب تكوين الجماعة
87	المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة
90	المطلب الرابع: أنواع الجماعات

94	المطلب الخامس: تأثير الجماعة على سلوك الفرد
98	المبحث الثاني: القيادة
98	المطلب الأول: تعريف القيادة
102	المطلب الثاني: أهمية القيادة و الفرق بينها و بين الإدارة
106	المطلب الثالث: أنواع القيادة
110	المطلب الرابع: رؤى حديثة للقيادة
114	المطلب الخامس: نظريات القيادة
126	المبحث الثالث: الحوافز
126	المطلب الأول: تعريف الحوافز
128	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
132	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
139	المطلب الرابع: مبادئ نظام الحوافز الفعال
141	المطلب الخامس: أساليب حديثة في الحفز
146	المبحث الرابع: الظروف الفيزيكية للعمل
147	المطلب الأول: درجة الحرارة
150	المطلب الثاني: الإضاءة
153	المطلب الثالث: التهوية
156	المطلب الرابع: الضوضاء
161	خلاصة
	الإطار الميداني للدراسة
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
165	تمهيد
166	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
166	المطلب الأول: منهج الدراسة
167	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

168	المطلب الثالث: مجالات الدراسة
177	المطلب الرابع: أساليب عرض البيانات الميدانية معالجتها إحصائياً
179	المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالعوامل السوسيو مهنية و الولاء التنظيمي
179	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعوامل الاجتماعية
197	المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعوامل المهنية
214	المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي
225	خلاصة
229	المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بتأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي.
229	المطلب الأول: تأثير العوامل الاجتماعية على الولاء التنظيمي
238	المطلب الثاني: تأثير العوامل المهنية على الولاء التنظيمي
248	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
253	خاتمة
257	قائمة المصادر و المراجع
269	الملاحق

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين الإدارة و القيادة	106
02	أنواع القيادة	109
03	سمات القائد، حسب مدخل السمات	116
04	سلوك القائد، حسب نظرية الخط المستمر	121
05	شبكة الملاحظات الميدانية	170
06	التوزيع الزمني لفرق العمل	171
07	توزيع العمال حسب المصالح	174
08	بيانات خاصة بالحالة العائلية	179
09	بيانات خاصة بالفئة العمرية	181
10	بيانات خاصة بالمستوى الدراسي	182
11	بيانات خاصة بعدد أفراد العائلة تحت الكفالة	184
12	بيانات خاصة بمقدار الأجرة الشهرية	185
13	بيانات خاصة بالأجرة إن كانت كافية	186
14	بيانات خاصة باستدانة العامل في المناسبات أم لا	188
15	بيانات خاصة بامتلاك العامل لمسكن خاص أم لا	189
16	بيانات خاصة بامتلاك العامل لسيارة خاصة أم لا	190
17	بيانات حول ممارسة العامل لنشاط آخر خارج الشركة	191
18	بيانات حول طبيعة علاقة العامل بزملاء العمل	192
19	بيانات تتعلق بتشاور العامل مع زملاء العمل في أمور تتعلق بالعمل	193
20	بيانات حول مدى التزام العاملين بتطبيق ما اتفقوا عليه مع جماعة العمل	194
21	بيانات حول إمكانية اتفاق جماعة العمل على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة	196
22	بيانات عن عدد سنوات الخدمة في الشركة	197

198	بيانات عن المسمى الوظيفي	23
199	بيانات حول تقديم الشركة حوافز للعاملين	24
201	بيانات حول إقامة الشركة احتفالات على شرف العاملين	25
202	بيانات حول إشراك العاملين في صنع بعض القرارات	26
203	بيانات حول شعور العاملين بالحرية عند إبداء رأيهم	27
205	بيانات حول تصنيف العامل لقيادته	28
206	بيانات حول كيفية تطبيق القادة للتعليمات الرسمية	29
207	بيانات حول تهرب الإدارة من تحمل مسؤوليتها في بعض المواقف	30
208	بيانات حول رضا العاملين عن قيادتهم	31
209	بيانات حول التكيف في أماكن العمل	32
211	بيانات حول الإضاءة، التهوية، النظافة، المظهر العام لأماكن العمل	33
214	بيانات حول حب العامل لمنظمته	34
215	بيانات حول تأثير زملاء العمل على تعلق العامل بالمنظمة من وجهة نظر العامل من وجهة نظر العامل	35
216	بيانات حول تأثير الحوافز على تعلق العامل بالمنظمة من وجهة نظر العامل	36
217	بيانات حول رغبة العامل في البقاء و الاستمرار في العمل بالمنظمة	37
218	بيانات حول تعلق العامل بالمنظمة	38
220	بيانات حول سعي العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة	39
221	بيانات حول تضحية العامل بوقته من أجل المنظمة	40
223	بيانات حول شعور العامل بأنه عنصر فعال في المنظمة	41
224	بيانات حول اعتزاز العامل بالمنظمة، و حديثه باعتزاز عنها أمام الآخرين	42
230	بيانات حول تأثير الحالة العائلية على الولاء التنظيمي	43
232	بيانات حول تأثير الفئة العمرية على الولاء التنظيمي	44
224	بيانات حول تأثير المستوى الدراسي للعامل على الولاء التنظيمي	45

236	بيانات حول تأثير عدد الأفراد الذين تحت كفالة العامل على ولائه التنظيمي	46
237	بيانات حول تأثير جماعات العمل على الولاء التنظيمي	47
239	بيانات حول تأثير مدة العمل على الولاء التنظيمي	48
241	بيانات حول تأثير المسمى الوظيفي على الولاء التنظيمي	49
242	بيانات حول تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي	50
244	بيانات حول تأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي	51
246	بيانات حول تأثير البيئة الفيزيائية للعمل على الولاء التنظيمي	52

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	أبعاد و مؤشرات العوامل السوسيومهنية	01
	مؤشرات الولاء التنظيمي	02
39	دورة السلوك الإنساني	03
45	المراحل التي مرت بها أساليب تحقيق الجودة	04
51	العلاقة بين الالتزام التنظيمي، و الانتماء التنظيمي، و الولاء التنظيمي	05
62	مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب "أورالي" و "بوكانان"	06
64	أبعاد الولاء التنظيمي حسب "إتريوني"	07
67	أبعاد الولاء التنظيمي حسب "كانتر"	08
68	أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ستاو" و "سالانيك"	09
87	أسباب تكوين الجماعة	10
89	مراحل تكوين الجماعة	11
95	أنواع الجماعات	12
110	أنواع القيادة	13
112	أبعاد القيادة التحويلية	14
120	أساليب القيادة الإدارية حسب "ليكرت"	15
124	القوى التي تحدد النمط القيادي حسب نظرية "تانبوم" و "وسكلر" و "مازاريك"	16
132	أنواع الحوافز	17
134	سلم الحاجات الإنسانية حسب نظرية "ماسلو"	18
136	سلم الحاجات الإنسانية حسب نظرية "ألفير"	19

137	الحاجات المحفزة للسلوك الإنساني حسب نظرية دوافع الإنجاز	20
167	مراحل البحث العلمي	21
173	الهيكل التنظيمي ( لشركة الياجور تيمادنين)	22
175	دائرة نسبية توضح توزيع العمال على المصالح	23
180	أعمدة توضح توزع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	24
182	أعمدة توضح توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	25
183	دائرة نسبية توضح توزع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	26
188	دائرتان نسبيتان توضحان حالة الأجرة الشهرية للعامل	27
199	دائرة نسبية توضح توزع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	28
206	أعمدة توضح نظرة العامل لقيادته	29
209	دائرة نسبية توضح رضا العاملين عن قيادتهم	30
213	أعمدة توضح نظرة العاملين نحو الظروف الفيزيقية لبيئة العمل	31
221	دائرتان نسبيتان توضحان مدى سعي العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة	32
222	أعمدة توضح مدى تضحية العامل بوقته من أجل المنظمة	33
231	أعمدة توضح مدى وجود علاقة بين الحالة العائلية و الولاء التنظيمي	34
233	أسطوانات توضح تأثير الفئة العمرية على الولاء التنظيمي	35

## مقدمة:

تعرف منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى العديد من التحديات على الصعيدين الداخلي و الخارجي، و ذلك بسبب التغيرات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات البشرية في جميع مناحي الحياة، الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية، و الثقافية، و التكنولوجية. و من هذه التحديات الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يمثل العمود الفقري لأي منظمة، فتسعى المنظمات الناجحة جاهدة من أجل كسب ثقة عمالها قبل متعاملها، من أجل تحقيق مستوى عال من الولاء التنظيمي، على اعتبار أن كسب ولاء العامل من شأنه أن يساعد على تحقيق ولاء المتعامل.

من أجل ذلك حظي موضوع ( الولاء التنظيمي ) باهتمام بالغ من طرف العديد من الدارسين و الباحثين من ميادين مختلفة، كإدارة الأعمال، و علم الاجتماع، و السلوك التنظيمي، و ذلك لما للولاء التنظيمي من انعكاس مباشر على المنظمة - سلبا أو إيجابا - تبعا لمستواه لدى العاملين، فكلما تمتع العامل بمستوى عال من الولاء التنظيمي نتج عن ذلك العديد من المظاهر الإيجابية، كالإبداع، و السعي نحو التميز، و تحقيق أهداف المنظمة، و التضحية من أجلها، و الحفاظ على أسرارها، و التعلق بها.. . و يكون العكس إذا انعدم أو تدنى مستوى الولاء التنظيمي لدى العامل. فالولاء التنظيمي يمثل درجة التزام العامل داخل المنظمة بالأوامر و التعليمات، و تبنيه لأهداف المنظمة، و سعيه نحو تحقيقها و الاعتزاز بالانتماء إليها، و رغبته الشديدة في البقاء بها.

و يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية، و قد تجلت أهميته أكثر بعد الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال تجارب "إلتون مايو" و زملائه بمصانع "هاوثورن"، و الذين حاولوا دراسة تأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العاملين، ولكن نتائج الدراسة أخذت منحى آخر، حيث توصلوا إلى أن للعاملين مشاعر و أحاسيس و علاقات اجتماعية تؤثر على إنتاجيتهم، أكثر من تأثير العوامل الفيزيائية من إضاءة و حرارة و تهوية ... ، و منذ

ذلك الحين زاد الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين داخل المنظمات.

و خير مثال على ذلك نجده في النموذج الياباني، فهناك من يرى أن سر نجاح و تفوق المنظمة اليابانية على نظيراتها في الدول المتقدمة، هو أن النموذج الياباني يعتبر نوعا من التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع، و نظرتة للعنصر البشري للمنظمة على أنه رأسمالها، و بالتالي يجب عليها رعايته و تنميته و حسن استثماره، فبمجرد التحاق العامل بالمنظمة لأول مرة يستقبل بعبارات الترحيب و التشجيع من طرف المسؤولين و زملائه الجدد في العمل، حتى يندمج معهم بسهولة، كما تسعى المنظمة لحل مشكلاته الخاصة التي قد تعترضه خلال مسيرته الحياتية، فضلا على المشاركة الجماعية في حل المشكلات المهنية، مما يجعله يشعر بالاطمئنان و الاندماج في جو العمل بكل سلاسة و أريحية، فيتقاسم معهم أعباء العمل في جو أخوي كأنهم أسرة واحدة، فيبذل أقصى ما يمكن من مجهود خدمة لأهداف المنظمة، و لا يقبل عنها بديلا مهما كانت المغريات . وبهذا بلغ مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة اليابانية ذروته، حيث نجد أن العامل الياباني مستعد أن يضحي بجزء من راتبه لصالح منظمته إذا تعرضت لضائقة مالية، أو يضحي بوقته و مصالحه الخاصة من أجل تحقيق أهداف منظمته، و الشواهد على ذلك كثيرة.

و في المقابل نجد المنظمات في الوطن العربي على العموم و في الجزائر على وجه الخصوص، تعرف تباينا واضحا في مستويات الولاء التنظيمي من منظمة إلى أخرى، بل قد نجد التباين جليا داخل المنظمة الواحدة، فبعض العمال يلتزمون بتحقيق أهداف منظماتهم و يعملون على الاندماج و الارتباط بها، فلا يفكرون البتة في ترك العمل و التوجه إلى مؤسسة أخرى، و البعض الآخر ليس له أي ارتباط بالمنظمة سوى أنه يعمل بها و يتقاضى أجرا مقابل قوة عمله، وهو مستعد لتركها و التخلي عنها متى ما أتاحت له أول فرصة للعمل في منظمة أخرى تمنحه راتبا أفضل، أو توفر له امتيازات أكثر.

لذلك أصبح من الضروري على القائمين على منظمات الأعمال أن يعملوا على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المستخدمين بالمنظمة، و أن يعرفوا و يتعلموا الأساليب الكفيلة بتحقيق

درجات عالية من الولاء، خدمة لأهداف المنظمة و مصالحها، لأن العامل الذي يتمتع بالولاء التنظيمي يعد مكسبا كبيرا لها.

من أجل ذلك سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن التأثير الذي تمارسه العوامل السوسيو مهنية - كمتغير مستقل - على الولاء التنظيمي - كمتغير تابع - لدى العامل بالمنظمة الجزائرية، بغية معرفة العوامل التي تعزز ولاء العامل و تزيد من درجته، حتى تفعل و تستثمر في هذا الاتجاه.

و تضمنت الدراسة أربعة فصول، كانت كالاتي:

**الفصل الأول :** تناول فيه الباحث الجوانب المنهجية للدراسة، من خلال عرض إشكالياتها، و الفرضيات التي استندت إليها، و أهمية هذه الدراسة، و الأهداف التي يصبو اليها الباحث لتحقيقها، ثم الأسباب التي دفعته لاختيار هذا الموضوع، و كذا نموذج الدراسة، و أهم المفاهيم الواردة بها، و في الأخير تعرض للدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

**الفصل الثاني :** و قد تناول فيه الباحث الولاء التنظيمي، انطلاقا من إلقاء نظرة تاريخية حول ظهور هذا المفهوم في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية و ظهور مفاهيم جديدة كثقافة المنظمة و إدارة الجودة ، ثم تناول ماهية الولاء التنظيمي من خلال تعريفه و ذكر خصائصه و أهميته و عوامل تعزيزه، و أخيرا تقديم بعض الأساسيات المتعلقة به من مراحل تحقيقه و المداخل النظرية التي فسرتة و طرق قياسه و الآثار المترتبة عنه.

**الفصل الثالث :** تعرض لبعض محددات الولاء التنظيمي التي لها تأثيرها داخل منظمات الأعمال، كالجماعات بأنواعها، و القيادة بأنواعها، و الحفز، و البيئة الفيزيقية للعمل.

**الفصل الرابع :** عرضت الدراسة الميدانية، بدءا بالإجراءات المنهجية التي تضبط الدراسة، ثم عرض و تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالعوامل السوسيو مهنية و الولاء التنظيمي، ثم عرض و تحليل البيانات المتعلقة بتأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء

## التنظيمي.

و قد توجت الدراسة بجمللة من النتائج تؤكد أو تنفي صدق الفرضيات التي استندت إليها، و من ثم الإجابة عن إشكالية الدراسة، و في الختام تم تقديم بعض التوصيات التي تمثل خلاصة لهذا البحث، و غرضا من أغراضه، و قد تكون هذه النتائج و التوصيات منطلقا لبحوث علمية أخرى في المستقبل.

أما عن الصعوبات التي واجهت الباحث فتمثلت في أمرين:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي على مستوى المكتبات المحلية، مع أن عددا كبيرا من الدارسين تناولوه بالدراسة.
- انعدام ثقافة التعامل مع الاستبيانات لدى بعض أفراد المجتمع، لذا فهم يتفادونها أو لا يتعاملون معها بموضوعية.

# الإطار النظري للدراسة

## الفصل الأول: الجانب المنهجي

- الإشكالية
- الفرضيات
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- نموذج الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- الدراسات السابقة

**1 . الإشكالية:**

يوصف هذا العصر بأنه عصر التنظيمات، حيث ازداد حجمها، و تداخلت أدوارها، و تنوعت أهدافها، و لم يعد بمقدور الإنسان أن يعيش بمنأى عنها، فهو منذ ميلاده إلى غاية وفاته يتفاعل داخلها و معها، فيؤثر فيها و يتأثر بها. "فالمجتمع المعاصر مجتمع التنظيمات المعقدة و ذلك وفقا لما تقوم به من تأثير كبير في تشكيل أساليب الحياة و جميع أنشطتها بدون تمييز سواء منها الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو العسكرية أو الدينية، كما أصبحت تمثل هذه التنظيمات القوة المؤثرة في تكوين جميع نشاطات الحياة المختلفة، و تشكيل سلوك أفراد المجتمع سواء داخل التنظيمات أو خارجها أي في جميع مناحي الحياة، بحيث لا يمكن لفكرة أو تصور أن ينجح و يصبح مجسدا واقعا من غير أن يقام و يشكل له تنظيما"<sup>1</sup>.

و من بين التنظيمات التي تتواجد في أي مجتمع بشري، منظمات الأعمال، حيث نجد كل منظمة تسعى إلى تحقيق الكفاية و الفعالية اللازمتين لبلوغ الأهداف التي وجدت من أجلها. و أهم عنصر يعول عليه في ذلك هو العنصر البشري، و قد عرفت إدارة الموارد البشرية في المنظمات تغييرات جذرية منذ خمسينيات القرن العشرين، بسبب ما شهدته المجتمعات البشرية من تحولات اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية ناجمة عن الثورة الصناعية التي انطلقت من أوروبا، فظهرت النقابات التي تدافع عن حقوق العاملين، و التشريعات المتعلقة بواجباتهم و حقوقهم ، كالحق في الرعاية الصحية، و الأمن الصناعي، و الخدمات الاجتماعية، و العطل، و عدم امتهان كرامته الإنسانية، و غير ذلك. لذا تعمل المنظمة الناجحة على الاستثمار الفعال في رأسمالها البشري، بتطويره، و ترفيقته، و حسن تدريبه، و ضمان البيئة المناسبة لممارسة عمله و السهر على راحته و توفير جميع متطلباته التنظيمية، و هذا من أجل تعزيز روح الولاء التنظيمي لديه، فيعتز العامل بانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، و تكتنفه عاطفة قوية للبقاء و الاستمرار بها، و

1 رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 16.

الدفاع عنها و تحسين سمعتها، و القيام بعمله بكل إخلاص و تقان، و اعتبار العمل على تحقيق أهدافها (أي أهداف المنظمة) هو جزء من العمل على تحقيق أهدافه الخاصة، فينعكس ذلك على مستوى الأداء كما و كيفا، فتتحقق أهداف المنظمة و تضمن لنفسها البقاء و الديمومة و القوة بين نظيراتها.

فإذا افتقد مفهوم الولاء التنظيمي من نفسية العامل و مشاعره، انجر عن ذلك الكثير من المظاهر السلبية كالغيابات المتكررة بعذر أو بدونه، و عدم التقاني و الإتقان في إنجاز الأعمال، كما يبرز عدم الرضا الوظيفي، و كثرة التذمر و الشكوى، و تنفسي الصراعات، و التمرد على الأوامر و التعليمات، إضافة إلى الهدر المتعمد للموارد و إتلافها، و عدم الاهتمام بوسائل و أدوات العمل و المحافظة عليها، و عدم كتمان الأسرار المهنية، كما يكون العامل على الاستعداد لتترك العمل و التوجه إلى أية منظمة أخرى ينشد من خلالها تحقيق أهدافه الخاصة بمجرد أن تسنح له الفرصة، مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف و الأعباء التي تثقل كاهل المنظمة و قد تعرضها للإفلاس ، كل هذه النتائج تعد مؤشرات على الحالة الصعبة التي تعيشها المنظمة، و بالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها و الاستمرار في نشاطها.

لذلك يجب على القائمين على تسيير شؤون المنظمة أن يحرصوا كل الحرص على تعزيز ولاء عمالها لها، بالسعي الحثيث من خلال السياسات الراشدة لتحقيق كل ما من شأنه أن يؤثر إيجابا في زيادة مستوى الولاء التنظيمي، و الحد من كل ما من شأنه أن يعيقه.

من أجل ذلك حاول الباحث من خلال هذه الدراسة أن يدرس تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي، لعل النتائج التي يتم التوصل إليها تستغل في الجانب التطبيقي، بتقديم إشارات للقائمين على إدارة المنظمات من أجل تعزيز ولاء عمالها لها، و تحقيق الأهداف التي تطمح لتحقيقها.

و يمكن أن نبلور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي لدى العامل بالمنظمة الجزائرية؟

و يتفرع عن السؤال الرئيسي السؤالان التاليان:

أولا : ما تأثير كل من العوامل الاجتماعية التالية ( الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، حجم الالتزامات العائلية، جماعات العمل غير الرسمية ) على الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة الجزائرية؟

ثانيا: ما تأثير كل من العوامل المهنية التالية ( مدة العمل، المسمى الوظيفي، الحوافز، نمط القيادة، بيئة العمل الفيزيقية) على الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة الجزائرية؟

## 2 . الفرضيات:

و للإجابة عن الأسئلة التي طرحت في إشكالية هذه الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات على اعتبار أن الفرضية هي تفسير أو حل محتمل يضعه الباحث للإجابة عن إشكالية معينة، ثم يقوم بالتحقق من مدى صدقها. و قد تمت صياغة فرضية رئيسية، انبثقت عنها عشر فرضيات فرعية، خمس منها خاصة بالعوامل الاجتماعية المتعلقة بالعامل، و الخمس الأخرى متعلقة بالعوامل المهنية التي تسود داخل المنظمة، و هي على التوالي:

**أولاً: الفرضية الرئيسية:** أفترض بأن:

العوامل السوسيو مهنية المناسبة\* تعزز الولاء التنظيمي للعامل.

**ثانياً: الفرضيات الفرعية:**

أ. فرضيات متعلقة بتأثير العوامل الاجتماعية على الولاء التنظيمي:

أفترض بأن:

1. - الحالة العائلية للعامل تؤثر على ولائه التنظيمي، حيث يكون المتزوجون أكثر ولاءً تنظيمياً من غيرهم.
2. - الفئة العمرية التي ينتمي إليها العامل تؤثر على ولائه التنظيمي، حيث يكون الكهول أكثر ولاءً تنظيمياً من غيرهم.
3. - المستوى الدراسي للعامل يؤثر على ولائه التنظيمي، حيث يكون العامل الذي له مستوى دراسياً أكبر أكثر ولاءً تنظيمياً.
4. - حجم الالتزامات العائلية للعامل يؤثر على ولائه التنظيمي، حيث يكون العامل الذي عليه التزامات عائلية أكبر أكثر ولاءً تنظيمياً من غيره.
5. - جماعات العمل غير الرسمية تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل، حيث يمكن أن تعززه أو تثبطه.

ب. فرضيات متعلقة بتأثير العوامل المهنية على الولاء التنظيمي:

أفترض بأن:

1. ب - مدة العمل تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل، حيث كلما زادت المدة زاد معها الولاء التنظيمي.
2. ب - المسمى الوظيفي للعامل يؤثر على ولائه التنظيمي، حيث كلما ارتقى المسمى الوظيفي تعزز معه الولاء التنظيمي.

\* كلمة (المناسبة) في الفرضية الرئيسية هي مطلقة، لكن الفرضيات الفرعية تقيدتها و تضبطها.

- ب. 3 - الحوافز تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث كلما استخدمت الإدارة الحوافز المادية و المعنوية تعزز الولاء التنظيمي.
- ب. 4 - نمط القيادة يؤثر على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تعزيز الولاء التنظيمي.
- ب. 5 - تؤثر بيئة العمل الفيزيائية على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث كلما كانت بيئة العمل تراعي الشروط الصحية و النفسية للعامل تعزز الولاء التنظيمي.

### 3 . أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الولاء التنظيمي و ما يمثله بالنسبة للعامل و المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي يعبر عن قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها<sup>1</sup>. و كما يرى "مارش" و "سيمون" ( Marsh et Simon) بأن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب و رواتب و حوافز<sup>2</sup>.

و بالتالي فالولاء التنظيمي يتمثل في ذلك الشعور النفسي الداخلي الذي يكتنف العامل، فيولد لديه اتجاهها نحو ضرورة الإخلاص لمنظمتها، بتقديم أقصى ما يمكن من العمل و الجهد و الحرص على تنفيذ الأوامر و التعليمات عن طواعية و حب في المنظمة و العمل أيضا، من أجل تحقيق الأهداف و الخطط المسطرة. و يتم تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي نتيجة تداخل عوامل متعددة.

1 غنام ختام عبد الله علي، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2005، ص 32.

2 علام اعتماد محمد، « الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الصناعات التحويلية »، حولية كلية الإنسانيات و العلوم الاجتماعية، جامعة قطر، قطر، العدد 16، 1993، ص 251 .

من أجل ذلك أصبح من واجب المنظمات أن تحرص على تحقيق ولاء عمالها لها، فمن ينظر إلى كبرى المنظمات العالمية ذات الصيت الواسع و يلاحظ ما تقدمه لعمالها، يعتقد أنه ضرب من الخيال (كأنها تقوم بتدليلهم)، و لكن إذا اطلع على ما تجنيه تلك المنظمات من أرباح نتيجة ولاء عمالها لها تزول دهشته، و يغير نظرتة و يعرف أن تلك الامتيازات المادية و المعنوية التي يحصل عليها العامل هي شيء بسيط مقابل ما تحققة المنظمة من عوائد و أرباح.

و من خلال ما سعى إليه الباحث من الكشف عن طبيعة تأثير المتغير المستقل المتمثل في العوامل السوسيو مهنية في المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، خلص إلى نتائج و توصيات لعلها تفيد القائمين على المنظمات في بلدنا الجزائر خاصة، و في سائر البلدان عامة على تعزيز ولاء عمالها و موظفيها لها.

إضافة إلى ذلك فإن الباحث يأمل أن تكون دراسته هذه منطلقا لبحوث علمية جديدة أخرى وفق مقاربات مختلفة، خاصة و أن المكتبة الجزائرية تفتقد إلى دراسات في هذا الموضوع الحيوي ذي الأهمية البالغة.

#### 4 . أهداف الدراسة:

معلوم أن البحث العلمي هو عمل هادف، يسعى من خلاله الباحث إلى تحقيق هدف أو جملة من الأهداف المحددة مسبقا، فلا يكون البحث بحثا علميا إلا إذا كان يسعى من أجل حل مشكلة تطبيقية (ميدانية)، أو نظرية (أكاديمية)، بالبحث عن حقيقتها، و مكوناتها، و أبعادها، و العوامل المؤثرة فيها...

فبواسطة البحث العلمي يمكن أن نحل الكثير من المشكلات الاجتماعية، و الاقتصادية، و السياسية، و التنظيمية... عن طريق استخدام أساليب و مناهج علمية تمكن من استخلاص حقائق علمية قابلة للتعميم.

و كان الهدف من هذه الدراسة هو تحقيق مجموعتين من الأهداف، الأولى أهداف عملية و الثانية أهداف علمية، و هي كآآتي :

### **أولاً: الأهداف العملية و تتمثل فيما يلي:**

1. لفت انتباه القائمين على منظمات الأعمال إلى ضرورة الاهتمام بتحسين العوامل السوسيو مهنية للعامل بغية تحسين مردوده المهني.
2. معرفة تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي لدى العامل.
3. معرفة تأثير الحالة العائلية على الولاء التنظيمي لدى العامل.
4. التعرف على تأثير الفئة العمرية التي ينتمي إليها العامل على ولاءه التنظيمي.
5. معرفة تأثير المستوى الدراسي للعامل على ولاءه التنظيمي.
6. معرفة تأثير حجم الالتزامات الأسرية التي يتحملها العامل على ولاءه التنظيمي.
7. التعرف على تأثير جماعات العمل غير الرسمية على الولاء التنظيمي لدى العامل.
8. معرفة تأثير المدة التي قضاها العامل في ممارسة نشاطه داخل المنظمة على ولاءه التنظيمي.
9. معرفة تأثير المسمى الوظيفي للعامل على ولاءه التنظيمي.
10. التعرف على تأثير الحوافز التي تقدمها المنظمة على الولاء التنظيمي للعامل.
11. دراسة تأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي للعامل.
12. التعرف على تأثير بيئة العمل الفيزيقية على الولاء التنظيمي للعامل.

### **ثانياً: الأهداف العلمية و تتمثل فيما يلي:**

1. إثراء الموضوع الخاص بتأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي بالبحث و الدراسة.
2. جعل هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى تعنى بالعوامل السوسيو مهنية للعامل، أو الولاء التنظيمي وفق مقاربات أخرى.

## 5 . أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الباحث لموضوع تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل في المنظمة الجزائرية لأسباب شخصية، و أخرى موضوعية.

### أولاً: الأسباب الشخصية: و تتمثل في النقاط الآتية:

1. الفضول الشخصي و الرغبة في زيادة المعرفة العلمية حول الموضوع المذكور.
2. تخصصي في علم اجتماع التنظيم و العمل دفعني لاختيار موضوع يندرج متغيراه التابع و المستقل ضمن نطاق هذا التخصص، بغية تقديم مذكرة مكملة من أجل الحصول على شهادة الماجستير في هذا التخصص.

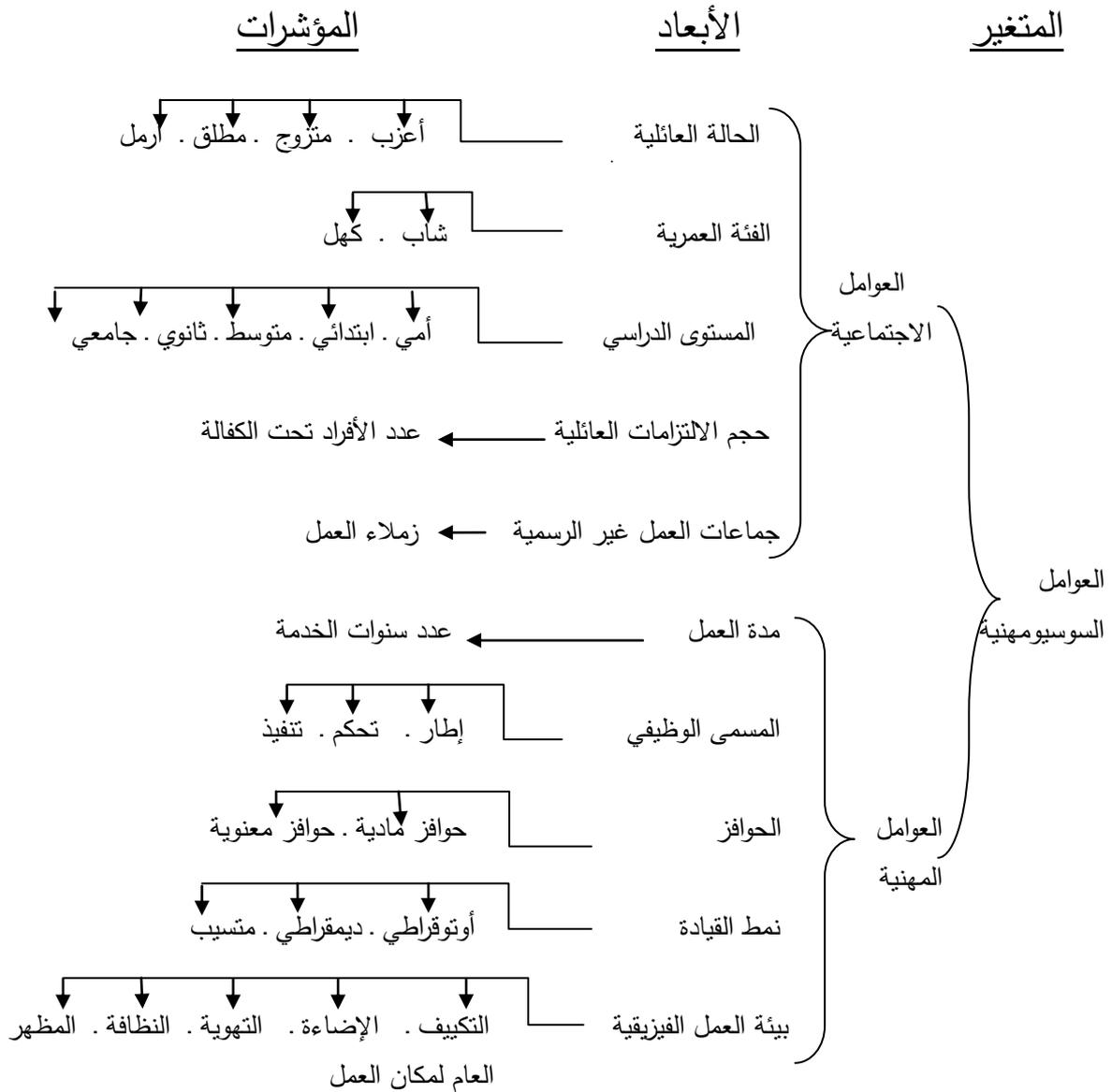
### ثانياً: أسباب موضوعية: و تتمثل في الآتي:

1. دراسة موضوع تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي تكون بمثابة لبنة جديدة تضاف إلى صرح الأبحاث الاجتماعية في ميدان التنظيم و العمل.
2. إثراء المكتبة الجامعية ببحث يصلح أن يكون مرجعا مفيدا للطلبة و الباحثين ، خاصة و أنها تفتقد إلى مراجع في هذا الموضوع في حدود علمي.
3. قلة الدراسات و الأبحاث حول هذا الموضوع على المستوى المحلي و الوطني.
4. أصبح ولاء العاملين لمنظمات أعمالهم ضرورة تنظيمية و بالأخص في الوقت الراهن الذي انتقلت فيه الجزائر من الاقتصاد الموجه إلى الاقتصاد الحر، و انفتاحها على العالم الخارجي الذي يقتضى المنافسة بين مختلف المنظمات، و سعي كل واحدة من أجل كسب عملائها، أو حسن التمتع في السوق، أو السيطرة عليه.

6. نموذج الدراسة :

تشتمل هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين، أحدهما المتغير المستقل و يتمثل في العوامل السوسيو مهنية ، و الآخر المتغير التابع و يتمثل في الولاء التنظيمي.

أولاً: المتغير المستقل :



شكل (1): أبعاد و مؤشرات العوامل السوسيو مهنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شكل من إعداد الطالب.

## ثانياً: المتغير التابع :

### المتغير

### المؤشرات

<p>. الرغبة القوية في البقاء في المنظمة.          . الاعتزاز بالانتماء للمنظمة.          . الموافقة على سياسة المنظمة.          . طوعية العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.          . التضحية بالوقت و الجهد الإضافي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.</p>	}	<p>الولاء التنظيمي</p>
---	---	------------------------

شكل (2): مؤشرات الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

## 7 . مفاهيم الدراسة:

لكل دراسة علمية مجموعة من المفاهيم الجوهرية التي تعتمد عليها، و معلوم بأنه في العلوم الاجتماعية توجد كثير من المفاهيم لم يتفق المختصون في وضع تعريف جامع و موحد لها، لذلك يلجأ الباحثون إلى وضع تعريفات إجرائية لمفاهيم الدراسة، فضلا عن التعريفات الاصطلاحية و اللغوية، فقد لا تشير التعريفات الاصطلاحية و اللغوية بدقة إلى ما يشير إليه المفهوم في الواقع.

و فيما يلي نورد تعريفات لأهم مفاهيم هذه الدراسة.

### أولاً: تعريف التأثير:

عرف "ريمون بودون" و "فرانسوا بوريكو" ( Raymond Bouddon et François Bourricaud ) التأثير بأنه: " في المعنى الواسع للكلمة، يمكن تعريفه مثل أي شكل

<sup>1</sup> شكل من إعداد الطالب.

للفعل من قبل (أ) ( المؤثر) يمارس بطريقة فعالة على (ب) (المتأثر). ينتمي التأثير إذن إلى فئة علاقات السلطة. و أن يكون لدى (أ) تأثير- كما لو كان سلطة - يعني بالنسبة له القدرة على تبديل فعل (ب) في اتجاه اختاره (أ) عن قصد .....<sup>1</sup>.

عرف خليل أحمد خليل مفهوم التأثير بأنه: " في المعنى العام يمكن تعريف التأثير مثلما نعرف أي شكل من أشكال الفعل المؤثر، و عليه فإن التأثير يدخل في نطاق علاقات النفوذ و السلطة، فالمؤثر هو النافذ، القادر بالفعل على تغيير فعل الآخر في الاتجاه الذي يختاره له. و يمكن اعتبار التأثير بمثابة شكل خاص جدا من أشكال النفوذ/السلطة، مستمد بشكل أساسي من الإقناع"<sup>2</sup>.

من الناحية الإجرائية يقصد الباحث بالتأثير، ما ينجم عن المتغير المستقل المتمثل في العوامل السوسيو مهنية من نتائج تظهر على المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

### ثانيا: تعريف العوامل السوسيو مهنية:

يقصد الباحث بالعوامل السوسيو مهنية من الناحية الإجرائية مجموعتين من العوامل، الأولى تتعلق بالجانب الاجتماعي للعامل، و تتمثل في:

1. الحالة العائلية: وهي الفئة التي ينتمي إليها العامل أسريا (عازب أو متزوج أو أرمل أو مطلق).
2. الفئة العمرية: و يقصد بها الفئة التي ينتمي إليها العامل، (فئة الشباب الأقل من

1 ريمون بودون و فرانسوا بوريكو ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية و المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الجزائر ، ط 1 ، 1986 ، ص 116 .

2 خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 1984 ، ص 49 .

30 سنة، أو فئة الشباب من 30 إلى 40 سنة، أو فئة الكهول الأكثر من 40 سنة).

3. المستوى الدراسي: و يقصد به المستوى التعليمي للعامل، و هو : (أمي لمن لم يلتحق بالمدرسة، أو ابتدائي، أو متوسط، أو ثانوي، أو جامعي).
4. حجم الالتزامات الأسرية: و يقصد به عدد الأفراد القصر أو الراشدين الذين يتكفل العامل بإعالتهم و الإنفاق عليهم، من أبوين و زوجة و أبناء، و إخوة و غيرهم.
5. جماعات العمل غير الرسمية: و يقصد بها زملاء العامل في العمل الذين يعملون معه و يدخل في تفاعل مباشر معهم في مكان العمل و تربطهم ببعضهم علاقات اجتماعية، فيكونون جماعة يكون الانضمام إليها بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى للانضمام إليها بإرادته دون أي ضغط من السلطة الرسمية.

أما المجموعة الثانية من العوامل فتتعلق بالجانب المهني للعامل، أي العوامل المتعلقة بالمنظمة و تتمثل في الآتي:

1. الحوافز: و يقصد بها ما تقدمه إدارة المنظمة للعاملين الذين يثبتون جدارتهم أو تميزهم في القيام بواجباتهم المهنية قصد تشجيعهم على ذلك ، أو ما تقدمه لعامة العاملين بغية حثهم على العمل، و هي نوعان: مادية كالعلاوات، المكافآت، الهدايا، القروض...، و معنوية كالشكر، الثناء، التنويه، منح الأوسمة و الشهادات الشرفية....
2. نمط القيادة: و يقصد به الأسلوب القيادي المستعمل من طرف إدارة المنظمة مع العاملين من أجل توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، و ينقسم إلى ثلاثة أنواع و هي: النوع الأوتوقراطي المتسلط الذي لا يسمح بمشاركة العاملين في تسيير شؤون المنظمة، أو إبداء آرائهم، الأسلوب الديمقراطي الذي يعتمد على الحوار مع العاملين و إشراكهم في وضع الخطط و البرامج، و الأسلوب الهتسيب الفوضوي الذي يعطي حرية مبالغ فيها للعاملين للتدخل في كل صغيرة و كبيرة تتعلق بالمنظمة، و العمل بالأسلوب الذي يعجبهم.

3. بيئة العمل الفيزيائية: و يقصد بها الظروف المادية التي تميز المكان الذي يباشر فيه العامل عمله من حيث التكيف (درجة الحرارة)، الإضاءة، التهوية، النظافة، المظهر العام لمكان العمل.
4. مدة العمل: و يقصد بها عدد السنوات التي قضاها العامل في المنظمة منذ أن التحق بها إلى تاريخ استلامه استمارة البحث، سواء كانت فترة العمل بشكل دائم أو مؤقت.
5. المسمى الوظيفي: و يقصد به الفئة المهنية التي ينتمي إليها العامل، و تنقسم إلى ثلاثة أقسام و هي: الفئة العليا و هي فئة الإطارات، و الفئة المتوسطة و هي فئة أعوان التحكم، و الفئة الدنيا و هي فئة أعوان التنفيذ.

### ثالثا: تعريف الولاء التنظيمي.

يقصد الباحث بالولاء التنظيمي من الناحية الإجرائية، اتصاف العامل بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. وجود رغبة قوية لدى العامل في البقاء في المنظمة و عدم تركها مهما كانت الأسباب و المغريات.
2. اعتزاز العامل بانتمائه للمنظمة و افتخاره بها.
3. موافقة العامل على سياسة المنظمة و عدم معارضتها.
4. طواعية العمل من طرف العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
5. التضحية بالوقت و الجهد الإضافي من طرف العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### رابعا: تعريف العامل.

يقصد بالعامل في هذه الدراسة كل فرد يعمل بشركة " الياجور تيمادين " ( SARL )

(TIMADANINE BRIQUETERIE) ، و تحت إشرافها، مقابل أجر معلوم، و سواء كان يعمل بشكل دائم أو مؤقت.

### 8 . الدراسات السابقة:

في معظم البحوث العلمية لا ينطلق الباحث من فراغ ، بل يعتمد على الدراسات الميدانية و النظرية السابقة، و جهود من سبقه في هذا الميدان، لأن المعرفة تراكمية، و لكن لكي يجد الباحث مكانا لبحثه بين البحوث السابقة، و لا يكون مجرد تكرار لها، عليه أن يطلع عليها جيدا، فيستفيد مما توصلت إليه تأكيدا أو تفنيدا، كما يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين دراسته و الدراسات السابقة.

لقد ساهم بعض الباحثين في دراسة موضوع الولاء التنظيمي، و تناولوه من مقاربات مختلفة، و فيما يلي نعرض بعض من الدراسات الجزائرية، و العربية، و الأجنبية.

### أولا: الدراسات الجزائرية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة هريو دزاي، بعنوان (النمط القيادي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين. دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء / سونلغاز بعنابة)، سنة 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي و مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز، و كذا دراسة علاقة الخصائص الشخصية بالولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من 75 مفردة، تم جمع البيانات باستعمال الملاحظة، و المقابلة، و الاستمارة، أما عن المنهج المتبع فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين. كما أن المتغيرات الشخصية التالية ( مدة الخدمة، السن، الحالة الاجتماعية ) لها تأثير على الولاء التنظيمي لدى الموظف<sup>1</sup>.

### الدراسة الثانية:

دراسة كرمي كريمة، بعنوان ( التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز - دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز بعنابة )، سنة 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف ظاهرة التغيير التنظيمي و معرفة مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في ظل التغيير التنظيمي، و كذا معرفة العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي في ظل التغيير التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من 81 مفردة، استعملت الباحثة من أجل جمع البيانات الميدانية عدة أدوات تمثلت في الملاحظة، و المقابلة، و الاستمارة، و الوثائق و السجلات، كما اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي و استخدمت مقياس الاتجاهات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التغيير التنظيمي لم ينجح في المؤسسة، و ذلك لوجود مجموعة من العوائق منها سرعة إجراء التغيير، عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، عدم وضوح أهداف المنظمة، عدم إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية و النفسية في العمل، عدم وجود نمط قيادي و مناخ تنظيمي مناسب، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للصفات الشخصية التالية ( الجنس، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، نوعية منصب العمل) على درجة الولاء التنظيمي لدى الموظف<sup>2</sup>.

1 هريو دزير، النمط القيادي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين. دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز . عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2006/2005.

2 كرمي كريمة، التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز. دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز بعنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010/2009.

الدراسة الثالثة:

دراسة زيني فريدة، بعنوان ( الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين ن. دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم )، سنة 2012.

كان هدف هذه الدراسة هو إبراز أهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، و كذا معرفة دور الولاء التنظيمي في دفع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. تكونت عينة الدراسة من 42 مفردة من بين 308 عامل بالمؤسسة، تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستمارة، أما عن المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي.

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن مستوى الولاء التنظيمي بين العاملين هو نسبي، و من العاملين من يتميز بالولاء التنظيمي نتيجة المدة الطويلة التي قضاها في العمل بالمنظمة، فأصبح يشعر بأنه جزء منها و هي جزء منه، كما أن العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و التفاعلات بين العاملين حققت جوا من التعاون و التآلف، كان له دورا في تعزيز شعور العاملين بالولاء التنظيمي. إن حصول العاملين على عمل آخر في منظمة أخرى يعد ضربا من الخيال، مما ولد لديهم رغبة شديدة في الحفاظ على مناصب عملهم التي تعد مصدر رزقهم و التمسك بالمنظمة. كما أن سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة لم يكن عن طواعية، بل كان بسبب الصرامة الشديدة التي تتميز بها الإدارة في تطبيق اللوائح و القوانين<sup>1</sup>.

الدراسة الرابعة:

دراسة مزوار منوبة، بعنوان ( أثر الحوافز على الولاء التنظيمي . دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية )، سنة 2012.

1 زيني فريدة، «الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين - دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكلور بمستغانم»، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 7، سبتمبر 2012.

سعت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي و التعريف بآلياته و تراثه العلمي، و البحث عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين التحفيز و الوصول إلى كسب ولاء العاملين، و اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في تعزيز الولاء التنظيمي، و معرفة درجة ولاء العاملين في المؤسسات محل الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 182 مفردة من عمال المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية (INFRARAIL)، و المجمع الوطني لإسمنت الجزائر ( Group GICA )، و قد تم جمع البيانات اعتمادا على أدوات الاستمارة و المقابلة، أما عن منهج الدراسة فكان المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العينة المدروسة متوسط، و لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و الولاء التنظيمي، و لا توجد كذلك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع الوظيفة و الولاء التنظيمي، و لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية في العمل و الولاء التنظيمي، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي و الولاء التنظيمي، و بالتالي فإنه لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و الولاء التنظيمي، بينما توجد علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز و الولاء التنظيمي، حيث تبين بأن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة لها تأثير على الولاء التنظيمي للعامل بصورة أكبر من الحوافز المعنوية و المادية<sup>1</sup>.

#### الدراسة الخامسة:

دراسة باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة، بعنوان ( أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية بمحطة تكرير النفط بسكيكدة ) سنة 2013.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء

1 مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي. دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2012 / 2013.

التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الجنس، العمر، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة، و الموقع الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من 135 مفردة، و تم جمع البيانات منها عن طريق الاستمارة، و قد اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي.

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة و مفردة على الولاء التنظيمي للعامل بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة 0.05. و عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف الجنس، و العمر، و المستوى الدراسي، و عدد سنوات الخبرة، و الموقع الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05<sup>1</sup>.

#### الدراسة السادسة:

دراسة مالكي محمد أمين، بعنوان ( العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير . BCR )، سنة 2014.

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير، من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد داخل المنظمة، و كذا إبراز أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة بصفة عامة و دوره في تخفيض بعض السلوكات غير المرغوب فيها كالتأخر و الغيابات و رفعه لمستوى الأداء، و كذلك معرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي، و كذا التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الولاء

1 باديس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة، « أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة »، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 13، سنة 2013 .

التنظيمي، و مساعدة الإدارة العليا على التنبؤ ببعض السلوكيات السلبية استنادا لمستوى الولاء التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من 37 مفردة من بين 170 عاملا من المجتمع الأصلي، و تم جمع البيانات الميدانية عن طريق الاستمارة، أما المنهج المستخدم فهو المنهج الوصفي التحليلي.

توصل الباحث إلى أن البعد العاطفي للولاء التنظيمي هو البعد السائد لدى أفراد العينة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة، فكلما زاد عدد سنوات العمل زاد معها مستوى الولاء التنظيمي، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة، حيث أن فئة عمال التنفيذ أكثر ولاء، ثم فئة أعوان التحكم، ثم الإداريين<sup>1</sup>.

## ثانيا: الدراسات العربية:

### الدراسة الأولى:

دراسة شاكر جار الله الخشالي بعنوان ( أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) سنة 2003.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام على

1 مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير (BCR)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف الجزائر، 2014.

الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. كانت عينة الدراسة مكونة من 316 مفردة، أما عن منهج الدراسة فقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي.

تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود درجة متوسطة من مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، و وجود اختلاف في استخدام أنماط القيادة، حيث أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الديمقراطي، و هو ما يناسب طبيعة العمل الأكاديمي. كما توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، و ذلك لعدم تناسبه مع طبيعة العمل الأكاديمي. و أيضاً نمط القيادة المتساهل لرؤساء الأقسام له علاقة سلبية مع الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، أما نمط القيادة الديمقراطي فله علاقة إيجابية مع الولاء التنظيمي. و أثبتت الدراسة كذلك وجود تأثير للخصائص الشخصية المتمثلة في ( الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، الجنسية ) على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس<sup>1</sup>.

#### الدراسة الثانية:

دراسة إيهاب أحمد عويضة، بعنوان ( أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة ) سنة 2008.

كانت أهم أهداف الدراسة تتمثل في تحديد أثر العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و طرق تعزيزه. أما عن العينة فكانت مكونة من 360 مفردة، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أنه يوجد مستوى عال

1 شاكِر جَارِ اللهُ الخشالي، « أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة »، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، المجلد 6، العدد 1، سنة 2003.

من الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، يقدر بـ 81.87% . كما يوجد مستوى جيدا نسبيا من الرضا الوظيفي يقدر بـ 72.65%، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين<sup>1</sup>.

### الدراسة الثالثة:

دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا، بعنوان ( ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين بوزارة الداخلية - بقطاع غزة ) سنة 2009.

أجرى الباحث هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للعاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة، و كذا التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، و فروق المتوسطات في ضغوط العمل و الولاء التنظيمي للعاملين و التي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. تكونت عينة الدراسة من 147 مفردة، تم جمع البيانات حولها باستخدام الاستمارة، أما عن منهج الدراسة فكان المنهج الوصفي التحليلي.

من جملة النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة، أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيفا. و أن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على ضغوط العمل، ثم يليه صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية. كما أن المدراء العاملين بوزارة الداخلية بقطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من الولاء التنظيمي تقدر نسبتها بـ 82.49%. أما من حيث تأثير مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي فقد أثبتت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تعزى

1 إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.

للمتغيرات الشخصية و الوظيفية<sup>1</sup>.

### الدراسة الرابعة:

دراسة بدر محمد الجريسي، بعنوان ( الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ) سنة 2010.

كان هدف الدراسة التعرف على علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية، و ذلك من خلال بيان مستوى الروح المعنوية و مستوى الولاء التنظيمي لديهم و كذا سبل رفع روحهم المعنوية. أجرى الباحث دراسته على عينة مكونة من 575 مفردة، جمع البيانات حولها من خلال استخدامه للاستمارة معتمدا على المنهج الوصفي.

توصل الباحث إلى أن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى السعودي كان مرتفعا، و كذلك مستوى ولائهم التنظيمي كان أيضا مرتفعا و لكن بدرجة أقل من مستوى روحهم المعنوية، كما توصل إلى أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الروح المعنوية و درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة. أما عن سبل رفع الروح المعنوية لدى العاملين فتتمثل في: العمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين بأقسام و إدارة مجلس الشورى، و ضرورة تشجيع الإدارة العليا في المجلس للمبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل، و الاهتمام بالتحفيز المعنوي للعاملين، و مراعاة الحالة الصحية و البدنية لهم، و كذا إتاحة الفرصة أمام الأكفاء منهم للحصول على علاوات استثنائية<sup>2</sup>.

1 محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي . دراسة تطبيقية على المدراء العاملين بوزارة

الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

2 بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة

ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010 .

الدراسة الخامسة:

دراسة سليمان الفارس بعنوان ( أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ) سنة 2011 .

أراد الباحث من خلال هذه الدراسة أن يوضح كلا من مفهومي سياسة التحفيز و الولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، و تبيان العلاقة بين سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي. ضمت العينة المدروسة 324 مفردة، جمع الباحث البيانات اللازمة للدراسة باستخدام الاستمارة، ثم قام بتحليلها بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

من خلال هذه الدراسة أثبت الباحث عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين حول مفهوم السياسات التحفيزية و الولاء التنظيمي، و درجة وجود الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي و كل من التحفيز و الخبرة العلمية، و عدم وجود علاقة بينه و بين العوامل الشخصية للموظفين، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) من وجهة نظر الموظفين تجاه الولاء التنظيمي و السياسات التحفيزية<sup>1</sup>.

الدراسة السادسة:

دراسة نجيب عبد المجيد نجم بعنوان ( تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل استراتيجي ) سنة 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الخصائص التنظيمية التالية: علاقات الإدارة مع المرؤوسين، وضوح الأهداف، ساعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، على الولاء التنظيمي للعاملين بالمعهد التقني الحويجة، اعتمد الباحث في جمع المعطيات

1 سليمان الفارس، « أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة »، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

حول العينة المراد دراستها على الاستمارة و المقابلة.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها: أن للخصائص التنظيمية المتمثلة في علاقات الإدارة مع المرؤوسين، وضوح الأهداف، ساعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات دورا حيويا في ولاء العاملين للمنظمة، و كذلك يؤثر مدى استقرار و أمان المنطقة التي تقع فيها المنظمة على ولاء العاملين<sup>1</sup>.

### ثالثا: الدراسات الأجنبية:

#### الدراسة الأولى:

دراسة "راجو" و "سريفاستافا" (Raju et Srivastava) بعنوان ( العوامل التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين ) سنة 1994.

كان الهدف من الدراسة هو تحديد مجموعة العوامل التي لها تأثير في درجة الولاء التنظيمي للمدرسين، كانت عينة الدراسة مكونة من 454 مدرسا تم انتقاؤهم عشوائيا من 28 مدرسة ثانوية من مدارس مدينة دلهي الهندية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي هي إدراك المدرسين لمكانة التدريس، الدعم الاجتماعي، توقعات الطلاب و أولياء أمورهم، و دعم المديرين و زملاء العمل<sup>2</sup>.

1 نجيب عبد المجيد نجم، « تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل استراتيجي »، مجلة الأستاذ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، بغداد العراق، العدد 203، سنة 2013.

2 هناء محمد علي " محمود الحلو، درجة فهم مديري و مديرات المدارس الأساسية للمفاهيم و المصطلحات الإدارية التربوية و علاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008، ص69.

الدراسة الثانية:

دراسة "تشسمر" ( Chusmer ) سنة 1998.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مجموعة من العوامل التي يكون لها تأثيراً على الولاء التنظيمي بين الذكور و الإناث. درس الباحث عينة مكونة من 178 مديراً من مختلف المستويات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية.

توصل الباحث إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ( الجنس، العمر، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى السيطرة، المستوى التعليمي ) و الولاء التنظيمي. كما توصل إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لكل من الجنسين<sup>1</sup>.

الدراسة الثالثة:

دراسة "جون" و "تايلور" ( John et Taylor ) سنة 1999.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن طبيعة العلاقة الارتباطية لكل من النمط القيادي و المناخ المدرسي مع الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس "الأدفست" الثانوية بالفلبين. تكونت عينة الدراسة من 277 معلماً، أما الأداة التي استخدمها الباحثان لجمع البيانات فكانت الاستمارة.

استخلص الباحثان من دراستهما وجود ارتباط وثيق الصلة بين النمط القيادي للمدير و الولاء التنظيمي للمدرسين، وكذا ارتباط وثيق الصلة بين المناخ المدرسي و الولاء التنظيمي للمدرسين<sup>2</sup>.

1 هناء" محمد علي" محمود الطو ، مرجع سابق، ص72.

2 نفس المرجع، ص 66 - 67 .

الدراسة الرابعة:

دراسة "جوليدي" و "يوشدهاري" (Joolideh et Yeshodhara) بعنوان (الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في الهند و إيران) سنة 2009.

من أبرز الأهداف التي سعى الباحثان لتحقيقها هو الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في كل من الهند و إيران تبعا لمتغيري الجنس و المبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم. لإنجاز هذه الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من 662 معلما بطريقة عشوائية، أما الأداة المستخدمة من أجل جمع البيانات فكانت الاستمارة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الثانوية في كل من الهند و إيران مرتفع، كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس و مستوى الولاء التنظيمي، و لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المبحث الدراسي الذي يدرسه المعلم و مستوى الولاء التنظيمي لديه.<sup>1</sup>

الدراسة الخامسة:

دراسة "جوفرز و هوجي" (Joffers et Hughey) بعنوان (الانحطاط في التزام معلمي المرحلة الابتدائية) سنة 2011.

هدفت الدراسة إلى تقصي العوامل الشخصية و الاجتماعية و التنظيمية التي قد تؤثر على تدني معدل الولاء التنظيمي لدى مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا، تكونت العينة المدروسة من 14 مدرسا، أما الأداة المستخدمة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة فكانت المقابلة.

1 عبد الله بشير الرشدي، الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

توصل الباحثان إلى نتائج أهمها أن تدني مستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي المرحلة الابتدائية في استراليا يرتبط بالشعور بعدم النجاح و تدني الشعور بفعالية الذات. كما بينت الدراسة أن هذه المشاعر ليست واحدة بين المدرسين، و أن حدتها تعتمد على درجة إدراكهم لها، و من ناحية ثانية لا تسير تلك المشاعر بشكل خطي منتظم بل تشهد فترات هبوط و صعود. أما العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي حسب ما كشفت عنه الدراسة فهي عدد سنوات الخبرة، عدد الطلاب في الفصول، مستوى التدريب، و العبء التعليمي<sup>1</sup>.

#### الدراسة السادسة:

دراسة "بولون" (Bollon) بعنوان ( دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بنيويورك ) سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية و التعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام و موظفين، و بلغت عينة الدراسة 290 مفردة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم باختلاف متغير العمر، و الحالة الاجتماعية، و المستوى التعليمي و الوظيفي.<sup>2</sup>

1 هناء" محمد علي" محمود الحلو، مرجع سابق، ص 69 - 70 .

2 بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، درجة ممارسة مديري مدارس المحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، السعودية، 2015، ص 111.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

• تنوعت الدراسات السابقة بين جزائرية، و عربية، و أجنبية، بمجموع 18 دراسة، و هي تغطي الفترة الزمنية من 1994 إلى 2014، و قد رتبها الباحث حسب انتمائها الإقليمي و تسلسلها الكرونولوجي، كما استفاد منها في بناء دراسته الحالية في جانبها النظري من خلال الاطلاع على أدبيات الولاء التنظيمي، و كذا في جانبها الميداني من خلال الاطلاع على بناء استمارات البحث في تلك الدراسات و أهم النتائج التي تم التوصل إليها.

• الدراسات الجزائرية السابقة أجريت دراساتها الميدانية على مؤسسات صناعية عامة: مؤسسة "سونلغاز" عنابة بالنسبة لدراسة هريو دزاير 2005. و مؤسسة "سونلغاز" عنابة كذلك بالنسبة لدراسة كرمي كريمة 2009. و الشركة الوطنية للكور بمستغانم بالنسبة لدراسة زيني فريدة 2012. و المؤسسة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية (INFRARAIL)، و المجمع الوطني لإسمنت الجزائر ( Group GICA ) بالنسبة لدراسة مزوار منوبة 2012. و محطة تكرير النفط سكيكدة بالنسبة لدراسة باديس بوخلوة 2013.

أما الدراسات العربية فقد أنجزت دراساتها الميدانية على مؤسسات إدارية أو خدماتية: دراسة شاكر جار الله الخشالي 2003 أجريت بالجامعات الأردنية، دراسة إيهاب أحمد عويضة 2008 أجريت على المنظمات الأهلية بغزة، دراسة صلاح الدين أبو العلا 2009 أجريت بوزارة الداخلية بغزة، دراسة بدر محمد الجريسي 2010 أجريت بمجلس الشورى السعودي، دراسة سليمان الفارس 2011 أجريت بالمؤسسات العامة، دراسة نجيب عبد المجيد نجم 2012 أجريت بالمعهد التقني الحويجة.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فمعظمها كانت في مؤسسات تعليمية، فدراسة "راجو و سريفاستافا" ( Raju et Srivastava ) سنة 1994 كانت بمدرسة ثانوية، و دراسة

"جون" و "تايلر" (John et Taylor) سنة 1999 كانت بمدارس ثانوية، و دراسة "جوليدي" و "يوشدهاري" (Joolideh et Yeshodhara) سنة 2009 كانت بمدارس ثانوية، و دراسة جوفرز و هوجي (Joffers etughey) سنة 2011 فكانت بمدارس ابتدائية، و دراسة "بولون" (Bollon) كانت في وزارة التربية و التعليم بنيويورك ، أما دراسة "تشسمر" (Chusmer) سنة 1998 لم تكن بمؤسسة تعليمية بل تمت بمستويات إدارية مختلفة 2012 .

أما بالنسبة للدراسة الميدانية لهذا البحث فقد أجراها الباحث على عمال يعملون بمؤسسة صناعية خاصة.

- بيئة العمل التي أجريت فيها الدراسة تختلف عن البيئات السابقة، حيث أنها تقع في ولاية أدرار التي تتواجد في الجنوب الغربي الجزائري، و هي منطقة صحراوية معروفة بطبيعتها القاسية خاصة في فصل الصيف.
- اعتمد الباحث في جمع البيانات - إضافة إلى الاستمارة - على الملاحظة الميدانية التي لم تستعمل في بعض الدراسات السابقة.
- نظرا لصغر عدد عناصر مجتمع الدراسة استخدم أسلوب المسح الشامل أما الدراسات السابقة فقد اعتمدت على العينات.
- تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المتغير التابع و هو الولاء التنظيمي، أما بالنسبة للمتغير المستقل و هو العوامل السوسيو مهنية فهي تختلف عن الدراسات السابقة، إذ لكل دراسة متغيرها المستقل.
- كما تلتقي مع أغلب الدراسات السابقة في المنهج المعتمد، و هو المنهج الوصفي التحليلي، و كذلك أداة الاستمارة المستعملة في جمع البيانات الميدانية.

## الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

### تمهيد

#### المبحث الأول: بدايات الاهتمام بالولاء التنظيمي

- المطلب الأول: الولاء التنظيمي في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
- المطلب الثاني: الولاء التنظيمي في ظل المدرسة السلوكية
- المطلب الثالث: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم ثقافة المنظمة
- المطلب الرابع: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي

- المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي
- المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
- المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
- المطلب الرابع: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي

#### المبحث الثالث: أساسيات حول الولاء التنظيمي

- المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
- المطلب الثاني: المداخل النظرية للولاء التنظيمي
- المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي
- المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي

### خلاصة.

**تمهيد :**

لقد كان تركيز المنظمات سابقا على الوظيفة الإنتاجية، من أجل تحقيق أكبر ربح ممكن، بالعمل على زيادة الإنتاج و تعظيمه، ثم تحول هذا الاهتمام إلى الوظيفة المالية، بسبب المنافسة الشديد من قبل المنظمات للحصول على رؤوس الأموال لتغطية النفقات، ثم انصب الاهتمام بعد ذلك على الوظيفة التسويقية من أجل السيطرة على الأسواق، و من خلالها على المستهلك، و أخيرا تحول الاهتمام إلى أهم عنصر من هذه العناصر، و هو العنصر البشري.

إن نجاح أي منظمة مرهون بقدرتها على كسب ولاء عمالها، باعتبار أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي ( المتمثل في مشاعر الحب و الانتماء للمجتمع و الوطن ) الذي يكتسبه الفرد من خلال التنشئة الاجتماعية التي تمارسها مختلف مؤسسات المجتمع.

فمنظمة عمالها يتمتعون بالولاء التنظيمي يعني أنهم يسعون بكل قواهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و أن لهم رغبة قوية في البقاء في المنظمة، و أنهم معترفون بانتمائهم إليها، كما أنهم يضحون بأوقاتهم خدمة لمصلحتها، و يدافعون عن مصالحها و سمعتها... كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى التقليل من التكاليف و الخسائر، و الالتزام بالأوامر و التعليمات، و قلة الغيابات و دوران العمل، و الزيادة في الإنتاجية، و بالتالي تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة.

لذلك من الضروري على القائمين على تسيير أمور منظمات الأعمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية أن يعرفوا السبل الكفيلة بتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، حتى يضمنوا للمنظمة استقرارها و قوتها.

**المبحث الأول: بدايات الاهتمام بالولاء التنظيمي.**

إن شعور العامل بولائه للمنظمة التي يعمل بها يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في التغلب على الكثير من المشكلات التنظيمية، لأن هذا الشعور يدفع العامل للتصرف بمسؤولية أكبر، وحرص على مصلحة المنظمة، فيبتكر أساليب جديدة و طرق مختلفة في أداء المهام و الواجبات المكلف بها.

و يمكن أن نتلمس بدايات الاهتمام بمفهوم الولاء التنظيمي مع ظهور المدارس و المفاهيم التالية:

- 1 . ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.
- 2 . ظهور المدرسة السلوكية .
- 3 . ظهور مفهوم ثقافة المنظمة.
- 4 . ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

**المطلب الأول: الولاء التنظيمي في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية.**

دعا "روبرت أوين" (1800م) إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، و بالعلاقات الإنسانية مع العمال، و تحسين ظروف العمل. كما أكد " أندرو أور" في كتابه (فلسفة الصناعة) (Industry Philosophy) الذي نشر سنة 1835م على أهمية العنصر البشري و اعتباره عنصرا مهما من عناصر العمل الصناعي، على غرار العنصر الميكانيكي و العنصر التجاري، و لقد تضمن كتابه أمثلة بسيطة عن كيفية الاهتمام بالعنصر البشري، كتقديم الشاي الساخن للعمال، و توفير الرعاية الصحية، و استخدام المراوح للتهوية و تجديد الهواء. إلا أن هذه الأفكار وجدت آنذاك معارضة شديدة من طرف أرباب الأعمال، خاصة و أن مشروعات الأعمال الصناعية في ذلك الوقت عرفت تدهورا في الإنتاجية<sup>1</sup>. فبرزت

1 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2005، ص19.

حركة الإدارة العلمية بريادة "فريدريك تايلور" (Fredric .w. Taylor) سنة (1856 - 1917)، مؤكدة على تكريس استخدام المنهج العلمي في تحليل المشكلات و البحث عن حلول لها، و إيجاد مقاييس علمية لتحديد معدلات الأداء و الحكم على كفاءة العاملين. و لم يكن "تايلور" هو الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة الإدارة العلمية، بل ساهم معه آخرون من أمثال "فرانك جيلبرت" و زوجته "ليليان" اللذان طورا أفكار "تايلور" و وضعها في إطار متكامل على شكل مجموعة من النظم<sup>1</sup>.

لكن بالرغم من أهمية الأفكار التي دعت إليها حركة الإدارة العلمية، إلا أن مشكلة تدهور الإنتاجية و انخفاض معدلات الإنتاج في صناعة الغزل، و الإلكترونيات، و المعادن، و الطيران، و غيرها... لم تجد لها حلا. فقد كان العمال يعانون من تدني الروح المعنوية، و زيادة شكاوهم من التعب الناجم عن العمل و ظروفه.

و في هذا الخضم برزت حركة العلاقات الإنسانية، التي تبلورت أفكارها من خلال سلسلة من التجارب عرفت باسم تجارب "هاوثورن" الإنسانية (Hawthorne Experiments)، و التي أجراها فريق من العلماء على رأسهم "إلتون مايو" (Elton Mayo) في شركة "وسترن إلكتروك" (Western Electric) بشيكاغو الأمريكية. هدفت هذه التجارب إلى تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الظروف الفيزيائية و إنتاجية العمال، فقد كان من الشائع حينذاك بلن الإنتاجية تتوقف على ظروف الإنتاج المادية كالحرارة، و التهوية، و الرطوبة، و الإنارة.

لكن تجارب "إلتون مايو" و زملائه توصلت إلى نتائج تنفي ما كان شائعا، فإنتاجية العمال لا ترتبط فحسب بالظروف الفيزيائية، بل هناك عامل آخر لا يقل أهمية، بل يعتبر من أهم محددات الإنتاجية، و يتمثل في الجو الاجتماعي للعمل و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بين الإدارة و العمال و بين العمال فيما بينهم . و من ثم فقد ابتكر أصحاب حركة

1 علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة مصر، ص 29 - 30.

العلاقات الإنسانية تعبيراً جديداً هو الروح المعنوية، و أوضحوا أن ارتفاع الإنتاجية و انخفاضها مرهون بمدى ارتفاع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها<sup>1</sup>. و بالتالي فعلى المنظمة أن تسعى لتفسير اتجاهات العمال، و سلوكهم تفسيراً نابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من سمات الشخصية، فالعامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، بل عضواً في جماعة تشكل سلوكه، و تضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها، و المعايير التي تحكمها<sup>2</sup>.

نشر "التون مايو" ما توصل إليه هو و زملائه في كتابه (المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية) (The Human Problems of an Industrial Civilization)، و أهم ما خلص إليه تمثل في الآتي:

1. العمل الإنساني نشاط جماعي في جوهره.
2. التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين عن بعضهم.
3. يمثل العمل محور حياة الإنسان الراشد، حيث تدور حياته حول نشاط العمل و تتشكل تبعاً له.
4. إن حاجة الفرد العامل للشهرة و المكانة و الأمن و الإحساس بالولاء و الانتماء، تلعب دوراً أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيائية للعمل.
5. إن شكاوى العاملين رغم أنها تتجه عادة إلى المطالبة بتغيير الظروف الفيزيائية و نظام الأجور، إلا أن ذلك لا يكون في الأغلب إلا عَرَضاً يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد و قصور في إشباع حاجاته الإنسانية.
6. إن تماسك الجماعة داخل التنظيم، و تعديل تقاليدها بما يتناسب و أهداف التنظيم لا يحدث دائماً بشكل تلقائي، بل لا بد من أن توضع له الخطط و البرامج من

1 علي السلمي، مرجع سابق، ص31.

2 السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و مشكلات التنظيم، دار المعارف، عين شمس مصر، ط5، 1985، ص125.

- طرف القيادة الإدارية، و عليها أن تسعى لأجل تحقيق أعلى مستوى من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة، و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
7. إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف، و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة، فهذه الأخيرة تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على الأفراد العاملين سواء فيما يتعلق بانتمائهم للمصنع كمنظمة اجتماعية، أو فيما يتعلق بتحديد معدلات إنتاجه.
8. يجب أن لا يقتصر الاهتمام بالاتصال داخل المنظمة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل يتعداه إلى الاهتمام بشبكة الاتصالات غير الرسمية، و المزوجة بينهما لزيادة فاعلية التأثير في سلوك العاملين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الولاء التنظيمي في ظل المدرسة السلوكية.

ظهرت المدرسة السلوكية منذ بداية الأربعينيات من القرن العشرين، و لقد اهتم أصحابها بالعوامل التي أغفلتها النظريات التقليدية أكثر من اهتمامها بالتحديد الدقيق للاتجاهات و الأشكال التي يمكن أن يأخذها.

تتمثل أهم الأسس التي تركز عليها هذه المدرسة في الآتي:

1. يعتبر التعلم و التعليم و التدريب عمليات أساسية في نمو الشخصية.
2. ضرورة الاهتمام بالجماعة و دورها في توجيه مواقف الأفراد نحو أهداف المنظمة.
3. التركيز على موضوع التفاعل بين الأفراد و المنظمة، و كيفية توجيه العمال نحو تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة.
4. أهمية ثقافة المنظمة، و ضرورة مراعاتها و احترامها عند اتخاذ أي قرار.
5. وجوب الاهتمام بالنواحي النفسية و الاجتماعية للعامل داخل المنظمة.

1 علي غربي و آخرون، تنمية المورد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002، ص 40 - 41.  
و مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 21.

6. اعتبار العنصر الإنساني مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.
7. الاهتمام بتأثير التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.
8. الاهتمام بموضوع بناء و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها<sup>1</sup>.
9. يمثل عمل الإنسان عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج على جميع المستويات، و بالتالي فالسلوك الإنساني يعتبر متغيرا رئيسيا من المتغيرات التي تتعامل معها إدارة المنظمة، لذلك عليها دراسته و تفهم محدداته<sup>2</sup>.

ينظر أصحاب المدرسة السلوكية في الإدارة إلى أن العمل يعتبر نوعا من أنواع السلوك الإنساني، و بالتالي فإن كافة القوانين التي تتعلق بهذا المجال تنطبق عليه. و من أهم تلك القوانين أن من وراء كل سلوك دافع، و أن الهدف المشترك لجميع أنواع السلوك الإنساني هو إشباع الحاجات، و يمكن أن نحدد نوعين من القوى المحركة لسلوك الإنسان و هي كالآتي:

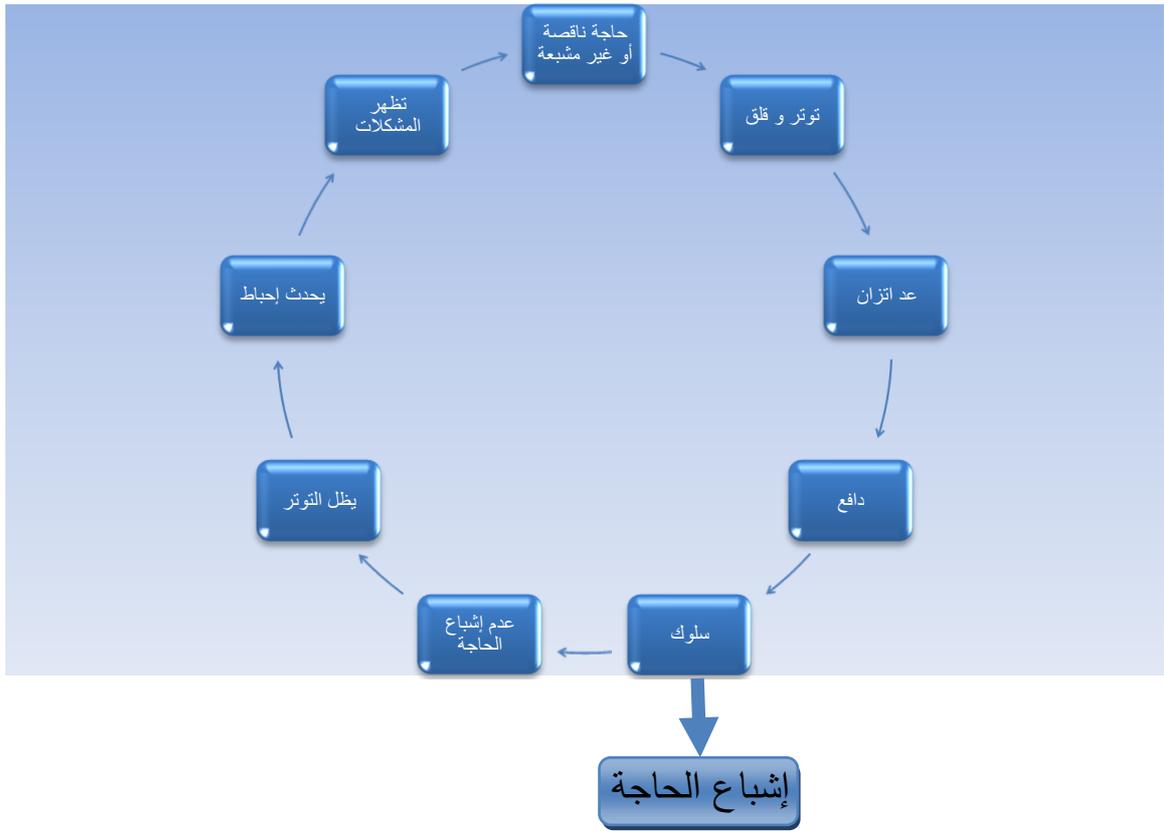
1. الدوافع (Motives): و هي مجموعة من القوى الداخلية التي تتبع من الفرد ذاته فتحركه و تدفعه نحو سلوك معين.
2. الحوافز (Incentives): و هي مجموعة من القوى الخارجية التي تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز<sup>3</sup>.

و يمكن شرح السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال حسب المدرسة السلوكية من خلال المخطط التالي:

1 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 22.

2 علي السلمي، مرجع سابق، ص 354.

3 نفس المرجع الأسبق، ص 22 - 23.



شكل (1): دورة السلوك الإنساني<sup>1</sup>.

لكن معظم أفكار المدرسة السلوكية كانت خالية من التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمي للمنظمة، كما أن انتقادها للنظرية الكلاسيكية لم يخلفه وضع مبادئ أخرى بديلة، إضافة إلى أن تداخل الاتجاهات ضمن النظرية السلوكية أدى إلى نوع من الغموض في فهم ماهية هذه النظرية، و إذا أمعنا النظر لوجدناها جميعا تتحدث عن شيء واحد بمسميات مختلفة.

إن محاولة جمع الجانب الاقتصادي و الجانب الاجتماعي لكل فرد و المنظمة آثار صعوبة قياس درجة تحقيق الأهداف قياسا كميًا مقنعا، أي أن أهدافها تذبذبت بين الاقتصادي و الاجتماعي. و إن افتراض صلاحية النظرية السلوكية لجميع أنواع التنظيمات

1 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص23.

يبقى أمرا نسبيا.

### المطلب الثالث: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم ثقافة المنظمة.

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) من الموضوعات الحديثة التي أدخلت إلى مجال إدارة الأعمال في الثمانينيات من القرن العشرين، من خلال كتابات مجموعة من العلماء البريطانيين و الأمريكيين، الذين حاولوا أن يفسروا الصعوبات التي عانى منها قطاع الأعمال في مواجهة الانكماش الاقتصادي، و التحدي الياباني للاقتصاد الغربي. و من بين هؤلاء العلماء: " ويليام أوتشي" صاحب (نظرية Z) سنة 1981، و "ريتشارد تانر باسكال" و "أنتوني أتوكس" ( فن الإدارة الياباني) سنة 1981، و "توماس بتر واترمان" (بحثا عن التميز) سنة 1982، و "ألتر جولد سميث" و "دافيد كلاتريك" (السلطة المتصلة) سنة 1984، و "تيرينس ديل و آلان كيندي" (الثقافة الجماعية) سنة 1988. و أغلب هذه المؤلفات هي عبارة عن تكرار لآراء حركة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

و تعد ثقافة المنظمة عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، و هي عبارة عن مجموعة القيم، و الأعراف، و العادات، و التقاليد، و المعايير، و اللغة المشتركة، و الرموز، و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، و أنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، و نمط أو طريقة التفكير، و المشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة... و التي تؤثر على اتجاهاتهم و سلوكهم و أدائهم للأعمال المطلوبة منهم<sup>2</sup>.

و يمكن أن نميز بين جانبيين من ثقافة المنظمة و هما:

أولا: الجانب المعنوي: مثل القيم، و المعتقدات، و الرموز، و طرق التفكير، و المشاعر، و الانتماء...

1 جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة و المشروع القومي للترجمة، المجلد الأول، ط2، 2007، ص 458 - 459.

2 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص24.

ثانيا: الجانب المادي: مثل أدوات العمل، و وسائل الإنتاج، و التكنولوجيا المستعملة...<sup>1</sup>

- من خلال ثقافة المنظمة يمكن تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في الآتي:
- تحقق ثقافة المنظمة التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم، و العمل معا بفعالية.
  - تحفز ثقافة المنظمة العاملين، فالقناعات و القيم المشتركة تجعلهم مسرورين بالعمل في تلك المنظمة، فيتعزز الالتزام و الولاء التنظيمي لدى العاملين.
  - تحقق التكيف بين الأفراد العاملين بالمنظمة و البيئة الخارجية التي لها علاقة بالمنظمة.
  - تقوم بدور المرشد للعاملين لتوجيه الفكر و الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة و رسالتها.
  - تحدد أسلوب و سرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها و نموها<sup>2</sup>.

قد تكون للمنظمة ثقافة تنظيمية قوية، كما يمكن أن تكون لها ثقافة تنظيمية ضعيفة، فنجد في النوع الأول من المنظمات اهتماما قويا و ملحوظا من قبل المديرين بالعملاء، و بأصحاب الأسهم، و العاملين. بينما نجد في النوع الثاني اهتمام المديرين بأنفسهم، أو بالعمل، أو التكنولوجيا، و يعطون اهتماما قليلا للأفراد العاملين، أو العملاء، أو أصحاب الأسهم، و لا يهتمون بالجوانب النفسية و الاجتماعية داخل المنظمة، كالانتماء و الولاء التنظيمي للعاملين<sup>3</sup>.

1 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 24.

2 عمر عزاي و محمد عجيلة، « مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادية (رؤية مستقبلية) »، مجلة الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، العدد 4، سنة 2006، ص 61.

3 نفس المرجع الأسبق، ص 26.

## المطلب الرابع: الولاء التنظيمي في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management).

لم تعد المناداة بتحقيق معايير الجودة الشاملة في هذا العصر من الترف الفكري، بل أصبحت واقعا معاشا لا بد من تطبيقه في مختلف المنظمات، و لا غرابة في ذلك حيث أن التقدم العلمي و الصناعي و التكنولوجي و التنافس الشديد بين المنظمات، حذا بها إلى السعي نحو التميز و الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

و تعرف الجودة الشاملة بأنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل، و التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد، مما يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين، فيجعل المنظمة أكثر فعالية و كفاءة لتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

و يعرف "كروسبي" الجودة من خلال ثلاثة شروط أساسية و هي:

1. الوفاء بالمتطلبات.
2. انعدام العيوب.
3. تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة و في كل مرة.

حسب هذا التعريف القديم فإن السلعة أو الخدمة متى ما كانت خالية من العيوب في نظر منتجها أو مقدمها، فإنها تكون ذات جودة عالية. أما من بين التعريفات الحديثة للجودة: فإنها أسلوب شامل لتطوير أداء المنظمات، عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بتطوير أعمدة من القيم و المعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة هي الهدف الأساسي للمنظمة<sup>3</sup>.

1 محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة (فكر و فلسفة.. قبل أن يكون تطبيق T.Q.M)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 1، 2012، ص 11.

2 خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، ص 76.

3 محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 14 - 15.

و قد مرت أساليب تحقيق الجودة منذ بداية الثورة الصناعية بأوروبا إلى يومنا هذا بأربع مراحل متباينة، و هي على التوالي: مرحلة التفتيش، مرحلة ضبط الجودة إحصائيا، مرحلة ضمان الجودة، مرحلة إدارة الجودة الشاملة.

### أولا: مرحلة التفتيش (1930 . 1940):

في هذه المرحلة كانت الرقابة على الجودة من العامل نفسه، إذ كان الحرفي هو الذي يقوم بفحص إنتاجه، فهو المسؤول عن تصنيع المنتج بأكمله. و مع التطورات التي شهدتها الصناعة في بداية القرن العشرين انتقلت مسؤولية مراقبة الجودة إلى رئيس العمال، فهو الذي يواجه مجموعة من العاملين يؤدون مهامًا متشابهة من خلال المقارنة بين الجزء الأساسي و الجزء المصنع، و مدى تحقيق التطابق بينهما. و مع التطورات الحاصلة في عملية الإنتاج تطلب الأمر القيام بملاحظة مستمرة للمنتج النهائي ، ليتحول أسلوب الرقابة على الجودة إلى أسلوب التفتيش و الاختيار أو القياس لخاصية واحدة أو أكثر من خصائص المنتج<sup>1</sup>.

### ثانيا: مرحلة ضبط الجودة إحصائيا (1940 . 1970):

شهدت المرحلة الثانية تغيرا كبيرا، تمثل في استخدام الطرق الإحصائية في الرقابة على الجودة، فلقد أثبت الواقع عدم جدوى نظام التفتيش، فتم استخدام الأساليب العلمية و المخططات الإحصائية في ضبط الجودة و العمليات و تشخيص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج<sup>2</sup>.

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص18.

2 نفس المرجع، ص 19.

**ثالثا: مرحلة ضمان الجودة (1970 - 1985):**

عرفت هذه المرحلة تطورا في طرق الرقابة على الجودة، مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تؤكد على ضمان الجودة لما لها من تأثير على تحسين المنتجات من سلع و خدمات، و تعزيز مكانة المنظمة. ففي هذه المرحلة أصبح مفهوم الرقابة على الجودة يشير إلى بناء الجودة و ليس التفتيش عنها، كما أن مسؤولية الحفاظ عليها هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأقسام و بمشاركة جميع العاملين و ليست مسؤولية قسم الرقابة فقط. فدفع هذا الأسلوب إلى تحقيق التنسيق بين العاملين و المديرين في حل المشكلات، و وضع التحسينات عن طريق برامج مخصصة لهذا الغرض، و تقديم التشجيعات و التحفيزات للمستخدمين<sup>1</sup>.

**رابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة ( 1985 إلى الآن):**

في هذه المرحلة أصبحت الجودة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية، لتحزز المنظمة تميزا لمنتجاتها و لعملائها، و أصبحت المنتجات تخضع لمواصفات عالمية، و تبعا لتقيدها بهذه المواصفات تمنح شهادة ضمان الجودة (ISO)، و هي اختصار لـ (المنظمة العالمية للتقييس)(International Organization for Standardization)، و أصبحت هذه الشهادة شرطا ضروريا في المعاملات التجارية الدولية، و إبرام العقود التجارية<sup>2</sup>.

و من العناصر المهمة لتحقيق الجودة الشاملة تحقيق رضا العاملين و كسب ولائهم، و ضمان رضا العملاء و الاهتمام الشديد بهاتين الفئتين. و لقد ظهرت كتب عديدة تؤكد على أهمية الاهتمام بهذين العنصرين، منها:

✓ وضع الناس أولا ( The People First ).

✓ العميل يدير الشركة ( The Customer Driven Company ).

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 20.

2 نفس المرجع، ص 21.

كما انتقل هذا المفهوم من السلع إلى الخدمات، فقد انتقل أيضا إلى تغيير مفاهيم الإدارة التقليدية لتشجيع استقلالية العاملين، و كسر المبالغة في الرسمية، و تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا، و التمكين في اتخاذ القرارات حتى أقل مستوى وظيفي، و تغيير أدوار القيادة، و بناء و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة... كل ذلك من أجل الاستثمار الفعال في الموارد البشرية، حتى يتم العمل بطريقة سليمة منذ اللحظة الأولى. فالجودة اليوم لم تعد تحدد من خلال المواصفات الفنية، و لكن من خلال العملاء و العاملين بالمنظمة<sup>1</sup>.

و الشكل الموالي يوضح هذه المراحل:



شكل (2): المراحل التي مرت بها أساليب تحقيق الجودة<sup>2</sup>.

1 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 32 - 34.  
2 شكل من إعداد الطالب.

**المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي.**

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام كبير من قبل علماء السلوك التنظيمي، و قد نظر بعضهم إلى الولاء التنظيمي على أنه امتداد طبيعي للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد و ولائه لمجتمعه أو لقبيلته أو لعشيرته أو للوطن الذي ينتسب إليه.

**المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي.****أولاً: التعريف اللغوي:**

الولاء في اللغة [مفرد]: محبة و صداقة و معاهدة.

قرب و قرابة بينهما، بيني و بين بني فلان ولاء.

جاؤوا ولاء / جاؤوا على ولاء: متتابعين.

أدى فروض الولاء لزعيمه، يمين الولاء و الطاعة.<sup>1</sup>

و منه قوله تعالى ﴿هنالك الولاية لله الحق هو خير ثوابا و خير عقبا﴾<sup>2</sup>.

وَلِيّ، الواو و اللام و الياء: أصل صحيح يدل على قرب، من ذلك الولي: القرب، يقال تباعد بعد ولي، أي قرب، وجلس مما يليني، أي يقاريني...

الولاء : الموالون، يقال هوّلاء ولاء فلان، و الولاء أيضا، و هو أن يكون ولاء العبد لمعتقه، كأنه يكون أولى به في الإرث من غير أن يكون للمعتق وارث نسب، و هو الذي جاء في الحديث عن ابن عمر رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه و سلم ﴿نهى عن بيع الولاء و هبته﴾<sup>3</sup> رواه الجماعة.

1 أحمد مختار عمر و زملاؤه ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة مصر ، ط 1 ، 2008 ، ص 2498 .

2 القرآن الكريم ، سورة الكهف ، الآية 44 .

3 أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا ، معجم مقاييس اللغة ، تحقيق و ضبط عبد السلام محمد هارون ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ج 6 ، ص 141 - 142 .

أما التنظيم عرفا فهو الترتيب أو تدبير وحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عُدَّة تستخدمها إرادة تسعى لتحقيق مشروع ما، و هو وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين، و التنظيم عسكريا معناه تشكيل زمرة من البشر و جعلها وحدة عسكرية، أي إقامة تراتب بين أفرادها يجعلهم قادرين على التعاون من أجل تحقيق هدف سيشكل قاعدة سلوك و فعل كل منهم، حتى و إن كان معنى العمل و حصيلته لا يدخلان في وعي الكثيرين منهم. تتلزم في كل تنظيم أو تدبير مسألتا التعاون و التراتب، و مهما يكن الشكل الذي تتخذه التراتبية و كيفما كانت الوسيلة التي يتحقق بها التعاون، فإن أحد شروط بقاء التنظيم و كذلك فاعليته، هي قدرته على أن يحفز المشاركين فيه<sup>1</sup>.

### ثانيا: التعريف الاصطلاحي:

بالرغم من وجود العديد من الأبحاث و الدراسات و الأدبيات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي إلا أن وجود تعريف موحد و متفق عليه من قبل الباحثين لا يزال أمرا غير متاح، ذلك أن هذا الموضوع هو مجال للاهتمام من قبل باحثين ينتمون إلى حقول معرفية مختلفة، كعلم الاجتماع، و علم النفس الإداري، و السلوك التنظيمي ... و بالتالي فهم يعرفونه انطلاقا من خلفياتهم العلمية، و من الزوايا التي ينظرون إليه منها.

و قد لاحظ "مودي" و زملائه (Mowday) وجود أكثر من خمسة و عشرين تعريفا للولاء التنظيمي، كما أنهم عندما قاموا بمراجعة عشر دراسات مختلفة في مجال الولاء التنظيمي تبين لهم أن هذه الدراسات تعكس تباينا كبيرا في آراء الباحثين حول هذا المفهوم، حيث أن كل دراسة من هذه الدراسات تتبنى تعريفا خاصا بها<sup>2</sup>.

1 خليل أحمد خليل ، مرجع سابق ، ص 80. و ريمون بودون و فرانسوا بوريكو ، مرجع سابق ، ص 199 .

2 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات و الأبحاث ، الرياض السعودية ، د ط ، 1998 ، ص 17 ، 18 .

و فيما يلي نورد جملة من التعريفات التي أوردها الباحثون لمفهوم الولاء التنظيمي:

✓ عرف "بورتر" و"مودي" و "بوليان" (Porter, Mowday et nailuoB) الولاء التنظيمي بأنه: قوة التطابق و الاندماج و الارتباط بين العامل و منظمته، و أن العامل الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتسم بالصفات التالية:

- الإيمان القوي بقيم و أهداف المنظمة.

- الرغبة في بذل الجهد من أجل أن تتجح المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة<sup>1</sup>.

✓ تعرف "ماري شيلدون" ( M.Sheldon ) الولاء التنظيمي بأنه: اتجاه الفرد نحو المنظمة و الذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها.

✓ و عرفه "ريللي" و "تشاتمان" ( Reilly et Chatman ) الولاء التنظيمي بأنه: الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها و أن أساس هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عنهُ. وبالتالي فإن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاث أسس من الالتحام وهي: الخضوع، و التوحد، و التدويب أي جعل المنظمة جزء من ذات الفرد<sup>2</sup>.

✓ و في نفس الاتجاه يذهب "دي كوتيس" (De Coties) إلى أن الولاء التنظيمي يعبر عن المدى الذي يقبل به الفرد أهداف المنظمة و قيمها و يمثّلها، كما ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال الإسهامات التي يقدمها خدمة لهذه الأهداف و القيم باعتبارها جزءا من شخصيته<sup>3</sup>.

✓ أما "ستريزر" (Streers) فيتطابق تعريفه للولاء التنظيمي مع تعريف "بورتر"

1 Pierre Dubois, Un personnel motivé, engagé et loyal? ( Oui c'est possible...et voici comment!), Une recherche scientifique identifie les facteurs universels de l'engagement organisationnel et les méthodes pour le développer, 2e édition, p445.

2 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان ، مرجع سابق، ص 18 .

3 نفس المرجع، ص 18، 19.

- (Porter) حيث يعرفه بأنه: قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها<sup>1</sup>.
- ✓ و عرف "ألن" و "ماير" (Allen et Meyers) الولاء التنظيمي بأنه: عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل بها<sup>2</sup>.
- ✓ يرى "بوكانان" (Bouchanan) بأن الولاء التنظيمي يتمثل في: عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها و ذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز و مكانة اجتماعية و حرية مهنية، و اقتران فعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير...<sup>3</sup>.
- ✓ كما عرف سليمان الفارس الولاء التنظيمي بأنه حالة شعورية تعمل على تعزيز التزام الفرد و العمل في المنظمة وفقا لأهدافها و قيمها، حتى و لو كان جزءا من هذه الأهداف و القيم لا يتوافق مع أهدافه و قيمه الخاصة<sup>4</sup>.

من التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج بأن الولاء التنظيمي هو عبارة عن حالة شعورية للعامل تؤدي إلى ارتباطه بمنظمته من خلال:

1. قبول أهداف المنظمة وقيمتها.
2. بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
3. الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بالمنظمة.
4. الاندماج في المنظمة و جعلها جزءا من الذات.

و بالتالي فإن الولاء التنظيمي هو حالة غير حسية و لكن يمكن الاستدلال عليه من خلال الآثار التي تترتب عنه.

1 عبد الفتاح خليفات و منى الملاحمة، «الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية»، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009، ص292.

2 نفس المرجع، ص292.

3 لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جلعود. «أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/فلسطين»، مجلة جامعة القدس المفتوحة للدراسات، العدد 11، تشرين الأول، 2007، ص 108. و سمير سليمان الجمل، «درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية»، مجلة أمارياك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، المجلد 4، العدد 11، 2013، ص 4.

4 سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 78.

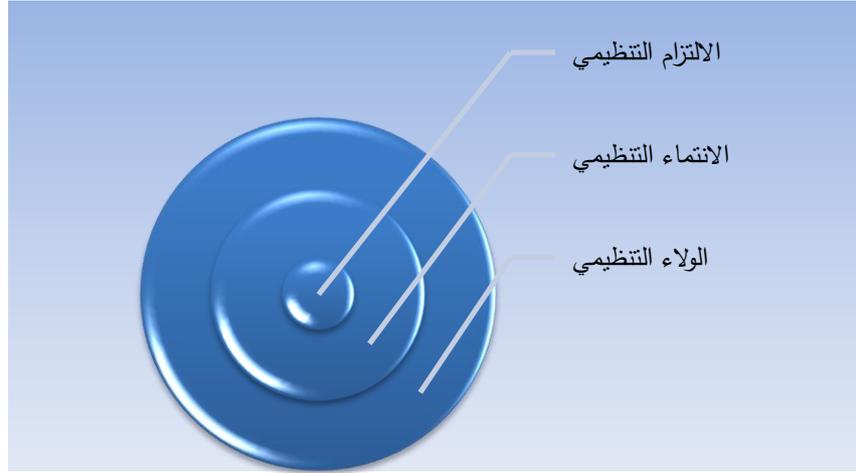
إن الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهما ويدخلان في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط إن لم تكن هناك هزيمة الطرف الآخر، وبذلك يرجح كل منهما مصلحته على حساب الطرف الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين، من هذا المنطلق تأتي أهمية الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي اللذان غالبا ما يشيران إلى نفس المعنى ووجودهما من شأنه رآب الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافس والتنافر والتناحر.

و نجد معظم الدراسات العربية تستعمل عبارة الولاء التنظيمي و عبارة الانتماء التنظيمي و عبارة الالتزام التنظيمي كترادفات، مع أن الترجمة الحرفية تظهر عكس ذلك، فالولاء التنظيمي هو ترجمة لـ (organization loyalty)، و الانتماء التنظيمي هو ترجمة لـ (organization affiliation)، و الالتزام التنظيمي هو ترجمة لـ (organization tnemtimmoc).

لكن هناك دراسات أخرى تفرق بين هذه المفاهيم، مع أن الفرق بينها دقيق جدا يكاد لا يظهر، فالانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين العامل و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، ينجم عنه أن الفرد يسلك سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من قبل المنظمة، و يتعداه إلى رغبة الفرد في التضحية و بذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية خدمة لأهداف المنظمة و استمراريتها. أما الولاء التنظيمي فهو أعمق من الانتماء التنظيمي، و يمكن القول عنه بأنه أعظم درجات الانتماء، فهو العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فهو اعتقاد قوي وقبول من جانب العامل لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة<sup>1</sup>. أما الالتزام التنظيمي فهو التزام العامل باللوائح و التعليمات الرسمية، و قيامه

1 \_ مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي وعلاقتهما بالرضا الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <http://www.hrdiscussion.com/hr49307.html>، بتاريخ 17/ 08 / 2016 ، 00:h17.

بواجباته المهنية على أكمل وجه، و بالتالي يمكن أن نرتب هذه المفاهيم تصاعديا حسب درجة التعلق بالمنظمة كما يلي: الالتزام التنظيمي، ثم الانتماء التنظيمي، ثم الولاء التنظيمي، أي أن الالتزام التنظيمي يقع في دائرة الانتماء التنظيمي، و الانتماء التنظيمي بدوره يقع في دائرة الولاء التنظيمي .



شكل (3): العلاقة بين الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي.

تشير الأدبيات التي تعرضت للولاء التنظيمي أنه يتميز بمجموعة من الخصائص، يمكن تلخيصها في الآتي:

- ✓ يمثل الولاء التنظيمي شعورا نفسيا يمثل مستوى الارتباط بين العامل و المنظمة.
- ✓ يجعل الولاء التنظيمي العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و قيمها، و يجعله أكثر تمسكًا بالعمل بها و عدم تركها.
- ✓ يؤثر الولاء التنظيمي على بعض الظواهر التنظيمية.
- ✓ الولاء التنظيمي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل ملموس، بل هو حالة غير ملموسة يمكن الاستدلال على وجوده أو انعدامه، و قياس قوته من خلال سلوك العاملين و تصرفاتهم داخل المنظمة.

1 شكل من إعداد الطالب.

- ✓ لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي كعامل من العوامل، أو كنظام من الأنظمة، بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم و السياسات و الإجراءات المعتمدة.
- ✓ إن رفع مستوى الولاء التنظيمي ليس بالأمر الهين، و لا يمكن فرضه فرضاً، بل يحتاج إلى حنكة و براعة في التسيير من طرف الإدارة للوصول إلى مستويات عالية، و في نفس الوقت هو ليس بالمستحيل، و يرجع ذلك إلى تشابك العوامل و المتغيرات التي تؤثر فيه و تساهم في تكوينه.
- ✓ يتميز الولاء التنظيمي بأنه لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحدث فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر التنظيمية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء التنظيمي، و حالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترات قصيرة من الزمن<sup>1</sup>.
- ✓ يفتقد الولاء التنظيمي لخاصية الثبات، أي أن درجة الولاء التنظيمي قابلة للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى المؤثرة فيه.
- ✓ الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، و العوامل التنظيمية، و العوامل الخارجية.
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة شاملة للعامل بأهداف و قيم المنظمة، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات بعيدة المدى.
- ✓ يتكون الولاء التنظيمي من عدة أبعاد مختلفة و متداخلة فيما بينها.
- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد العامل لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، و رغبته الشديدة في البقاء بها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي.

لقد أشار عدد من الباحثين و العلماء في مجال إدارة الأعمال، و التنظيم، إلى الأهمية

1 نجيب عبد المجيد نجم، مرجع سابق، ص 1055.

2 بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، مرجع سابق، ص 66 - 67.

البالغة التي يكتسبها الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمات و الأفراد على حد سواء، فقد بين "باتمن" (Batemen) و "ستريسر" (Strasser) أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية، و خدمة سيئة يكون مرجعها في الغالب إلى انعدام الولاء التنظيمي من قبل العاملين أو المديرين، و ذلك لارتباطه بعدد من العوامل التي ترتبط بإنتاجية العامل و من ثم إنتاجية المنظمة و فاعليتها<sup>1</sup>. لذلك تسعى المنظمات المتميزة لكسب ولاء عمالها، فقد استطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل، من خلال قيامها بإنشاء منظمات تتميز بمستويات عالية من الولاء التنظيمي في كافة المستويات الإدارية، فأصبح العاملون يعملون في جو أسري، و أصبحت المنظمة اليابانية مثالا يحتذى في كافة أنحاء العالم<sup>2</sup>.

يمكن أن نجمال أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- لقد أثبتت الدراسات أنه كلما زاد الولاء التنظيمي بين العاملين في المنظمة قل معدل دوران العمل، و بالتالي انخفضت تكاليف استبدالهم و تدريبهم.
- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض نسبة غياب العمال غير المبرر، كما يحد من مشكلة التأخر عن وقت العمل.
- يحسن الولاء التنظيمي من الأداء الوظيفي للعامل، مما يزيد من الإنتاجية كما وكيفا.
- يمتد أثر الولاء التنظيمي إلى خارج نطاق المنظمة، فالعامل الذي له ولاء كبير لمنظمته يشعر بدرجة عالية من الرضا و السعادة و تتعكس إيجابا على ارتباطاته العائلية<sup>3</sup>.
- المنظمة التي يتميز أفرادها بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي، تكون أكثر قدرة على استقطاب و جلب العاملين بسبب السمعة الطيبة التي ينشرها عمالها عنها، و بالتالي يسهل عليها توظيف ما هو متوفر في سوق العمل من ذوي الخبرات و الكفاءات

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2011، ص38.

2 بدر محمد الجريسي، مرجع سابق، ص 49.

3 سمير الجمل، مرجع سابق، ص 5.

- العالية.
- يميل العمال ذوي الولاء التنظيمي المرتفع إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم و تأييد قيمها و دعمها.
- أوضحت دراسات علمية أن الولاء التنظيمي يخفض من بعض الظواهر السلبية كإتلاف ممتلكات المنظمة، أو سرقتها، أو التذمر من سياسات المنظمة، أو عدم الهبالاة في العمل، أو كثرة الإضرابات، أو تشويه سمعة المنظمة و إفتشاء أسرارها المهنية<sup>1</sup>.
- يمنح الولاء التنظيمي العامل استقرارا نفسيا يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل ولل فرد أيضا، كما يرفع من روحه المعنوية، و من ثقته بنفسه، و من شعوره بتحقيق ذاته و حصوله على مكانة يرضى عنها، و يساعده على امتلاك دافعية و حماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء.
- يعزز الولاء التنظيمي لدى العاملين روح الإبداع و التعاون و حسن المبادرة<sup>2</sup>.
- إن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يخفف العبء على الرؤساء في توجيه مرؤوسيههم، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة سهلة، و يحاولون العمل بكفاية أكبر، و هذا ما يجعل الثقة و المحبة تتوطد بين الرئيس و المرؤوسين.
- كلما زاد شعور العاملين بالولاء و الانتماء للمنظمة، كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن في صالح المنظمة من أجل تقدمها و ازدهارها، إيماننا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم هم أيضا بالخير و الازدهار<sup>3</sup>.
- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا مهما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز<sup>4</sup>.
- يشكل الولاء التنظيمي أساسا لاتجاهات العامل و سلوكياته، فكلما كان الولاء عاليا

1 باديس بوخلوة و محمد بن قرينة، مرجع سابق، ص 108.

2 هناء محمد علي محمود الحلو، مرجع سابق، ص 50.

3 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، مرجع سابق، ص 50.

4 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 38.

- كان العامل أكثر تمسكاً بتبني أهداف المنظمة و خدمة مصلحتها.
- يُؤَدِّد الولاء التنظيمي لدى العامل مراقبة ذاتية لسلوكياته و قراراته، تكون في خدمة المنظمة.
- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً على فاعلية المنظمة.
- يعتبر الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في ضمان نجاح المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: عوامل تعزيز الولاء التنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تدفع العامل لبذل أقصى مجهود ممكن من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها، لذلك قام بعض الباحثين بدراسات ميدانية للتعرف على أهم العوامل التي من شأنها أن تعزز الولاء التنظيمي و تطوره، خدمة لأهداف المنظمة، و من بين الباحثين الذين قاموا بدراسة هذا الموضوع "روبرت مارش" و "ماناري".

العوامل المعززة للولاء التنظيمي تكون متداخلة فيما بينها، لكن تسهيلات لدراستها تم تقسيمها إلى:

- عوامل داخلية (تنظيمية).
- عوامل خارجية.
- عوامل شخصية.

### أولاً: العوامل الداخلية (التنظيمية):

توجد مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية التي تتعلق بالمنظمة، و هي تعمل على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتتمثل في الآتي:

1 محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 39.

- ✓ وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات العاملين، مما يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، و الذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا و الاطمئنان و الانتماء، و من ثم تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي، و هذا ما أشارت إليه نظريات "إبراهام ماسلو" و "بورتر" و "ألدرفر" في التحفيز، مع إعادة النظر باستمرار في النظام التحفيزي بشقيه المادي و المعنوي، ليكون مناسباً و متطابقاً مع درجة الإشباع المطلوبة، لتحقيق الرضا الوظيفي، و كذا الولاء التنظيمي.
- ✓ تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة، كإسلوب الإدارة بالحب من أجل الاستحواذ على قلوب العاملين حتى يقعوا في حب منظماتهم، و حب الأعمال التي يقومون بها. و قد أجريت أبحاث و ألفت كتب تصف هذا الأسلوب في الإدارة، مثل: كتاب "كاثلين سانفورد" (Kathleen Sanford): (الإدارة بالحب) (Management by love)، و كتاب "جيم هاريس" (Jim Harris): (كيف توقع الموظفين في حب شركتك؟) (Getting Employees to Fall in Love with your Company).
- ✓ إضافة إلى أسلوب الإدارة بالحب، يوجد أسلوب آخر لا يقل شأنًا، و هو أسلوب الإدارة بالمرح (Funy Management)\* ، و قد أثبتت الدراسات الإدارية و النفسية أن تأهيل العاملين ليتعلموا المرح و الضحك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و الإبداع لديهم، لأنه يساعد في الشفاء من أمراض العصر كالقلق، و التوتر، و الخوف، و الغربة، و الانطواء، و الإحباط...<sup>1</sup> و يعزز من الولاء التنظيمي للعامل.
- ✓ وضوح الأهداف التنظيمية، فكما كانت الأهداف التنظيمية واضحة و محددة، تكونت لدى العاملين قناعات أكثر رسوخاً في الانتماء و الالتزام، و بالتالي تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي.

\* و من أمثلة الشركات العالمية الناجحة التي طبقت هذا الأسلوب، مؤسسة "ليجو" الأمريكية تسمح لموظفيها بالتجول في ردهات المؤسسة "بالسكوتر"، "جوجل" تبرمج رحلات تزلج على الجليد لعمالها، "ميكروسفت" تقيم حفلاً غنائياً كل يوم على الساعة الثالثة، يشارك فيه كافة العمال الذين أصيبوا بالإرهاق، شركة "يونغ" الأمريكية ترفع شعار "كن مرحاً و أحدث فرقا ... و حقق ربحاً بالمناسبة"، و هناك شركات أمريكية أقامت ملاعب "غولف" صغيرة مغطاة داخل المكاتب كي ترفه على الموظفين.

1 نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، برج الكيفان الجزائر، ط 1، 2011، ص 150 - 151.

- ✓ إن نشر مبدأ المشاركة الفكرية و الوجدانية يشجع العاملين على المساهمة بحماس أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية، و يعزز لديهم روح الولاء التنظيمي.
- ✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي بكل خصائصه و تفاعلاته على نحو يساهم في تشكيل بيئة عمل سليمة توفر أجواء إيجابية يشعر من خلالها العاملون بأهميتهم، و رفع روحهم المعنوية، و الثقة المتبادلة فيما بينهم ، و بينهم و بين قيادة المنظمة، و كل ذلك من شأنه أن يعزز الولاء التنظيمي لديهم.
- ✓ العمل على بناء ثقافة تنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة لدى الأفراد، و توفير جو يسوده الاحترام و الثقة المتبادلة بين الأفراد كافة<sup>1</sup>.
- ✓ مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف و السياسات - التخطيط - صنع القرارات - تنفيذ القرارات و متابعتها و تقويمها ...)، إن مشاركة المرؤوسين تعتبر من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة، لأنها عامل من عوامل تحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف، من خلال تدريب العاملين على فهم الأرقام و الإحصائيات و التعامل معها بحرفية، و كشف كل المعلومات المتعلقة بالمنظمة للعاملين، و تدريبهم للتصرف كرجال أعمال لا كعاملين.
- ✓ تقديم الخدمات للعاملين و أسرهم، من عطل مدفوعة الأجر، التأمين، القروض، المشاركة في الأرباح، الكشف الطبي، الإسكان، المواصلات، التعاونيات الاستهلاكية، النوادي الاجتماعية و الرياضية...
- ✓ العمل على تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، لتحقيق مستوى جيد من الإشباع من خلال العمل، مما يجعل العامل يتعلق بالمنظمة.
- ✓ توفير فرص التعلم و التدريب بشكل مستمر، لتنمية القدرات و المهارات و الارتقاء بمستوى الأداء وفقا للاتجاهات التي تخدم أهداف العمل و النواحي الإنسانية كاهتمامات العاملين. فالتدريب الجيد له تأثير في كسب الثقة و التركيز على المهام<sup>2</sup>، مما يؤدي إلى نوع من الاستقرار و التوازن في حياة العاملين، و رفع رغبتهم و قدرتهم

1 سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 79 - 80.

2 مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين مرجع سابق، ص 75 - 90 .

على القيام بالأعمال المنوطة بهم، كما أنه يؤثر بشكل واضح على زيادة روحهم المعنوية، إذ عندما يشعر العامل أن منظمته جادة في مساعدته، و رغبة في تطويره، يزداد إخلاصه و ولاؤه لها، فيقبل على العمل بثقة كبيرة<sup>1</sup>.

✓ يجب على المنظمة أن تضع نظاما جيدا للأجور، تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي و الخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب طرديا مع ما يقدمه من جهد، و على المستوى الخارجي يشعر العامل أن ما يتقاضاه لا يقل عما يتقاضاه نظراؤه في المنظمات الأخرى، و إلا فإنه سيترك العمل و ينتقل إلى منظمة أخرى متى ما سئحت له الفرصة. و من هنا تظهر أهمية نظام الأجور الجيد في تعزيز الولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

✓ يمكن كذلك لنمط القيادة الموجود بالمنظمة أن يؤثر على درجة الولاء التنظيمي للعاملين، فكلما تمكن القائد من تحفيز العاملين وشدذ همهم و رفع معنوياتهم و كسب ثقتهم... كلما أثر ذلك بالإيجاب على تعزيز ولائهم للمنظمة.

✓ كما أن لجماعات العمل بنوعيتها الرسمية و غير الرسمية، تأثير على سلوك العاملين و أفكارهم و اتجاهاتهم، و بالتالي على ولائهم التنظيمي، و من هنا يجب على إدارة المنظمة أن تحسن استقطاب أو احتواء هذه الجماعات.

### ثانيا: العوامل الخارجية:

توجد بعض العوامل غير التنظيمية أي أنها خارجة عن إطار سيطرة المنظمة، و لها تأثير على الولاء التنظيمي، مثل الظروف العامة لسوق العمل من عرض و طلب على اليد العاملة، و الأوضاع الاقتصادية السائدة، ففي بعض الأحيان قد تؤثر هذه الظروف على درجة الولاء التنظيمي للعاملين سلبا أو إيجابا.

1 نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص243.

2 نفس المرجع، ص 203.

**ثالثاً: العوامل الشخصية:**

تناولت بعض الدراسات تأثير العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي، و قد أثبتت بعضها أن:

- ✓ للسن تأثير على الولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر العامل، كلما زاد تعلقه بالمنظمة، نظراً لصعوبة قبوله أن يُعَرَّض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر، و العكس إذا كان عمر العامل صغيراً تكون أمامه أكثر من فرصة ليخوضها، لأن له القدرة على تحمل المخاطرة.
- ✓ تؤثر مدة العمل على الولاء التنظيمي للعامل، فكلما كانت مدة الخدمة طويلة زاد تعلق العامل بالمنظمة، و العكس إذا كانت مدة العمل قصيرة، قَلَّ تعلقه بها.
- ✓ تبين بعض الدراسات أن النساء أكثر تعلقاً بالمنظمة من الرجال، و بالتالي فطبيعة الجنس لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي.
- ✓ تؤثر قيم و دوافع الأفراد على الولاء التنظيمي، فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، و كانت هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد و ما تقدمه المنظمة، زاد الولاء التنظيمي، و العكس صحيح<sup>1</sup>.

لكن على العموم لا يوجد اتفاق بين جميع الباحثين على أن للعوامل الشخصية تأثير على الولاء التنظيمي، فالدراسات الإمبريقية التي درست هذا الموضوع كانت نتائجها متباينة، فقد أشارت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين مدة الخدمة، و العمر، و المستوى الدراسي، و الجنس... و الولاء التنظيمي، فيما نفتت دراسات أخرى هذه العلاقة<sup>2</sup>.

1 صابرين مراد نمر أبو جاسم، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2010، ص 26 - 27.

2 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص 54.

**المبحث الثالث: أساسيات حول الولاء التنظيمي.**

إن انصاف العامل بالولاء التنظيمي لمنظمتة لا يتحقق بين عشية و ضحاها، و إنما يستغرق مدة من الزمن، و يمر بمراحل معينة. و قد وجدت عدة مداخل نظرية من أجل دراسته، و تفسيره، و التعرف على طرق تحققه. و قد وضع الباحثون مجموعة من المقاييس تمكنهم من تقدير مستواه لدى العاملين. و للولاء التنظيمي آثاره الواضحة التي تنعكس على المنظمة، و على الفرد أيضا.

**المطلب الأول: مراحل تحقيق الولاء التنظيمي.**

اختلف الباحثون في تحديد المراحل التي يمر بها تحقيق الولاء التنظيمي. فقد قسمها "ولتس" (Welsch 1981) و "لافان" (Lavan 1981) إلى قسمين رئيسيين هما:

**أولاً: مرحلة الانضمام للمنظمة.**

في هذه المرحلة يكون للفرد طموحا أن المنظمة التي اختار أن يعمل بها ستحقق له أهدافه و تطلعاته.

**ثانياً: مرحلة الولاء التنظيمي.**

في هذه المرحلة يبدي العامل ولاء تنظيميا لمنظمتة، و يصبح أكثر حرصا على بذل أقصى مجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

و من الباحثين من قسم مراحل الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أقسام، من بينهم "أورالي" (O'Reily 1980) و "بوكانان" (Bochanan 1974) وهي كالاتي:

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 47.

**أولاً: مرحلة التجربة و الإذعان.**

تمتد هذه المرحلة من تاريخ انضمام العامل للمنظمة إلى غاية سنة كاملة، يخضع خلالها العامل للإعداد و التدريب و التجربة، فيسعى إلى إثبات جدارته لتأمين قبوله في المنظمة و التعايش مع البيئة الجديدة، فيسعى حثيثاً للتوفيق بين اتجاهاته و ميوله و رغباته و بين أهداف المنظمة، و يتعرض العامل في هذه المرحلة لمجموعة من الخبرات، رصدها "بوكانان" في: (تحديات العمل - تضارب الولاء - وضوح الدور - إدراك التوقعات - ظهور الجماعات المتلاحمة - الشعور بالصدمة - نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم).

و في هذه المرحلة توجه المنظمة العاملين حديثي العهد بها إلى ضرورة التكيف و التأقلم مع بيئة العمل حتى يشعروا بالألفة و التوافق الاجتماعي. لكن منهم من يشعر بالتردد و القلق و عدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالعمل غير المناسب له، فيسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة و التي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله و اهتماماته و مؤهلاته<sup>1</sup>. و في هذه المرحلة يكون ولاء العامل في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، و من ثم فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه<sup>2</sup>.

**ثانياً: مرحلة العمل و الإنجاز:**

تدوم هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، و تتضمن خبرات العمل التي اكتسبها العامل في المرحلة الأولى، حيث يسعى إلى إثبات ذاته و تأكيد الإنجاز الذي حققه. و تتميز هذه المرحلة بما يلي: (الأهمية الشخصية - الخوف من العجز - ظهور قيم الولاء

1 عابد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2013، ص 32 - 33.

2 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 47.

للتنظيم و العمل<sup>1</sup>. و يقبل الفرد سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشجع حاجاته للانتماء و الفخر بها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: مرحلة الثقة بالمنظمة:

تبدأ هذه المرحلة من العام الخامس لالتحاق العامل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، و فيها تظهر زيادة في الاتجاهات التي تعبر عن تعزيز الولاء التنظيمي أكثر من المرحلتين السابقتين، حيث يصل إلى مرحلة النضج<sup>3</sup>. و يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة و قيمها مطابقة لأهدافه و قيمه الخاصة، و هنا يحدث الولاء التنظيمي نتيجة تطابق الأهداف و القيم<sup>4</sup>.

و الشكل الموالي يوضح المراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي أثناء تحققه:



شكل (4): مراحل تحقيق الولاء التنظيمي حسب "أورالي" و "بوكانان"<sup>5</sup>.

1 هناء محمد علي محمود الحلو، مرجع سابق، ص 47 - 48.

2 نفس المرجع، ص 47.

3 لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جلعود، مرجع سابق، ص 109.

4 عايد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 47.

5 شكل من إعداد الطالب.

**المطلب الثاني: المداخل النظرية للولاء التنظيمي.**

لقد أشارت أدبيات السلوك التنظيمي إلى وجود عدة مداخل لدراسة الولاء التنظيمي، أهمها:

**أولاً: مدخل "إتزيوني" (Etzioni) /1961.**

يعتبر "إتزيوني" من الرواد الأوائل الذين كتبوا عن الولاء التنظيمي من خلال تفسير للقوة (Power)، حيث يرى أن القوة (السلطة) التي تمارسها المنظمة على العامل تتبع من طبيعة اندماج العامل مع منظمته، أي مدى ولاءه التنظيمي لها. فحسب "إتزيوني" يتخذ الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد، تتمثل في:

- الولاء المعنوي.
- و الولاء القائم على أساس حساب المزايا.
- و الولاء الاغترابي.

**أ . الولاء المعنوي:**

ويمثل الولاء المعنوي الاندماج الحقيقي بين العامل و المنظمة، و الذي يكون نابعا من قناعته بأهدافها و قيمها و تمثله لها، فالعامل يرى أن المنظمة تقوم بواجب و بالتالي من واجبه الأخلاقي مساعدتها و الوقوف معها على تحقيق أهدافها النبيلة<sup>1</sup>.

**ب . الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:**

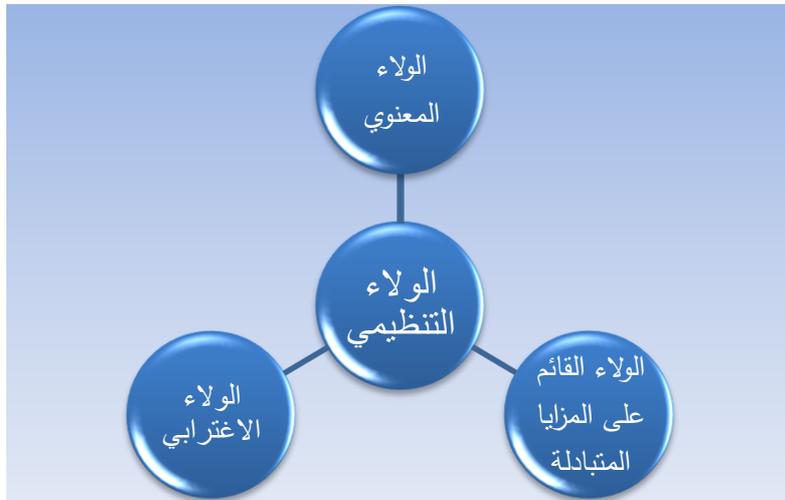
يرى "إتزيوني" أن هذا البعد أقل درجة من سابقه، حيث أن طبيعة العلاقة هنا قائمة على أساس حساب المنافع المتبادلة بين الفرد و المنظمة، فالاندماج و الإخلاص للمنظمة و العمل على تحقيق أهدافها يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة تلبية من حاجات العامل،

1 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص 35.

فطبيعة العلاقة هنا هي علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين<sup>1</sup>.

ج . الولاء الاغترابي:

يرى "إتزيوني" أن هذا البعد يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل بالمنظمة التي يعمل بها، حيث أن هذا الولاء يكون خارجا عن إرادته، أي مفروض عليه، و ذلك نظرا للضغوط و القيود التي تفرضها المنظمة على العامل<sup>2</sup>.



شكل (5): أبعاد الولاء التنظيمي حسب " إتزيوني"<sup>3</sup>.

ثانيا: مدخل "كانتر" (Kanter) / (1968):

ترى "كانتر" أن للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد، تتمثل في:

- الولاء المستديم.
- الولاء التلاحمي.
- الولاء الرقابي.

1 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص 35 - 36.

2 نفس المرجع، ص 36.

3 شكل من إعداد الطالب.

أ . الولاء المستديم (الولاء المستمر):

و هو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة، و يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة عن استمرارية وجوده في المنظمة، فإن كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص في منظمات أخرى، كان القرار الطبيعي للعامل هو الاستمرار في العمل و العطاء، و إن كانت النتيجة سلبية كان العكس.

و يرتبط الولاء المستديم بمدى وعي العامل بالمكاسب و الخسائر المعنوية و المادية الناجمة عن استمراره بالعمل في المنظمة<sup>1</sup>. أي أنه لا يقوم على أساس المشاعر الوجدانية، بل يقوم على أسس منطقية محسوبة، للتكاليف و العوائد المقترنة بترك العمل في منظمة معينة أو البقاء بها، و يزداد الولاء المستديم حينما يعتقد العامل أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك العمل في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي قد يجنيها من ترك العمل في المنظمة منخفضة، و تتطرق فكرة هذا النوع من الولاء من نظرية (المراهانات الجانبية) (Side – bets theory) لـ "بيكر" (Becker)، و التي تشير إلى أن ولاء العامل لمنظمته يكون نتيجة الاستثمارات المتراكمة للفرد سواء المادية أو غير المادية، و التي قد يفقدها العامل إذا ترك المنظمة. فالجدلية الأساسية لهذا البعد هي أن الأحداث السابقة لها تأثير على الحاضر، و بالتالي فهي تقيد الخيارات المتاحة، و من هنا فإن الاستمرار في العمل بالمنظمة يزيد من استثمارات العامل و التكاليف المحتملة لترك المنظمة، و بالتالي يزيد الولاء التنظيمي لديه<sup>2</sup>.

ب . الولاء التلاحمي (العاطفي):

يعكس الولاء التلاحمي علاقة الارتباط الودي التي تربط العامل بمنظمته، و يتمثل ذلك في مشاعر المودة و الوفاء و الإخلاص التي يكنها العامل لمنظمته، فينجم عن ذلك ارتفاعا في مستوى الأداء و الإنجاز، و انخفاض في معدلات الغياب و دوران العمل أو تركه. و

1 صفوان أمين السقاف و أحمد إبراهيم أبو سن، « أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم و شركاه أنموذجا) »، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص84.

2 مازن فارس رشيد، « الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي »، المجلة العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 11، العدد 1، يناير 2004، ص 5 - 6.

يتأثر الولاء التلاحمي بمدى إدراك العامل لخصائص عمله، من استقلالية و تنوع في المهارات و القدرات و طبيعة علاقته برؤسائه و زملائه في العمل، و هو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك و تلاحم جماعة العمل الرسمية أو غير الرسمية<sup>1</sup>. و بالتالي فالولاء التلاحمي يشير إلى الرغبة القوية لدى العامل في البقاء في منظمته، و تكون هذه الرغبة ناتجة عن تقبله لأهداف المنظمة و قيمها. و هذا النوع من الولاء هو الذي يجب على المنظمة أن تعمل على تطويره بدلا من عملها على ارتباط عمالها بها عن طريق الحوافز المادية فقط<sup>2</sup>.

### ج . الولاء الرقابي (الأخلاقي):

لقد أشار إلى الولاء الرقابي - إضافة إلى "كانتر" - كلا من "واينر" (Wiener) سنة 1981 و "ألين" (Allen) سنة 1990 و "مايير" (Meyer) سنة 1990. ينشأ الولاء الرقابي أو الأخلاقي أو المعياري عندما يعتقد العامل أن المعايير و القيم التي تتبناها المنظمة تمثل بالنسبة له أنموذجا يحتذى، و بالتالي فإن سلوكه يتأثر بهذه القيم و المعايير<sup>3</sup>. و كلما كانت هذه القيم و المعايير منسجمة و متوافقة بين العامل و المنظمة، كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته، وبالتالي تكون رغبته قوية في الاستمرار بالعمل بها، و يزداد التزامه بأنظمتها و تعليماتها، و العكس<sup>4</sup>. و قد يكون شعور العامل أخلاقيا و أدبيا يفرض عليه الاستمرار بالعمل في منظمته خوفا من أن تترك مغادرته انطبعا سيئا عنه لدى زملائه، فيشعر بضرورة البقاء فيها ليرد لها شيئا من الجميل الذي قدمته له<sup>5</sup> حتى و لو كان ذلك على حسابه.

1 صفوان أمين السقاف و أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص 84.

2 عونبة أبو سنيينة و عبد الجبار البياتي، « مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الثانوية الحكومية و علاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظات العاصمة عمان »، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 1، 2014، ص 104.

3 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص 37.

4 صفوان أمين السقاف و أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص 84.

5 عونبة أبو سنيينة و عبد الجبار البياتي، مرجع سابق، ص 104.



شكل (6): أبعاد الولاء التنظيمي حسب "كانتر"<sup>1</sup>.

إن ما ذهبت إليه "كانتر" يختلف عما ذهب إليه "إتزيوني"، في كون أن الأخير أشار إلى ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي و هي التي سلف ذكرها، و تكون منفصلة عن بعضها البعض، و تطبق في منظمات مختلفة، بينما ترى "كانتر" أن الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي و التي سبق شرحها، تكون مترابطة فيما بينها أي أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة، و في آن واحد<sup>2</sup>.

### ثالثا: مدخل "ستاو" و "سالانيك" (Staw et Salanick) 1977:

أكد الباحثان على ضرورة التفرقة بين بعدين من أبعاد الولاء التنظيمي، بعد يتبناه علماء السلوك التنظيمي من خلال الولاء الموقفي، و بعد يتبناه علماء النفس الاجتماعي من خلال الولاء السلوكي.

#### أ . الولاء الموقفي (الاتجاهي):

ينظر علماء السلوك التنظيمي إلى الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في العلاقة الارتباطية بين العامل و منظمته. و بالتالي فهو يمثل القوة النسبية لتمائل الفرد مع منظمة معينة و

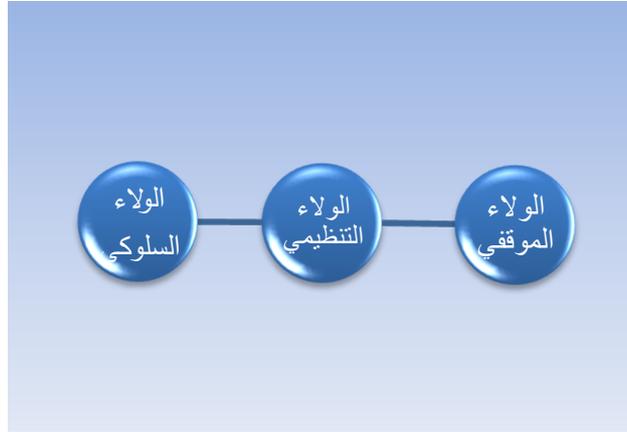
1 شكل من إعداد الطالب.

2 عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص 37.

اندماجه فيها<sup>1</sup>.

### ب . الولاء السلوكي:

ينظر علماء النفس الاجتماعي إلى الولاء التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة. و وفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات المادية و غير المادية التي يستثمرها في المنظمة. فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو الخسائر التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها<sup>2</sup>.



شكل (7): أبعاد الولاء التنظيمي حسب "ستاو" و "سالانيك"<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي.

يكتسي قياس الولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى المنظمات التي تريد الحفاظ على بقائها و قوتها، و ذلك لأنه يمكنها من معرفة مدى ولاء العنصر البشري لها، فقياس الولاء التنظيمي يعطي للمنظمة مؤشرات تمكنها من بناء خططها و استراتيجياتها بشكل علمي آمن، يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، لأن أهم عنصر مساعد على تحقيق هذه الأهداف هو العامل الذي يباشر العمل.

1 مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 4.

2 نفس المرجع، ص 5.

3 شكل من إعداد الطالب.

يُمْكِن قياس الولاء التنظيمي من معرفة مشاعر العاملين، و أحاسيسهم، و اتجاهاتهم نحو المنظمة، و مدى تعلقهم بها، و إخلاصهم لها، و هذا ما يَتِيح للإدارة تصحيح الاختلالات إن وجدت و معالجتها قبل تفاقمها، و تعزيز الإيجابيات و تطويرها.

كما أن قيام المنظمة بعملية قياس الولاء التنظيمي يعطي انطبعا حسنا لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، و بمشاعرهم، فينعكس ذلك على روحهم المعنوية فيرفعها، و بالتالي يزداد أدائهم الوظيفي، و ولاؤهم التنظيمي، أي أن قياس الولاء التنظيمي قد يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

يوجد نوعان من المقياس لقياس الولاء التنظيمي، هما: المقاييس الموضوعية، و المقاييس الذاتية.

### أولاً: المقاييس الموضوعية.

تعتمد المقاييس الموضوعية على دراسة و تحليل المعطيات الإحصائية التي توفرها الإدارة عن مجريات العمل اليومية، أي من خلال الآثار السلوكية للعاملين، من رغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة، و مستوى الأداء الوظيفي، عدد الغيابات عن العمل، معدل دوران العمل، عدد مرات تعطيل الآلات بسبب أخطاء العاملين، معدلات حوادث العمل. إن المقاييس الموضوعية هي مقاييس بسيطة و شائعة، تقيس مستوى الولاء التنظيمي بطريقة غير مباشرة، و تفيد في التنبيه عن المشكلات الحاصلة في المنظمة بسبب قلة الولاء التنظيمي، و من ثم البحث عن علاج لها<sup>1</sup>.

### ثانياً: المقاييس الذاتية.

أي قياس درجة الولاء التنظيمي من خلال أساليب تقديرية مباشرة، عن طريق تصميم

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 45.

استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة، يجيب عليها العاملون، و بعد تحليل الإجابات نحصل على نتائج تدل على درجة الولاء التنظيمي. تعد المقاييس الذاتية أكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء التنظيمي، سلبا أو إيجابا، و على ضوء النتائج التي يعطيها المقياس يتم اتخاذ الإجراءات الملائمة من طرف إدارة المنظمة.

و يوجد أسلوبان في طرح أسئلة الاستمارة:

- أ . الأسلوب الأول: يتم طرح سؤال أو مجموعة من الأسئلة على العاملين، يطلب من خلالها تحديد درجة ولائهم و مدى حبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بالسهولة.
- ب . الأسلوب الثاني: لا يطرح سؤالا واحدا عن مستوى ولاء العامل للمنظمة و مدى تعلقه بها من وجهة نظره، بل تطرح مجموعة من الأسئلة منظمة في فقرة أو فقرات، تدور حول العمل و بيئته ، و تكون بأسلوب مناسب لمستوى جميع العمال، و من خلال تحليل الإجابات يتم تحديد مستوى الولاء التنظيمي<sup>1</sup>.

لقد طور الباحثون في مجال إدارة الأعمال و السلوك التنظيمي عدة أساليب ذاتية لقياس الولاء التنظيمي، أهمها:

- مقياس "بورتير" و زملائه (Porter et;al) .
- مقياس "مارش" و "مانري" (Marsh et Mannari).
- مقياس "جوردن" (Gordon).
- مقياس "جوش" و زملائه (Jauch et ;al) .
- مقياس "ثورنتن" (Thornton) .

✓ مقياس "بورتير" و زملائه.

أطلق "بورتير" على هذا المقياس اسم (استبانة الولاء التنظيمي) (O.C.Q)، و يستخدم لقياس الولاء بشكل عام، و قد أعده سنة 1974، و يتكون من (15) فقرة تهدف إلى قياس

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 45 - 46.

درجة ولاء العاملين بالمنظمة و إخلاصهم لها، و تصحح بنوده باستخدام مقياس "ليكرت" (Likert) سباعي التدرج، لتحديد درجة الاستجابة و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبول قيمها<sup>1</sup>، بتقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به من ولاء للمنظمة. ترجم هذا المقياس من طرف (القطان) إلى اللغة العربية سنة 1987، و ذكر "بطاش" (Battache) أن هناك اتفاقا بين العلماء حول فعالية استخدام هذا المقياس من أجل قياس الولاء التنظيمي، و قد اعتمده العديد من الباحثين في دراساتهم، أمثال: "بطاش" (Battache)، "لابل" (Labelle) في الدول الغربية، ( الردايدة)، ( العتيبي) في الدول العربية، و (رويم)، (بن حفيظ) في الجزائر<sup>2</sup>.

#### ✓ مقياس "مارش و مانري".

يعطي هذا المقياس درجة الولاء التنظيمي مدى الحياة من خلال الأعراف و القيم، و هو مكون من (4) فقرات. و يُتخدَم كأداة لقياس إدراك العامل لكيفية تعزيز الولاء التنظيمي، و الالتزام بقيم العمل، و إبراز نيته في البقاء في العمل بالمنظمة حتى إحالته إلى التقاعد<sup>3</sup>.

#### ✓ مقياس "جوردن".

تم الاعتماد في بناء هذا المقياس على ثلاثة مصادر، و هي:  
 - المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، و المعتقدات، و الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، و تم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة.  
 - مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الولاء التنظيمي، و الخروج منها بـ (20) فقرة استهدفت الاستدلال على ولاء العاملين للمنظمة.  
 - ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة عن المؤشرات الإيجابية، و (23)

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 46.

2 شافية بن حفيظ، « مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة) »، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 17، ديسمبر 2014، ص 199.

3 نفس المرجع الأسبق، ص 46.

فقرة عن المؤشرات السلبية<sup>1</sup>.

✓ مقياس "جوش" و زملائه:

يعتمد هذا المقياس على قياس درجة الولاء القيمي اعتماداً على (6) فقرات، تعبر كل فقرة على قيمة من القيم التالية:

• استخدام المعرفة و المهارة.

• زيادة المعرفة في مجال التخصص.

• العمل مع الزملاء بكفاية عالية.

• بناء سمعة جيدة له.

• العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات.

• المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

و لقد استخدم "جوش" لكل فقرة من الفقرات السالفة الذكر، مقياساً خماسي الاستجابة من أجل تحديد القيمة النسبية لكل واحدة منها<sup>2</sup>.

✓ مقياس "ثورنتن".

يعتمد هذا المقياس في قياس درجة الولاء التنظيمي على (8) فقرات، سداسية الاستجابة، كما يتضمن (7) فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة<sup>3</sup>.

وإثر القيام بعملية القياس لمستوى ولاء العمال لمنظمتهم، باستعمال المقاييس الموضوعية، أو الذاتية يمكن أن تكون نتيجة القياس كالتالي:

• مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي: يُقبل العاملون ذوي المستوى العالي من الولاء التنظيمي على أداء أعمالهم بكل نشاط و كفاية من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة في

1 سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير

منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2006، ص 22.

2 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 46 - 47.

3 نفس المرجع، ص 46

ضوء الأهداف العامة للمنظمة، ويكون رضاهم الوظيفي مرتفعاً، فيسعون من أجل رفع مستواهم الوظيفي بكل الإمكانيات المتاحة، و يعتبرون ضغوط العمل تحدياً لمواصلة الجد و الاجتهاد في العمل، فيتمكنون من تجاوزها و التغلب عليها بكل حكمة و مسؤولية<sup>1</sup>.

- مستوى متوسط من الولاء التنظيمي: يُقبل العاملون ذوي الولاء التنظيمي المتوسط على أداء العمل بحماسة أقل من المطلوب لتحقيق التميز، و يسعون لإنجاز المهام بشكل روتيني يعوق الإبداع و الابتكار، و يتحنون الفرصة لترك المنظمة و الانتقال لموقع أفضل من وجهة نظرهم، سعياً لتحسين الراتب أو البحث عن الحوافز أو المكانة الوظيفية... لأن عملهم الحالي لا يلبي احتياجاتهم بشكل كاف، لذلك فهم ينظرون إليه كمرحلة انتقالية نحو منظمة أفضل<sup>2</sup>.
- مستوى منخفض من الولاء التنظيمي: يعاني العاملون ذوي المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي، من انخفاض في الرضا الوظيفي، و الرغبة في ترك العمل، و عدم الاهتمام بأهداف المنظمة، بسبب توترات تفرضها عليهم ظروف خارجية، أو عدم توافق مع نشاطهم بسبب ضغوط العمل، أو صعوبته، أو عدم توافقه مع بيئته<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي.

يتميز الأفراد ذوي المستوى العالي من الولاء التنظيمي بأنهم أكثر سعياً نحو تحقيق أهداف المنظمة عن غيرهم، و أنهم يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي، و أنهم أكثر سعادة بعملهم. و يمكن تقسيم الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي إلى نوعين من الآثار: الآثار الوظيفية، و الآثار الشخصية.

1 عبد الله بن فهد بن شابع الدوسري، الولاء التنظيمي و علاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2011، ص 16.

2 نفس المرجع، ص 15 - 16.

3 نفس المرجع، ص 15.

أولاً: الآثار الوظيفية.

- ✓ إذا تمتع العاملون بمستوى كبير من الولاء التنظيمي، فإنهم يكونون في أغلب الأحيان راضين عن عملهم، فينعكس ذلك إيجابياً على المنظمة التي يعملون بها، حيث تكون لهم ثقة كبيرة بها، و يشعرون بأنها تكافئهم على ولائهم عن طريق المزيد من التقدم و الارتقاء سواء الأفقي أو العمودي في مسارهم المهني، مما يحقق لهم نوعاً من الإشباع المادي و المعنوي، فترتفع معدلات الأداء لديهم و الرضا عن عملهم، كما ينخفض دوران العمل و الغياب غير المبرر، و يلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة لأنهم يكونون أكثر رضا و قناعة بهذه الأهداف من غيرهم، كما تتحد وجهة نظرهم مع وجهة نظر المنظمة عند تحديد ما هو صالح للمنظمة<sup>1</sup>، فتتحقق المنظمة بدورها المزيد من التقدم و الازدهار.
- ✓ يكون العاملون الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي أكثر تمسكاً بمبادئهم، و العمل بها، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، و يكونون موضع ثقة لدى قادتهم.
- ✓ أصحاب الولاء التنظيمي أكثر مهارة و قدرة على حل المشكلات المهنية التي تعترضهم أثناء العمل لأنهم ينظرون إليها على أنها من مشكلاتهم الخاصة.
- ✓ المنظمات التي يتميز عمالها بالولاء التنظيمي تكون أكثر جذباً للقوى العاملة الماهرة، نظراً لسمعتها الطيبة التي تكتسبها من خلال الصورة التي ينقلها عمالها عنها إلى الآخرين.
- ✓ يؤدي الولاء التنظيمي إلى استقرار العمالة في المنظمة، و الانتظام في العمل، و بذل العاملين قصارى جهودهم مما يترتب عليه ترشيد استهلاك الموارد، و زيادة الإنتاج، و تحقيق أعلى معدلات نمو<sup>2</sup>.
- ✓ كما أن العاملين الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي تكون روحهم المعنوية مرتفعة، الأمر الذي يترتب عنه حبهم لعملهم و لمنظمتهم، و شدة حماسهم لقيام بالأعمال المنوطة بهم. كما أن للروح المعنوية علاقة انعكاسية بالولاء التنظيمي، حيث أن الروح

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 321.

2 عابد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 35.

- المعنوية العالية بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء العاملين لمنظمتهم.
- ✓ يتميز العاملون الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي بالأداء المتميز لأعمالهم، نتيجة حبهم لمنظمتهم، و حماسهم لعملهم، و توافق أهدافهم مع أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- ✓ إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، و يرفع مستوى الثقة بينهم.
- ✓ كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي زاد تقبلهم للتغيير و التطوير التنظيمي لأجل ازدهار المنظمة<sup>2</sup>.
- ✓ مما يميز العاملين ذوي الولاء التنظيمي أنهم يقدرّون الإنجازات التي يحققونها عن طريق التعاون و المشاركة.
- ✓ الاستعداد التام من طرف العاملين الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي للتضحية بالوقت و الجهد الإضافي في حال وقوع المنظمة في أزمة أو ضائقة.
- ✓ يقاوم العاملون ذوي الولاء التنظيمي إغراءات المنظمات المنافسة من أجل استقطاب اليد العاملة.
- ✓ يحافظ أصحاب الولاء التنظيمي على الأسرار المهنية لمنظمتهم.

### ثانياً: الآثار الشخصية.

- ✓ مما يميز العاملين ذوي الولاء التنظيمي أنهم يحافظون على درجات عالية من التوافق و الانسجام النفسي مع أعمالهم، و في نفس الوقت يحققون درجات عالية من التوافق و الاندماج الأسري<sup>3</sup>.

1 عاشوري ابتسام، الالتزام داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة/ المديرية العامة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014 / 2015، ص 62.

2 قيس إبراهيم حسين، « دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - ديالي)»، الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية و البحث العلمي، جامعة السليمانية، السليمانية العراق، السنة التاسعة، العدد 26، ص 81.

3 نفس المرجع الأسبق، ص 62.

- ✓ يحققون ربحاً نتيجة لحصولهم على مكافآت و حوافز مادية و معنوية بسبب التزامهم الوظيفي.
- ✓ يشعرون بمشاعر الأمان و الانتماء في ظل المنظمة، و مع أفراد جماعات العمل.
- ✓ يشعرون بتحقيق أهدافهم المهنية مما يحقق لهم نوعاً من الراحة النفسية.
- ✓ يعمل أصحاب الولاء التنظيمي على تطوير الذات.

و مع أن للولاء التنظيمي آثار إيجابية كثيرة، إلا أن له كذلك بعض الآثار السلبية و تتمثل في أنه يجعل العامل يوجه و يستثمر جميع طاقاته بالعمل، و لا يترك أي وقت للنشاطات الثانوية خارج أوقات العمل، و ذلك يؤدي بدوره إلى أن العامل يصبح يعيش في معزل عن الآخرين (خارج مجال المنظمة)، إضافة إلى ذلك فإن العمل و همومه تسيطر على تفكيره، فيصبح دائم التفكير في<sup>1</sup>.

1 محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سابق، ص 49.

خلاصة

- لقد بدأ علماء الإدارة و السلوك التنظيمي الاهتمام الفعل ي بالولاء التنظيمي بعد ظهور العديد من الدراسات و الأبحاث الميدانية التي عززت الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية للعاملين، من بين تلك الدراسات ما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "إلتون مايو" و زملائه، و ما تمخض عن الدراسات التي قامت بها المدرسة السلوكية، فظهرت عدة مفاهيم جديدة، كثقافة المنظمة و إدارة الجودة.
- و من ثم أصبح الاهتمام بالغا بالولاء التنظيمي، و الذي يمكن تعريفه بأنه قوة اندماج العامل في المنظمة التي يعمل بها و ارتباطه بها، من خلال رغبته في البقاء و الاستمرار في العمل بها، و الاعتزاز بعضويتها، و الدفاع عن سمعتها. و يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص منها: أنه عبارة عن شعور نفسي ينتج عن تفاعل مجموعة من النظم و السياسات و الإجراءات المعتمدة من قبل المنظمة. و تكمن أهميته في قدرته على جعل العامل يعمل بكل ما يستطيع من قوة من أجل خدمة و تحقيق أهداف و مصالح المنظمة، و تقديمها على مصالحه الخاصة. و يتعزز الولاء التنظيمي من خلال عوامل داخلية تنظيمية، و أخرى خارجية لا تتعلق بالمنظمة، و عوامل شخصية ذاتية تتعلق بالعامل.
- و لا يتحقق الولاء التنظيمي بين عشية و ضحاها، و إنما لابد أن يستغرق مدة من الزمن، يمر خلالها بثلاث مراحل أساسية، و هي: مرحلة الانضمام للمنظمة، و هي مرحلة للتجربة و الإذعان، تليها مرحلة العمل و الإنجاز و فيها يحاول العامل إثبات جدارته، ثم مرحلة الثقة بالمنظمة و فيها يصل الولاء التنظيمي إلى مرحلة النضج. و قد ظهرت العديد من المداخل النظرية التي تحاول تفسير الولاء التنظيمي، منها مدخل "إتزيوني" الذي قسم الولاء التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد، و هي الولاء المعنوي، و الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة، و الولاء الاغترابي، أما "كانتر" فترى

دُلِّق للولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد، و هي : الولاء المستديم، الولاء التلاحمي، الولاء الرقابي، و يرى "ستاو" و "سالانيك" أن للولاء التنظيمي بعدان رئيسيان، و هما الولاء الموقفي، و الولاء السلوكي. و من أجل قياس درجة ولاء العاملين يمكن استخدام المقاييس الموضوعية التي تعتمد على البيانات الإحصائية التي توفرها إدارة المنظمة، كما يمكن استخدام المقاييس الذاتية لقياس "بورتر"، و مقياس "مارش" و "مانري"، و مقياس "جوردن"، و مقياس "جوش"، و مقياس "ثورنتن"، و تستخدم هذه المقاييس عن طريق استمارة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة المنظمة في فقرات، تدور حول العمل و بيئته، و يكون أسلوبها مناسب لمستوى جميع العمال، و بعد تحليل الإجابات يتم تحديد مستوى الولاء التنظيمي لكل عامل. و تترتب عن الولاء التنظيمي عدة آثار، بعضها تعود على المنظمة، و بعضها تعود على العامل.

## الفصل الثالث: محددات الولاء التنظيمي

### تمهيد

#### المبحث الأول: الجماعات داخل المنظمة

- المطلب الأول: : تعريف الجماعة
- المطلب الثاني: أسباب تكوين الجماعة
- المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة
- المطلب الرابع: أنواع الجماعات
- المطلب الخامس: تأثير الجماعة على سلوك الفرد

#### المبحث الثاني: القيادة

- المطلب الأول: تعريف القيادة
- المطلب الثاني: : أهمية القيادة و الفرق بينها و بين الإدارة
- المطلب الثالث: أنواع القيادة
- المطلب الرابع: رؤى حديثة للقيادة
- المطلب الخامس: نظريات القيادة

#### المبحث الثالث: الحوافز

- المطلب الأول: تعريف الحوافز
- المطلب الثاني: أنواع الحوافز
- المطلب الثالث: نظريات الحوافز
- المطلب الرابع: مبادئ نظام الحوافز الفعال

#### المبحث الثالث: الظروف الفيزيائية للعمل

- المطلب الأول: درجة الحرارة
- المطلب الثاني: الإضاءة
- المطلب الثالث: التهوية
- المطلب الرابع: الضوضاء

### خلاصة

**تمهيد :**

تقوم المنظمات الحديثة الرائدة في عملها على فكرة النظم، و التي تنظر إلى السلوك الإنساني داخل المنظمة على أنه نتاج لتفاعل عوامل داخلية تنظيمية، و أخرى خارجية غير تنظيمية، و أن الحاجات الإنسانية هي مزيج من الحاجات الاقتصادية، و الاجتماعية، و النفسية، و بالتالي فإن على المنظمة أن تولى عناية فائقة لجميع هذه الحاجات التي تحدد السلوك الإنساني، من أجل إشباعها خدمة للعامل و للمنظمة على حد سواء.

و من بين هذه العوامل التي تتفاعل داخل المنظمة، جماعات العمل على اختلاف أنواعها، الرسمية و غير الرسمية، و تعتبر جماعات العمل عنصرا هاما و فعالا في أي منظمة، فهي تساهم في تحقيق الاستقرار، و من ثم تتحقق الأهداف التنظيمية.

و من أجل ضمان أن يكون لجماعات العمل أثرا إيجابيا على المنظمة، لابد أن تقودها نحو ذلك قيادة راشدة قادرة على التوجيه و التأثير الفعال، تنبث في العاملين روح التآلف و النشاط من أجل تحقيق الأهداف التي تسطرها المنظمة، و يمكن أن تستمد قوة التأثير هذه من عدة مصادر: القوة القانونية، قوة الإكراه، قوة الخبرة، قوة الإعجاب، قوة التحفيز. و تبعا لذلك تنشأ عدة أنماط من القيادة، كالقيادة الديمقراطية، و القيادة الأوتوقراطية، و القيادة الفوضوية.

تدخل قوة التحفيز ضمن القوى المؤثرة في جماعات العمل، بما تحققه من زيادة في الإنتاج، و تقليل من التكاليف، و جذب للعمالة الماهرة، و تنمية لروح التعاون، و الشعور بالعدالة التنظيمية، و إشباع لبعض الحاجات الإنسانية.

و حتى يضمن هذا التحفيز فعاليته لابد أن تكون كذلك الظروف الفيزيائية لبيئة العمل مناسبة، و تتسم بأنها بيئة تتوفر فيها الشروط الصحية للقيام بالمهام المنوطة بالعاملين، من أجل ضمان سلامتهم البدنية و النفسية.

**المبحث الأول: الجماعات داخل المنظمة.**

نظرا للأهمية التي يكتسبها موضوع الجماعة ، فقد درس من طرف الكثير من الباحثين و الدارسين من مختلف التخصصات و بالأخص علم الاجتماع و علم النفس، و ذلك لما للجماعة من تأثير مباشر على سلوك أعضائها.

**المطلب الأول: تعريف الجماعة.**

تنوعت تعريفات الجماعة بسبب تنوع الانتماءات الأكاديمية للمعرفين لها، و من بين التعريفات:

يعرف " دافيز" (Davis) الجماعة بأنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها"<sup>1</sup>. في هذا التعريف يركز "دافيز" على مكونين من مكونات الجماعة، و هما وجود عدد من الأفراد و وجود علاقات واضحة تربطهم ببعضهم.

أما "كريتنر" و "كينيكى" (Kreitner et Kinicki) فيعرفان الجماعة بأنها: " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يتشاطرون أهدافا و معايير جماعية و لهم هوية مشتركة"<sup>2</sup>. يضيف "كريتنر" و "كينيكى" إلى التعريف السابق وجود أهداف و معايير تعطي لأفراد الجماعة هوية معينة.

و في نفس السياق يعرف "نيوكمب" (New comb) الجماعة بأنها: "شخصان أو أكثر يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة و تتشابه أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا"<sup>3</sup>. يشير "نيوكمب" إلى تشابه الأدوار الاجتماعية لأفراد الجماعة.

1 محمد الصيرفي ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري (إدارة العمل الجماعي) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر ، ط1 ، 2009 ، ص 11 .

2 نفس المرجع ، ص 12 .

3 لطفى دنبري ، « مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم » ، مجلة الباحث الاجتماعي ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة الجزائر، العدد 10، سبتمبر 2010 ، ص 336 .

يعرف "ماك دافيد" و "هاراري" (Mc david et Harari) الجماعة بأنها: "نسق منظم مكون من اثنين أو أكثر من الأفراد مرتبطين ببعضهم البعض، يؤدي هذا النسق بعض الوظائف و يملك قاعدة منظمة من المعايير و التي تنظم الوظيفة بين الجماعة و بين كل عضو من أعضائها"<sup>1</sup>. "يضيف ماك دافيد" و "هاراري" إلى التعريفات السابقة وصف الجماعة بأنها نسق منظم و أن المعايير التي تؤمن بها هي التي تحدد وظيفة كل عضو داخلها.

أما "مارجريت هارتفورد" ( Margaret Hartford ) فتعرف الجماعة بأنها: "شخصان على الأقل يلتقون عادة حول أغراض هامة مشتركة، أو نتيجة لاهتمامات مشتركة أو متشابهة في علاقات إدراكية متبادلة و مؤثرة أو في علاقات موجهة تكفي لتكوين انطباعات لكل منهم نحو الآخر، و تنمي مجموعة من المعايير تحكم وظائفهم، و أهداف خاصة بنشاطهم الجمعي مما يخلق الشعور بالانتماء لدرجة تميزهم ككيان مستقل عن التجمعات الأخرى"<sup>2</sup>.

و بالنسبة لـ "كرش" و "كرتشفيلد" (Crech et Crutchfield) فيحددان المعيار الذي على أساسه يمكن أن نصف مجموعة من الأفراد بأنها تشكل جماعة، يتمثل هذا المعيار في:

- أن يمارس الأفراد وجودهم كجماعة في المجال النفسي لكل فرد، أي أن يعملوا و يستجيبوا كجماعة.
- أن يتفاعل مختلف الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلا ديناميكي<sup>3</sup>.

يعرف صلاح الدين محمد عبد الباقي الجماعة بأنها: " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، و في خلال فترة زمنية ثابتة

1 لطفى دنبري، مرجع سابق، ص 336 .

2 نفس المرجع، ص 336 .

3 حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص17.

نسبياً، و يتقاسمون فيما بينهم قيماً و اتجاهات متقاربة، و يتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة... و يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة، و ظروف تكوينها، و الأهداف التي قامت من أجلها"<sup>1</sup>. يضيف صلاح الدين محمد عبد الباقي إلى المتغيرات السابقة في تعريف الجماعة وجود حيز زمني ثابت نسبياً يرتبط خلاله أفراد الجماعة بعلاقات سيكولوجية.

و يعرف مصطفى كامل الجماعة بأنها: "عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأشخاص يحدث بينهم تفاعل اجتماعي، عن طريق أداة اتصال في أغلب الأحوال تكون اللغة، و تربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، و توجد لديهم مجموعة من الأهداف و الآمال و الطموحات و المصالح و دوافع واحدة أو قريبة و يسعون لتحقيقها، كما توجد معايير و معتقدات و قيم هي التي تحدد و تنظم سلوك أعضائها"<sup>2</sup>. يركز مصطفى كامل في هذا التعريف على الجانب الاجتماعي في الجماعة، حيث يصفها بأنها وحدة اجتماعية، يرتبط أعضاؤها بعلاقات اجتماعية، و يحدث بينهم تفاعل اجتماعي عن طريق الاتصال الذي يكون في أغلب الأحيان باللغة.

و يعرف عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط الجماعة بأنها: "مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، و غالباً ما يقوم أعضاء الجماعة بمهام و أدوار مختلفة من أجل تحقيق أهدافها المشتركة"<sup>3</sup>.

أما حسان الجليلي فيضع تعريفاً أكثر دقة للجماعة فيضيف إلى المتغيرات السابقة، متغير الحاجة حيث أن نشوء الجماعة يحقق لأعضائها إشباع حاجات اجتماعية معينة، كما

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2004، ص 195 .  
2 مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، ص 96 .  
3 عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ( المفاهيم . النظرية . التطبيقات )، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة السعودية، ط4، 2003، ص 159 - 160 .

يحصر عدد أفراد الجماعة في أغلب الأحيان بين ثلاثة و عشر أعضاء، و ذلك لتحقيق الاتصال الوثيق و المباشر بين أعضائها و للتمكن من ضبط سلوكهم وفق المعايير و القيم التي تؤمن بها الجماعة. فيعرف الجماعة بأنها: " تلك الجماعة التي يدخل أعضاؤها في علاقات، و تفاعلات تلقائية، و تربطهم بعض القيم و المعايير، و يقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، و هي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، و عادة ما تكون صغيرة الحجم حيث يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص، و أهم ما يميز الجماعة هو الاتصال الوثيق، و الضوابط التي تمارسها على أعضائها. مثل: لا تنتج أكثر من الجماعة، و لا تنتج أقل من الجماعة، و لا تخرج عن معايير الجماعة، و ما شابه ذلك من التحديدات التي تضعها الجماعة لأعضائها، و التي تؤثر بها على المنظمة بصفة عامة"<sup>1</sup>.

يعرف حمدي فؤاد الجماعة بأنها : " مجموعة من الأفراد يشتركون معا و لديهم معايير محددة للسلوك، و يبغون إشباع حاجات الأعضاء عن طريق إنجاز الأهداف الخاصة بالجماعة"<sup>2</sup>.

من التعريفات السابقة يمكن أن نتعرف على الجماعة من خلال الخصائص التالية التي تتميز بها:

- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.
- يوجد تفاعل و اتصال مباشر بين أعضاء الجماعة غالبا ما يكون وجهها لوجه.
- لأفراد الجماعة أهداف مشتركة مهمة بالنسبة لهم يسعون إلى تحقيقها.
- وجود اتجاهات متقاربة لأفراد الجماعة.
- تضع الجماعة إطارا معيناً لسلوك أعضائها و تصرفاتهم من خلال المعايير و القيم التي تؤمن بها.
- لا بد من وجود علاقات اجتماعية بين أفراد الجماعة.

1 حسان الجليلي، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 114 .

2 لطفى دنبري، مرجع سابق، ص 336 - 337.

- وجود مهام و أدوار يقوم بها أفراد الجماعة.
- توجد أهداف و معايير لكل جماعة تميزها عن الجماعات الأخرى و تجعل منها كيانا مستقلا.
- ضرورة وجود الجماعة لفترة زمنية طويلة نسبيا.

و بالتالي فالجماعة هي وحدة اجتماعية تجمع فردين أو أكثر يدخلون في تفاعل مباشر مع بعضهم من أجل إشباع حاجات معينة و تحقيق أهداف مشتركة، و لهم قيم و معايير تضبط سلوكهم، كما تكون لأعضائها اتجاهات متقاربة و أدوارا معينة.

### المطلب الثاني: أسباب تكوين الجماعة.

إن انتماء العامل داخل المنظمة إلى جماعة أو جماعات تكون له جملة من المبررات، قصد إشباع مجموعة من الحاجات أهمها:

#### أولاً: إشباع الحاجات المادية.

عادة ما يكون أهم هدف يسعى الأفراد لتحقيقه من ناحية الحاجات المادية، هو الحصول على المزيد من المكاسب الاقتصادية، فعند تكوين الأفراد لنقابات أو انخراطهم فيها، فإنهم يدافعون عن حقوقهم المادية بالأخص، كالأجور، و العلاوات. و بالتالي فإن الجماعة تشبع بعض الحاجات المادية للأفراد<sup>1</sup>.

#### ثانياً: إشباع الحاجة إلى الانتماء و المساندة الجماعية.

كثير من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من

1 لطفى دنبري، مرجع سابق، ص 340.

الجهد الفردي، لذلك فإنهم ينخرطون أو يؤسسون جماعات يشاركونهم أعضاؤها نفس المشاعر و القيم و الأهداف، و ينمي من خلالها علاقاته الاجتماعية. و يلعب انتماء الفرد إلى جماعة دورا مهما في حياته النفسية، حيث أن المساندة التي يجدها من جماعته تزيل أو تخفف عنه ما قد ينتابه من قلق أو توتر بسبب ضغوط العمل أو المشكلات التي قد تعترضه<sup>1</sup>.

### ثالثا: إشباع الحاجة إلى الأمن و السلامة.

توفر الجماعة لأعضائها السلامة و الأمن، فهي تحميهم من الضغوط الخارجية، لاسيما الصادرة عن الإدارة و المشرفين، كزيادة معدل الإنتاج و رفع الجودة، إذ أن مناقشة هذه الأمور بشكل جماعي أفضل للفرد و أكثر سلامة له. كما أن الموظف الجديد يلجأ إلى الجماعة القائمة لتوفير الحماية له و إعطائه أساس السلوك و شرح مشاكل العمل و سبل علاجها، بدلا من وقوعه في أخطاء أو لجوءه المتكرر إلى المشرف أو الرئيس، مما يعطي انطبعا بعدم قدرته على العمل<sup>2</sup>.

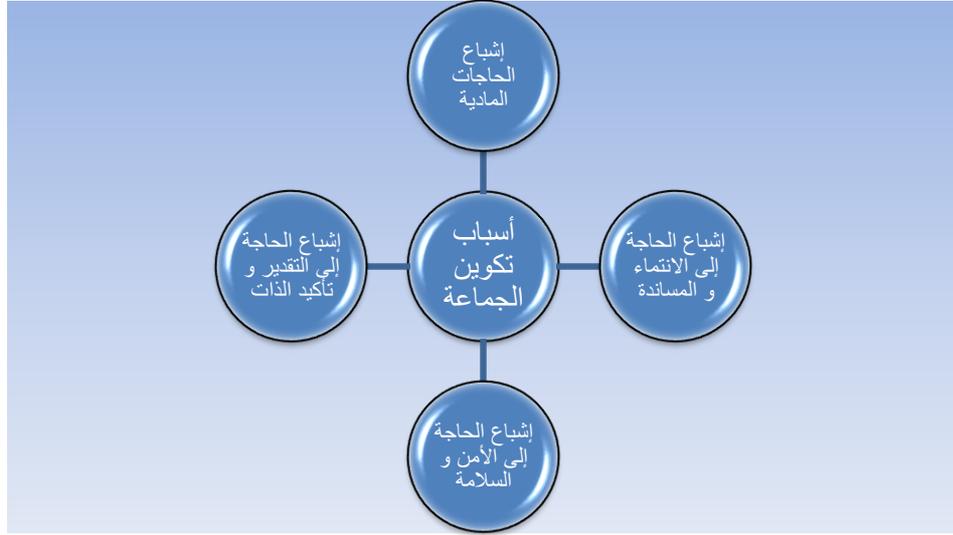
### رابعا: إشباع الحاجة إلى التقدير و تأكيد الذات.

للأفراد رغبة في إشباع حاجتهم للتقدير، لذلك ينخرطون في الجماعة التي يكون لها تمثيلا أفضل لعمال المنظمة، مما يضفي على أفرادها مركزا متميزا بين بقية زملائهم. كما أن الفرد قد يعتقد أن بإمكانه تقديم إسهام كبير لجماعته من أجل تحقيق أهدافها، و بذلك ينال الاحترام و التقديري. فالجماعة تشبع حاجة التقدير عند الفرد من ناحيتين، الأولى من داخل الجماعة، حيث أن الفرد الذي يقدم عملا ناجحا متقنا سيجد رد فعل مباشر من داخل الجماعة في شكل استحسان و إعجاب و شهرة، و الثانية من خارجها، و تتمثل في السمعة

1 كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان الأردن، ط 4، 2009، ص 181 - 182.

2 لظفي دنبري، مرجع سابق، ص 340.

الطبية التي يكتسبها لدى الآخرين<sup>1</sup>. إضافة إلى ذلك فإن الفرد عند انتمائه إلى جماعة داخل المنظمة فهو ينمي و يصقل مهاراته المهنية و الفنية، من خلال تبادل المعارف و الخبرات و وجهات النظر مع أفراد جماعته، و هذا ما يؤدي به إلى الارتقاء المهني و تحقيق ذاته.



شكل (8): أسباب تكوين الجماعة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة.

لأن الإنسان اجتماعي بطبعه، فهو يسعى لإنشاء جماعات تحتضنه من أجل إشباع تلك الحاجة، و يمر هذا الإنشاء بمراحل تعرف باسم دورة حياة الجماعة، و هي مشابهة للمراحل التي يمر بها الكائن الحي، و هي على التوالي: مرحلة المخاض، مرحلة الميلاد، مرحلة النضج، مرحلة الشيخوخة.

1 لطفى دنبري، مرجع سابق، ص 341. و كامل محمد مغربي، مرجع سابق، 181.

<sup>2</sup> شكل من إعداد الطالب.

**أولاً: مرحلة المخاض ( ظهور بواعث الحاجة لتكوين جماعة ).**

و هي مرحلة ما قبل الجماعة، و تتسم بوجود بعض العوامل التي تستثير مجموعة من الأفراد لتكوين جماعة ينتسبون إليها، من أجل إشباع حاجاتهم بتحقيق أهداف و مصالح مشتركة، أو التخلص من خطر يحرق بهم<sup>1</sup>. و في هذه المرحلة تكون الثقة بين الأفراد ضعيفة، كما أن الشعور الذي يوجه سلوكهم لا يزال "أنا" بدلاً من "نحن"<sup>2</sup> حيث لم يتضح بعد مفهوم الجماعة.

**ثانياً: مرحلة الميلاد ( التكوين ).**

في هذه المرحلة تنمو العلاقات بين الأفراد، و يبدأ التكوين الجماعي في الظهور، و أهم ما يميز هذه المرحلة ما يلي:

- ❖ لا تكون أهداف الجماعة جلية الوضوح.
- ❖ يشترك أعضاء الجماعة في مختلف أنشطتها بحذر و بغير انتظام.
- ❖ لا تكون الجماعة قد وضعت لنفسها نظاماً داخلياً ينظم علاقاتها.
- ❖ يتكلم الأعضاء على من يتصدى للقيام بدور قيادي.
- ❖ يحاول بعض الأعضاء السيطرة على الجماعة.
- ❖ لا تكون للجماعة علاقات واضحة مع جماعات أخرى.
- ❖ لا تكون أنشطة و برامج الجماعة محددة<sup>3</sup>.

**ثالثاً: مرحلة النضج ( التنظيم ).**

في هذه المرحلة يكتمل نمو الجماعة، و تصبح متماسكة و واضحة المعالم و أهم

1 حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2008، ص 114.

2 عبد الله بن عبد الغني الطحيم و طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 162.

3 نفس المرجع الأسبق، ص 115.

السمات التي تميزها هي كالآتي:

- ❖ تتضح داخل الجماعة الحقوق و الواجبات و الحوافز و أساليب الردع.
- ❖ تصبح الأهداف واضحة و متعارف عليها بين الأعضاء.
- ❖ تتوطد علاقة الأفراد بعضهم ببعض، و تنشأ فيما بينهم علاقات الود و الصداقة.
- ❖ تزداد فاعلية اشتراك الأفراد في النشاط الجماعي و انتظامهم فيه.
- ❖ يتحمل الجميع أعباء و مسؤوليات الجماعة.
- ❖ يزداد اتصال الجماعة بالجماعات الأخرى<sup>1</sup>.

#### رابعاً: مرحلة الشيخوخة (الضعف).

في هذه المرحلة تبدأ الخلافات و الانقسامات تدب بين أفراد الجماعة، و هذا ما يؤدي إلى ضعفها، ثم تفككها، أو قد تكون الجماعة حققت الأهداف التي من أجلها أنشئت، و بالتالي لم يعد هناك داع لوجودها، فتضمحل شيئاً فشيئاً، فيقوم أعضاؤها بتأسيس جماعات جديدة، أو الانضمام إلى جماعات قائمة.



شكل (9): مراحل تكوين الجماعة<sup>2</sup>.

1 حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> شكل من إعداد الطالب.

**المطلب الرابع: أنواع الجماعات.**

معلوم أن المجتمع يحوي مجموعة من الجماعات المتعاونة تارة و المتنافسة تارة و المتصارعة تارة أخرى، و كذلك المنظمة على اعتبار أنها مجتمع مصغر فهي تحوي مجموعة من الجماعات. و لها عدة تصنيفات - حسب الزاوية التي ينظر إليها من خلالها - فمن الباحثين من يصنفها حسب عدد أفرادها إلى: جماعات كبيرة، و جماعات صغيرة. و منهم من يصنفها حسب درجة تفاعل أفرادها إلى: جماعة أولية، و جماعة ثانوية، و منهم من يصنفها حسب تجانسها إلى: جماعة متجانسة، و جماعة غير متجانسة، و منهم من يصنفها حسب الاختيار إلى: جماعة مختارة، و جماعة مفروضة، و أهم تصنيف و الذي يتفق عليه الكثير من علماء السلوك التنظيمي هو تصنيفها إلى: جماعات رسمية، و جماعات غير رسمية<sup>1</sup>.

**أولاً: الجماعات الرسمية:**

تتكون الجماعات الرسمية بشكل رسمي و ظاهر، و تحدد القوانين و أنظمة الجهاز الإداري وظيفة كل فرد داخل الجماعة و الأدوار المتوقعة منه، كما تحدد أنشطتها و علاقتها مع بعضها البعض، و النمط القيادي المتبع، و مستوى السلطة و المسؤولية، و الإجراءات، و طرق العمل<sup>2</sup>.

و تنقسم الجماعات الرسمية بدورها إلى: جماعات رسمية دائمة، و جماعات رسمية مؤقتة.

**أ . الجماعات الرسمية الدائمة:**

تتمثل في الجماعات التي تمارس الأنشطة الثابتة و المستقرة في المنظمة و التي لا

1 لطفى دنبري، مرجع سابق، ص 337.

2 عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، مرجع سابق، ص 163.

يطراً عليها أي تغيير في المهام المسندة إليها<sup>1</sup>. و تشمل الجماعات الرسمية الدائمة نوعين من الجماعات، هما جماعة الأوامر، و جماعة المهام.

#### ✓ جماعة الأوامر:

يكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، و تتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر و التعليمات إلى المرؤوسين، و يلتزم المرؤوسون بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلاً، و كمثال عن جماعة الأوامر العلاقة التي تنشأ بين رئيس العمال و العمال الذين يعملون تحت سلطته. و تتضح العلاقة بين الطرفين من خلال الخريطة التنظيمية للمنشأة<sup>2</sup>.

#### ✓ جماعة المهام:

مثال ذلك جماعة المرؤوسين الذين يعملون معاً لأداء التزام أو واجب معين تحت رئاسة شخص معين من أجل تحقيق أهداف محددة، و يتطلب ذلك التنسيق فيما بينهم<sup>3</sup>.

#### ب . الجماعات الرسمية المؤقتة:

تشمل الجماعات التي يتم تكوينها ظرفياً حسب الحاجة، بغية القيام بمهام محددة خلال فترة زمنية محدودة بما يتلاءم مع طبيعة المهمة الموكلة إليها، كفرق العمل المؤقتة، و اللجان.

#### ✓ فرق العمل المؤقتة:

تتكون عادة من أجل إنجاز مهمة أو عمل أو مشروع محدد، و قد يتكون الفريق من عمال أو موظفين ينتمون إلى أقسام أو إدارات متباينة، و عند إتمام المهمة يُحل فريق العمل

1 لطفى دنبري، مرجع سابق، ص 338.

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 198.

3 نفس المرجع، ص 198.

و يعود كل فرد إلى ممارسة نشاطه الأصلي<sup>1</sup>.

✓ اللجان:

تتكون عادة من أجل دراسة موضوع أو موضوعات معينة فضلا عن مزولة كل عضو من أعضائها لنشاطه الأصلي، و تعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالا في المؤسسات المتوسطة و الكبير على اختلاف أنواعها، كلجنة المشتريات، و لجنة الجرد، و لجنة وضع المواصفات و المقاييس، و لجنة اختيار الموظفين<sup>2</sup>.

### ثانيا: الجماعات غير الرسمية:

هي الجماعات التي تنشأ تلقائيا داخل المنظمة بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة، أو التقارب المكاني، أو التماثل في الجنس، أو السن، أو الأقدمية في العمل، أو الاعتقاد، أو الأصل، أو القيم، أو المكانة الاجتماعية... إلخ. و هذا ما يدفعهم إلى التقارب و الدفاع عن مصالحهم. و تمارس الجماعة غير الرسمية تأثيرا واضحا على سلوك أعضائها داخل المنظمة. و هي تتكون من القائد و الأعضاء، علما بأنها لا تلتزم على الدوام بقائد واحد بل يتوزع دور القيادة حسب الموقف الراهن، فمن تراه الجماعة هو الأنسب لتمثيلها و الدفاع عن مصالحها في موقف معين، قد لا تراه مناسبا للعب دور القائد في موقف آخر، وبالتالي يتم استبداله بغيره<sup>3</sup>.

و قد بدأ الاهتمام بالجماعات غير الرسمية منذ الفترة الممتدة ما بين 1927 و 1932 من القرن الماضي إثر الدراسات التي قام بها "جورج إلتون مايو" ( George Elton Mayo) و زملاؤه في شركة وسترن إلكترونيك (Western Electric) بمصنع "هاوثورن" (Hawthorne) بولاية شيكاغو الأمريكية و التي توصلوا من خلالها إلى أن الجماعات غير الرسمية جزء هام في الموقف الكلي للعمل.

1 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 179.

2 نفس المرجع، ص 180.

3 نفس المرجع، ص 180.

يرتبط أعضاء الجماعة غير الرسمية بشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية، و بالتالي فقيامها لا يتطلب إذن أو موافقة من التنظيم الرسمي، بل تنشأ تلقائياً نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و هذا ما يجعل منها تنظيماً شخصياً عكس الجماعات الرسمية فهي تنظيم مؤسسي، و يكون الانضمام إليها أو عدمه أو الانسحاب منها بشكل اختياري، لذلك تتميز بالدوام النسبي. و مصدر القوة فيها يكون من أعضاء الجماعة و ليس المدير كما هو الحال في الجماعات الرسمية، و قد تكون للمدير بعض القوة غير الرسمية و لكنها لا تكون بالضرورة مماثلة لقوته في التنظيم الرسمي<sup>1</sup>.

و قد ميز "سايلز" (Sayles) بين أربعة أنواع من جماعات العمل غير الرسمية، مستندا في ذلك إلى معلومات جمعت عن طريق الملاحظة و المقابلة أجريت على 300 جماعة عمل في 30 مصنعا بالولايات المتحدة الأمريكية، و هي تصنف تلك الجماعات حسب أيديولوجيتها الخاصة التي تؤمن بها و تطبيقها في حياتها، و هي: الجماعات السلبية، الجماعات الضالة، الجماعات الإستراتيجية، الجماعات المحافظة.

#### أ . الجماعات السلبية:

نقل فيها المعارضات و الشكاوى، و تتميز بقيادة غير واضحة، و وحدة ضعيفة، و لا تلعب دورا فعالا في الأعمال النقابية، و هي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعة تعاونية، أو جماعة على مستوى عال من الإنتاج<sup>2</sup>.

#### ب . الجماعات الضالة:

و تكون أكثر تماسك و اتحاد من الجماعات السلبية، و تتميز بقيادة على درجة عالية من التركيز، كما أنها أكثر تظلم، و أعضاؤها لا ينضبون تجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، و هي في نظر الإدارة جماعة متمردة غير راضية<sup>3</sup>.

1 لويس كامل مليكة، سيكلوجية الجماعات و القيادة، ج 2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 4، 1989، ص 397.

2 حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 126.

3 نفس المرجع، ص 126.

ج . الجماعات الإستراتيجية:

و تتميز بأعلى مستويات التظلم، و تأكيدا لمصالحها الخاصة تمارس ضغوطا كثيرة بشكل مستمر و رشيد من خلال ممارستها لنشاطها النقابي الفعال، و هي على درجة عالية من الوحدة و التماسك الداخلي، و تكون مصدرا لقيادات عديدة، و هي في نظر الإدارة جماعة حسنة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

د . الجماعات المحافظة:

و هي أكثر الجماعات ثباتا و تماسكا، و كثيرا ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالعمل النقابي، و هي في نظر الإدارة أكثر الجماعات رضا<sup>2</sup>

أما صلاح الدين محمد عبد الباقي فيصنف الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم إلى: جماعة الصداقة، و جماعة المصلحة.

أ . جماعة الصداقة:

و هي تتكون عادة من أفراد يتمثلون في بعض الصفات كالسن، أو الجنس، أو الأقدمية، أو القيم...إلخ. و ليس بالضرورة أن تكون وظائفهم الرسمية داخل التنظيم متماثلة<sup>3</sup>.

ب . جماعة المصلحة:

و هي تتكون من أفراد يلتقون معا لتحقيق مصالح مشتركة أو الدفاع عنها، و غالبا ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح و أهداف التنظيم الرسمي<sup>4</sup>.

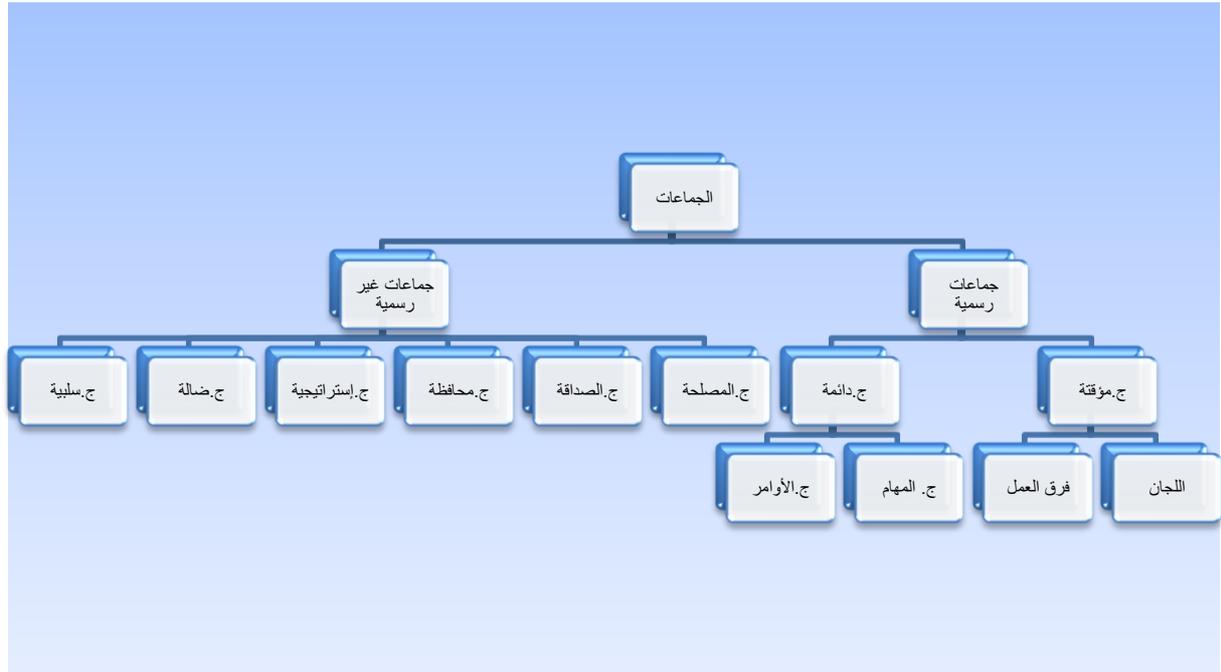
1 حسان الجيلالي، التنظيم و الجماعات ، مرجع سابق، ص 126.

2 نفس المرجع، ص 127.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 198.

4 نفس المرجع، ص 198 - 199.

و الشكل الموالي يوضح أنواع الجماعات:



شكل (10): أنواع الجماعات<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: تأثير الجماعة على سلوك الفرد.

تُنشئ الجماعات قواعد غير مكتوبة للسلوك يكون تأثيرها و سيطرتها على أداء و فعالية التنظيم أقوى من أي عامل آخر، فعندما تكون هذه القواعد ذات طبيعة سلبية و هدامة للفرد و التنظيم، تصبح المنشأة أقل نجاح و تقدم، أما إذا كانت إيجابية فإنها تصبح بمثابة أصول للمنشأة لا تضاهيها أصول أخرى، فقيم الجماعة هي التي تحكم قدرتها الإنتاجية، و هي تؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة<sup>2</sup>. و قد أوضح محمد الصيرفي أن هناك 10 نقاط أساسية تبرز تأثير الجماعة على سلوك الفرد داخل المنظمة، و هذه النقاط على قدر كبير من الأهمية في مساعدة المشرفين على فهم التأثير النفسي للجماعة على أفرادها، و من ثم أخذ الإجراءات اللازمة من أجل جعلها في خدمة المنظمة، و هي كالتالي:

<sup>1</sup> شكل من إعداد الطالب.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص 164.

✓ إن الطريقة التي يتعلم بها الأفراد و سرعتها و الطريقة التي يستخدمونها عند حل المشكلات التي تعترضهم تتأثر بشكل مباشر بالجماعة أو الجماعات التي ينتمون إليها.

✓ تشكل الجماعات اتجاهات أعضائها نحو مواقف اجتماعية معينة.

✓ تؤثر الخبرات الجماعية على توجيه مستوى سلوك الفرد و اتجاهه نحو الطموح و الكفاح، فأهداف الفرد تعتمد بدرجة عالية على أهداف الجماعة، كما أن درجة السعي نحو تحقيق هذه الأهداف ترتبط بالمدى الذي تسلكه الجماعة كلها في التحرك نحو هذه الأهداف.

✓ تؤدي الخبرات الجماعية إلى تعديل العادات الحياتية للفرد و العادات الخاصة بالعمل، أي أن الجماعة المسيطرة التي ينتمي إليها الفرد هي التي تحدد طريقة عمله.

✓ تؤثر الخبرات الجماعية على نظرة الفرد إلى نفسه و دوره في موقف معين و في فهمه للآخرين.

✓ تنتج الجماعات نحو تزويد أعضائها بالقوى السيكولوجية و مساعدتهم في التعبير عن ذواتهم و مشاعرهم السلبية و الإيجابية.

✓ تنتج الجماعات دائما للتأثير على اختيار الأفراد في مواقف المفاضلة و الاختيار.

✓ للجماعة تأثير قوي على السرعة الإنتاجية للفرد و دقة الإنجاز و كمية الإنتاج في مواقف العمل.

✓ للجماعة تأثير قوي على شعور الفرد بالخوف و الإحباط نتيجة عدوى السلوك، و كذلك على سرعة التخلص منه.

✓ تنتج الجماعة لوضع الحدود لدوافع الفرد نحو السلطة و النفوذ، كما أنها تساعد على إيجاد الحلول للصراع الذي يقع بين الأفراد و السلطة<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك فإن أعضاء الجماعات غير الرسمية تبني نشاطا منسجما للميول نحو المصلحة المشتركة، تميل معه المصلحة الذاتية إلى التبعية و تصبح ثانوية، و عدم توافق

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 131 - 133.

الأعضاء مع معايير الجماعة يؤدي إلى تعرضهم للعقوبة. كما تهيب هذه الجماعات لظهور قادة غير رسميين يختارهم الأعضاء تلقائياً، و يخضعون لهم أكثر من خضوعهم للقائد الرسمي المفروض عليهم بحكم التنظيم، و يتصرف هؤلاء القادة كأداة دفاع عن جماعتهم. و بالتالي فإن التأثير المتبادل بين الجماعة و أفرادها يلعب دوراً أساسياً في رفع الروح المعنوية للأفراد<sup>1</sup>، كما ثبت ذلك في دراسات "هاوثورن".

1 حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات ، مرجع سابق، ص 164-165.

**المبحث الثاني: القيادة.**

تختلف القيادة باختلاف المجتمعات زمنيا و مكانيا، كما تختلف باختلاف الجماعات اجتماعيا و ثقافيا و اقتصاديا، و تختلف أيضا بين المجتمعات المتقدمة و المجتمعات المتخلفة.

**المطلب الأول: تعريف القيادة.**

إن من أسباب نجاح أو فشل أي تنظيم يمكن أن يعزى إلى قيادته، و الأسلوب الذي تدير به دفة الأمور، من أجل تحويل الأهداف إلى واقع مجسد. و جوهر القيادة هو تفاعل بين القائد و المرؤوسين لجعل المرؤوسين ينفذون للقيام بما هو مطلوب منهم على أكمل وجه. و القيادة قديمة قدم البشرية، لها امتدادات في مختلف الحضارات التي عرفها الإنسان على غرار الحضارة الفرعونية، و الحضارة الصينية، و الحضارة اليونانية، و الحضارة الرومانية، و الحضارة الإسلامية...

و ليس كل القادة يولدون بالضرورة كذلك، بل القيادة علم يجب تعلمه، و هذا ينفي ما يسمى بالشخصية القيادية، أي مجموعة الصفات التي إذا ما توفرت في الإنسان أصبح قائدا، فهناك بالطبع بعض الصفات القليلة و المعروفة التي يتصف بها بعض القادة، و لكن الصفات التي يختلفون فيها أكثر من الصفات التي يتشابهون فيها، فمن بين نماذج القادة الناجحين نجد بعضهم اجتماعي إلى درجة كبيرة، و البعض الآخر انطوائي، و بعضهم يستعمل اللين و اللطف في تعامله، و البعض الآخر يستعمل الشدة و الصرامة<sup>1</sup>... و هذا ما يؤكد الاختلافات الكثيرة بين شخصيات القادة.

1 وارين بينيس و روبرت تاونسند، « إعادة اختراع القيادة »، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، السنة 4، العدد 10، مايو 1996، ص 1.

من حيث الاشتقاق اللغوي كلمة القيادة (Leadership) مشتقة من الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ، أو يقود، أو يحكم، و الذي يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) بمعنى يحرك، أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه، أو يرشد، أو يهدي الآخرين، أي أنه توجد علاقة بين شخص يُوجّه، و هو القائد، و أشخاص آخريين يُوجّهون، و هم المرؤوسون،

و كلمة (Archein) اليونانية تقابلها في الإنجليزية (Archon)، أي الأرخون و هو الحاكم الأول في أثينا القديمة، حيث كانت تطلق هذه الكلمة على رجل الدولة الأول، الذي كان في العادة كاهنا و رئيسا سياسيا في آن واحد<sup>1</sup>.

أما في اللغة العربية فكلمة القيادة من قَادَ، يَؤُودُ، قَوْدٌ، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقَوْدُ من أمام و السوق من خلف، و جمع قائد هو قادة<sup>2</sup>، و هذا التعريف اللغوي له دلالات لغوية عديدة، منها أن مكانة القائد إنما تكون في المقدمة لا المؤخرة، و هنا يبرز جانب التحفيز و التشجيع للأتباع، كما يفيد أيضا أن تركيز القيادة يكون على الجانب الطوعي لا الإكراهي، مما يدل على أن المعنى اللغوي يتجه نحو ما يعرف الآن بالقيادة الديمقراطية بدليل أن القود يكون من الأمام عكس السوق الذي يكون من الخلف<sup>3</sup>.

لقد وردت في أدبيات السلوك التنظيمي و علوم الإدارة والتنظيم العديد من التعريفات للقيادة. تعددت اتجاهاتها لتطال نواحي مختلفة، كشخصية القائد و قدرته على التحفيز و التأثير على الآخرين، و طريقة تعاطيه مع إنجازات الأداء المتميزة، و كما قال "ستوغديل" (Stogdill) الذي راجع دراسات و نظريات كثيرة تناولت موضوع القيادة يوجد عدد كبير من التعريفات للقيادة يساوي عدد الأفراد الذين حاولوا تعريف المفهوم<sup>4</sup>.

1 نواف كنعان، القيادة الإدارية، الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2009، ص 86 - 87.

2 ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 12، ط 1، 2000، ص 315.

3 أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي (دراسة نظرية تطبيقية مقارنة)، مكتبة الملك فهد، الرياض السعودية، ط 1، 2016، ص 36.

4 حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1، 2005، ص 416.

لقد ورد في موسوعة الإدارة لـ "مارلين" و "هلمز" (Marilyn M . Helms, D.B.A) بأن القيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها شخص نحو مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، و بالتالي فالقيادة تتضمن ثلاثة عناصر، و هي:

1. القيادة هي عملية تأثير اجتماعي من قبل القائد نحو الأتباع.
2. القيادة تتطلب الامتثال الطوعي من طرف الأتباع، و هذا ما يميز تأثير القيادة عن تأثير الإدارة (السلطة الرسمية).
3. نتيجة القيادة هي توجيه السلوك، و هذا هو الهدف من القيادة<sup>1</sup>.

عرف "ليكرت" (Likert) القيادة بأنها: "قدرة فرد على التأثير في شخص أو جماعة، و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"<sup>2</sup>.

و عرف "ففنر" و "برستوس" (Pfiffner et Presthus) القيادة بأنها: "نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير، و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، و التي تتجاوز مصالحهم الآنية"<sup>3</sup>.

و عرف "كونتز وادونيل" القيادة بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>4</sup>.

أما "برنز" (Burns) فيعرف القيادة من خلال القادة و إمكانية تشجيع أتباعهم على

1 Marilyn M. Helms, D.B.A, **Management**, Library sergnoC fos, Cataloging, United States of America, 5 th edition, 2006.p 445.

2 حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد، عمان، الأردن، د ط، 2004، ص 193.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 271.

4 نفس المرجع، ص 271.

التصرف لتحقيق أهداف ذات قيم و دوافع تهم الطرفين: القيادة و الأفراد التابعين لهم<sup>1</sup>.

عرف "يوكل" و "دس" و بيكين" (Yukl, Dess et Pickens) القيادة على أنها استخدام النفوذ لبلوغ أهداف المؤسسة أو أهداف المجموعات العاملة، و لتحفيز السلوك باتجاه تحقيق تلك الأهداف و التعريف بثقافة المؤسسة. أما القيادة كملكية فتعني مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الأفراد الذين يمكن التسليم بإدراكهم لقيادة الآخرين و نجاحهم في استخدام نفوذهم بمهارة و موهبة. فالقادة هم الذين يؤثرون في سلوك الآخرين دون استخدامهم للقوة أي أنهم الأشخاص الذين يقبل بهم الآخرون و يعملون تحت قيادتهم<sup>2</sup>.

و عرف عبد الكريم درويش و ليلي تكلا القيادة بأنها: القدرة التي يمتلكها القائد و التي تخول له توجيه مرؤوسيه بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم و شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته<sup>3</sup>.

أما فؤاد حيدر فيعرف القيادة بأنها: "دور اجتماعي يقوم به الشخص خلال تفاعله مع أعضاء جماعته انطلاقاً من أهدافها السياسية و الاقتصادية و الثقافية و يحاول أن يحقق أهداف الجماعة انطلاقاً من معاييرها و قيمها و موقعها في البنية الشاملة"<sup>4</sup>.

من كل ما سبق يمكن أن نستنتج بأن القيادة هي أساس نجاح أي تنظيم سواء كان تنظيمياً رسمياً أو غير رسمي، لأن القيادة هي عملية توجيه المرؤوسين و التأثير في أفكارهم و مشاعرهم بغية تحقيق أهداف التنظيم، و عملية القيادة تستوجب توفر ثلاثة عناصر ، هي:

✓ وجود جماعة من الأفراد تستجيب لأوامر القائد.

1 حسين إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 416.

2 نفس المرجع، ص 416-417.

3 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 272.

4 فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي (دراسات نظرية و تطبيقية)، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ط1، 1994، ص 83.

- ✓ وجود القائد الذي يقوم بعملية التأثير في سلوك المرؤوسين.
- ✓ وجود مجموعة من الأهداف يسعى القائد لحفز المرؤوسين نحو تحقيقها.

و إذا قلنا بأن القيادة هي عملية، فهذا يعني بأنها ليست سمة أوصفة يتحلى بها القائد، و إنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد و أتباعه، و العملية تعني كذلك بأن القائد يؤثر و يتأثر بالأتباع، كما تعني كذلك بأنها ليست خطية في اتجاه واحد، و إنما هي تفاعل مع الحدث<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهمية القيادة، و الفرق بينها و بين الإدارة.

#### أولاً: أهمية القيادة.

يعتقد البعض بأن القيادة لم تعد لها حاجة في المنظمات المعاصرة، كون العمل أصبح جماعياً و بالتالي فتحمل المسؤولية يكون بشكل جماعي، و لا حاجة لأن يكون هناك قائداً لمختلف الأنشطة و العمليات، ولكن هذه النظرة ليست سليمة فالدراسات العلمية تبين عكس ذلك، حيث يرى الكثير من الباحثين في الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، و قلبها النابض، و أنها مفتاح الإدارة، و أن أهميتها تتأتى من كونها تقوم بدور أساسي ينعكس على كافة مجالات الإدارة، فتجعلها أكثر ديناميكية و فاعلية من أجل تحقيق الأهداف، و لقد أصبحت القيادة مؤشراً يدل على مدى نجاح أي تنظيم ، لذلك جعل علماء الإدارة موضوع القيادة من أهم الموضوعات لديهم، و يحتل مكانة بارزة في مؤلفاتهم<sup>2</sup>.

و قد أوضح "ورن بينيز" (Warren Bennis) بأن وجود القائد في أي تنظيم يمنح العاملين ما يلي:

1 بيتر ج. و نورث هاوس، القيادة الإدارية (النظرية و التطبيق)، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف و محمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2006، ص 20 - 21.

2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 111.

- الشعور بالأهمية: يستطيع القائد أن يشعر الفرد بأهميته، و أنه يستطيع أن يساهم و لو بجزء في نجاح التنظيم، و تحقيق أهدافه، مما يكسبه الشعور بالثقة و الاعتزاز بالانتماء للمنظمة.
- مسألة التعلم و الجدارة: يثمن القادة مسألة التعلم لدى من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه، و تصحيحها و عدم الخوف منها أو من الفشل.
- الشعور بالجماعة: عند وجود قيادة تكون الروح الجماعية عالية و الشعور بلوحدة و التماسك، حتى مع وجود الخلافات و بالتالي تنفذ الأعمال على أكمل وجه.
- متعة العمل: توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة و التحدي للصعاب و التحفز لأداء الأعمال و إنجازه.
- الرؤية الصحيحة: توفر القيادة الرؤية الصحيحة للحاضر و المستقبل، فهي لا تصدر أوامر و تعليمات فحسب، بل تقدم إضافة إلى ذلك تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة، ينجم عنها الشعور بالثقة و زيادة الولاء و الالتزام<sup>1</sup>.

و بالتالي فأهمية القيادة تكمن في:

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم و السياسات و الاستراتيجيات.
- ✓ أنها تدعم القوى الإيجابية في المنظمة و تعمل على القضاء على الجوانب السلبية قدر المستطاع.
- ✓ أنها تتيح للعاملين السيطرة على مشكلات العمل التي تواجههم، و رسم الخطط اللازمة لحلها.
- ✓ أنها الكفيلة بتدريب العاملين و تنمية قدراتهم و مهاراتهم.
- ✓ أنها تعمل على مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

1 عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص201.

2 محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض السعودية، 2000، ص 20

**ثانياً: الفرق بين القيادة و الإدارة.**

إذا كان الحديث عن القيادة قديماً قدم التاريخ، فإن الحديث عن الإدارة وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يتم تناوله إلا في منتصف القرن الماضي. و لقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية تتمثل في التخطيط، و إعداد الموازنات و التنظيم، و الرقابة، و التوظيف و تنظيم الموارد البشرية، و تفويض السلطة، تحديد المسؤوليات، تحديد خطوات تنفيذ الخطط، أي أنها تركز على توفير جو من النظام و الاستمرارية، مع القدرة على التحكم في الأحداث إلى حد كبير مما يساعد على إنجاز العمل في إطار زمني و ميزانية محددة<sup>1</sup>.

و من جهة أخرى فالقيادة لا تهتم بالنظام و النمطية بقدر ما تهتم بالحركة و التغيير، لذلك فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية، و هي: تحديد الاتجاه و الرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز و شحذ الهمم.

يميز "روست" (Rost) بين القيادة و الإدارة، في أن القيادة تمثل علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات، بينما تمثل الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه، كما أن القيادة تُعنى بعملية تطوير الأهداف المشتركة، بينما تركز الإدارة على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل، فالقادة و أتباعهم يعملون معا من أجل إحداث تغيير حقيقي، في حين أن المديرين و مرؤوسيهم يهتمون بتقديم السلع و الخدمات<sup>2</sup>.

يرى "ماكورميك" (McCormick) بأن الفرق بين القيادة و الإدارة لا يكمن في درجة العمومية، فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص، أو الكل بالجزء، و لكنه يتمثل في طبيعة ما يُعنى به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات و الإجراءات و البناء التنظيمي، في حين أن القيادة تُعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية و التنظيمية في المنظمة، بينما القيادة

1 محمد أكرم العللوني ، مرجع سابق، ص 22.

2 بيتر. ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 27.

تختص بالجوانب الإنسانية فيها<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن أن نحدد أوجه الشبه و الاختلاف بين القيادة و الإدارة كما يلي:

تتمثل أوجه الشبه في أن كلا منهما يحدد ما الذي يجب عمله، و يوفر المناخ الذي يساعد على تحقيق ذلك، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعية، كما أن القيادة تتضمن التأثير، و كذلك الإدارة، و القيادة تتطلب العمل مع الناس، و هو ما تتضمنه الإدارة أيضا، و تُعنى القيادة بتحقيق الأهداف بفعالية و كذلك الإدارة، و بصفة عامة تعتبر العديد من وظائف الإدارة بمثابة أنشطة تتسجم مع تعريف القيادة<sup>2</sup>.

أما أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التقليل من عناصر المخاطرة إلى أقصى درجة، بينما تعتمد القيادة على التكامل و التوجيه و الالتزام و التحفيز.

و بالرغم من هذا الاختلاف الذي قد يؤدي إلى الصراع في بعض الأحيان، إلا أنه لا غنى لأي منظمة عنهما، فإدارة بلا قيادة تعني الجمود و عدم مسايرة التطورات بسبب الإمعان في التركيز على التفاصيل دون النظر إلى الصورة بشكلها الإجمالي، إلى جانب الحرص الشديد على تجنب المخاطرة و التركيز على التخصص و التمسك باللوائح و القوانين، و بالتالي تحجيم معدلات الابتكار و التحديث و عدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، مما يؤثر سلبا على مخرجات المنظمة.

و إذا كانت هناك قيادة بلا إدارة فيصبح التركيز على الخطوط العريضة و الصور الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل، كما يسود عدم الاكتراث بالمصادر و الميزانيات المتاحة

1 طريف شرقي، السلوك الإداري و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة مصر، 1992، ص 49.

2 بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 26.

و التركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة و مراعاة المخاطر المحتملة<sup>1</sup>.  
و الجدول الموالي يلخص الفرق بين القيادة و الإدارة:

القيادة	الإدارة
- تنتج التغيير و الحركة	- تنتج النظام و التماسك
- بناء الرؤية و الإستراتيجية	- التخطيط و الموازنة
- تنظيم الناس و التواصل	- التنظيم و التوظيف
- الدافعية و الإلهام	- المراقبة و حل المشكلات

جدول (3): مقارنة بين الإدارة و القيادة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع القيادة.

عرفنا من خلال المطلب السابق أن مفهوم القيادة يعنى قدرة شخص معين على التأثير على أفراد جماعته من أجل تحقيق أهداف معينة، لذلك تنوعت أنماط القيادة تبعاً للاختلاف في سلوك القائد، و الاختلاف في الهيكل التنظيمي، و الاختلاف في الموقف أو الشخصية.

#### أولاً: القيادة حسب سلوك القائد.

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من القيادة تبعاً للاختلاف في سلوك القائد و هي:  
القيادة الأوتوقراطية، و القيادة الديمقراطية، و القيادة الحرة.

#### أ. القيادة الأوتوقراطية:

تعتمد القيادة الأوتوقراطية على السلطة الرسمية المخولة للقائد بموجب قوانين و أنظمة المنظمة، و قد كشفت الدراسات المتعددة عن مجموعة من الميزات التي تميز القائد

1 محمد أكرم العلوني، مرجع سابق، ص 23.

2 بيتر ج. و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 27.

الأوتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكه تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم و ضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز أعمالهم، و التفرد بعملية صنع القرار و وضع السياسات و الخطط دون مشاركة المرؤوسين، كما يتميز القائد الأوتوقراطي بالحزم الشديد و تحديده الدقيق للواجبات و السلطات الممنوحة لكل فرد في المنظمة.

إلا أن استخدام القادة الأوتوقراطيين لسلطتهم من أجل الضغط على مرؤوسيهم لإنجاز أعمالهم لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة، فهناك القائد الأوتوقراطي المتطرف في استبداده، و يطلق عليه القائد الأوتوقراطي المتسلط حيث يستخدم التأثيرات السلبية و العقابية بدرجة كبيرة و لا يعتمد على أي نوع من المشاركة ، و هناك القائد الأوتوقراطي غير المتطرف، و يطلق عليه القائد الأوتوقراطي الصالح أو الخَيْر<sup>1</sup> حيث يستخدم وسائل ترغيبية كالثناء و لا يلجأ للأساليب العقابية و يلجأ أحيانا لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، و هناك القائد الأوتوقراطي الذي يعتمد على المشاركة و الاحتواء بإيهام المرؤوسين بأنه يهتم بهم و يعطي قيمة كبيرة لآرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ القرار مسبقا بمفرده<sup>2</sup> من باب شاورهم و خالفهم.

### ب . القيادة الديمقراطية:

تتميز القيادة الديمقراطية بالاعتماد على العلاقات الإنسانية و أسلوب الإقناع و مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار و وضع الخطط و تفويض السلطة لمن ترى فيهم القدرة على تحملها بحكم خبرتهم و كفاءتهم، مما يوفر للقائد الديمقراطي الوقت و الجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم<sup>3</sup>. كما يهتم القائد الديمقراطي بمشاعر مرؤوسيه و كرامتهم و آرائهم و موافقتهم على القرارات المتخذة قبل وضعها موضع التنفيذ، لأنه يؤمن بإمكاناتهم و قدراتهم إلا أن توجيهه و رقابته لازمتين في توجيهه و ترشيد المناقشات، و لا يستلزم العمل

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 275.

2 هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر و التوزيع، ط 1، 2010، ص 156.

3 المرجع الأسبق، ص 276.

في ظل القيادة الديمقراطية تواجد القائد و مراقبته بشكل مباشر للمرؤوسين، لذلك تتعدم روح العداة أو تكون بسيطة فيما بينهم<sup>1</sup>.

### ج . القيادة الحرة:

يتميز هذا النوع من القيادة بمظاهر الهزل و التسبب و حرية الفرد العامل في أداء العمل و إتباع الإجراءات التي يراها مناسبة، و في بعض الأحيان قد يترك القائد سلطة اتخاذ القرارات بشكل كلي للمرؤوسين و يصبح هو في حكم المستشار يعطي المعلومات إذا طلبت منه بدلا من أن يتولى زمام المبادرة. و رغم الحرية الكبيرة للمرؤوسين و تساهل الإدارة معهم إلا أن مستوى رضاهم الوظيفي يكون منخفضا جدا بسبب عدم رضاهم عن أعمالهم، فالتساهل و التهاون يثبط عزيمة الناشطين الذين يرون أن تقدير الإدارة لجهودهم الكبيرة لا يختلف عن تقديرها لجهود الكسالى من زملائهم<sup>2</sup>. و يعود أصل هذا النوع من القيادة إلى الوضع الاقتصادي الذي كان سائدا في أوروبا في نهاية القرون الوسطى و النزعة نحو مقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ضروريا لحفظ الأمن و حقوق الملكية الشخصية<sup>3</sup>.

### ثانيا: القيادة حسب الهيكل التنظيمي.

يمكن تقسيم القيادة تبعا للهيكل التنظيمي للجماعة إلى نوعين رئيسيين، هما: القيادة الرسمية، و القيادة غير الرسمية.

#### أ - القيادة الرسمية:

القيادة الرسمية تعين من قبل التكوين الرسمي للمنظمة، و نتيجة للسلطة التي تخولها تلك المناصب، يمكن للقادة القيام بتوجيه المرؤوسين و إرشادهم و إصدار الأوامر و اتخاذ

1 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 157.

2 نفس المرجع، ص 157.

3 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 212.

الإجراءات و السياسات التي يرونها مناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة. و يعرف "وليام سكوت" (William Scott) القائد الرسمي بأنه: "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة". و يعمل هذا القائد على حفز همم مرؤوسيه و توجيههم و تفهم مشاكلهم و توطيد العلاقة بينه و بينهم من أجل كسب ثقتهم. و تتوقف مقدرته على القيام بهذه الأعباء على مجموعة من العوامل التي تعتبر من صميم التكوين الرسمي للمنشأة، كوضع الهيكل التنظيمي، الوظائف المختلفة، طرق الاتصال المتوفرة، نظام الرقابة المتبع، أهداف المؤسسة و سياستها و فلسفة إدارتها. فإذا ما توفرت هذه العوامل من هيكل تنظيمي جيد، و علاقة بين عمل الفرد و حاجاته و ملاءمته لعمله، و وجود طرق جيدة للاتصال النازل والصاعد، و وجود أهداف و سياسات و برامج واضحة و محددة، و توفر نظام جيد للرقابة، فإنه حينئذ يستطيع القائد الرسمي أن يقوم بمهامه على أكمل وجه<sup>1</sup>.

#### ب . القيادة غير الرسمية:

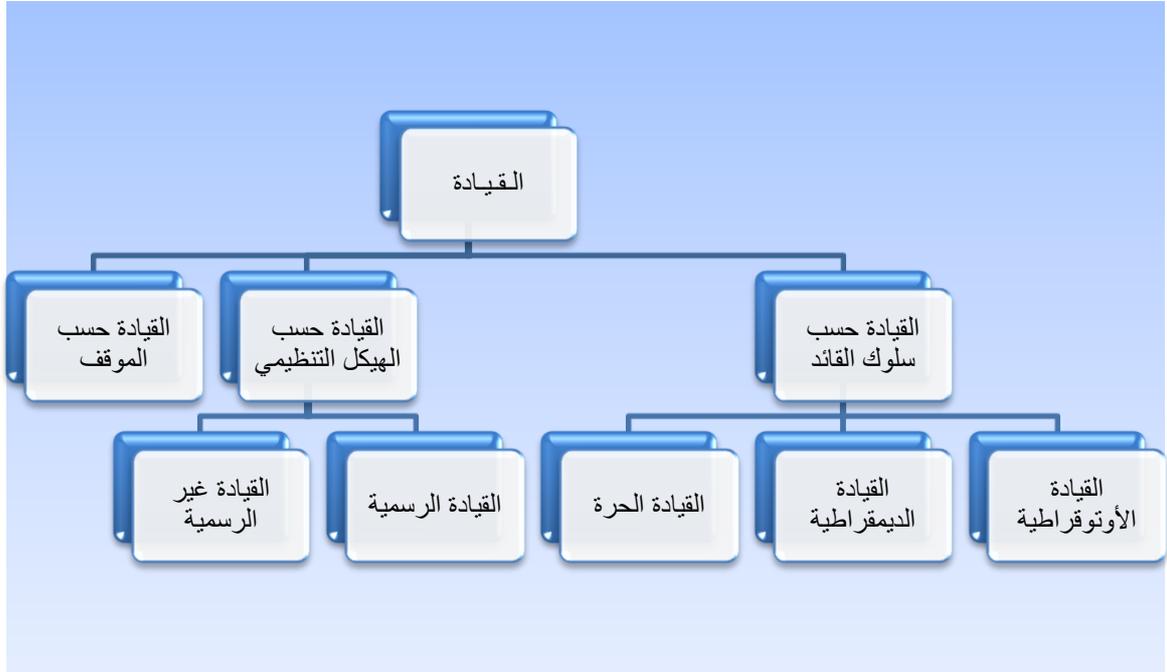
القيادة غير الرسمية يقوم بها قادة غير رسميين ضمن الجماعات غير الرسمية التي تنشأ داخل التنظيمات، فيتفاعلون مع أفراد جماعتهم عاطفياً و فكرياً و وجدانياً انطلاقاً من الأهداف و القيم و المعتقدات المتعارف عليها بين أفراد الجماعة.

#### ثالثاً: القيادة حسب الموقف.

إضافة إلى نوعي القيادة حسب سلوك القائد و القيادة حسب الهيكل التنظيمي، يوجد نوع ثالث و هو القيادة حسب الموقف أو حسب الشخصية. و تتمثل في الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه و قوة شخصيته الذاتية، فالقيادة الناتجة عن قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير لأنها تنتج عادة عن الشخصية الكاريزمي التي يتميز بها القائد فيكون بمقدوره التأثير في الأتباع، فمن خصائص قوة الشخصية أن تركيبها الوراثي يمكن صاحبها من الحصول على طاعة مرؤوسيه. ثم هناك الموقف المُعَيَّن الذي يتصل فيه القائد بأتباعه، و يتغير هذا

1 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 214 - 215.

الموقف مع تغير الظروف، مما يتطلب من القائد استخدام وسائل مختلفة.<sup>1</sup>  
و الشكل الموالي يلخص أنواع القيادة:



شكل (11): أنواع القيادة.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: رؤى حديثة للقيادة.

مع التطورات التي عرفها مجال الإدارة بصفة عامة و السلوك التنظيمي بصفة خاصة ظهرت عدة رؤى جديدة تفسر و تشرح مفهوم القيادة و فاعليتها، و أبرز هذه الرؤى: القيادة التحويلية، القيادة التعاملية، قيادة الفريق.

#### أولاً: القيادة التحويلية.

تعتمد القيادة التحويلية على عنصر التحفيز، فالقائد التحويلي يهتم بتوفير محفزات متنوعة لمروؤسيه، و ذلك بهدف رفع روحهم المعنوية، و جعلهم يشعرون بالثقة و الولاء و

1 كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> شكل من إعداد الطالب.

الإعجاب و الاحترام نحو قائدهم، و حثهم على إيجاد معالجات جديدة و إبداعية للمشكلات التي تعترضهم أثناء تنفيذ أعمالهم، و العمل على تحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن أهدافها مكملة لأهدافهم.

و بالتالي فالقيادة التحويلية تتمثل في قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين، و تحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية سامية و بناء الثقة و الاحترام بين الطرفين، و بالتالي تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من أهداف المنظمة.

و تعتمد القيادة التحويلية على خمسة أبعاد تتمثل في: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التحفيز، التمكين.

أ- التأثير المثالي: و يقصد به امتلاك القائد التحويلي لرؤية و إحساس قوي بالرسالة العليا للمنظمة و الفخر و الاعتزاز بها، و قدرته على نقل هذا الإحساس إلى نفوس مرؤوسيه و التأثير فيهم بشكل إيجابي.

ب - الاستثارة الفكرية: و يقصد بها قدرة القائد التحويلي على توجيه مرؤوسيه نحو إيجاد الحلول المنطقية للمشكلات و الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية عملهم، و بالأخص المشكلات الروتينية.

ج - الاعتبارات الفردية: و يقصد بها أن يأخذ القائد التحويلي بعين الاعتبار الفروقات الفردية بين المرؤوسين و يتعامل بمقتضاها، فيتعامل مع كل فرد منهم بالطريقة الملائمة، و يرشدهم إلى تطوير قدراتهم و تنميتها.

د . التحفيز: و يقصد به قدرة القائد التحويلي على إثارة مشاعر و عواطف المرؤوسين و دفعهم لتحدي الصعوبات و السعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، و الاهتمام بمشاعرهم و التواصل المستمر معهم و التغاضي عن بعض أخطائهم و اعتبارها وسيلة للتعلم، و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع و الاعتراف بإنجازاتهم، و حماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين.

هـ . التمكين: و يقصد به قدرة القائد التحويلي على التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة و التشاور و تفويض سلطة اتخاذ القرار للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لمشكلات العملاء و طلباتهم و احتياجاتهم<sup>1</sup>. و الشكل الموالي يوضح ذلك:



شكل (12) : أبعاد القيادة التحويلية<sup>2</sup>.

### ثانياً: القيادة التفاعلية.

القيادة التفاعلية هي القيادة التي توجه مجهودات المرؤوسين نحو المهام و تحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها، و تعتمد في ذلك على منافع و مكافآت محددة يحصل عليها الأفراد نتيجة تقديمهم بإنجاز المهام و الواجبات المتفق عليها و المجدولة مسبقاً، و تتوقع القيادة التفاعلية من الأفراد بذل مجهودات طيبة و مميزة. و تختلف القيادة التفاعلية عن القيادة التحويلية في أن الأولى تحدد ما الذي يجب على المرؤوسين القيام به من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة التي يعملون بها و تستخدم أسلوب التفاوض بين القائد و

1 حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير

غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25 - 30.

<sup>2</sup> شكل من إعداد الطالب.

مرؤوسيه و تقوم على العلاقات التبادلية بينهما، بينما الثانية تحفز المرؤوسين على العمل أكثر مما هو متوقع منهم بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات استثنائية و غير عادية و مستويات أداء مميزة تتجاوز أهمية و حجمًا ما قد تنتجه القيادة التعاملية. فالقادة التعامليون يحددون الإجراءات و النشاطات التي تتطلب إشرافا و متابعة و بناء على ذلك يحفزون مرؤوسيهم نحو بلوغ مستويات الأداء المرغوب بها.

و يؤكد كل من "كاننغو" و زميله "ماندونكا" (Kanungoa et Mendonca) على أن القيادة التعاملية تقوم على التبادل، حيث يستخدم القادة المكافآت و العقوبات لإغراء مرؤوسيهم على أداء مهام محددة و إظهار الولاء و الالتزام تجاه المنظمة<sup>1</sup>.

### ثالثًا: قيادة الفريق.

لقد ركزت كل من القيادة التحويلية و القيادة التعاملية على شخصيات القادة و سلوكياتهم و ما ينجم عنها من تأثير مباشر و غير مباشر على أداء المرؤوسين، أما قيادة الفريق فقد تجاوزت ذلك فلم تعد مقتصرة على تشجيع و تحفيز الأفراد لأداء أعمالهم بنجاحة، بل امتدت لتقود المجموعات و فرق العمل نحو إنتاج الأداء الجماعي المتميز جودة و تكلفة و منافسة<sup>2</sup>.

و تهدف إدارة الفريق إلى:

- ✓ العمل على توفير مناخ تنظيمي مناسب.
- ✓ غرس الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية بين المرؤوسين.
- ✓ مواكبة التغيرات التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمة.
- ✓ ممارسة عملية تفويض السلطة بطريقة أكثر فعالية.
- ✓ الالتزام بتحقيق الأهداف.

1 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 445 - 446.

2 نفس المرجع، ص 447.

- ✓ التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- ✓ اتخاذ قرارات أكثر فعالية و رشدا.
- ✓ اعتماد نظام اتصالات جيد.
- ✓ تطوير المهارات و القدرات الذاتية للأفراد<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: نظريات القيادة.

تزخر الأدبيات العلمية بعدد كبير من النظريات التي تحاول الكشف عن ماهية القيادة و تفسيرها ، فظهرت العديد من الاتجاهات و المدارس، من بينها: النظريات التقليدية، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية.

#### أولاً: النظريات التقليدية.

من ضمن النظرات التقليدية يمكن أن نذكر نظرية الرجل العظيم، و نظرية السمات.

#### أ - نظرية الرجل العظيم (Gret Man Theory).

ظهرت هذه النظرية خلال القرن 19م على يد رائدها الفيلسوف "توماس كارليل" ، و هي من أقدم النظريات المفسرة للقيادة على أسس وراثية، و يرى أصحاب هذه النظرية بأن القيادة سمة مميزة للفرد، و أن عددا قليلا من الأفراد يتمتعون بهذه السمات الشخصية و القدرات التي تمكنهم من أن يكونوا قادة، و أن يسيطروا على الآخرين، و أن الفرد لا يمكن أن يكون قائدا ما لم يتميز بهذه الصفات الخاصة التي تميزه عن غيره من الناس، فالتغيرات التي تحدث في الحياة الاجتماعية و الجماعية للناس تحدث بتأثير أفراد عظماء يبرزون في المجتمع لهم مواصفات فائقة و قدرات مميزة و مواهب و خصائص عبقرية غير عادية. و بالتالي فإن الرجال العظماء يبرزون لِمَا يتمتعون به من قدرات وراثية غير مألوفة، تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، بمعنى أن القادة يولدون قادة و لا يُصنعون، أي أنه لا يمكن لشخص لا يمتلك هذه الصفات الخارقة أن يكون قائدا<sup>2</sup>.

1 موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص132

2 حسين عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010، ص61.

و تعتمد نظرية الرجل العظيم على الافتراضات التالية:

- القادة يولدون و لا يصنعون.
- القادة العظماء يظهرون عند حاجة المجتمع إليهم.
- القائد الجيد هو الذي يمتلك الصفات الصحيحة.
- يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة و لهم القدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية و المستقبلية.
- يمتلك القادة قدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم<sup>1</sup>.

و يؤخذ على هذه النظرية بأن معظم خصائص القائد كان مبالغاً فيها، و تعبر عما يجب أن يكون، لا ما هو كائن بالفعل.

#### ب . نظرية السمات.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية الرجل العظيم، إلا أنها كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظرية السمات، التي ركزت على التمييز بين مميزات القادة و مميزات مرؤوسيه، و ترجع هذه النظرية القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تميز شخص القائد كالثبات، و القوة الجسمية، و الذكاء، و الشجاعة، و الإقدام، و الجرأة، و المهارة في اتخاذ القرارات، و هذه السمات هي هبة من السماء للقائد تجعله يؤثر في سلوك مرؤوسيه.

و من أهم السمات التي يتسم بها القادة حسب أصحاب هذه النظرية هي:

- ✓ السمات الجسدية: يتميز القائد بطول القامة، و ضخامة الجسد، و قوة البنية الجسمية، و سلامة البدن من النقائص.
- ✓ السمات العقلية: يتميز القائد بقدرات عقلية عالية من ذكاء، و إدراك، و عمق في التفكير و بعد النظر، و قدرة على الحكم السليم و التفكير الموضوعي، و الإبداع و الابتكار.

1 سامر جلة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 152 --

✓ السمات الاجتماعية: و تتمثل في الاعتماد على النفس، و القدرة على تحمل المسؤولية، و المشاركة الاجتماعية، و تكوين علاقات، و القدرة على التأثير على الآخرين و السيطرة عليهم و رفع معنوياتهم و شحذ هممهم نحو تحقيق أهداف معينة.

✓ السمات العامة: و تتمثل في رشاقة المظهر و السمعة الطيبة و الخلق الرفيع و التمسك بالمعايير الاجتماعية<sup>1</sup>.

تتمثل أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية في صعوبة توفر هذه السمات في شخص واحد و أنها سمات مثالية، و اختلاف أصحاب هذه النظرية في تحديدها، إضافة إلى إهمالها لسمات المرؤوسين و مسؤولياتهم و حاجاتهم و دورهم في عملية القيادة.

ستوجديل Stogdill 1948	مان Mann 1959	ستوجديل Stogdill 1974	لورد دي فادر، و أليجر Lord De Vader, Alliger 1986	كيركباتر و لوك Kirkpatrick Locke 1991
. الذكاء	. الذكاء	. الإنجاز	. الذكاء	. الدافع
. اليقظة	. الذكورية	. المثابرة	. الذكورية	. الدافعية
. البصيرة	. التوافق	. الرؤية	. الهيمنة	. الاستقامة
. المسؤولية	. الهيمنة	. المبادرة		. الثقة
. المبادرة	. الاهتمام بما	. الثقة بالنفس		. القدرة المعرفية
. المثابرة	. هو خارج الذات	. المسؤولية		. المعرفة العملية
. الثقة بالنفس	. المحافظة	. التعاون		
. الاجتماعية		. التسامح		
		. التأثير		
		. الاجتماعية		

جدول (5): سمات القائد، حسب مدخل السمات<sup>2</sup>.

1 محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2001، ص 236.

2 بيتر ج. و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 38.

**ثانياً: النظريات السلوكية.**

نظراً للانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة، حيث أنها لم تتمكن من إعطاء تفسير مقبول للقيادة، و كذلك ظهور حركة العلاقات الإنسانية، ظهرت النظريات السلوكية التي تركز على السلوك القيادي بدلاً من السمات، على افتراض أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، و من بين الدراسات و النظريات التي تناولت أساليب القيادة التي تؤثر بفعالية في المرؤوسين: دراسات "ميتشيغان"، دراسات "أوهايو"، نظرية الشبكة الإدارية.

**أ. دراسات "ميتشيغان" ( Michigan Studies ).**

قام "كاتز" (Katz)، و "كان" (Kahn)، و "ليكرت" (Likert) بدراسات حول القيادة بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة "ميتشيغان" لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر فعالية، و الأقل فعالية، فقام الباحثون بدراسة (24) فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، و قسمت هذه الأفواج إلى مجموعتين، تتسم المجموعة الأولى بإنتاجية عالية، بينما تتسم المجموعة الثانية بإنتاجية منخفضة، ثم قورن كل فوج من المجموعة الأولى بفوج من المجموعة الثانية يماثله في نوع العمل و في عدد العمال و اختصاصاتهم، و بعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك الإداري، بواسطة استجابات قادة و مرؤوسيه هذه الأفواج، و تم التوصل إلى وجود محور يمثل طرفه الأول العمل، و طرفه الآخر العاملين، و هناك من القادة من يركز على العمل، فيولون اهتماماً كبيراً لكيفية أداء العمل من قبل العاملين، و توضيح إجراءات العمل و الأداء، و هناك من القادة من يركزون على العاملين، فيهتمون بتشكيل فرق العمل و تحقيق رضا العاملين، و رفايتهم، و الحل الوسط هو الأفضل للقيادة، حيث تفترض هذه الدراسة أنه كلما زاد القائد من اهتمامه بالعمل (الإنتاج)، فهذا يعني تقليل اهتمامه بالعامل (العلاقات الإنسانية)، و العكس<sup>1</sup>.

1 عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان الأردن، 2013، ص21.

## ب. دراسات "أوهايو" (Ohio Studies).

قام بهذه الدراسات كل من "شارتل" (Shartle)، و "ستوغديل" (stogdil)، و "فلايشمان" (Fleishman)، بجامعة "أوهايو" حول فعالية القيادة الإدارية و أثر أساليبها على أداء العاملين، و هي دراسات تشبه دراسات جامعة "ميتشيغان" و تتزامن معها في الفترة الزمنية. وزع الباحثون مجموعة من الاستبيانات على المرؤوسين، اشتملت على مجموعة من الأسئلة حول الوظائف التي يقوم بها القائد، و بعد جمع الاستبيانات و تحليلها توصلوا إلى أنه يوجد بعدان لسلوك القائد:

يتمثل البعد الأول في سلوك الاهتمام بهيكلية العمل و إجراءاته، و هو سلوك يركز فيه القائد على توضيح الوظيفة، و صياغة مهام و أساليب العمل، و تحديد علاقات العمل، و قنوات الاتصال، و تقييم الأداء.

أما البعد الثاني، فيتمثل في سلوك التعاطف مع العاملين و الشعور بهم، و فيه يأخذ القائد بعين الاعتبار دفة العلاقة مع المرؤوسين، فيُنمّي علاقة الصداقة، و الثقة، و العدالة، و الاحترام معهم.

و لا يعني هذا التحليل وجود تعارض بين البعدين، و إنما يوجد بينهما تكامل، فالقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يهتم بهيكلية و إجراءات العمل، و في نفس الوقت يستطيع أن يهتم بالمرؤوسين، فيشعرهم بالعطف، و الصداقة، و الثقة، و بالتالي يحقق الرضا و الإنجاز الجماعي لمرؤوسيه<sup>1</sup>.

## ج. نظرية الشبكة الإدارية (Managerial Grid Theory).

نظرية الشبكة الإدارية هي نتاج للدراسات التي قام بها "روبرت بليك" (Robert Blake) و "جين موتون" (Jane Mouton) في أوائل الستينيات من القرن الماضي، و

1 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان الأردن، ط 2، 2004، ص 270.

تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي، لذلك أطلق عليها أيضا اسم شبكة التطوير التنظيمي. تحدد الشبكة الإدارية 81 نمطا للقيادة، إلا أن "بليك" و "موتون" أكدا على خمسة أنماط مختلفة للقيادة، تحوم حول قطبين هما الاهتمام بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد، و الاهتمام بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج<sup>1</sup>.

#### د . نظرية "رنسيس ليكرت" (Rensis Likert):

قدم "ليكرت" نظريته في كتابه (أنماط جديدة في الإدارة)، و كانت هذه النظرية نتيجة لمجموعة من الدراسات التي أجراها على عدد من التنظيمات الحكومية و الخاصة و آفا من المرؤوسين<sup>2</sup>. و خلص من خلالها إلى أن فعالية المنظمات تعتمد على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، و قد صنف "ليكرت" أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة أصناف، و هي:

1. أسلوب القائد المتسلط الاستغلالي: يتخذ القائد القرار و يلزم المرؤوسين بتنفيذه، و لا يفوض السلطة و لا يثق بالمرؤوسين.
2. أسلوب القائد المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
3. أسلوب القائد الاستشاري: يستشير مرؤوسيه و يسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار لوجود نوع من الثقة بينه و بينهم.
4. أسلوب القائد المشارك: يتعدى هذا النمط مجرد استشارة المرؤوسين إلى مشاركتهم الفعلية في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، و يتميز هذا النمط بثقة عالية بين القائد و مرؤوسيه. و قد دعا "ليكرت" لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها و قدرته على تحقيق إنتاجية عالية، و ذلك لأن الإدارة الوسطى تعتبر همزة وصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار<sup>3</sup>.

1 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص153.

2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 150.

3 بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 42 - 43.



شكل(13): أساليب القيادة الإدارية حسب "ليكرت"<sup>1</sup>.

#### هـ . نظرية الخط المستمر:

و هي نظرية تمخضت عن الدراسات التي قام بها " روبرت تارنهموم" و "وران شمبيت" (R.Tannenbaum et W.Schmidt)، حيث تصورا خطأ متدرجا في اتخاذ القرار بين المرؤوسين و سلطة القائد. و تتدرج الأساليب القيادية بين الأسلوب القيادي الأوتوقراطي و الأسلوب القيادي الديمقراطي و بين الطرفين تظهر أساليب مختلفة للقيادة يحددها القائد وفق درجة الحرية التي يريد أن يمنحها لمرؤوسيه، و بالتالي حسب نظرية الخط المستمر لا يوجد سلوكا محددنا ناجحا يستخدمه القائد في جميع المواقف، و إنما كل موقف يستوجب أسلوبا معينا، و هذه الأساليب السبعة هي كالتالي:

1. يسمح المدير للمرؤوسين بلتخاذ القرار ضمن حدود معينة.
2. يحدد الإطار العام للقرار و يترك مسألة اتخاذه فعليا للمرؤوسين.
3. يعرض المدير المشكلة ليحصل على اقتراحات المرؤوسين و يتخذ القرار في ضوء ذلك.
4. يعرض المدير القرار للمناقشة و التعديل.
5. يناقش القرار مع المرؤوسين بعد أن يتخذه و يجيب على استفساراتهم.
6. يرغّب المدير المرؤوسين بقراراته.

<sup>1</sup> شكل من إعداد الطالب.

7. المدير يتخذ القرار و يصدره.

و يعاب على نظريات سلوك القائد أنها تجعل العمل القيادي تبعا لفلسفة القائد في اتخاذ النمط القيادي للموقف الذي يحتم سلوكا معينا.

نطاق حرية المرؤوسين		نطاق سلطات القائد				
1	2	3	4	5	6	7

جدول (6): سلوك القيادة حسب نظرية الخط المستمر<sup>1</sup>.

### ثالثا: النظريات الموقفية.

يذهب أصحاب هذه النظريات إلى أن موقف و ظروف معينة هي التي تجعل أفرادا معينين يكونون قادة، أي أن الموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانياته القيادية، و مما يدل على ذلك أن الفرد قد يكون قائدا ناجحا في موقف معين و لكنه لا يصلح أن يكون كذلك في موقف آخر. فالجوانب الأساسية التي تركز عليها النظريات الموقفية هي القائد و الجماعة و الموقف، و متغير الموقف يحظى بأهمية كبيرة في تحديد من هو القائد، فالقيادة عند هؤلاء ليست موهبة بل هي موقف يتفاعل فيه القائد و جماعته و الظروف المحيطة<sup>2</sup>. أي أن أساس تحديد خصائص القادة لا يرتبط بسمات و خصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات و خصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، و ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب طبيعة المجتمعات و التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، و المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، و المراحل التي يمر بها التنظيم، و المنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلفت المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة<sup>3</sup>، أي أنه في ظرف معين يكون لمجموعة من الأفراد أهدافا و مطالب تحتاج إلى خدمات شخص قادر على

1 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 153 - 154.

2 نفس المرجع، ص 154 - 155.

3 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 533.

تحقيقها، فتقوم هذه المجموعة باختيار شخص من أجل القيام بهذه المهمة، و هذا الشخص يختلف باختلاف المجموعات أو حتى في المجموعة نفسها من وقت لآخر، و بالتالي فالقيادة دالة لكل من الشخصية و الموقف الاجتماعي و هما في حالة تفاعل، و ليست مجرد سمة من سمات الشخصية. و هذا ما جعل بعض الكتاب مثل "تيد" ( Tead ) يؤكد بأنه يصعب فصل حياة بعض القادة الذين برزوا في التاريخ مثل: لينين، هتلر، موسوليني، غاندي ... عن المناخ الاجتماعي الذي كانوا فيه، فكل قائد من هؤلاء هو ثمرة المناخ الذي عاشوا فيه<sup>1</sup>.

و خلاصة هذه النظريات أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه و تكيفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، و لا يرتبط بسمات و خصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات و خصائص نسبية لها علاقة بموقف قيادي معين. و من النظريات الموقفية:

#### أ. نظرية "فريد فدلر" (Fred Fiedler).

أنكر "فدلر" وجود أسلوب واحد من القيادة، و أكد على أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف، و أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف محدد لمتطلبات هذا الموقف، إلا أنه في تحليله للموقف و عناصره و متطلبات كل عنصر يختلف عن غيره من المنظرين الموقفيين، فيرى "فدلر" بأن الموقف يتمثل في الظروف التي تواجه القائد باعتباره المسؤول الأول عن القيادة، أما الموقف الملائم فيتطلب تشخيصا دقيقا للموقف الإداري الذي يمارس فيه القائد و مرؤوسيه نشاطهما<sup>2</sup>.

و يتأثر الموقف القيادي بالعوامل التالية:

- قوة مركز القائد و سلطته التي يمنحها له منصبه، حيث أن قوة مركزه و مساندة رؤسائه له و صلاحياته في محاسبة المرؤوسين تسهل عملية القيادة.
- طبيعة العمل، و إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا و واضحًا، حيث

1 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 351 - 352.

2 نفس المرجع، ص 365 - 366.

أن الأعمال الروتينية تُسهّل عملية القيادة.

- علاقة القائد بمرؤوسيه، و ذلك يتطلب قياس مدى تقبل المرؤوسين للقائد، و إِنْ العلاقة الشخصية الطيبة بين القائد و مرؤوسيه تسهل عملية القيادة<sup>1</sup>.

ب. نظرية " تاننبوم " و " وسكسر " و " مازاريك " , (Tannenbaum ,Weschler ,  
:Massarik)

تقوم هذه النظرية على أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف، و هذه المجموعات تتمثل في:

✓ القوى الكامنة في القائد: و تتمثل في قدرته على تقييم الظروف، و ميوله و اتجاهاته القيادية، و مدى ثقته بنفسه و بمرؤوسيه.

✓ القوى الكامنة في المرؤوسين: و تتمثل في الحاجة إلى الاستقلال، و استعدادهم لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، و قدرتهم على فهم التعليمات الصادرة إليهم، و مدى إحساسهم بالمشكلة التي تواجه القائد و مشاركتهم في حلها، و درجة فهمهم لأهداف المنظمة و ارتباطهم بهذه الأهداف. و هذه القوى الكامنة في القائد و في المرؤوسين، كلما فهمها القائد جيدا كلما تمكن من تحديد النمط القيادي الملائم للموقف الذي يواجهه.

✓ القوى الكامنة في الموقف: تتمثل أهم هذه القوى في نمط التنظيم و فلسفته و القوى النابعة منه، و مدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف من خلال خبرتها و قدرتها على حل المشكلات التي تواجهها، و طبيعة المشكلة التي نجم عنها الموقف و درجة تعقدها، و الوقت المتاح لحل المشكلة<sup>2</sup>.

1 هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص155.

2 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 359 - 361.



شكل (14): القوى التي تحدد النمط القيادي حسب نظرية " تاننبوم " و " وسكلر " و "مازاريك"<sup>1</sup>.

ج . نظرية "وليم ريدن" (W .Reddin):

ركز "ريدن" في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، و دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة، حيث يرى بأن هناك عنصران مهمان في السلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل، و الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، و ميز بين أربعة أساليب للقيادة، و هي:

- القائد المتفاني الذي يهتم بالعمل كثيرا.
- القائد المرتبط الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.
- القائد المتكامل الذي يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد.
- القائد المنعزل الذي لا يهتم كثيرا بالعمل و بالعلاقات مع الأفراد.

و هذه الأنماط الأساسية قد تكون فعالة في مواقف معينة، و قد لا تكون فعالة في مواقف أخرى، فهي ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها، و إنما فاعلية أي منها تتوقف على الموقف الذي تستخدم فيه، و بالتالي فالفاعلية الإدارية للقائد تنتج من ملائمة النمط

1 شكل من إعداد الباحث.

القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه<sup>1</sup>.

يؤخذ على النظرية الموقفية أن القيادة يصعب أن تكون رهينة المواقف و الظروف، فقد يتطلب الموقف قائداً يتسم بسمات معينة و مع ذلك لا يستجيب للموقف مع توافر هذه السمات، كأن يحتاج الموقف إلى قائد حازم لمواجهة بعض الأزمات، أو إلى قائد يتسم بالكياسة واللباقة، إلا أن القائد لا يستجيب لمتطلبات الموقف مع توفر السمات اللازمة لهذا الموقف و لا يستعملها فيفضل في قيادته<sup>2</sup>.

1 نواف كنعان، مرجع سابق، ص 367 - 369.

2 نفس المرجع، ص 371.

**المبحث الثالث: الحوافز.**

إن اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية في العمل لا يكفي بمفرده من أجل ضمان الإنجاز بالشكل المرغوب، حيث نجد داخل المنظمات صنفان من الأفراد، صنف يقوم بعمله بكل حماس واندفاع، و صنف آخر لا يتوفر لديه هذا الحماس و الاندفاع، بل قد تتباين درجة حماس الفرد الواحد خلال فترات زمنية مختلفة، و يمكن تفسير ذلك جزئياً بإرجاعه إلى عامل التحفيز، و قد اهتمت المدرسة السلوكية منذ ثلاثينيات القرن العشرين بموضوع بللحوافز، فتناولته بالدراسة و البحث.

**المطلب الأول: تعريف الحوافز.**

الحَفْزُ لغة هو حث الشيء من الخلف، و حَفَّزَ الشيء أي حركه و دفعه من الخلف<sup>1</sup>.

أما في الاصطلاح، فالحوافز هي: " فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة... إلخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، و العمل المنتج، و السلوك السليم. و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع"<sup>2</sup>. فالحافز هو وسيلة الإشباع، و لكن عندما يعرضه طرف ثان بهدف الاستثارة و توجيه السلوك، مثال ذلك: الطعام هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء، فإذا قام شخص (أ) بوضع صحن طعام في مكان محدد لأنه يأمل في أن يتوجه شخص (ب) إلى ذلك المكان لإشباع حاجته إلى الغذاء، فإن صحن الطعام في هذه الحالة يكون حافزاً موجهاً للسلوك. و بالتالي فإن أي إجراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو حافز<sup>3</sup>.

1 زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج2، دار الجبل، بيروت، لبنان، 1990، ص85.

2 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2000، ص208، عن عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، جامعة حلب، حلب، سوريا، ص299.

3 سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص345.

كما تعرف بأنها " مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة، و تحقيق مشروعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله"<sup>1</sup>.

فالحوافز هي: " مجموعة المزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر و أفضل، و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجياتهم و أهدافهم و رغباتهم، و بما يحقق أهداف المنظمة أيضا".

و تعرف الحوافز كذلك بأنها: "عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل"، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات و قدرات لم توظف، فنمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل، فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية و كيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد"<sup>2</sup>.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تحرك و تنشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات، فتعمل على إكساب العامل الحماس و الإقدام و السرور في عمله، و تزرع الثقة في نفسه، بما يدفعه للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، كما تعمل على إيصاله إلى حالة الشغف و التلهف و السعادة بعمله، و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة، و تحقيق مشروعه و تطلعاته التي يسعى لتحقيقها من خلال عمله، و محاولة إيصاله إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تذمر أو شكوى، و بالتالي فإن للحوافز تأثير مباشر على توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات و زيادة الإنتاجية و الارتفاع بمستوى رضا العاملين، و قد يبلغ التحفيز ذروته فيصل إلى مرحلة

1 محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص2.

2 عبد الله بن عبد الغني الطجم، مرجع سابق، ص109.

الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة المنظمة و العمل<sup>1</sup>، و هذا يعني وصول العامل إلى درجة عالية من الولاء التنظيمي.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

اختلف المنظرون في تصنيف الحوافز إلى عدة رؤى، و من بين هذه الرؤى من يصنف الحوافز إلى نوعين رئيسيين، هما الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية. و على المنظمة أن تختار الأسلوب الأمثل الذي يناسب كل حالة حتى تتمتع بنظام متكامل يحفز العاملين على الأداء المتميز. و في ما يلي نتعرف على هذين النوعين الرئيسيين مع تفرعاتهما.

#### أولاً: الحوافز الإيجابية.

تنقسم الحوافز الإيجابية إلى ثلاثة أنواع رئيسية، تتمثل في: الحوافز النقدية، الحوافز المعنوية، حوافز الخدمات الاجتماعية.

#### أ. الحوافز النقدية:

تعد الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز ، خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنظمة، حيث أن الحاجات الأساسية لهؤلاء الأفراد لم تشبع بالكامل، كالمأكل و الملابس و المسكن، و بالتالي فإن الحوافز النقدية تعد دافعا قويا نحو الإنجاز للحصول على المزيد من العوائد النقدية، و بالتالي المزيد من الإشباع للحاجات الأساسية، و هذا ما ذهبت إليه مدرسة الإدارة العلمية.

و تأخذ الحوافز النقدية عدة أشكال، من أهمها: الأجر، و الزيادات السنوية، و المكافآت، والمشاركة في الأرباح.

1 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص 151 - 149.

- ✓ الأجر: يتيح للأجر للفرد إشباع بعض الحاجات الأولية، و بالتالي فهو يعتبر من الحوافز التي تدفع الفرد للقيام بعمله على أتم وجه، كما أن المنظمة يمكنها أن تجذب عمالة ماهرة من خلال الأجر الذي توفره.
- ✓ الزيادات السنوية: إذا ربطت الزيادات السنوية بالإنتاج فإنها يمكن أن تصبح حافزا قويا للعمال، أما إذا ربطت هذه الزيادات بالأقدمية في المنصب فإنها تفقد أهميتها في التحفيز و إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج.
- ✓ المكافآت: يمكن تعريف المكافآت بأنها: مبالغ من الأموال تعطى للعامل مقابل قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج تقوم المنظمة بتحديدده.
- ✓ المشاركة في الأرباح: يستفيد منها في الغالب جميع العمال، بغية تحفيزهم لمضاعفة جهودهم، و هي عبارة عن نسبة مئوية تقطع من الأرباح السنوية الصافية أو الإجمالية التي تحققها المنظمة، ثم يتم توزيعها على العمال حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد، و يتم توزيعها نقدا، و لمرة واحدة في السنة أو يتم تقسيمها على عدة مرات في السنة<sup>1</sup>.

#### ب . الحوافز المعنوية:

المقصود بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال كحافز لإثارة الدافعية للزيادة في الإنتاج، إنما تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العامل و تقديره و مراعاة احتياجاته النفسية و الاجتماعية، كما بينته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراسات "إلتون مايو" و زملائه. و للحوافز المعنوية عدة أشكال، أهمها: الترقية، تقدير الجهود، الإشراف في الإدارة، ضمان الاستقرار في العمل، تحسين ظروف العمل.

- ✓ الترقية: إذا ربطت الترقية في العمل - بشكليها العمودي و الأفقي - بالكفاءة الإنتاجية، فإنها تكون حافزا مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج بشكل متميز، حتى يحصلوا على هذه الترقية و بالتالي تحقيق مركز اجتماعي مرموق.

1 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص160.

✓ تقدير الجهود: تقدي جهود العاملين الأكفاء بمنحهم شهادات شرفية، أو أوسمة، أو تسجيل أسمائهم في قائمة الشرف، أو تقديم رسائل الشكر لهم، أو مدحهم و الثناء عليهم أمام زملائهم... كل ذلك يكون محفزاً لهم و لزملائهم على العمل و الإنتاج بشكل متميز.

✓ الإشراك في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة بانتخابهم لممثلين عنهم في مجلس الإدارة، فيساهمون بأرائهم و أفكارهم و يشاركون في وضع سياسة المنظمة و أهدافها و حل المشكلات التي تعترضها. و بذلك يحس العامل أن له مكانة في المنظمة، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، و بالتالي تحفيزه على العمل.

✓ ضمان الاستقرار في العمل: عندما يشعر الفرد العامل بأنه مستقر في عمله، أي أن له دخلاً دائماً يؤمن له توفير حاجياته الأساسية، فإن ذلك يزيل عنه القلق و الخوف من المستقبل، فتتحفز قدرته على العمل و العطاء.

✓ تحسين ظروف العمل: كلما كانت ظروف العمل جيدة، و مناخه مناسباً، كان استعداد الفرد للعمل أحسن، فالإضاءة الجيدة، و التهوية، و نظافة مكان العمل... تجعل العامل يشعر بأن المنظمة تسعى لتوفير البيئة الملائمة للعمل، و بالتالي ترتفع روحه المعنوية، التي تؤدي إلى تحفيزه نحو العمل المتقن<sup>1</sup>.

#### ج . حوافز الخدمات الاجتماعية:

يطلق على حوافز الخدمات الاجتماعية اسم الحوافز غير المباشرة بسبب عدم ارتباطها المباشر بالعمل، فهي تقدم لجميع الأفراد العاملين بدون مقابل أو بمقابل رمزي، بغض النظر عن مستوى أدائهم أو إنجازهم، قصد إشباع حاجات ذاتية لديهم فيتعزز شعورهم باهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية، و تتمثل أهم هذه الخدمات في:

✓ إنشاء جمعيات استهلاكية داخل المؤسسة لتمكين العمال من اقتناء مستلزماتهم التموينية بأسعار معقولة.

1 مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 210 - 212.

- ✓ مساعدة العمال على الحصول على مسكن مناسب، بمنح قروض، أو تقديم مساعدات مالية، أو تأجير سكنات، أو إقامة مساكن خاصة بهم.
- ✓ تقديم إعانات للعمال في المناسبات الاجتماعية كالزواج، أو المرض، أو الولادة، أو الختان، أو الوفاة...
- ✓ تقديم خدمات طبية للعمال عن طريق إنشاء مركز طبي، أو التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم خدماتها العلاجية للعمال.
- ✓ تقديم خدمات ثقافية كتوفير مكتبات للمطالعة.
- ✓ تقديم خدمات الراحة و الاستجمام في العطل للعمال و عائلاتهم، و إقامة حفلات في بعض المناسبات الرسمية على شرف العمال.
- ✓ توفير النقل المجاني للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة و العكس<sup>1</sup>.

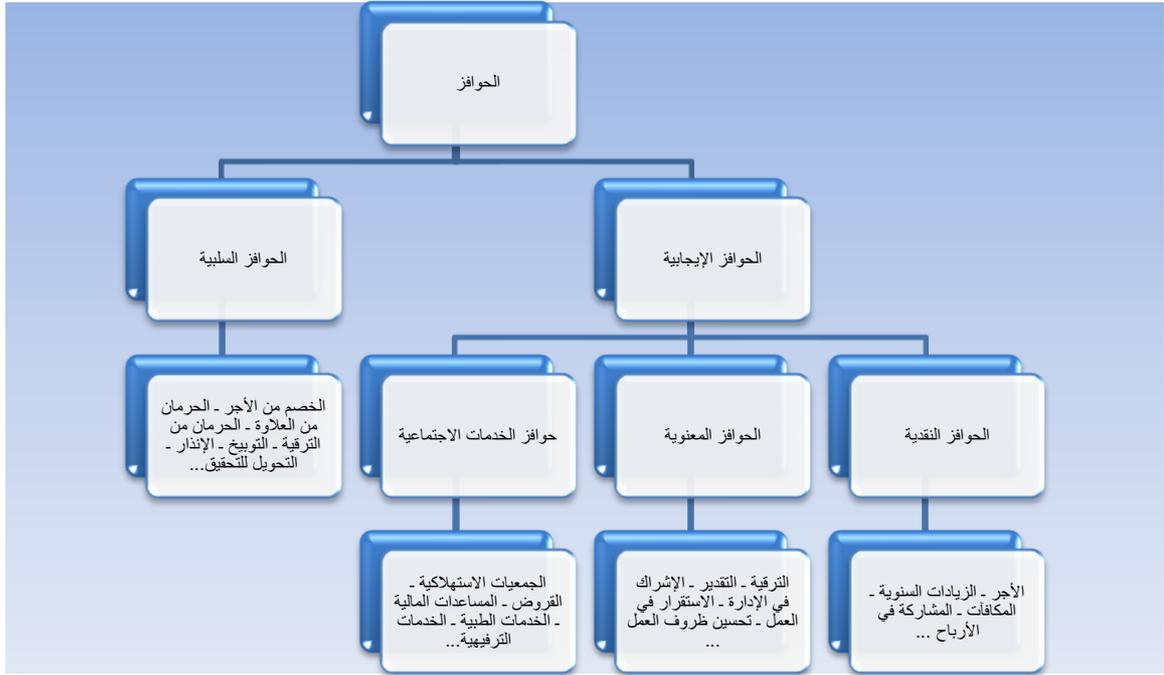
### ثانياً: الحوافز السلبية.

تتمثل الحوافز السلبية في العقوبات المادية، كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر ضمن القائمة السوداء، التحذير، التوبيخ، الإنذار، التحويل للتحقيق، حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات، إلغاء الساعات الإضافية، حجب المعلومات. و تسعى هذه الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف، و يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر، بحيث يثاب المجد و يعاقب المقصر، و يجب أن تربط هذه الحوافز بأشكالها المتعددة بتقييم شامل و عادل حتى تكون هذه الحوافز مبنية على أساس سليم<sup>2</sup>.

و هناك من الباحثين من يصنف جميع هذه الأنواع من الحوافز إلى صنفين، و هما:  
الحوافز المادية، و الحوافز المعنوية.

1 مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 212 - 213.

2 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص 158.



شكل (15): أنواع الحوافز<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات الحوافز.

لقد شغل موضوع الحوافز و تأثيره على أداء العاملين بال علماء النفس و التنظيم و الإدارة منذ ظهور العمل المنظم، فظهرت عدة نظريات تحاول تفسير ما يتعلق بالحوافز و أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، و من بين هذه النظريات: النظرية الاقتصادية، نظرية سلم الحاجات، نظرية "الدرفير".

#### أولاً: النظرية الاقتصادية.

تعتمد النظرية الاقتصادية على أسلوب الثواب و العقاب، و هو من أقدم الأساليب المستخدمة للتأثير في سلوك العمال، و يقوم هذا الأسلوب التقليدي على أساس مكافأة الأفراد عند القيام بسلوك مرغوب إما بالترقية أو زيادة الأجر أو الثناء...، أو معاقبتهم في حالة

<sup>1</sup> شكل من إعداد الطالب.

السلوك غير المرغوب عن طريق الطرد أو الخصم من الأجر أو التوبيخ...، و ترى نظرية الثواب و العقاب أن رغبة العامل في الحصول على مكافآت و خوفه من العقوبات تكون حافزا له على الأداء الجيد، و بالتالي إمكانية التحكم في سلوكه تكون متاحة عن طريق الثواب و العقاب<sup>1</sup>.

و قد تبنى رواد المدرسة الكلاسيكية هذه النظرية، فركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز العمال، و من بينهم "فردريك تايلور" و "ماكس فيبر" و "هنري فايول" و اعتبروا الإنسان كائنا اقتصاديا (Economic man)، كلما أمدته بالحوافز المادية كلما أنتج أكثر، فهو بمثابة الآلة التي وقودها الحوافز المادية، و بالتالي إذا أرادت الإدارة استقطاب عمال معينين و المحافظة عليهم، تعرض عليهم رواتب مغرية، و إذا أرادت أن يبذل شخص جهدا أكبر لأداء عمل معين، عرضت عليه مبلغا أكبر، و إذا أرادت التأكد من تجنب القيام بسلوك معين، حددت عقوبة مادية أكبر لهذا السلوك<sup>2</sup>.

من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنه على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها ليست هي الدافع الوحيد الذي يدفع العامل للإنجاز، بل هناك دوافع و حاجات أخرى تسيطر عليه. و بسبب الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية، ظهرت نظريات أخرى تؤكد على الحاجات اللامادية للإنسان.

### ثانيا: نظرية سلم الحاجات.

تعتبر نظرية سلم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" (Abraham Maslow) من أكثر النظريات شهرة و قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المتنوعة. و تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين:

1 عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص172.

2 سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص359.

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها لدى الفرد، و قد صنفها "ماسلو" في خمس فئات.
- أن حاجات الفرد غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و تحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تأثير لها على سلوكه، و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

و الشكل الموالي يوضح تدرج الحاجات الإنسانية حسب نظرية "ماسلو":



شكل (16): سلم الحاجات الإنسانية حسب نظرية "ماسلو"<sup>1</sup>.

- و يمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية في:
- ✓ أن الإنسان يعمل من أجل إشباع عدد من الحاجات، و ليس الحصول على الأجر فقط، فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعة و تحقيق مكانة اجتماعية، و الحصول على التقدير و تعلم مهارات جديدة و إتقان عمل معين و الإبداع و الإنجاز... و بالتالي على نظام الحوافز أن يأخذ كل هذه الحاجات بعين الاعتبار.
  - ✓ تختلف الحاجة النشطة من فرد إلى آخر، فقد تكون الحاجات المادية نشطة عند (أ)،

1 عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 173.

و حاجات الانتماء نشطة عند(ب)، و حاجات تحقيق الذات نشطة عند(ج)... و قد تختلف الحاجات النشطة لدى الفرد الواحد خلال فترات زمنية متباينة. لذا يجب على نظام الحوافز أن يوفر حوافز تشبع المجاميع المختلفة من الحاجات<sup>1</sup>.

من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أن السلوك غير متدرج لدوافع بعض الأفراد، فالناس لا يتحركون دائما على السلم بالطريقة التي تقترحها النظرية، كما أن بعض الأفراد يجمدون في مرحلة معينة لفترة طويلة على الرغم من إشباعهم للحاجة التي تكون في تلك المرحلة<sup>2</sup>.

### ثالثا: نظرية الحاجات الثلاث (GRE).

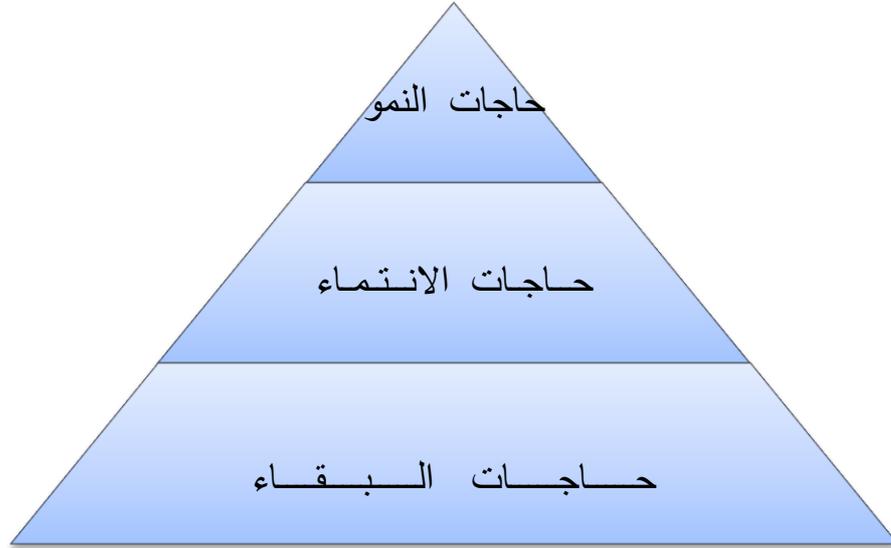
نظرا للانتقادات التي وجهت لنظرية سلم الحاجات لـ "أبراهام ماسلو" طرح "آلدر فير" (Alderfer's) نظرية بديلة يطلق عليها نظرية (GRE)\* و هي اختصار لثلاث مجموعات من الحاجات و هي (البقاء، الانتماء، النمو)، و لم يشترط "آلدر فير" ضرورة التدرج في إشباع الحاجات - كما في نظرية سلم الحاجات - و إنما أي حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

و الشكل الموالي يوضح تدرج الحاجات الإنسانية حسب "آلدر فير"

1 سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 361 - 362.

2 نفس المرجع، ص 362.

\* و هي اختصار للكلمات التالية: Growth-Relatedness-Existence



شكل (17): سلم الحاجات الإنسانية حسب نظرية "آلدر فير"<sup>1</sup>.

لم تختلف نظرية "آلدر فير" كثيرا عما جاء به "ماسلو"، حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمن و السلامة، و حاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية، و حاجات النمو تقابل حاجات التقدير و الاحترام و تقدير الذات، و بالتالي فإن هذه النظرية لم تأتي بجديد و إنما هي مجرد اختصار لما جاء به "ماسلو".

#### رابعا: نظرية دوافع الإنجاز.

أكد "ماكلند" (McClelland) صاحب نظرية دوافع الإنجاز أن للإنسان ثلاث حاجات محفزة لسلوكه، و هي: الحاجة للسلطة، الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز.

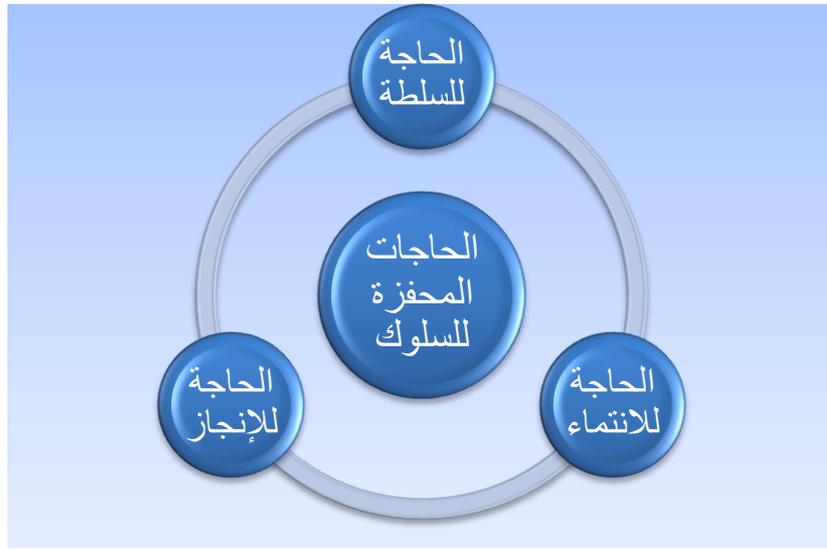
أ . الحاجة للسلطة: رأى "ماكلند" أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير و الرقابة القوية على الآخرين، و يسعون للحصول على مناصب قيادية.

ب . الحاجة للانتماء: حسب نظرية دوافع الإنجاز فإن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية

1 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص 121 - 122.

للانتماء يميلون إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، و يشعرون بالغبطة و السعادة لما يكونون محبوبين من قبل أفراد الجماعة التي ينتمون إليها، و إذا تم رفضهم فإنهم يشعرون بالألم.

ج . الحاجة للإنجاز. يتميز الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز برغبة قوية في النجاح و الخوف من الفشل، و هم يحبون التحدي و يضعون لأنفسهم أهدافا قابلة للتحقيق بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ثم يسعون لتحقيقها<sup>1</sup>.



شكل(18): الحاجات المحفزة للسلوك الإنساني حسب نظرية دوافع الإنجاز<sup>2</sup>.

و يرى "ماكلند" أن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك و متكامل، و بدون تسلسل، و تلك الحاجات الثلاثة موجودة في كل إنسان ، و لكن بدرجات متفاوتة و مختلفة، و على المدير مراقبة سلوك مرؤوسيه لكي يحدد أي من النماذج الثلاثة التي تناسب كل فرد، و يتطلب ذلك درجة من الحساسية و التمرين على المراقبة و التحليل<sup>3</sup>.

1 عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 178 - 179.

2 شكل من إعداد الطالب.

3 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص 124.

**خامسا: نظرية المتغيرين.**

قام "فريدريك هيرزبيرج" (Fredrick Herzberg) بأبحاث توصل من خلالها إلى نظرية المتغيرين، و التي انطلق فيها من دراسته لمجموعة من المديرين و المهندسين و المحاسبين، و هي تلتقي إلى حد كبير مع نظرية سلم الحاجات الإنسانية لـ "ماسلو". و قد توصل إلى أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي إلى القناعة و الرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل<sup>1</sup>.

و يقسم "هيرزبيرج" العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

**أ. العوامل الدافعة (الحافزة):**

أي التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل، إذا توفرت فإنها تعمل على إيجاد درجة عالية من الرضا و الحفز و تولد دافعية عالية للعمل، أما إذا انعدمت فإن الدافعية للعمل تكون ضعيفة، إلا أن ذلك لا يؤدي إلى الشكوى و عدم الرضا، و هي ترتبط بالعمل نفسه و ما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم و التقدم و تحقيق الذات، و قد سميت بالعوامل الدافعة لأنه عند انعدامها لا يتأثر العامل بغيابها و بالتالي لا يظهر عليه التذمر و عدم الرضا، و وجودها يحفزها و يدفعه للأداء العالي<sup>2</sup>. و تتمثل العوامل الدافعة في:

✓ الإنجاز.

✓ التقدير.

✓ مهام العمل نفسه.

✓ المسؤولية.

✓ التقدم في الوظيفة.

✓ النمو و التطور الذاتي<sup>3</sup>.

**ب. العوامل الصحية (المطهرة):**

1 عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص174.

2 سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص364.

3 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص126.

إذا غابت هذه العوامل أدت إلى الشكوى و عدم الرضا من قبل المرؤوسين، أما إذا توفرت بشكل جيد فإنها لا تؤدي إلى الرضا العالي، فمثلا إذا كانت الظروف المادية ملائمة (الرواتب و الأجور عالية، المباني مؤثثة و مكيفة، التسهيلات نموذجية ...)، فإنها لا تؤدي بالضرورة إلى الرضا العالي، بل تعتبر حالة طبيعية و فقط، و قد سميت بالعوامل المطهرة لأنها تظهر أجواء العمل من الشكوى و التذمر<sup>1</sup>. و تتمثل العوامل الصحية في:

- ✓ الأمان الوظيفي.
- ✓ الراتب.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ المركز.
- ✓ سياسات المنظمة.
- ✓ نوعية الإشراف الفني.
- ✓ نوعية العلاقات الشخصية بين الزملاء و المشرفين و المرؤوسين<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: مبادئ نظام الحوافز الفعال.

يقول الحكمة: أنه بمقدورك أن تقود حصانك إلى مكان الماء، لكن قد لا يكون بمقدورك أن تجعله يشرب. فنظام الحوافز وحده لا يكفي من أجل تحفيز العمال ما لم تراعى فيه مبادئ معينة، ومن بينها:

#### أولاً: مبدأ التبعية:

المقصود به أن يكون الحافز تابعا للسلوك المرغوب، بمعنى أن العامل لا يحصل على الحافز إلا إذا حقق مستوى معين من الإنجاز<sup>3</sup>.

1 سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 364.

2 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص 126.

3 نفس المرجع، ص 173.

ثانياً: مبدأ الإدراك:

يقصد به أنه لكي يكون المبدأ السابق (مبدأ التبعية) ناجحاً، لابد أن يعي العامل و يدرك هذه العلاقة، فإذا لم يعرف العامل مسبقاً بأن إنجاز المتقن سيؤدي إلى زيادة في راتبه، فلن يكون لمبدأ التبعية أي معنى<sup>1</sup>.

ثالثاً: مبدأ التوقيت:

يعني هذا المبدأ أن حصول العامل على الحافز يجب أن لا يتأخر كثيراً عن تحقيقه للمستوى المطلوب من الإنجاز، لذلك يجب على المشرف إذا وجد العامل قد قام بسلوك مرغوب أو أداء متميز أن يردف ذلك بحافز حتى يشعر العامل بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك<sup>2</sup>. و كما ورد في الأثر أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه.

رابعاً: مبدأ الحجم:

يقصد بمبدأ الحجم كبر أو صغر الحافز في حد ذاته، فيجب توفير محفزات مناسبة و بكميات مناسبة حتى تسمح للأفراد باستخدامها لإشباع حاجاتهم الاجتماعية و الفسيولوجية<sup>3</sup>.

خامساً: مبدأ النوع:

يتعلق هذا المبدأ بنوع الحافز المقدم، فقد يكون الحافز مادياً كالمال و الجوائز و المكافآت... و قد يكون معنوياً كالاستحسان و الشكر و التكريم... و يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث نوعية الحوافز الأكثر تأثيراً فيهم، و على المشرف أن يراعي ذلك من خلال تعامله مع مرؤوسيه حتى يتمكن من تحقيق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) و السلوك

1 محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص174.

2 نفس المرجع، ص174.

3 سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص373.

المؤدّي<sup>1</sup>.سادسا: مبدأ الثبات:

يتعلق هذا المبدأ بالثبات النسبي لنظام الحوافز في نفس الفترة الزمنية و بين نفس الأفراد، بمعنى أن تقدم نفس المكافأة لكل العمال المتميزين، بغض النظر عن نوع الحافز الذي يفضله العامل، و لا يتم التمييز بينهم إلا حسب درجة تحقيقهم للأداء المتميز. و مثال ذلك لو أن أحد العمال كان أداءه جيدا و نال تحفيزا من المشرف فإنه يجب على المشرف أن يمنح نفس التحفيز لباقي العمال الذين كان لهم نفس الأداء<sup>2</sup>.

سابعا: مبدأ التحكم:

يتعلق هذا المبدأ بدرجة تحكم العامل في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان بمقدور العامل أن يسيطر على السلوك المطلوب، فإن تطبيق نظام الحوافز يمكن أن يثمر بالتأثير على سلوك العاملين، كالالتزام بمواعيد العمل الرسمية من حيث الحضور و الانصراف. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لأسباب قاهرة و خارجة عن إرادته، فإن استخدام نظام الحوافز في هذه الحالة يتسبب له في نوع من الإحباط، و مثال ذلك عدم قدرة العامل على القيام بعمله بالمستوى المطلوب بسبب نقص في المادة الأولية و هو غير مسؤول عن توفيرها<sup>3</sup>.

المطلب الخامس: أساليب حديثة في الحفز.

هناك العديد من الأساليب المتبعة من قبل القيادة الإدارية، من أجل تحفيز العاملين نحو الإبداع و التميز في العمل، و السعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و زيادة ولائهم

1 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سابق، ص174.

2 نفس المرجع، ص175.

3 نفس المرجع، ص175.

التنظيمي، و من بين هذه الأساليب ما سبق ذكره في مطلب أنواع الحوافز ص128، كمشاركة العاملين في الأرباح، التمتع بالخدمات الصحية، توفير فرص الترقية، البعثات الدراسية و التدريبية، وضع صناديق الشكاوى و المقترحات، منح لوحات الشرف و الأوسمة، البومات الصور للعاملين المتميزين، الرحلات و الحفلات....إضافة إلى هذه الأساليب توجد أساليب أخرى حديثة من أجل تحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، و منها:

### أولاً: أسلوب توسيع العمل.

يتمثل أسلوب توسيع العمل في عدم اقتصر عمل الفرد على مجال تخصصه، و إنما تمنح له صلاحيات من أجل أن يضطلع بأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري. إن إضافة الواجبات و المسؤوليات إلى العمل الرئيسي يزيد من الرغبة في العمل، و يقضي على الروتين و الرتابة و الملل الذي قد يصيب العامل نتيجة قيامه بعمل محدود جدا و متخصص جدا و رتيب جدا.

و كمثال على أسلوب توسيع العمل: بدلا من أن ينحصر عمل مصمم الإشهار (الإعلان) على تصميم رسالة الإشهار، تمنح له صلاحيات أخرى لها علاقة بالإشهار ككل، كأن يكلف باختيار الإشهار قبل بثه، أو اختبار كفاءة الإشهار بعد نشره، أو المشاركة مع مدير الإشهار في وضع ميزانية الإشهار، أو التنسيق مع وكالة الإشهار... إلخ<sup>1</sup>

إن أسلوب توسيع العمل يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال، كما يفيد في تعرف العامل على إجراءات العمل الكلي في دائرة اختصاصه، مما يشعره بأهميته كجزء من هذه الدائرة الموسعة، فيزداد ارتباطه بالمنظمة، كما أن الروح المعنوية للعاملين ترتفع نتيجة الإحساس بالمشاركة في تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العمل الإضافي الذي أنيط إليهم، كما أن العامل إذا شارك في الإدارة أحس بشعور الاشتراك في ملكية المنظمة، فيحافظ على

1 بشير العلاق، مرجع سابق، ص 321.

أصولها و مصلحتها و يدافع عنها<sup>1</sup>.

### ثانياً: أسلوب إثراء العمل.

يسمى أيضا أسلوب إغناء العمل، و يقصد به منح فرص أكثر و حرية أوسع للعاملين في تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة أعمالهم، و إعطاء المرؤوسين بعض المهام و الواجبات التي يقوم بها رئيسهم، و بالتالي زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

فالمحاسب مثلا كأحد الأعضاء في المنظمة يمكن أن يكلف بأعمال أخرى خارج مجال تخصصه، كالتنظيم، و التنسيق، و التوجيه، و الرقابة، أو التدريب، و التأهيل، و اتخاذ القرارات على مستوى أعلى من مستواه، و استثمار خبرته الطويلة التي اكتسبها من خلال عمله كمحاسب، فضلا عن وظيفته الرئيسية بالمنظمة.

و هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوسين بالعمل، و تعزيز ولائهم التنظيمي، كما يؤدي إلى رفع درجة روحهم المعنوية، و بالتالي زيادة إنتاجيتهم<sup>3</sup>.

### ثالثاً: أسلوب الإدارة بالأهداف.

لقد وضع "دريكر" (P.Drucker) فلسفة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات، و نالت الكثير من التأييد و الاهتمام، و وضعت موضع التمحيص و الاختبار من قبل عدد من الباحثين، و تتلخص عناصرها الأساسية في الآتي:

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف المراد تحقيقها (تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة) و كذلك النتائج التي حققت.

1 بشير العلاق، مرجع سابق، ص 322.

2 رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 463.

3 نفس المرجع، ص 463 - 464.

- يشترك الرؤساء و المرؤوسون في تحديد الأهداف التي بإمكان المرؤوسين تحقيقها خلال مدة زمنية محددة، و يشترط في هذه الأهداف أن تكون واقعية و يسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء و المرؤوسون مرة ثانية من أجل دراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية و تقييمهم لها، و النقطة الرئيسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف كل فرد مدى مساهمته في تحقيق أهداف وحدته الإدارية و الأهداف العامة للمنظمة.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك خلافاً، فيجب تصليحه و تعديله، كوضع برامج تدريبية أو تأهيلية للعاملين<sup>1</sup>.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يهدف إلى:

- ✓ تحقيق أعلى درجات التحفيز للعاملين، من خلال عملية اشتراك الرؤساء مع المرؤوسين في تحديد الأهداف، و قيام العاملين بتقييم و رقابة أعمالهم بأنفسهم، و كذا توسيع دائرة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ✓ تحسين موقف العاملين تجاه الوحدة التي يعملون بها أو المنظمة ككل، و رفع روحهم المعنوية، فيشعر العاملون بأنهم جزء من المنظمة، و المنظمة جزء منهم، و يزداد الولاء التنظيمي لديهم.
- ✓ تخفيض حالات القلق، و عدم الاستقرار، و عدم الراحة بالنسبة للمرؤوس، لأنه يعرف بالتحديد ما يريده منه رئيسه، كما يعرف بتقييم الرئيس لعمله.

✓

لكن أسلوب الإدارة بالأهداف يتطلب مجموعة من الشروط من أجل ضمان نجاحه، و من أهمها:

- التهيئة النفسية و العملية للرؤساء و المرؤوسين قبل البدء بتنفيذه.
- تحسين نظام الاتصالات (الرسمية، و غير الرسمية) و تدفق المعلومات في المنظمة.
- تحسين العلاقات الشخصية مع مختلف الجماعات الموجودة بالمنظمة.

1 يشير العلق، مرجع سابق، ص 323.

➤ مباركة و دعم الإدارة العليا و تحمسها لتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أسلوب العمل المرن.

يعتمد هذا الأسلوب على ترك الحرية للعاملين في اختيار ساعات العمل التي يرغبونها ضمن حدود معينة، فيستطيع العامل الحضور للعمل خلال ساعات معينة (الوقت الأساسي)، و ترك العمل خلال ساعات أخرى، على أن يكون مجموع ساعات عمله اليومي موافق للحجم الساعي المطالب به، كأن يكون ثمان ساعات يومياً.  
من فوائد أسلوب العمل المرن:

- ✓ أنه يسمح للعامل بجدولة أوقات دوامه، حتى لا تتضارب مصالحه الشخصية مع متطلبات العمل.
- ✓ أنه يسمح للعامل باختيار الوقت المناسب لعمله، أي الذي يرى أن إنتاجيته فيه تكون أفضل ما يكون<sup>2</sup>.

#### خامساً: أسلوب العمل الأسبوعي المكثف.

يتمثل هذا الأسلوب في السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعي ( 40 ساعة مثلاً) خلال مدة تقل عن 5 أيام، و هذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة و التسلية و قضاء مصالحه الشخصية.

إن أسلوب العمل الأسبوعي المكثف يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، و تقليل معدلات دوران العمل، و الغيابات، مما يرفع إنتاجيتهم. لكن في المقابل قد يؤدي هذا الأسلوب. إذا لم يحسن العامل استخدامه إلى التعب الشديد، و الإرهاق، و عدم القدرة على إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة<sup>3</sup>.

1 بشير العلق، مرجع سابق، ص 325.

2 رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 464.

3 نفس المرجع، 464.

**المبحث الرابع: الظروف الفيزيائية للعمل.**

لقد اعتمدت المجتمعات التقليدية على النشاط الفلاحي من أجل توفير أهم حاجياتها، و اعتمدت في نشاطها الزراعي على وسائل و أدوات بسيطة، و استخدمت في مرحلة من المراحل نظام المقايضة من أجل تبادل السلع، فتميزت حياتهم الاجتماعية و الاقتصادية بالبساطة. و بظهور النظام الإقطاعي الذي سيطر فيه ملاك الأراضي على مساحات شاسعة من الأراضي الزراعية، و استغلوا الأقدان من أجل خدمة الأرض و زيادة ثروتهم، و تميزت ظروف العمل آنذاك بالقساوة ، حيث كان القن يعمل لدى سيده مع أسرته طيلة النهار، و بالمقابل فإنه لا يحصل إلا على ما يقتات به و يضمن له الحياة هو و أفراد أسرته من أجل أن يتمكنوا من مواصلة خدمة الأرض.

و بسبب هذه الظروف غير الإنسانية اضطر هؤلاء الأقدان إلى الهجرة نحو المدينة طمعا في الحياة الكريمة و العيش الرغد، و مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا (1850/1750) ازدادت الحاجة إلى اليد العاملة فأقبل هؤلاء المزارعون للعمل في المصانع و ورشات العمل، و لكن لم تكن ظروف العمل في مصانع المدينة أحسن حالا من ظروف العمل في مزارع الريف، فقد كان العمل شاقا، و في ظروف فيزيقية صعبة، و بمقابل مادي زهيد، و ساعات عمل طويلة، و عدم مراعاة لسلامة العامل المهنية أو كرامته أو حتى آدميته، فقد كان يُنظر إليه كآلة من الآلات، و يتم فصلهم عن العمل متى ما استغنى عنه رب العمل.

و نتيجة للظروف السالفة الذكر ظهرت عدة تمردات و وقفات احتجاجية من طرف العمال و صراعات بينهم و بين أرباب الأعمال، توجت بعد نضال طويل بظهور النقابات و الجمعيات التي تدافع عن حقوق العمال، فظهرت التشريعات و القوانين التي تنظم العمل و تضمن للعاملين حقوقهم سواء في المصانع أو غيرها من ميادين العمل.

و في هذا الخضم ظهرت عدة أبحاث و دراسات من قبل باحثين ينتمون إلى حقول

علمية متعددة تهتم بدراسة الظروف الفيزيائية للعمل.

### المطلب الأول: درجة الحرارة.

يختلف تأثير العاملين بدرجات الحرارة باختلاف البيئات التي يعيشون فيها، فبعض الأفراد أكثر تكيف مع البيئة الحارة، و بعضهم أكثر تكيف مع البيئة الباردة. و تعتبر درجة الحرارة مصدرا من مصادر الضغوط في ضوء تأثيرها على جسم الإنسان، حيث تؤدي درجة الحرارة غير الملائمة إلى:

- فقدان كميات كبيرة من الماء في شكل عرق، قد تؤدي إلى الجفاف، أو الإجهاد، أو التصلب الحراري<sup>1</sup>.
- تؤثر في الحالة المزاجية و العصبية للعاملين، فتجعلهم متوترين و عصبيين.
- تؤثر سلبا على الجهاز التنفسي، فتزيد من الإحساس بالتضايق و عدم الراحة.
- و بالنسبة للبرودة الشديدة فإنها تؤدي إلى أمراض الروماتيزم و التهاب الرئة المزمن<sup>2</sup>، و شحوب في اللون و تأثيرات ضارة على الأصابع و الأطراف.
- اضطرابات في الدورة الدموية، و تمدد في الأوعية الدموية.
- زيادة الأخطاء في العمل.
- ارتفاع عدد الإصابات و حوادث العمل.
- نقص القدرة على أداء الأعمال، و بالأخص التي تحتاج إلى درجة عالية من التركيز.
- تقلصات مؤلمة في عضلات اليدين و القدمين يصاحبهما قيء.
- تؤدي الحرارة المرتفعة إلى حدوث دوار و رعشة و إغماء (أعراض ضربة الشمس).

1 عابد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 22 - 23.

2 سهام بن رحومني، « بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكلية جامعة باتنة) »، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2013، ص 214-215.

- التهاب في الجفون يؤدي إلى عتمة قرنية العين و بالتالي نقص النظر<sup>1</sup>.

فيجب أن يعمل الفرد في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، كما أن كفاءة العامل و قدرته على الأداء تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب مما يجعل العامل لا يلتزم بساعات الدوام و قد يسعى نحو البحث عن عمل آخر يضمن له ظروف عمل أفضل لا تعرضه للحرارة الشديدة أو المنخفضة، لذلك يجب المحافظة على درجة حرارة مكان العمل عند درجة ملائمة.

و في دراسة لـ "ماكويرث" (Mackworth) منشورة عام 1950، تبين من خلالها بأن معدلات الأخطاء في العمل كان يزيد بزيادة درجات الحرارة المؤثرة (Effective Temperature) و هي درجات الحرارة التي تأخذ في اعتبارها كلا من الحرارة و الرطوبة، كما وجد "بيلر" (Pepler) في بحثه المنشور عام 1953 تأييدا لذلك، حيث كانت الكفاءة تتدهور كلما زادت درجة الحرارة عن الحد المقبول. و فيما يتعلق بالبرودة فقد تبين لـ "كلارك" (Klark) من بحثه المنشور سنة 1961، بأن الإنتاج ينخفض بالانخفاض الكبير في درجات الحرارة<sup>2</sup>.

و تتوقف درجة الحرارة اللازمة على نوع العمل الذي يقوم به العامل، لأن بعض الأعمال تتطلب ممن يقومون بها نشاطا عضليا كبيرا، و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع درجة حرارة أجسامهم، كما أن بعض الأعمال الأخرى تستلزم ممن يقومون بها بذل نشاط ذهني، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض درجة حرارة أجسامهم مقارنة بمن يقوم بمجهود عضلي، و أن شعور العامل بالحرارة أو الدفء يتوقف على طبيعة العمل الذي يزاوله<sup>3</sup>، و بالتالي فإن درجات الحرارة المثلى لبيئة العمل سوف تختلف بعض الشيء من عمل لآخر، و من فرد

1 حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، ط 1، 2009، ص 192.

2 فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعارف، القاهرة مصر، ط 6، 1988، ص 223.

3 عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ص 153.

لآخر، و من قطاع جغرافي إلى آخر، و من هنا فإن تحديد درجات الحرارة المثلى ينبغي أن يتم بناء على دراسة ميدانية، كما ينبغي أن يكون تحديدا نوعيا حسب نوع بيئة العمل، و نوع العمل ذاته، و نوع القطاع الجغرافي الموجود به، و نوع الفصل من السنة<sup>1</sup>.

و من أجل حماية العاملين من التأثيرات السيئة للبيئة الحارة في أماكن العمل يجب القيام بالإجراءات التالية:

- حماية العاملين من التعرض لدرجات الحرارة العالية بعمل أسقف عازلة مع التهوية الجيدة لأماكن العمل.
- عدم السماح للعاملين الذين يعانون من أمراض القلب و الكلى بالعمل في الأماكن الحارة.
- يعمل فريق في مكان الأفران ثم ينتقل للعمل في مكان آخر، بالتبادل بين فرق العمل للتقليل من درجة التعرض للحرارة العالية، مع إعطاء فترات للراحة أثناء العمل.
- استبدال العمليات الساخنة بعمليات باردة كلما كان ذلك ممكنا.
- التنبيه و التوعية بمخاطر التعرض للحرارة المرتفعة.
- التقليل من المجهود العضلي قدر الإمكان.
- توفير السوائل و المياه المالحة و جعلها في متناول العاملين في أماكن العمل.
- توفير أدوات الوقاية الشخصية من الحرارة و استخدام غطاء الوجه و الرقبة.

أما من أجل الوقاية من درجة الحرارة المنخفضة، فإنه يتم تثبيت وحدات مستقلة لتدفئة بعض الأماكن المطلوب تدفئتها، أو تستخدم وحدة مركزية لتدفئة المكان بأكمله، و تتم عملية التدفئة بهذه الأجهزة عن طريق تمرير الهواء، أو الماء، أو البخار الساخن في أنابيب تثبت داخل المناطق المراد تدفئتها، و قد تستخدم أيضا الأجهزة الكهربائية لهذا الغرض. و يتوقف أسلوب التدفئة على طبيعة و نوعية العملية الإنتاجية، فإذا تطلبت العملية الإنتاجية حرارة

1 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 225.

عالية فإنه يمكن الحصول على جزء منها لتدفئة بقية ورشات العمل، و إذا تطلبت العملية الإنتاجية استخدام الماء البارد من أجل تبريد الآلات، فإنه يمكن استخدام هذا الماء بعد اكتسابه الحرارة الكافية للتدفئة<sup>1</sup>.

كما يجب إبعاد المرضى المصابين بأمراض القلب عن العمل في الأماكن الباردة جدا، و توفير السوائل الساخنة و جعلها في متناول العاملين، و ارتداء الملابس التي تقي جيدا من درجة الحرارة المنخفضة، و التوعية بمخاطر التعرض للبرودة لمدة طويلة.

### المطلب الثاني: الإضاءة.

تعتبر الإضاءة أحد أهم العناصر المادية لبيئة العمل الداخلية، حيث أن الإضاءة الجيدة تعتبر من عوامل تحسين الأداء الوظيفي للعامل و بالتالي زيادة إنتاجيته، و ذلك لأن الكفاية الإنتاجية كثيرا ما تعتمد على سرعة الإدراك البصري<sup>2</sup>، فالإضاءة الكافية عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لإمكان العمل و الإنتاج، فأجزاء الآلة و المواد الخام و المنتجات لا يتم التعامل معها تعاملًا ناجحًا إن تعذرت رؤيتها، و ذلك لأن الرؤية عنصر أساسي من عناصر الإدراك اللازم للتعامل الكفاء مع البيئة الخارجية، و طالما أنه يشترط في العامل درجة معينة من الإبصار لتوظيفه في عمل معين، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم ببسر و كفاية أعلى<sup>3</sup>.

و تنقسم الإضاءة إلى نوعين: الإضاءة الطبيعية، و الإضاءة الاصطناعية.

### أولاً: الإضاءة الطبيعية.

تعتبر الإضاءة الطبيعية من أفضل أنواع الإضاءة الملائمة للعين البشرية، كما يمكن

1 عادل حسن، مرجع سابق ، ص 151.

2 كمال طارق، علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، الإسكندرية مصر، ص 128.

3 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 220.

أن نحصل على أكبر كمية منها و بدون تكلفة تذكر، و بما أن النوافذ هي الوسيلة الوحيدة للحصول على الإضاءة الطبيعية، فيجب أن تكون واسعة إلى أكبر حد، و ألا تقل مساحتها عن 18% من مساحة أرضية مكان العمل، و يجب الاهتمام بتنظيف زجاجها من الداخل و الخارج، لأن تراكم الأتربة عليه يؤدي إلى الإقلال من كمية ضوء الشمس الذي يعبره، و لكن من الناحية العملية فإن وجود عدد كبير من النوافذ يساعد على تسرب الحرارة من الداخل إلى الخارج في فصل الشتاء، و البرودة من الداخل إلى الخارج في فصل الصيف، كما أنه لا يمكن الاعتماد اعتمادا كلياً على الإضاءة الطبيعية لأنها تخضع إلى عدة عوامل طبيعية لا دخل للإنسان فيها و لا يمكنه أن يتحكم بها، كتغير الطقس من حين لآخر و تلبد السماء بالغيوم أو تواجد الضباب في فصل الشتاء، فتختلف شدة الإضاءة من فصل لآخر، و من يوم لآخر، و حتى في نفس اليوم من ساعة لأخرى، فتتراوح بين ( 8000 شمعة ١ قدم)\* خلال فترة الظهيرة في الأيام الصافية، و بين ( 50 شمعة اقدم) في الأيام الممطرة، كما أنه يستحيل استعمال الإضاءة الطبيعية في الفترة الليلية، لذلك صار من الضروري استعمال الإضاءة الاصطناعية في كثير من الأحيان<sup>1</sup>.

### ثانياً: الإضاءة الاصطناعية.

لقد أثبتت التجارب بأن نسبة حوادث العمل تزداد بمعدل 36% في الإضاءة الاصطناعية عنها في الإضاءة الطبيعية، لذلك يجب تكييفها بحيث تكون من ناحية اللون و القوة أقرب ما يكون من الإضاءة الطبيعية.

و تنقسم الإضاءة الاصطناعية إلى ثلاثة أقسام:

أ - الإضاءة المباشرة: و هي التي يكون فيها مصدر الضوء ظاهراً للعين، و إنارتها مباشرة أي غير منعكسة، و يجب أن يراعى في وضع مصابيح الإضاءة المباشرة أن تكون

\* (شمعة ١ قدم) وحدة قياس الإضاءة، و تعني مقدار الضوء الذي تحدته شمعة واحدة بمقياس و مواصفات معينة على مسطح مساحته 1 قدم مربع.

1 عادل حسن، مرجع سابق، ص 146.

الإضاءة موحدة في المصنع، و ذلك بتنظيم ارتفاعها و المسافة بينها. إلا أن الأشعة الناجمة عن هذا النوع من الإضاءة تؤثر على بصر العامل تأثيرا سيئا.

ب . الإضاءة نصف المباشرة : و تستعمل فيها مصابيح ذات إطارات عاكسة تمنع التوهج و تعكس الضوء في أماكن العمل، و يفضل استعمال هذا النوع من الإضاءة لأن الأشعة التي تقع على عين العامل فيها أقل من الإضاءة المباشرة.

ج . الإضاءة غير المباشرة : و فيها توضع المصابيح الكهربائية في أماكن غير ظاهرة حتى تنعكس أشعتها على الأسقف و الجدران فتضيء أماكن العمل، و لا يحدث هذا النوع من الإضاءة وهجا، كما يتميز بوحدة درجة الإضاءة بعكس الإضاءة المباشرة التي تقل فيها قوة الإضاءة كلما ابتعدنا عن مصدر الإضاءة، يستخدم هذا النوع عادة في مكاتب الإدارة العليا لارتفاع تكاليفها<sup>1</sup>.

و فيما يتعلق بالإضاءة لا تعتبر شدتها هي العامل الوحيد الذي ينبغي مراعاته في بيئة العمل، بل يجب الاهتمام أيضا بتجانس توزيع الضوء، أي توحيد شدة الإضاءة في كل جزء من المكان الذي يمارس فيه العامل عمله، فكلما كان الضوء موزعا توزيعا عادلا على أجزاء بيئة العمل و كان لونه يقترب قدر الإمكان من الضوء الطبيعي للنهار كان ذلك أنسبا لقيام العامل بعمله، فهي تساعد على سهولة الرؤية و دقتها، و في نفس الوقت تقلل من إجهاد العينين، فالعين تبذل جهدا أكبر من أجل الرؤية إذا كانت الإضاءة غير متجانسة، فتضطر إلى كثرة التغيير و التعديل في توسيع حدقة العين و تضيقها تبعا لشدة الإضاءة، حيث تضيق الحدقة في حال تركيز الرؤية على الجزء الأكثر إضاءة، و تتسع عند نقل الرؤية إلى الجزء الأقل إضاءة، و هكذا لا تلبث أن تتكيف مع درجة إضاءة معينة حتى تضطر إلى تعديل تكيفها، مما يسبب إجهادا شديدا للعين. و بالتالي فإن الإضاءة غير المتجانسة لا تؤدي فقط إلى قلة الإنتاج، بل تؤدي كذلك إلى سرعة تعب العامل، و ملله، و الإضرار

1 عادل حسن، مرجع سابق، ص 148.

براحته النفسية<sup>1</sup>.

و مما يجب مراعاته في الإضاءة في بيئة العمل:

- أن تكون الإضاءة كافية في أماكن العمل، سواء كانت طبيعية أو اصطناعية، و أن يراعى فيها ما يلي:
- أن تكون النوافذ مفتوحة، أو يكون زجاجها نظيفاً، و لا يوجد أمامها أي عائق لمرور الضوء.
- أن تكون مصادر الضوء الطبيعي و الاصطناعي موزعة بطريقة تؤدي إلى تجانس الضوء، و أن تتخذ الوسائل المناسبة لتجنب التوهج المنعكس.
- تجنب التفاوت الكبير في توزيع الضوء في الأماكن المتقاربة.
- توفير إضاءة مناسبة للعمليات المتفاوتة في الدقة<sup>2</sup>.
- أن يكون لون الضوء أقرب ما يكون إلى الضوء الطبيعي.

### المطلب الثالث: التهوية.

التهوية هي إدخال الهواء النقي إلى داخل المصنع أو بيئة العمل تقابلها عملية طرد الهواء الفاسد من الداخل إلى الخارج، و تهدف عملية توفير التهوية المناسبة للعاملين إلى تهيئة الظروف المناسبة و الجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة<sup>3</sup>. حيث تؤدي التهوية السيئة إلى إعاقة التنظيم الحراري للجسم، بسبب ارتفاع درجة حرارة جسم الفرد نتيجة لعملية الاحتراق التي تتم داخله، و للتخلص من ذلك يزداد نشاط الغدد العرقية، حيث يتم تبخر العرق المفرز فيستهلك قدراً كبيراً من حرارة الجسم، و بالتالي تنخفض درجتها، حيث أنه كلما ازدادت حرارة الجسم ازداد إفراز العرق، و يتطلب ذلك كمية كبيرة من الحرارة ليتبخر، أما في حالة وجود درجة عالية من الرطوبة فإن العرق لن يتبخر بل يظهر على سطح الجسم،

1 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 220 - 223.

2 عادل حسن، مرجع سابق، ص 147.

3 حسن محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 187.

فالهواء هو الذي يُمكن الجسم من التخلص من الحرارة الزائدة<sup>1</sup>.

و قد تعود أسباب التهوية الرديئة إلى تواجد عدد كبير من العاملين في ورشة عمل مغلقة و لمدة طويلة، فتتغير نسب ال مواد المكونة للهواء من أوكسجين و نتروجين و ثاني أكسيد الكربون إضافة إلى المواد العالقة عن الحالة العادية، حيث ترتفع كمية ثاني أكسيد الكربون عن 3%، و تقل نسبة الأوكسجين عن 21%، و ترتفع درجة الحرارة و نسبة بخار الماء، و المواد العضوية و الروائح، مما يسبب صعوبة في التنفس. كما يمكن أن يعود السبب في رداءة التهوية إلى العملية الإنتاجية في حد ذاتها، فقد تؤثر على تركيبة الهواء بسبب ما ينتج عنها من احتراق للمواد، أو شوائب كالأتربة و الغازات و الأدخنة و الأبخرة، و التي تؤثر بدورها على صحة العامل<sup>2</sup>. و بالتالي فإن قدرة العامل على العمل تتأثر بشكل كبير بدرجة الحرارة و نوعية الهواء السائدة في بيئة العمل، فالحرارة الناجمة عن تشغيل الآلات، أو من العاملين أثناء تحركهم و تنفسهم، أو الناتجة عن أشعة الشمس، أو الإضاءة الاصطناعية، تسبب حمولا و كسلا للأفراد، كما أن الهواء الفاسد الراكد يساعد على انتشار الأمراض<sup>3</sup>.

و قد أكد "جيزيللي" و "براون" أن هناك من الدراسات ما يشير إلى أن الإنتاج يعتبر مؤشرا على نوعية الهواء، و من بينها دراسة لجنة التهوية التابعة لبلدية نيويورك التي أكدت أن الحرارة العالية و الهواء الراكد يخلان بالعمل البدني، و قد طلب في إحدى التجارب من بعض العاملين أن يحملوا أثقالا حديدية تزن خمسة أرتال لمسافة قدمين و نصف، و في حرارة تبلغ 68 و 85 درجة فهرنهايتية في الهواء النقي و في الهواء الراكد، مقابل مكافأة تشجيعية من أجل تحفيزهم، فدلّت النتائج على أن الإنتاج يتأثر بالتهوية، حيث ينخفض بنسبة 9% في بيئة العمل التي تكون فيها التهوية ضعيفة و الهواء راكد كما أنه ينخفض في

1 حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 1999، ط 1، ص 375.

2 نفس المرجع، ص 375.

3 عادل حسن، مرجع سابق، ص 152.

بيئة العمل الحارة<sup>1</sup>.

و تتلخص مشكلة التهوية في حفظ الهواء في بيئة العمل نقيًا و متحركًا، فيجب أن لا تقل نسبة الأوكسجين في الهواء عن 21% و ألا تزيد نسبة ثاني أكسيد الكربون عن 3% بأي حال، و أن يتغير الهواء ست مرات على الأقل في الساعة، و أن يراعى في بيئة العمل أن الفرد الواحد يحتاج إلى 10 أقدام مكعبة من الهواء على الأقل في الدقيقة الواحدة، أي 35 رطلا في اليوم، و هو ما يزيد عن حاجته اليومية من الطعام و الشراب معا، لذلك يجب أن لا يكون المكان مزدحما بالأفراد و الآلات<sup>2</sup>.

و يمكن أن نميز بين نوعين من التهوية: التهوية الطبيعية، و التهوية الاصطناعية.

**أولاً: التهوية الطبيعية.**

تعتبر التهوية الطبيعية من أفضل أنواع التهوية، حيث تستغل قوة دفع الهواء الناتج عن اختلاف الأوزان النوعية للهواء الساخن و البارد، و كذلك قوة دفع الرياح من أجل الحصول على أكبر قدر من التهوية، من خلال التحكم في فتحات التهوية بتوسيعها أو تضيقها حسب حرارة الجو و اتجاه الهواء و سرعة الرياح، لذلك فإن فتحات التهوية تزود بوسائل التحكم من أجل التحكم بكمية الهواء الداخلة إلى أماكن العمل حسب الحاجة، لهذا يراعى عند إنشاء منشآت صناعية أن تكون مزودة بفتحات و نوافذ التهوية، و أن لا تكون متباعدة، و أن لا يكون أمامها عائقاً لمسار الهواء<sup>3</sup>. و تتميز هذه الطريقة بتوفير الطاقة، و لكنها لا تكون عملية في جميع الظروف الطبيعية.

1 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 225 - 226.

2 عادل حسن، مرجع سابق، ص 152 - 153.

3 كلوش كهينة، ظروف العمل الفيزيكية و أثرها على صحة العامل (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية المتزعمة لصناعة الأثاث، تابوكرت تيزي وزو)، مذكرة ماجستير غي منشورة، جامعة مولود معمري، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس، تيزي وزو الجزائر، 2015، ص 38.

**ثانياً: التهوية الاصطناعية.**

يوجد نظامان أساسيان من التهوية الاصطناعية:

أ. نظام الشفط: يتم تركيب أجهزة الشفط الموضعي بأعلى أو أسفل مصدر التلوث أو من كلا الاتجاهين لسحب الهواء من داخل المصنع إلى خارجه، حيث يتم شفط الأبخرة و الغازات التي يزيد وزنها عن وزن الهواء عن طريق الشفط من الأسفل، و توفر هذه الطريقة كميات كبيرة من الهواء.

ب. نظام ضخ الهواء: تعتمد هذه الطريقة على ضخ كمية من الهواء في بعض أماكن العمل التي تقل فيها كمية الهواء عن باقي الأماكن الأخرى، كما هو الحال بالقرب من الأفران<sup>1</sup>.

كما يمكن تهوية مكان العمل باستعمال المراوح الكهربائية المثبتة في فتحات جانبية بالجدران.

**المطلب الرابع: الضوضاء.**

تعرف الضوضاء بأنها كل صوت عال غير مألوف، أو صوت مزعج لا يمكن التحكم فيه، و هو يصدر عن الأجسام المهتزة بسبب حركتها أو الطرق عليها أو احتكاكها أو مقاومتها مع أجسام أخرى، حيث يتحول جانباً من طاقتها إلى صوت، فكلما كانت الطاقة المتحولة إلى صوت كبيرة كلما كانت شدة الصوت مرتفعة، و عندما يهتز جسم فإنه يضغط على الهواء حوله في اتجاه ما، ثم يتخلل الهواء عند حركة الجسم في الاتجاه المعاكس، و بتكرار ذلك تنتج سلسلة من التضامط و التخلخل للهواء، فتنتشر فيه بعيداً عن الجسم المهتز، و عندما تصل إلى أذن الإنسان تسبب الإحساس بالضوضاء. و هكذا فإن الصوت عبارة عن موجات ميكانيكية طولية، أي وجود حركة اهتزازية لجزيئات الوسط الناقل للصوت في نفس اتجاه انتشار الموجة الصوتية. و لا ينتشر الصوت في الفراغ التام، و إنما يلزم

1 كلوش كهيئة، مرجع سابق، ص 38.

لانتشاره وسط مادي ، فينتقل الصوت في المواد الصلبة، و السائلة، و الغازية بسرعات مختلفة<sup>1</sup>. و قد أثبتت الدراسات أن للضوضاء تأثير سيئ على إنتاجية الفرد، فك لها زادت الضوضاء في مكان العمل نقص الإنتاج، حيث تؤدي إلى سرعة إجهاد العاملين و إثارة أعصابهم. و تعد الضوضاء من أهم مصادر ضغوط العمل التي تقلل من الالتزام التنظيمي، حيث أكدت الدراسات أن زيادة شدة الصوت تثير الجهاز العصبي و تزيد من إفراز هرمون الأدرينالين من الغدة الكظرية، و الذي بدوره يؤدي إلى استجابات حادة لأي مؤثر إضافة إلى ارتفاع نبض القلب و ضغط الدم، و بالأخص في الأعمال التي تحتاج إلى تركيز<sup>2</sup>.

إن اهتزاز الآلات أثناء دورانها يسبب الضوضاء أو الأصوات غير المرغوب فيها، و الواقع أن الضوضاء و الاهتزاز شيان متلازمان، فحينما تهتز الآلة أثناء تشغيلها تحدث اهتزازات مماثلة في أرضية و جدران المصنع، كما تحدث ضوضاء. و الثابت أن الأصوات المرتفعة تزعج العامل أكثر من الأصوات المنخفضة، كما تضايقه الأصوات غير المنتظمة و المتقطعة أكثر من الأصوات المنتظمة و المتواصلة<sup>3</sup>. و ذلك لأن الأصوات المتواصلة قد يتعود عليها العامل بمرور الوقت فيتكيف معها، و بالتالي لا تكون مصدرا لإزعاجه خاصة إن كانت أصوات شبه خافتة، أما الأصوات ذات الطبقات العالية فإنها تؤثر تأثيرا كبيرا على العامل و قد تحدث ضعف السمع أو الصمم التام.

إن للضوضاء تأثير سيئ على العامل، فهي تسبب له ضيقا و استياء، و تشتت انتباهه فتصرفه عن التركيز في عمله، و بالتالي تقل كفاءته.

و قد قام "ماكارتي" ( Mc Cartney ) سنة 1941، بدراسة حول تأثير الضوضاء في الصناعة، تم التوصل من خلالها إلى أن الأخطاء انخفضت إلى ثمن عددها عند انتقال

1 ممدوح سلامة مرسي، « الضوضاء مرض العصر »، مجلة أسبوط للدراسات البيئية، مركز الدراسات و البحوث البيئية، جامعة أسبوط، أسبوط مصر، العدد 36، يناير 2012، ص 119 - 120.

2 عابد رحيل عيادة الشمري، مرجع سابق، ص 22.

3 عادل حسن، مرجع سابق، ص 155.

العامل من مكان قريب من ورشة الغلايات إلى منطقة هادئة، و زاد عمل المكتب بـ 8,8%، و قلت أخطاء الكاتبين على الآلة الراقنة بنسبة 24% عندما انخفضت نسبة الضوضاء بـ 5,14%، و قلل تخفيض الضوضاء كذلك معدل دوران العمل بمقدار 47% و نسبة الغياب بمقدار 5,37%<sup>1</sup>.

و يمكن أن نلخص أبرز أضرار الضوضاء على العامل في الآتي:

- الصمم المؤقت الذي ينتهي مفعول ه بعد عدة ساعات، و لكن التعرض المستمر للضوضاء لعدة سنوات قد يؤدي إلى الصمم الدائم الكلي أو الجزئي.
- حدوث بعض التغيرات الفسيولوجية في جسم العامل، مثل انقباض الشرايين و الشعيرات الدموية، و زيادة ضغط الدم، و زيادة ضربات القلب و سرعة التنفس، و تقلص العضلات.
- قد تتعطل عملية الهضم و عمليات إفراز اللعاب.
- قد تضطرب وظائف الأذن و الأنف و الحنجرة، و يختل إفراز بعض الهرمونات.
- قد تحدث اضطرابات في وظائف المخ تؤدي إلى افتقاد الشهية للطعام، و تقلل القدرة على التركيز، و تزيد من الشعور بالإجهاد الذهني، مما يرفع معدلات حوادث العمل<sup>2</sup>.

و كل ذلك من شأنه أن يقلل من مردودية العامل.

و تقاس شدة الضوضاء بعدة أجهزة منها "السونومتر" ( Sonomètre ) و "الدوسيمتر" ( Dosimètre ) و وحدة القياس هي الديسبل، و تعد عملية القياس هذه معقدة فجهاز قياس الضوضاء مبني على أساس لوغاريتمي (ليس خطيا) و الدرجات الموجودة فيه ليست متساوية حتى يمكن استيعاب الفرق الكبير بين شدة الضوضاء المرتفعة و شدة الضوضاء المنخفضة جدا، و على كل حال فإن ارتفاع شدة الضوضاء بـ 3 مرات يعني مضاعفة الشدة. و يمكن قياس شدة الضوضاء على أساس الذبذبات، و الوحدة المستعملة هنا هي

1 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 229 - 230.

2 ممدوح سلامة مرسي، مرجع سابق، ص 127.

الهرتز، و الضوضاء التي تقل شدتها عن 20 هرتز أو تزيد عن 2000 هرتز تضر بالصحة و بحاسة السمع على الخصوص، و باختلاف شدة الذبذبات يختلف الأثر بالنسبة للأذن، لذلك فإن أجهزة قياس الضوضاء تكون مزودة بعدد من المرشحات من أجل محاكات رد فعل الأذن<sup>1</sup>.

و نجد تفاوتاً بين العاملين في مدى تأثرهم بالضوضاء، فبعضهم شديد الحساسية لها، و بعضهم أقل تأثراً بها. و قد أجريت تجارب لدراسة تأثير الضوضاء على عاملات النسيج، فاستعملت سدادات واقية للأذن تعمل على تخفيض شدة الضوضاء الصادرة عن الآلات بنسبة 10%، توصل الباحثون إلى أن الزيادة في الإنتاج كانت أكبر بكثير بالنسبة للعاملات اللاتي أقررن بأنهن ينزعجن من الضوضاء على اللاتي أقررن عدم اكترائهن بها، إلا أن كل واحدة منهن أظهرت بعض التحسن في الإنتاج نتيجة لاستعمالها واقيات الأذن. و على العموم فإن الأعمال العقلية أكثر تأثراً بالضوضاء من الأعمال البدنية و الروتينية، و هذا بسبب حاجة الأولى إلى التركيز أكثر<sup>2</sup>.

و لا يمكن التخلص من الضوضاء تماماً، ولكن يمكن التقليل منها بالتخلص من بعض الأصوات التي تسببها بعض الآلات أثناء دورانها إما بإصلاحها، أو تزييتها، أو استبدال الأجزاء المتآكلة منها أو استبدالها كلياً بآلات أخرى. و بالنسبة للآلات التي لا يمكن القضاء على ما تسببه من ضوضاء أثناء دورانها، فيمكن الحد منها و إضعافها بتهيئة الآلات على قواعد خشبية أو على وسائد من المطاط لامتصاص اهتزاز الآلة حتى لا تتضاعف الأمواج الصوتية. و في الوقت الراهن يراعى في التصميم الهندسي للآلات أن تصنع من مواد لا تصدر ضجيجاً قدر الإمكان عند دورانها، و عند إنشاء المصانع تغطي الأرضيات و الجدران بمواد تمتص الأمواج الصوتية فتمنع الصدى و تضخم الأصوات الناجمة عن تردده

1 لونيس علي، صحراوي عبد الله، « علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية، دراسة تشخيصية »، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 3، 2011، ص455-456.

2 فرج عبد القادر طه، مرجع سابق، ص 230 .

و انعكاسه على جدران المصنع الصماء كالمطاط، و الفلين، و اللباد، و الفبير، كما يجب توفير سدادات من القطن أو الصوف ليضعها العامل في أذنيه من أجل التقليل من سماع الضجيج، و يجب عزل الأقسام الصناعية التي تحدث بها ضوضاء عالية في مبان منعزلة عن مباني الأقسام الأخرى، أو في مناطق منعزلة في نفس المبنى<sup>1</sup>.

---

1 عادل حسن، مرجع سابق، ص 155 - 156.

خلاصة

• جماعات العمل عبارة عن وحدة اجتماعية مكونة من شخصين أو أكثر، يحدث بينهم تفاعل اجتماعي، و تربطهم علاقات اجتماعية مشتركة، يتبنون معايير و قيم مشتركة، و يسعون نحو تحقيق أهدافهم. و تتكون الجماعات من أجل إشباع الحاجة إلى: الانتماء و المساندة الاجتماعية، و الأمن و السلامة، و التقدير و تأكيد الذات. و تتكون الجماعات عبر مراحل متباينة، من المخاض إلى الميلاد، فالنضج، ثم الشيخوخة. وهناك الجماعات الرسمية التي تتضوي تحتها الجماعات الرسمية الدائمة، و الجماعات الرسمية المؤقتة، و هناك الجماعات غير الرسمية التي تتضوي تحتها الجماعات السلبية، و الجماعات الضالة، و الجماعات الإستراتيجية، و الجماعات المحافظة. و للجماعة تأثير على سلوك الفرد من خلال القيم و المعايير التي يمتثلونها، و الثواب و العقاب الذي تمارسه الجماعة على أفرادها.

• القيادة هي قدرة شخص على التأثير على الآخرين و توجيههم نحو تحقيق أهداف معينة، و القيادة الفعالة تمنح العاملين الشعور بالأهمية و متعة العمل و الشعور بروح الجماعة. و يمكن أن نميز بين أنواع من القيادة، منها القيادة حسب سلوك القائد و تضم: القيادة الديمقراطية، و القيادة الأوتوقراطية، و القيادة الحرة، و هناك القيادة حسب الهيكل التنظيمي و تضم: القيادة الرسمية، و القيادة غير الرسمية، و هناك أيضا القيادة حسب الموقف. كما توجد رؤى حديثة للقيادة تتمثل في: القيادة التحويلية، و القيادة التعاملية، و قيادة الفريق. توجد عدة نظريات تكشف عن ماهية القيادة و تفسرها، أهمها النظريات التقليدية، و النظريات السلوكية، و النظريات الموقفية.

• الحوافز هي قوة محرّكة خارجية، تحرك و تنشط سلوك الفرد من أجل إشباع حاجات معينة. و هي تنقسم إلى حوافز إيجابية ( كالحوافز النقدية المتمثلة في: الأجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، و الحوافز المعنوية المتمثلة في:

الترقية، تقدير الجهود، الإشراف في الإدارة، ضمان الاستقرار في العمل، تحسين ظروف العمل، و كذلك حوافز الخدمات الاجتماعية )، و هناك حوافز سلبية مثل (الخصم، الحرمان من العلاوات، الحرمان من الترقية، التحذير، التوبيخ...). أما عن النظريات التي تفسر الحفز فتوجد النظريات الاقتصادية التي تركز على الثواب و العقاب، نظرية سلم الحاجات التي تقوم على أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا، و الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، و نظرية الحاجات الثلاث التي لا تختلف كثيرا عن نظرية سلم الحاجات، إضافة إلى نظرية دوافع الإنجاز، التي تربط السلوك بالحاجة إلى السلطة و الحاجة للانتماء و الحاجة للإنجاز. أما عن نظام الحفز الفعال فيجب أن يعتمد مبدأ الإدراك، و التوقيت، و الحجم، و النوع، و الثبات، و التحكم. و قد ظهرت عدة أساليب حديثة غير تقليدية لتحفيز العاملين منها: أسلوب توسيع العمل و إثرائه، و الإدارة بالأهداف، و العمل المرن، و العمل الأسبوعي المكثف.

- يجب على المنظمة أن تسعى من أجل جعل البيئة الفيزيائية للعمل مناسبة لأن يقوم العامل بنشاطه اليومي في شروط صحية آمنة، فتهتم بتكييف درجات الحرارة فتجعلها معتدلة سواء في وقت الحر أو البرد. كما تهتم بتوفير الإضاءة الجيدة التي لا ترهق عين العامل، سواء الإضاءة الطبيعية أو الاصطناعية. و يجب الاهتمام بجعل الهواء المنتشر في بيئة العمل نظيا خاليا من الشوائب المضرّة بالجهاز التنفسي للعامل. إضافة إلى ذلك يجب جعل الأصوات التي تنتشر في بيئة العمل و التي تعرف بالضوضاء و تكون ناتجة عن اهتزاز الآلات، لا تتعدى المستوى المسموح به حتى لا تشكل خطرا على القدرة السمعية للعامل.

# الإطار الميداني للدراسة

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### تمهيد

#### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- المطلب الأول: منهج الدراسة
  - المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
  - المطلب الثالث: مجالات الدراسة
  - المطلب الرابع: أساليب عرض البيانات الميدانية و معالجتها إحصائياً
- المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالعوامل السوسيو مهنية و  
الولاء

### التنظيمي

- المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعوامل الاجتماعية
- المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعوامل المهنية
- المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي
- خلاصة.

#### المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بتأثير العوامل السوسيو مهنية

### على الولاء التنظيمي

- المطلب الأول: تأثير العوامل الاجتماعية على الولاء التنظيمي.
- المطلب الثاني: تأثير العوامل المهنية على الولاء التنظيمي.
- المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.

### تمهيد

لقد كانت اللحظات الأولى لميلاد علم الاجتماع بين أحضان الفلاسفة و المفكرين الاجتماعيين، و لكن بعد أن ترعرع و شب استقل عن الفلسفة و أصبح علما قائما بذاته، اتجه أكثر نحو الدراسات الأمبريقية، فأصبح هذا العلم شديد الالتصاق بالواقع الاجتماعي بوصفه موضوعا له، و بذلك أصبحت السوسيولوجيا أداة تستخدم لتفسير الواقع الاجتماعي المعقد.

و ضمن هذا المضمار تأتي هذه الدراسة الميدانية التي تحاول التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين العوامل السوسيو مهنية و الولاء التنظيمي من حيث تأثير المتغير المستقل على التابع . و من أجل ذلك عرض الباحث في هذا الفصل الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة، ثم البيانات الميدانية الخاصة بمتغيري الدراسة، و بعدها حاول الربط بين المتغيرين لمعرفة تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي ، ثم خلص إلى نتائج قابلة للتعميم على باقي منظمات الأعمال، و بناء على ما خلص إليه الباحث من خلال هذه الدراسة قدم مجموعة من التوصيات خدمة للواقع الاجتماعي، و للبحث العلمي.

**المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

سيتم التعرض من خلال هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية المعتمدة للدراسة الميدانية، بدءاً بالمنهج الذي سار عليه الباحث خلال دراسته، ثم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية، و في الأخير المجالات التي حصرت هذه الدراسة ، و هي المجال المكاني و المجال الزمني و المجال البشري.

**المطلب الأول: منهج الدراسة.**

يقصد بالمنهج تلك المجموعة من الأنظمة و القواعد التي يتم إتباعها من أجل دراسة ظاهرة معينة، و طبيعة موضوع الدراسة هي التي تفرض على الباحث أي نوع (أو أنواع) من المناهج يختار. و بشكل عام يمكن تعريف المنهج العلمي بأنه عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة و الهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك<sup>1</sup>، أو العوامل المؤثرة فيها.

و على الباحث أن يلتزم أثناء بحثه بخطوات المنهج العلمي، و ذلك حتى يصل إلى نتائج موضوعية و دقيقة، و هذا الأسلوب يساعد على تركيز الجهد، و اختصار الوقت و عدم هدره، و حصر العمل في نطاق الأهداف التي يصبو للبلحث نحو تحقيقها.

و يتضمن المنهج العلمي مجموعة من المراحل التي يتم في إطارها البحث العلمي، و التي تنظم خطواته، حتى لا يتشعب البحث أو يحدد عن الهدف المحدد، مهما اختلفت الموضوعات، و هذه الخطوات يوضحها الشكل الهوائي:

1 محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، ص 35.



شكل (19): مراحل البحث العلمي<sup>1</sup>.

و قد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مراحل البحث العلمي سألفة الذكر، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، و الدراسات الاجتماعية بشكل عام. و هو منهج يركز على الوصف العلمي الدقيق و التفصيلي للظاهرة موضوع الدراسة، بعد جمع البيانات النوعية و الكمية الكافية حول الظاهرة المدروسة، ثم تنظيمها و تبويبها، و تحليلها بطريقة علمية موضوعية، و من ثم يتم الوصول إلى نتائج حول العوامل المؤثرة في الظاهرة، و تكون هذه النتائج قابلة للتعميم، و أهم ما يميز المنهج الوصفي التحليلي هو أنه يوفر بيانات كمية و نوعية مفصلة عن الظاهرة موضوع الدراسة، و يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بها.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

للبحث العلمي أدواته التي تساعد الباحث على جمع البيانات حول الظاهرة المراد دراستها، و تتعدد أدوات جمع البيانات و تختلف تبعاً لموضوع الدراسة و المنهج المستخدم فيها، و يتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير على قدرته على الاستخدام السليم

1 شكل من إعداد الطالب.

لأدوات جمع البيانات<sup>1</sup>.

و قد وظف الباحث في هذه الدراسة أداتين من أدوات جمع البيانات، و هما الاستمارة و الملاحظة.

### أولاً: الاستمارة.

وتسمى أيضا الاستبيان أو الاستبانة، و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي يعدها الباحث بغية الحصول على بيانات من المبحوثين حول موضوع الدراسة، و هي تشبه المقابلة في كونها تتضمن أسئلة يراد الحصول على إجابات عليها، و لكن الاختلاف بينهما يكمن في أن أسئلة الاستمارة لا يجاب عنها شفويا، بل كتابيا، كما أن أسئلتها لا تطرح وجها لوجه مع المبحوث، بل يجيب عنها في غياب الباحث، لذلك قد تكون بياناتها أكثر موضوعية من بيانات المقابلة، و تعد الاستمارة من أكثر وسائل جمع البيانات استخداما في الدراسات الاجتماعية، و هذا نظرا لما لها من ميزات إيجابية، و أهم ما يميزها أنها توفر للباحث الجهد و الوقت، حيث تمكنه من جمع بيانات متعددة من أماكن مختلفة في ظرف زمني قليل مقارنة بالأدوات الأخرى، كما أنها تعطي للمبحوث حرية تامة عند الإجابة، فلا يمكن للباحث أن يؤثر على المبحوث أو يوجهه إلى إجابة بعينها.

استخدم الباحث في هذه الدراسة استمارة مكونة من 42 سؤالا، و قد تم وضع بعض الأسئلة التقويمية للتأكد من عدم وجود إجابات متناقضة من طرف المبحوثين، وزعت الأسئلة على محورين، يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل و هو العوامل السوسيو مهنية، أما المحور الثاني فهو يتعلق بالمتغير التابع و هو الولاء التنظيمي.

تم ضبط استمارة البحث مع الأستاذ المشرف على عدة مراحل، امتدت عبر حوالي ثلاث أسابيع، و بعد تدقيق و تمحيص و إعادة صياغة بعض الفقرات تم عرضها على

1 محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي (أسسه و طريقة كتابته)، المكتبة الأكاديمية، القاهرة مصر، ط 1، 1992، ص 30.

أساتذة من قسم العلوم الاجتماعية بجامعة أحمد دراية بأدرار، من أجل تحكيمها، و هم على التوالي:

- أ.د. محمد الطاهر شوشان.
- د. رضا نعيجة.
- أ. عبد الكريم بوهناف.
- أ. محمد رحمانى.

و بعد أن أدلى الأساتذة المحكمون بدلوهم، عرض الباحث ملاحظاتهم و وجهات نظرهم على الأستاذ المشرف فتمت مناقشتها، لتعدل الاستمارة من جديد و تأخذ شكلها النهائي في نهاية شهر ديسمبر 2015، و من ثم تم طبعها ثم توزيعها على المبحوثين ، بعد الحصول على الإذن بالطبع و التوزيع من طرف الإدارة.

### ثانياً: الملاحظة.

بعد أن كانت الملاحظة مقتصرة الاستعمال على العلوم الطبيعية، امتدت لتشمل أيضا الدراسات الاجتماعية و الإدارية، و تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان الدراسة، و تسجيل ملاحظاته، و تجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، و تتم هذه الملاحظات بواسطة الإدراك الحسي، سواء بالحواس المجردة أو بالاستعانة بالآلات<sup>1</sup>.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على شبكة الملاحظات الموضحة في الجدول الموالي، أي أن نوع الملاحظة المستعمل في هذه الدراسة هـ و الملاحظة المنظمة التي يحدد فيها الباحث مسبقا المشاهدات أو الحوادث التي يريد ملاحظتها، و يستخدم غالبا هذا النوع من

1 محمد الصاوي محمد مبارك، مرجع سابق، ص 30.

الملاحظات في الدراسات الوصفية، و هو عكس الملاحظة البسيطة المستخدمة في الغالب في الدراسات الاستكشافية، حيث لا يكون للباحث تحديدا مسبقا لما يريد ملاحظته نظرا لحدثة الموضوع، أو قلة المعلومات حوله.

و الجدول الموالي يوضح شبكة الملاحظات المعتمدة:

أبعادها	نطاق الملاحظة
النظافة، درجة الحرارة، التهوية، الإضاءة	مكان العمل
الأحذية الأمنية، الأقفعة الواقية، خوذات الرأس، بزات العمل	توفر وسائل الأمن و الحماية للعمال
الابتسام، روح الدعابة بين العاملين	الروح المعنوية
الإطعام، النقل	الخدمات

جدول (7): شبكة الملاحظات الميدانية.

### المطلب الثالث: مجالات الدراسة.

- تتضمن مجالات الدراسة ثلاث مجالات رئيسية، و هي:
- المجال المكاني و يشير إلى المنطقة أو المنظمة أو القطاع الجغرافي الذي أجريت به الدراسة.
  - المجال الزمني و يشير إلى المدة الزمنية التي استغرقها الباحث من أجل إنهاء دراسته.
  - المجال البشري و يشير إلى الأفراد أو الجماعات الذين أجريت عليهم الدراسة الميدانية.

### أولاً: المجال المكاني.

يتمثل المجال المكاني لدراسة (شركة الياجور تيمادينين) SARL (TIMADANINE BRIQUETERIE)، وهي عبارة عن شركة صناعية خاصة ذات مسؤولية محدودة تقوم بإنتاج مادة الآجر، يقع مقرها بالمنطقة الصناعية بولاية أدرار. تعمل الشركة بطاقة إنتاجية تعادل 10 طن من الآجر في الساعة من مختلف الأنواع، حيث تنتج ثلاثة أنواع من الآجر وهي: الآجر المحتوي على 12 ثقبا، و الآجر المحتوي على 10 ثقوب، و الآجر المخصص لتسقيف الأبنية.

و من أجل تلبية الطلب المتزايد على منتجات الشركة - خاصة و أنها الوحيدة من نوعها على مستوى الولاية - تم الاعتماد على أسلوب الدوام المستمر في العمل، أي العمل 24 ساعة على 24 ساعة، بواسطة أربعة فرق عمل في وحدة الإنتاج، يتكون كل فريق من 22 عاملا يتناوبون على العمل وفق الجدول التالي:

الفوج	فوج مداوم	فوج مداوم	فوج مداوم	فوج مستريح
التوقيت	23:00 إلى 7:00	15:00 إلى 23:00	7:00 إلى 15:00	عطلة مدفوعة الأجر
المدة	3 أيام	3 أيام	3 أيام	3 أيام

جدول (8): التوزيع الزمني لفرق العمل<sup>1</sup>.

بالرغم من حداثة الشركة إلا أنها استطاعت أن تحقق الأهداف التي سطرته، و من بينها تغطية السوق المحلية بمادة الآجر بمختلف أنواعه، و التي كانت في السابق تجلب من الولايات الشمالية للوطن، مما يجعل المستهلك يتحمل تكاليف نقلها نظرا لبعدها المسافة بين ولاية أدرار و الولايات الأخرى. لذلك كان استعمال هذه المادة في البناء بولاية أدرار خلال الأعوام الماضية يقتصر في أغلب الأحيان على بعض ورشات البناء التابعة للدولة،

1 المصدر: إدارة الشركة.

أما ورشات البناء الخاصة فقلما تستعمل فيها هذه المادة، مع أنها أكثر ملائمة لطبيعة المنطقة الصحراوية، المعروفة بالحرارة الشديدة صيفا، لأن المادة الأولية المستخدمة في صناعتها هي الطين، و بالتالي فهي أكثر عزلا للحرارة، و يعود السبب في قلة استعمالها إلى ارتفاع ثمنها، فكان المواطن يلجأ إلى استعمال مادة الآجر (الطوب) المصنوع محليا بالخرسانة، أما الملاحظ اليوم فإن المستهلك في ولاية أدرار أصبح يلجأ إلى استعمال هذه المادة في البناء أكثر من أي وقت مضى فضلا عن استعمالها في المشروعات العمامة، و ذلك لأنها أصبحت متوفرة و بأسعار مقبولة نسبيا.

و بعدما تمكنت الشركة من تغطية السوق المحلية بمادة الآجر بأنواعه الثلاثة، توسع مجال تسويقها إلى المستوى الوطني، بالولايات المجاورة لولاية أدرار، خاصة بعد انطلاق الورشة الثانية المجهزة بأحدث الأجهزة، و التي شرع في بنائها منذ 22 فيفري 2010 و دخلت في الإنتاج الفعلي في منتصف سنة 2015. أما الورشة الأولى (المصنع القديم) فقد أنشئ في أوت 2009.

مع استخدام التجهيزات و المعدات الحديثة، أصبحت نوعية الإنتاج تحقق مواصفات الجودة و النوعية العالية، و بعد تغطيتها لحاجات السوق المحلية أصبحت الشركة تطمح لمنافسة الشركات الأخرى على المستوى الوطني، و في نظرتها الاستشرافية صرحت إدارة الشركة بأنّها تسعى في المستقبل من أجل المنافسة الدولية، و ذلك بتصدير منتوجاتها إلى الدول المجاورة.

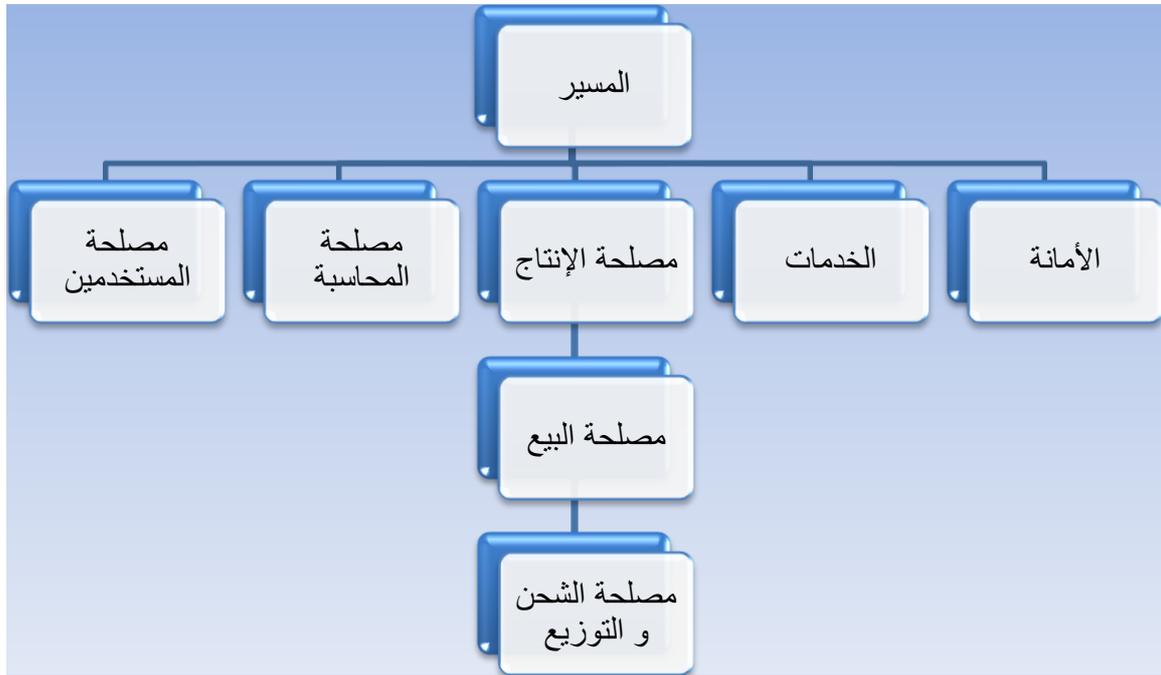
تتكون وحدة الإنتاج من:

- وحدة التحضير بها مجموعة من المعدات الحديثة.
- وحدة القولية و هي خاصة بقولية الآجر.
- وحدة التعبئة بها مجموعة من الروبوتات لشحن الآجر في الفرن.
- الفرن.

- وحدة الربط و التوزيع و بها أيضا مجموعة من الروبوتات لربط الآجر و شحنه<sup>1</sup>.

كما تتوفر الشركة على حافلة لنقل العمال بالإضافة إلى سيارتين، سيارة مخصصة لنقل الأغراض، و سيارة عمل مخصصة للعمال الأجانب.

أما عن الهيكل التنظيمي للشركة فهو كما يلي:



شكل (20): الهيكل التنظيمي لشركة (الياجور تيمادين)<sup>2</sup>.

### ثانيا: المجال الزمني.

كانت بداية العمل الميداني للبحث مباشرة فور الانتهاء من الصياغة النهائية لاستمارة البحث، في نهاية شهر ديسمبر 2015، حيث تم الاتصال بمجموعة من المؤسسات من أجل إجراء الدراسة الميدانية بها، لكن كانت هناك بعض الصعوبات كوجود صراعات داخلية

1 المصدر: إدارة الشركة.

2 المصدر: إدارة الشركة.

بين الإدارة و العمال، مما يجعل الأجواء غير مناسبة من أجل إجراء دراسة علمية بصورة موضوعية، و في الأخير تم اختيار شركة (الياجور تيمادين)، حيث وجدنا بها كل التسهيلات من طرف الإدارة للقيام بالدراسة الميدانية في أحسن الظروف. و بعد عدة زيارات استطلاعية للشركة تم توزيع استمارات البحث بتاريخ 01 فيفري 2016، و استرجعت بتاريخ 22 فيفري 2016، أما عن آخر زيارة لمجتمع الدراسة فكانت بتاريخ 20 مارس 2016 من أجل إتمام الملاحظات الميدانية و الاستفسار عن بعض المعطيات من إدارة الشركة، و من ثم شرع الباحث في تنظيم و تبويب البيانات التي جمعت ميدانيا، و تفرغها، و تحليلها.

### **ثالثا: المجال البشري.**

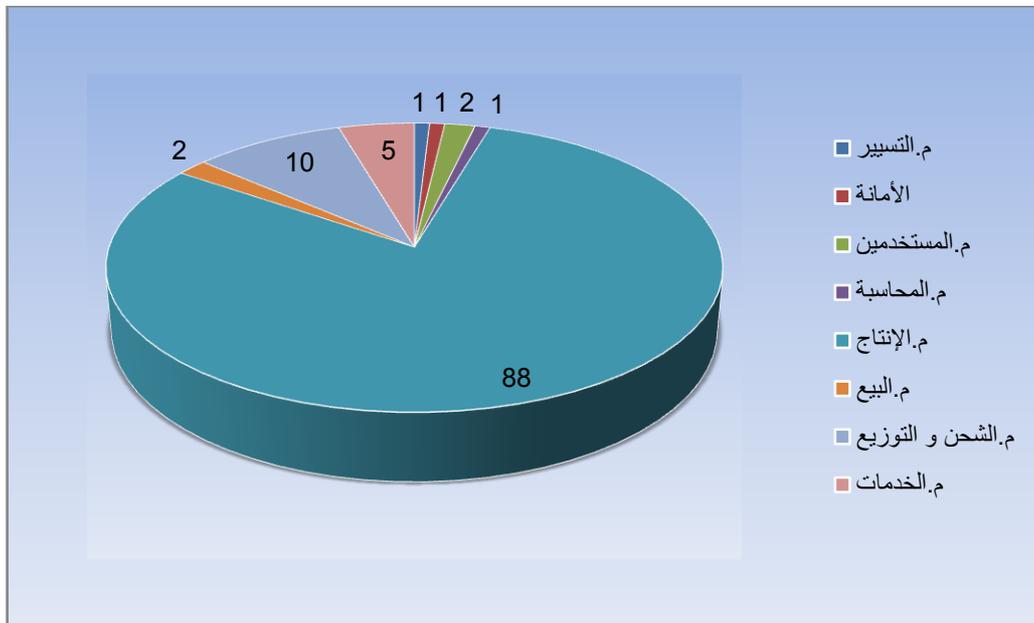
يتمثل المجال البشري في مجتمع الدراسة الذي أنجزت من خلاله الدراسة الميدانية، و يطلق عليه أيضا مجتمع الدراسة الأصلي، و يقصد به كافة أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة أو البحث<sup>1</sup>.

و في هذا البحث يتمثل مجتمع الدراسة في عمال (شركة الياجور تيمادين)، البالغ عددهم 110 عاملا (عنصرا) بما فيهم العمال الذين يعملون بشكل مؤقت، و يتوزعون حسب المصالح التي ينتمون إليها كما هو موضح في الجدول التالي:

1 محمد عبيدات و آخرون، مرجع سابق، 84.

عدد العمال	المصلحة
01	التسيير
01	الأمانة
02	مصلحة المستخدمين
01	مصلحة المحاسبة
88	مصلحة الإنتاج
02	مصلحة البيع
10	مصلحة الشحن و التوزيع
05	الخدمات و النقل
110	المجموع

جدول (9): توزيع العمال حسب المصالح<sup>1</sup>.



شكل (21): دائرة نسبية توضح توزيع العمال على المصالح<sup>2</sup>.

1 المصدر: إدارة الشركة.

2 شكل من إعداد الطالب.

و قد استخدم في هذا البحث أسلوب المسح الشامل لكافة عناصر مجتمع الدراسة الذي يبلغ تعدادة 110 عنصرا، وهذا نظرا للنتائج الدقيقة التي تتميز بها هذا الأسلوب عن غيره من الأساليب، و بالتالي فإن تعميم النتائج المتوصل إليها يكون أكثر موضوعية. فعند دراسة المجتمع دون استثناء أية مفردة بشرية منه، يعني الاعتراف بأثر المتغيرات على كل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة، و الاعتراف بأن هناك فروقا فردية ينبغي مراعاتها، بدراسة المجتمع ككل دون استثناء، أما إذا حدث الاستثناء فيعني ذلك أنه حدث التخصيص و التحديد الذي ينحصر في اختيار عينة من المجتمع<sup>1</sup>. و يكون ذلك عند تعذر تطبيق المسح الشامل، كأن يكون عدد عناصر مجتمع الدراسة كبيرا جدا، أو يصعب حصر عناصره زمنيا أو مكانيا، أو تكون تكلفة دراسة جميع عناصره كبيرة، أو عند التجانس التام بين عناصر المجتمع، أو عدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع...

و بسبب اعتذار بعض عناصر مجتمع الدراسة عن الإجابة على أسئلة الاستمارة لأسباب تخصهم، لم يتمكن الباحث من توزيعها على الجميع، حيث تم توزيع 100 استمارة على العمال الذين وافقوا على تعبئتها، من أصل 110 عاملا، و بلغ عدد الاستمارات المسترجعة 83 استمارة، كانت منها 5 استمارات غير صالحة للتحليل، بسبب النقص الكبير في ملئها، فاستثنيت من التحليل، لتبقى 78 استمارة .

و بالتالي فإن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل كان 78 استمارة. أي أنه يمكن تقدير نسبة الردود بـ 70.91% من عناصر مجتمع البحث.

$$(78 \times 100) \div 110 = 70.91 \%$$

و تعد هذه النسبة من الردود جد ملائمة، و بالأخص في الدراسات الاجتماعية.

1 عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع، 1999، ص 76.

المطلب الرابع: أساليب عرض البيانات و المعالجة الإحصائية.

من أجل التعرف على تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي تم تنظيم البيانات التي جمعت ميدانيا بواسطة الاستمارة و الملاحظة المباشرة و تبويبها و جدولتها في جداول، منها الجداول التكرارية البسيطة من أجل عرض المعطيات المتعلقة بمتغيري الدراسة كل على حدة، و منها الجداول التكرارية المركبة من أجل الربط بين المتغيرين و معرفة تأثير المتغير المستقل على التابع.

من أجل التمكن من فهم و تحليل البيانات اعتمدت الدراسة على:

- 1 - حساب النسب المئوية للتكرارات.
- 2 - التمثيل البياني بواسطة الدائرة النسبية ( القطاعات الدائرية )، حيث أن:

$$\text{زاوية القطاع} = (\text{عدد التكرارات الخاصة بالقطاع} \times 360^\circ) \div \text{العدد الكلي}$$

- 3 - التمثيل البياني بواسطة الأعمدة ( المستطيلات).
- 4 - التمثيل البياني بواسطة الأسطوانات.
- 5 - حساب معامل الارتباط، و هو عبارة عن مقياس رقمي و مؤشر لقوة الارتباط بين متغيرين، حيث تتراوح قيمته ما بين  $(+1)$  و  $(-1)$ ، و إذا كانت إشارة معامل الارتباط موجبة دلت على العلاقة الطردية بين المتغيرين، بينما إذا كانت الإشارة سالبة دلت على العلاقة العكسية.

$$-1 \leq r \leq +1$$

يمكن حساب العديد من معاملات الارتباط و يعتمد ذلك على نوع البيانات، و قد اعتمدت هذه الدراسة على معامل الارتباط "فاي" و هو الأنسب لها حيث يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين غير متصلين كل منهما ثنائي القيمة، و يحسب هذا المعامل بالعلاقة

التالية<sup>1</sup>:

$$r = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}$$

حيث:  $r$  هو معامل الارتباط. $a, b, c, d$  تشير إلى عدد المشاهدات أو الحالات التي يشملها كل عنصر.

<sup>1</sup> فريد كامل أبو زينة، وآخرون، مناهج البحث العلمي - الإحصاء في البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة،

عمان الأردن، ط 2، 2007، ص 174-175.

## المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بالعوامل السوسيو مهنية و الولاء التنظيمي.

يتعرض هذا المبحث إلى عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بمتغيري الدراسة، و هما: العوامل السوسيو مهنية و الولاء التنظيمي، و يكون ذلك من خلال ثلاث مطالب.

### المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعوامل الاجتماعية .

نقدم في هذا المطلب المعطيات الإحصائية الخاصة بالعوامل الاجتماعية لعناصر مجتمع الدراسة، متمثلة في: الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، حجم الالتزامات الأسرية، جماعات العمل غير الرسمية، ثم نحاول تحليلها و قراءتها من الناحية السوسيولوجية، بغية الحصول على توصيف دقيق لأفراد العينة خدمة لأهداف الدراسة.

#### 1 . الحالة العائلية.

جدول (10): بيانات خاصة بالحالة العائلية.

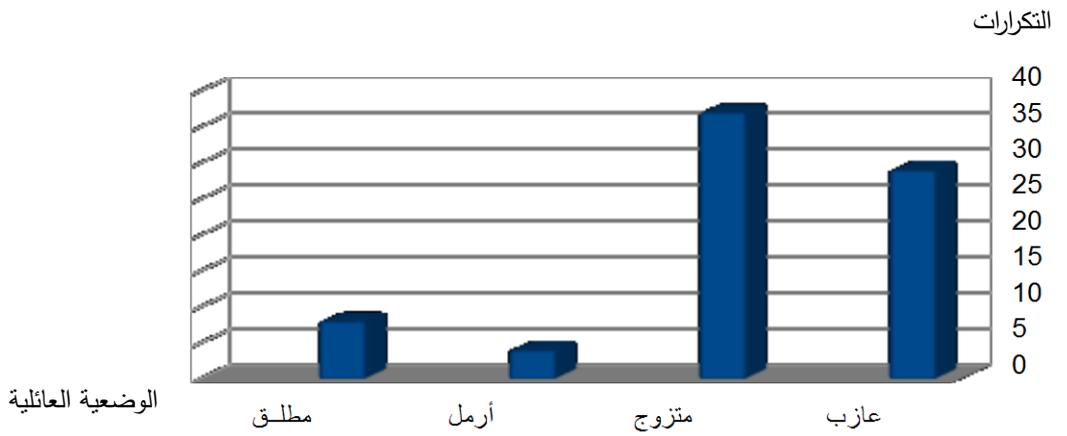
النسبة المئوية (%)	التكرارات	ما هو وضعك العائلي؟
37,18	29	عازب
47,43	37	متزوج
5,13	4	أرمل
10,26	8	مطلق
100	78	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بأن 47.43% من عناصر مجتمع الدراسة هم من

فئة المتزوجين، بينما 37.18% هم من العزاب، و 10.26% مطلقون، و 5.13% أرامل.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح لنا أن النسبة الأكبر من عناصر مجتمع الدراسة هم من فئة المتزوجين، حيث تبلغ نسبتهم 47.43%، مما يعطي مؤشرا بأن أكبر فئة من عناصر مجتمع الدراسة لهم مسؤوليات و التزامات أسرية ملقاة على عواتقهم، و ذلك لأن المتزوجين في الغالب لهم مسؤوليات أكبر من غيرهم، خاصة في الزمن الحالي الذي أصبحت فيه جل الأسر نووية، و بالتالي لا يتقاسم رب الأسرة أعباء و تكاليف الحياة مع أحد من الناس، بل يتحملها بمفرده، عدا إن كانت زوجته عاملة فإنها قد تكون له معيناً، و هذا على عكس ما كان يعرف سابقاً في الأسر الممتدة، التي كان جميع أفراد العائلة فيها يشتركون في تحمل أعباء الحياة، و من المعلوم أن تكاليف المعيشة و متطلباتها ازدادت، و تنوعت في هذا العصر. و كل ذلك من شأنه أن يجعل العامل أكثر تشبثاً بعمله، على اعتبار أنه مصدر الرزق الذي يعيل منه أسرته، و قد دلت بعض الدراسات أن أكثر فئات العاملين تركا للعمل هم من فئة العزاب، و ذلك نظراً لضعف المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عواتقهم، و بالتالي - حسب علماء الاقتصاد - يسهل عليهم المغامرة في البحث عن عمل آخر لضعف تكلفة الفرصة البديلة.

و الشكل الموالي يوضح طريقة توزيع عناصر مجتمع الدراسة تبعاً للوضع العائلي:



شكل (22): أعمدة توضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.

## 2 . الفئة العمرية.

جدول(11): بيانات خاصة بالفئة العمرية.

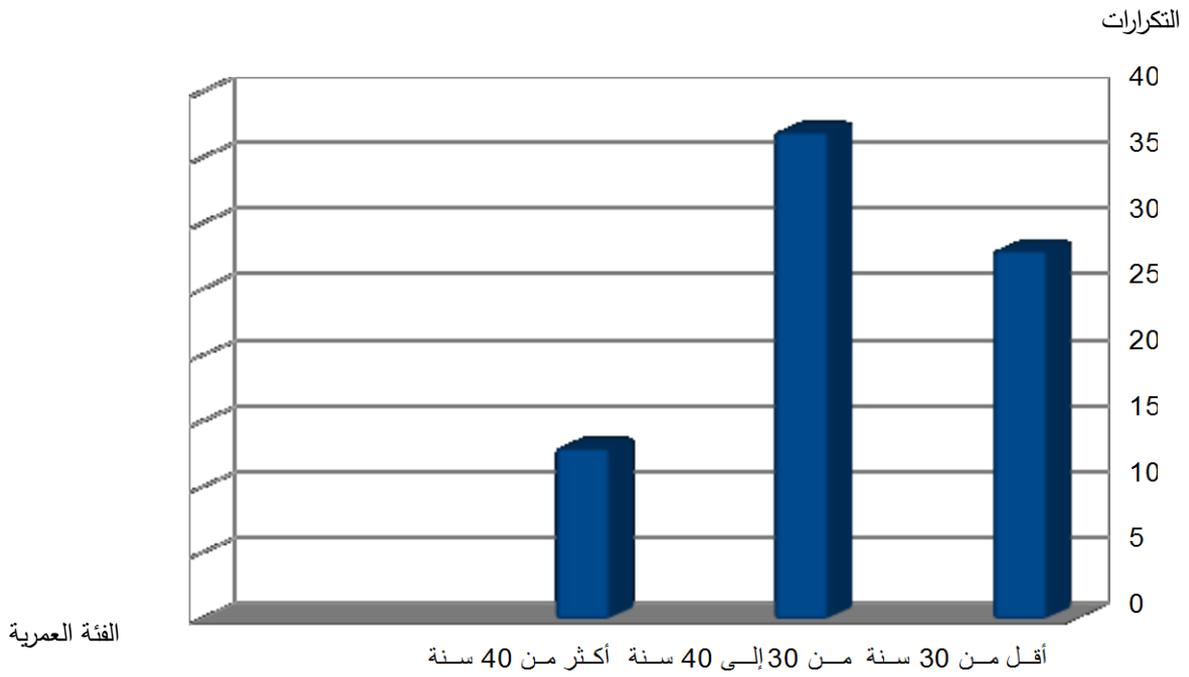
النسبة المئوية (%)	التكرارات	ما هي الفئة العمرية التي تنتمي إليها؟
35,90	28	فئة الشباب الأقل من 30 سنة
47,43	37	فئة الشباب [ 30 - 40 ] سنة
16,67	13	فئة الكهول الأكثر من 40 سنة
100	78	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 47.43% من عناصر مجتمع الدراسة محصورة أعمارهم بين 30 و 40 سنة، بينما 35.90% من عناصر مجتمع الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، فيما نجد 16.67% ممن تزيد أعمارهم عن 40 سنة.

تدل البيانات الإحصائية بأن أكثر عناصر مجتمع الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث تبلغ نسبتهم 47.43 %، أي أنهم ينتمون إلى فئة الشباب المتأخرة، و نجد فئة الشباب الأقل من 30 سنة أقل تمثيلا في مجتمع الدراسة ، حيث تبلغ نسبتها 35.90 %، مع أنها الفئة الأكثر تمثيلا في المجتمع الجزائري حسب تركيبته الديموغرافية، و يرجع ذلك إلى عدد السنوات التي يقضيها الشاب في مقاعد الدراسة، ثم الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور، ثم مرحلة البحث عن العمل، ليتوج أخيرا بالحصول على عمل في سن يقارب سن الكهولة.

و معلوم أن العامل في هذه المرحلة العمرية يكون قادرا على العمل و العطاء بشكل جيد، حيث يكون في أوج عطائه، و بالتالي يكون مردوده عال، كما يكون أكثر تمسكا بعمله و حفاظا عليه.

و الشكل الموالي يوضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية:



شكل (23): أعمدة توضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية.

### 3 . المستوى الدراسي.

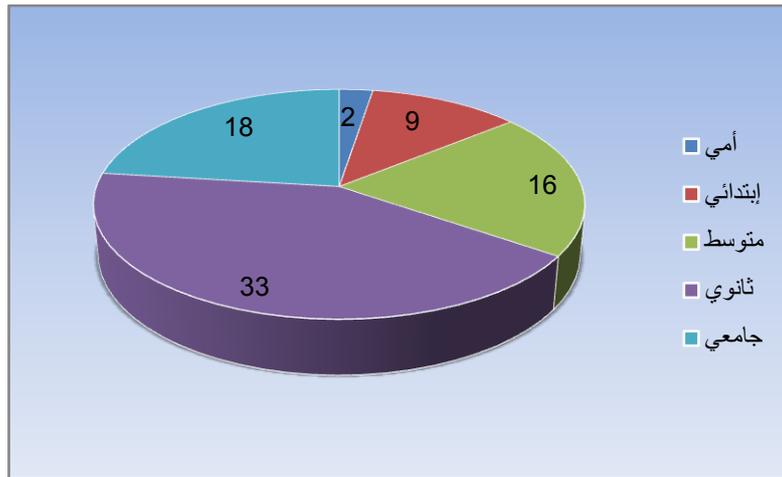
جدول (12): بيانات خاصة بالمستوى الدراسي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	حدد مستواك الدراسي.
2,56	2	أمي
11,54	9	ابتدائي
20,51	16	متوسط
42,31	33	ثانوي
23,08	18	جامعي
100	78	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن 42.31% من عناصر مجتمع الدراسة لهم مستوى دراسي ثانوي، و 23.08% لهم مستوى دراسي جامعي، فيما نجد 20.51% لهم مستوى دراسي متوسط، و 11.54% لهم مستوى دراسي ابتدائي، و 2.56% هم من فئة الأميين.

من خلال قراءة المعطيات الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن أكثر عناصر مجتمع الدراسة لديهم مستوى دراسي ثانوي بنسبة 42.31%، و هذا مؤشر يدل على أن طالبي العمل يبحثون عن العمل مهما كانت طبيعته بغض النظر عن مطابقته لمستواه الدراسي أم لا، و هذا راجع إلى أزمة البطالة التي يعاني منها المجتمع الجزائري، و الدليل على ذلك أن نسبة 23.08% من عناصر مجتمع الدراسة لديهم مستوى دراسي جامعي، و مع ذلك فهم يعملون في مصنع للأجر لا يتطلب هذا المستوى الدراسي إلا من فئة محدودة. و هذا ما يتطابق مع إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S) بتاريخ سبتمبر 2015، التي تشير إلى أن نسبة البطالة في الجزائر بلغت 11.20%، و أن نسبة العاطلين عن العمل لمدة طويلة (أكثر من سنة) يمثلون 71.20% من مجموع العاطلين عن العمل، و أن 78.70% يقبلون بمنصب شغل أدنى من كفاءتهم العلمية<sup>1</sup>.

و الشكل الموالي يوضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي:



شكل (24): دائرة نسبية توضح توزيع عناصر مجتمع الدراسة حسب المستوى الدراسي.

1 الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S)، عن الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية، [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz) ، بتاريخ 2016/05/01، على الساعة 22:00.

4 . حجم الالتزامات الأسرية.

جدول(13): بيانات خاصة بعدد أفراد العائلة تحت الكفالة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	كم عدد الأفراد تحت كفالتك؟
52,56	41	[ 3 - 0 ]
42,31	33	[ 7 - 4 ]
5.13	4	أكثر من 7
100	78	المجموع

يبين الجدول أن 52.56% من عناصر مجتمع الدراسة لديهم أقل من 4 أفراد تحت كفالتهم، بينما 42.31% لديهم من 4 إلى 7 أفراد تحت كفالتهم، و 5.13% لديهم أكثر من 7 أفراد تحت كفالتهم.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول السابق أن أكثر عناصر مجتمع الدراسة لديهم أقل من 4 أفراد تحت كفالتهم حيث تبلغ نسبتهم 52.56%، و هذا راجع إلى أن أغلب عناصر مجتمع الدراسة من فئة الشباب المحصورة أعمارهم بين 30 و 40 سنة - كما يشير إلى ذلك الجدول رقم ( 11 ) - حيث تبلغ نسبتهم 47.43%، و بالتالي فإن المتزوجين منهم و نسبتهم 47.43% - كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (10) - يكونون حديثي عهد بالزواج، مما يجعل عدد أبنائهم ليس كبيرا، كما أن الأسر الجزائرية أصبحت تتجه نحو تنظيم النسل، و بذلك يكون عدد الأفراد تحت كفالة العامل من زوجة، أبناء، أب، أم، إخوة ... أقل من 4 أفراد، و مع ذلك فإن فردين أو ثلاثة أفراد تحت الكفالة ليس بالأمر الهين في الوقت الراهن.

جدول (14): بيانات خاصة بمقدار الأجرة الشهرية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الأجرة الشهرية (D.A)
74.36	58	لا تتعدى 50000
6,41	5	[50000 - 60000]
0	0	[60000 - 70000]
0	0	[70000 - 80000]
19,23	15	أكثر من 80000
100	78	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 74.36% من عناصر مجتمع الدراسة لا تتعدى أجرتهـم الشهرية 50000 دج، و 19.23% تزيد أجرتهـم عن 80000 دج، بينما 6.41% تقع أجرتهـم ضمن المجال [50000 - 60000] دج.

تبيـن القراءـة السوسـيولوجية للبيانات الإحصائية السابقة أن أغلب عناصر مجتمع الدراسة لا تتعدى أجورهم الشهرية 50000 دج بنسبة 74.36%، و هذا ما يدل على أن أجورهم زهيدة في ظل غلاء المعيشة، أضف إلى ذلك أن أكثرهم 47.43% هم من فئة المتزوجين كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (10)، مما يزيد من عبء المسؤوليات التي يتحملونها، فأجرة لا تتجاوز 50000 دج (في ولاية أدرار سنة 2016) لا يمكن أن تجعل الفرد العامل يعيش حياة كريمة، ما لم يكن له مصدر رزق آخر يعيل منه أسرته و يوفر لها بعض الحاجيات الضرورية، و بالتالي فإن لجوء العامل للقيام بعمل آخر مواز لعمله الرسمي يجعله في وضع غير مريح من أجل القيام بالتزاماته المهنية على أكمل وجه ، و إذا اكتفى بالالتزام بعمله فقط فإنه كذلك سيعاني من عدم القدرة على توفير بعض مستلزمات الحياة لأسرته.

جدول (15): بيانات خاصة بالأجرة إن كانت كافية.

			النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل أجرتك الشهرية كافية لتلبية احتياجاتك اليومية؟
النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل تدخر من أجرتك؟	39.74	31	نعم
77,42	24	نعم			
22,58	7	لا			
100	31	المجموع			
			60,26	47	لا
			100	78	المجموع

يبين الجدول أن 60.26% من عناصر مجتمع الدراسة أجابوا بأن أجرتهم الشهرية غير كافية لتلبية حاجياتهم الضرورية، بينما 39.74% أجابوا بأن أجرتهم كافية.

تبين هذه الإحصائيات أن أكثر عناصر مجتمع البحث أجابوا بأن أجرتهم الشهرية غير كافية من أجل تلبية حاجياتهم الضرورية، و تبلغ نسبتهم 60.26% من مجموع المبحوثين، و هذا أمر طبيعي نظرا لأن أغلبهم لا تتجاوز أجرتهم الشهرية 50000 دج، و تبلغ نسبتهم 74.36% كما هو موضح في الجدول رقم (14)، و مع حجم الالتزامات الأسرية التي يتحملونها تصبح هذه الأجرة غير كافية، و مع هذا فهم م جيون على العمل بهذا المقابل الزهيد نظرا لصعوبة الحصول على عمل آخر في ظل أزمة البطالة، حيث تفيد دراسة قام بها الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S) أن 81% من الشباب الطالب للعمل لا يترددون إذا عرض عليهم القيام بعمل براتب زهيد في قبوله، بالرغم من أنه لا يمكن أن يوفر

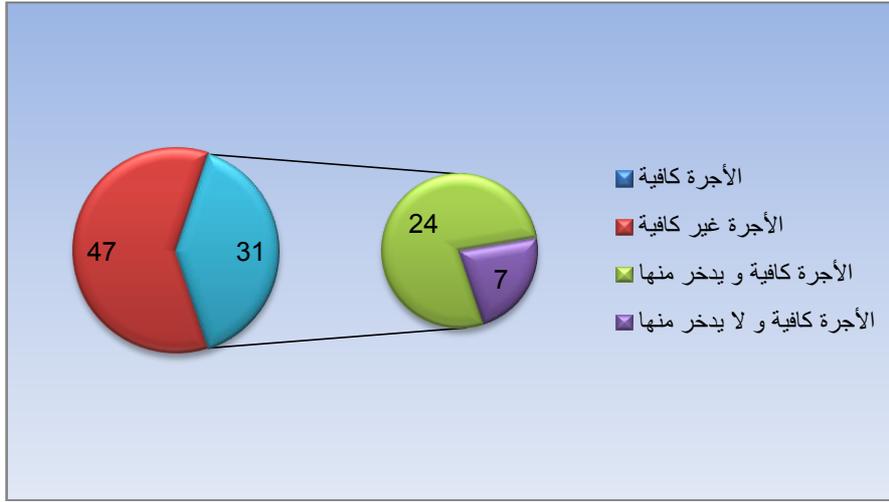
لهم أغلب المستلزمات الضرورية للحياة الكريمة، و يكون ذلك بالأخص في القطاع الخاص الذي يوظف 58% من مجموع المشتغلين<sup>1</sup>.

كما يفيد الجدول ب أن 77.42% من عناصر مجتمع الدراسة الذين أجابوا بأن أجرتهم الشهرية كافية لتلبية الحاجيات الضرورية، صرحوا بأنهم يدخرون جزءا من ها لوقت الحاجة، أما 22.58% أجابوا بأنهم لا يستطيعون الادخار منها.

تشير البيانات إلى أن 77.42% من عناصر مجتمع الدراسة الذين أكدوا كفاية أجرتهم الشهرية من أجل توفير المتطلبات الضرورية للعيش و الحياة اليومية، صرحوا بأنهم يستطيعون أن يدخروا منها كذلك، و هذا ليس بالأمر الغريب لأن 37.18% من عناصر مجتمع الدراسة من فئة العزاب حسب ما يشير إليه الجدول رقم (10)، أي أنهم ليست لديهم مسؤوليات أسرية. كما أن بعض العاملين لا يتحرون الدقة عند الإجابة عن بعض أسئلة الاستثمار، فمنهم من أجاب بأن الأجرة الشهرية غير كافية لتلبية الحاجيات الضرورية و مع هذا أجاب بأنه يدخر من هذه الأجرة، أما العامل الذي له مسؤوليات عائلية و يتقاضى أجرة شهرية لا تتجاوز 50000 دج فإنه يصعب عليه أن يوفر بها الضروري من متطلبات الحياة اليومية، فضلا عن أن يدخر منها.

و الشكل الموالي يوضح المعطيات الإحصائية للجدول 15.

1 الديوان الوطني للإحصائيات(O.N.S)، عن الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية، [www.radioalgerie.dz](http://www.radioalgerie.dz) ، بتاريخ 2016/05/01، على الساعة 22:00.



شكل (25): دائرتان نسبيتان توضحان حالة الأجرة الشهرية للعامل.

جدول (16): بيانات خاصة باستدانة العامل في المناسبات أم لا.

هل تضطر للاستدانة في بعض المناسبات؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	49	62,82
لا	29	37,18
المجموع	78	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 62.82% من عناصر مجتمع الدراسة يضطرون للاستدانة في بعض المناسبات، بينما 37.18% لا يستدينون.

إن 62.82% من عناصر مجتمع الدراسة يضطرون للاستدانة في بعض المناسبات، وهذا راجع إلى ضعف الأجرة الشهرية، كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (14)، إضافة إلى المسؤوليات العائلية لأفراد العينة كما يشير إلى ذلك الجدول رقم (13)، أضف إلى ذلك العادات و التقاليد التي يُعرف بها المجتمع الجزائري عموماً و المجتمع المحلي بولاية أدرار على وجه الخصوص، من كثرة المناسبات الاجتماعية التي تتطلب مصاريف قد تكون أكبر من مدخول العامل في بعض الأحيان، كالأعياد الدينية، الزيارات (الوعدات)، الذهاب للحج،

حفظ القرآن الكريم، الزواج، العقيقة، الختان، الوفاة... إلخ، كل هذه المناسبات تنقل كاهل العامل، حيث أن كل مناسبة من هذه المناسبات و غيرها سواء كانت فرحا أم قرحا، لا بد من أن تقام لها الولائم، فإذا جمعنا بينها و بين الأجر الزهيد و المسؤوليات العائلية، لم يكن أمام العامل مناص من أن يستدين من أجل الظهور بالوجه المشرف و اللائق الذي ترضيه الأعراف و التقاليد الاجتماعية، و هذا ما يجعل العامل أكثر تشبثا بعمله باعتباره مصدرا من مصادر الرزق.

جدول (17): بيانات خاصة بامتلاك العامل لهسكن خاص أم لا.

هل تملك مسكنا خاصا؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	41	52,56
لا	37	47,44
المجموع	78	100

تشير البيانات الإحصائية إلى أن 52.56% من عناصر مجتمع الدراسة يمتلكون مسكنا خاصا، بينما 47.44% ليس لديهم مسكن خاصا.

من خلال القراءة السوسولوجية للبيانات الإحصائية السابقة يتضح لنا أن أغلب عناصر مجتمع الدراسة 52.56% يمتلكون مسكنا خاصا، و ربما يعود السبب في ذلك إلى ذهنية الشاب في أدرار و تنشئته الاجتماعية و بالأخص في القرى ( القصور )، حيث أن الشاب بمجرد أن يبلغ سن الرشد ينصب تفكيره و جهده حول بناء مسكن خاص، و يكون ذلك بمساعدة الأهل و الأقارب، بالجهد العضلي، و وسائل البناء، و المال ، ليؤسس بعد ذلك بيتا للزوجية، و ينتقل من مرحلة الطفولة إلى مصاف الرجال المكلفين، حسب نظرة المجتمع المحلي، حيث أن المتزوج يحظى بمكانة اجتماعية أرقى من العازب . إضافة إلى ذلك فإن المشاريع السكنية التي برمجتها وزارة السكن جعلت الشباب يستفيدون من برامج

السكن بمختلف صيغته، الاجتماعي، التساهمي، الريفي...إلخ.

جدول (18): بيانات خاصة بامتلاك العامل لسيارة خاصة أم لا.

هل تملك سيارة خاصة؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	16	20.51
لا	62	79.49
المجموع	78	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن 79.49% من عناصر مجتمع الدراسة لا يمتلكون سيارة خاصة، بينما 20.51% يمتلكونها.

إن أغلبية عناصر مجتمع الدراسة 79.49% لا يمتلكون سيارة خاصة، مع أن امتلاك سيارة (مركبا مريحا) في الزمن الحالي لم يعد ضربا من ضروب الترف و متع الحياة، بل صار من الضروريات. و مع ذلك فإن أغلب العناصر في مجتمع الدراسة ليست لديهم سيارة خاصة، و هذا راجع إلى الأجر الزهيد الذي يحصلون عليه من الشركة، فهو غير كاف لتلبية الضروريات من متطلبات الحياة، فأعباء الحياة و الالتزامات الأسرية مع الأجر الزهيد الذي يحصل عليه العامل من الشركة يحول دون ذلك، و قد عملت (شركة الياجور تيمادنين) على توفير حافلة من أجل نقل العمال من و إلى مقر العمل، و ذلك للقضاء على مشكل التأخر عن العمل، لأن مقر الشركة يقع في المنطقة الصناعية لولاية أدرار، حيث يبعد عن وسط المدينة بحوالي 10 كيلومترات.

جدول (19): بيانات حول ممارسة العامل لنشاط آخر خارج الشركة.

هل تقوم بعمل آخر بعد خروجك من العمل؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	40	51.28
لا	38	48,72
المجموع	78	100

أجاب 51.28% من عناصر مجتمع الدراسة بأنهم يمارسون نشاطا آخر خارج الشركة بعد وقت العمل الرسمي، فيما أجاب 48.72% منهم أنهم لا يمارسون نشاطا آخر.

عند قراءة البيانات الإحصائية السابقة قراءة سوسولوجية نستنتج أن أكثر عناصر مجتمع الدراسة 51.28% يقومون بمزاولة عمل آخر خارج الشركة بعد أوقات العمل، مع أن التشريعات القانونية تمنع مزاولة نشاط مواز للنشاط الرسمي، إلا في حدود ما يسمح به القانون كالعمل الفكري، أو الفني، أو العلمي... وقيام العامل بممارسة عمل مواز يدل على أنه يعيش ضغوطات اجتماعية لأسباب مادية تعود إلى ضعف الأجرة الشهرية التي يحصل عليها من الشركة، حيث أن كل إجابات المبحوثين حول سبب مزاولتهم لنشاط مواز هو زيادة المداخيل لأن الراتب لا يكفيهم بسبب حجم الالتزامات الأسرية التي تنقل كاهلهم، و غلاء المعيشة. و كل ذلك يكون له الأثر السيئ على الأداء الوظيفي للعامل، لأن الفترة التي يزاول فيها العامل نشاطا آخر هي من المفترض أن تكون فترة راحة له، من أجل استرداد الأنفاس و تجديد الطاقة، و العودة للعمل في الدوام المقبل بكل نشاط و حيوية.

أما عن إجابات المبحوثين حول رأيهم فيمن يزاولون نشاطا موازيا خارج الشركة بعد أوقات العمل فقد كانت تتمحور حول النقاط التالية:

- أنهم يقومون بعمل مرهق جدا يتعبون فيه أنفسهم بدنيا و نفسيا.
  - يؤثر عملهم الموازي على قدرتهم على أداء واجباتهم المهنية.
  - الضرورات تبيح المحظورات، أي أن الحاجة الملحة هي التي دفعتهم إلى العمل الموازي و ليس لديهم خيار آخر.
  - عمل جيد إذا كان العامل يستطيع التوفيق بين عمله الرسمي في الشركة، و عمله الموازي خارج أوقات العمل.
  - القيام بنشاط مواز أفضل من الاستدانة أو الكسب غير المشروع.
- مما سبق يتضح أن كثيرا من عناصر مجتمع الدراسة الذين يقومون بنشاط آخر بعد دوامهم الرسمي كانوا مدفوعين إليه بحكم الحاجة المادية، و هذا بالرغم من التبعات السلبية له.

#### 5 . جماعات العمل غير الرسمية.

جدول (20):بيانات حول طبيعة علاقة العامل بزملاء العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	كيف هي علاقتك مع زملاء العمل؟
2,56	02	ضعيفة
37,18	29	متوسطة
60.26	47	جيدة
100	78	المجموع

أجاب 60.26% من عناصر مجتمع الدراسة بأن علاقتهم مع زملاء العمل جيدة، و 37.18% من الباحثين علاقتهم متوسطة، بينما 2.56% لهم علاقة ضعيفة مع زملائهم.

يتضح من خلال البيانات أعلاه بأن أكثر الباحثين 60.26% تربطهم علاقة جيدة

مع زملائهم في العمل، و هذا ما لمسناه من خلال الملاحظة الميدانية داخل ورشات العمل، فروح الدعابة، و المزاح منتشر بين العاملين، و كذا الابتسامات العريضة فيما بينهم، بالرغم من ظروف العمل الصعبة، و الضوضاء الناجمة عن اهتزاز آلات العمل، و مع ذلك استطاع العاملون الحفاظ على ارتفاع روحهم المعنوية، و تماسك العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، و كما رأينا في الجانب النظري أن جماعات العمل غير الرسمية تلعب دورا مهما في حياة العامل، فهي تعمل على إشباع الحاجة إلى: الانتماء، و المساندة الجماعية، و الأمن و السلامة، و التقدير و تأكيد الذات، و المساندة المادية... لذلك نجد العامل رغم حداثة عهده بالمنظمة لكن سرعان ما يندمج في الجماعة، و يرتبط بأفرادها وجدانيا و عاطفيا ، و يبني علاقات اجتماعية متينة معهم.

جدول (21): بيانات تتعلق بتشاور العامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل.

هل تتشاور مع زملائك حول بعض الأمور المتعلقة بالعمل؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
لا	7	8,97
أحيانا	54	69,23
دائما	17	21.79
المجموع	78	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 69.23% من المبحوثين أجابوا بأنهم يتحاورون أحيانا حول أمور تتعلق بالعمل، بينما 21.79% أجابوا بأنهم يتحاورون دائما في نفس المجال، أما 8.97% فقد أجابوا بأنهم لا يتحاورون حول ما يتعلق بالعمل.

من خلال التحليل السوسيولوجي للمعطيات الإحصائية السابقة، يتبين لنا أن أكثر المبحوثين يتحاورون أحيانا فيما بينهم حول أمور تتعلق بالعمل و مجرياته، و نسبتهم

69.23%، و هذا يدل على اهتمامهم بأمر العمل، و حرصهم على مصلحة الشركة، و كما يقول "قاستون باشلار": بالحوار تتكشف الأنوار، فحوار العاملين حول قضايا تتعلق بالعمل يعد مؤشرا قويا على مدى الوعي و تحمل المسؤولية، خاصة إذا كان هذا الحوار موضوعيا و بناء، و كانت إدارة المنظمة ديمقراطية في تعاملها مع العاملين، فتتبنى مبدأ الحوار، و تولي أهمية لآراء العاملين و وجهات نظرهم، لأنها في كثير من الأحيان تكون الأصوب، نظرا لما لديهم من خبرة ميدانية . كما أن الحوارات الثنائية و الجماعية التي تكون بين العاملين تعتبر مؤشرا على مدى تفاعلهم الاجتماعي.

جدول (22): بيانات حول مدى التزام العاملين بتطبيق ما اتفقوا عليه مع جماعة العمل (الزملاء).

النسبة المئوية (%)	التكرارات	إذا اتفقت مع زملائك على أمر فهل تلتزمون بتطبيقه؟
8,97	7	لا
48,72	38	أحيانا
42.31	33	دائما
100	78	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن 48.72% من المبحوثين أجابوا بأنهم يلتزمون أحيانا بتطبيق ما اتفقوا عليه مع زملاء العمل، و 42.31% أجابوا بأنهم يلتزمون دائما بتطبيق ما اتفقوا عليه، بينما 8.97% أجابوا بأنهم لا يلتزمون بتطبيق ما اتفقوا عليه.

إن أكثر المبحوثين أجابوا بأنهم يلتزمون في بعض الأحيان بتطبيق ما اتفقوا عليه مع زملاء العمل و تمثل نسبتهم 48.72%، و يظهر من خلال هذه المعطيات بأن تأثير جماعة العمل المتمثلة في زملاء العمل على مدى التزام العاملين بتطبيق ما اتفقوا عليه من قرارات لا يظهر بتلك القوة التي تحدثنا عنها في الجانب النظري، و قد يعود السبب في ذلك

إلى نظام العمل الذي تعمل به الشركة، و هو العمل بنظام فرق العمل (4 فرق عمل) تعمل في أوقات متعاقبة، و بالتالي فإن كثيرا من العاملين لا يعرف من زملاء العمل إلا من يداوم معه في نفس فريق العمل، أما باقي العاملين فقد لا يلتقي بهم البتة، و بالتالي تصبح جماعة العمل جماعات شتى متباينة و غير متماسكة، إذ من شروط الجماعة القرب المكاني، و القرب الزمني، و كذا وجود الاتصال و التفاعل المباشر بين أعضائها. و هذا ما جعل جماعة العمل المتمثلة في الرفاق في مجتمع الدراسة ليس لها تأثيرا كبيرا على قرارات العاملين و سلوكهم، كما أن وجود عدد من العاملين المؤقتين الذين يعملون في إطار الإدماج المهني، و دوران العمل الذي ينتشر بشكل كبير في المؤسسات الخاصة، كل هذه العوامل من شأنها أن تقلل من تأثير الجماعة على أعضائها.

أما عن إجابات المبحوثين حول رأيهم فيمن لم يلتزم بما اتفقت عليه جماعة العمل (الزملاء)، فقد كانت تتمحور حول النقاط التالية:

- شخص متهاون و غير مبال.
- شخص مخالف لرأي الجماعة.
- شخص عديم المسؤولية.
- شخص مخالف للالتزامات الجماعة.
- شخص جبان (خواف).
- شخص يجب الحذر منه و عدم الوثوق به.
- شخص لا يفي بالوعد.
- شخص لا يحرص على مصلحة الجماعة.
- يجب مقاطعته و عدم إشراكه في أمور تتعلق بالجماعة.

و مع هذه النظرة السلبية لمن خالف ما اتفقت عليه الجماعة، إلا أن هناك من أجاب بأنه لا بد من السعي لتفهم وجهة نظر المخالف، أو إرجاعه إلى جادة الصواب ، و هذه هي بعض أساليب الضغط التي تمارسها الجماعات على الأفراد المنتسبين إليها فقد رأينا في الجانب النظري أن الجماعة تؤثر في اختيارات أفرادها و تصنعها، كما أنها تشكل اتجاهاتهم

نحو مواقف معينة، و تعاقب بأساليب شتى من يخرج عن معاييرها و قيمها.

**جدول (23):** بيانات حول إمكانية اتفاق جماعة العمل (الزملاء) على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة.

هل حدث و إن اتفقتم على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
لا	59	75,64
أحيانا	15	19,23
دائما	4	5.13
المجموع	78	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 75.64% من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يتفقوا على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة، بينما 19.23% منهم صرحوا بأنهم يتفقون أحيانا على أمور تتعارض مع تعليمات الإدارة، أما 5.13% فقد صرحوا بأنهم يتفقون دائما على أمور تتعارض مع تعليمات الإدارة.

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى أن أغلب المبحوثين 75.64% صرحوا بأنهم لم يتفقوا أبدا مع زملاء العمل على أمر يتنافى مع التعليمات التي تقدمها إدارة الشركة لهم، مما يدل على العلاقة الجيدة بين العاملين و الإدارة، و أن هذه الأخيرة استطاعت أن تحتوي جماعات العمل، و تجعلهم يواجهون جهودهم من أجل خدمة المصلحة العامة للمنظمة، بدل السعي لنشر النزاعات و الصراعات فهي تضعف الق درة الإنتاجية للشركة و تعيق مسارها نحو تحقيق أهدافها. فبعض جماعات العمل يكون لها تأثيرا إيجابيا على سلوك العامل و قراراته و اتجاهاته، و بالتالي ينعكس هذا الأثر على المنظمة، و بعضها الآخر يكون نقمة على إدارة المنظمة، خاصة لما تكون سبل الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و الإدارة

مقطوعة.

و في سؤال عن تأثير زملاء العمل على العامل من وجهة نظر المبحوثين ، تمحورت إجاباتهم حول النقاط التالية:

- صاحب صاحب إما للخير و إما للشر، أي أن زملاء العمل قد يكون لهم تأثيرا إيجابيا فيما بينهم كما قد يكون لهم تأثيرا سلبيا.
- يمكن لزميل العمل أن يأخذ بيد زميله الذي يكون حديث عهد بالعمل، ليفيده من خبرته و يزوده ببعض المهارات و طريقة مجابهة بعض الصعوبات في العمل.
- يتعاون زملاء العمل من أجل أداء العمل على أحسن وجه.
- يمكن لزميل العمل أن يحفز زميله نحو العمل المتقن، و يكون قدوة له.

### المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعوامل المهنية .

نقدم في هذا المطلب المعطيات الإحصائية التي تم جمعها ميدانيا من خلال إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالعوامل المهنية الخاصة بعناصر مجتمع الدراسة و التي لها علاقة بموضوع الدراسة، مع تقديم التحليل السوسولوجي لهذه البيانات، و تتمثل هذه المعطيات في مدة العمل، المسمى الوظيفي، الحوافز، نمط القيادة، البيئة الفيزيائية للعمل.

#### **1 . مدة العمل.**

جدول (24): بيانات عن عدد سنوات الخدمة في الشركة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مدة العمل
61,54	48	لا تتجاوز 5 سنوات
38,46	30	أكثر من 5 سنوات
100	78	المجموع

يوضح الجدول أن 61.54% من المبحوثين لا تتجاوز المدة التي قضوها في الشركة 5 سنوات ، بينما 38.46% منهم قضوا مدة أكثر من 5 سنوات.

تشير المعطيات السابقة إلى أن أكثر المبحوثين قضوا مدة لا تتجاوز 5 سنوات من العمل في الشركة، و نسبتهم 61.54%، بمعنى أنهم حديثو عهد بالشركة، و يعود السبب في ذلك إلى حداثة الشركة في حد ذاتها، فهي ليست شركة عريقة بل حديثة النشأة، بدأت العمل في شهر أوت سنة 2009، كما يمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى معدل ترك العمل، علما أن إدارة الشركة لم تعطنا البيانات المتعلقة بهذا الجانب مع أننا طلبنا منها ذلك.

## 2. المسمى الوظيفي.

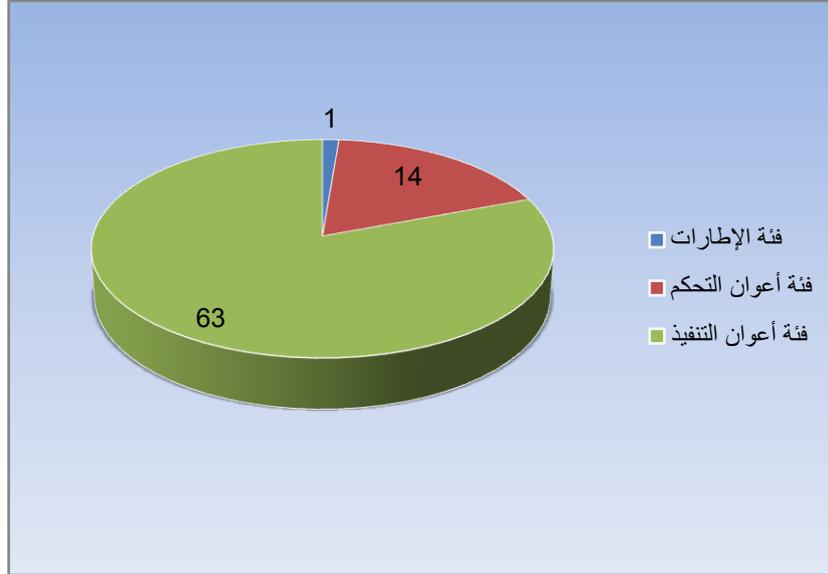
جدول (25): بيانات عن المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المستوى الوظيفي
1,28	01	إطارات
17,95	14	عون تحكم
80.77	63	عون تنفيذ
100	78	المجموع

إن 80.77% من المبحوثين هم أعوان تنفيذ، بينما 17.95% من أعوان التحكم، أما فئة الإطارات فقد كانت تمثل نسبة 1.28%.

نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم من الفئة الدنيا، أي فئة التنفيذ، و نسبتهم 80.77%، و هذه الفئة هي التي يعول عليها كثيرا في أي منظمة، باعتبارها الفئة التي تباشر العمل، و

هي المسؤول الأول عن تحقيق أهداف و خطط و استراتيجيات منظمة العمل.  
و الشكل الموالي يوضح كيفية توزيع المبحوثين على الفئات المهنية بالمنظمة:



شكل (26): دائرة نسبية توضح توزع المبحوثين حسب الفئة المهنية.

### 3 . الحوافز .

جدول (26): بيانات حول تقديم الشركة حوافز للعاملين.

			النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل تقدم الإدارة حوافز للعمال المتميزين؟
النسبة المئوية (%)	التكرارات	نوع الحوافز	87.18	68	نعم
5,88	4	مادية			
11,76	8	معنوية			
82.35	56	مادية و معنوية			
100	68	المجموع			
			12,82	10	لا
			100	78	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن 87.18% من المبحوثين صرحوا بأن الشركة تقدم حوافز للعاملين الذين يتقنون عملهم أكثر من غيرهم، بينما صرح 12.82% أن الشركة لا تقدم أية حوافز.

إن البيانات السابقة تدل على أن الشركة تهتم بالجانب التحفيزي للعاملين، حيث أن معظم المبحوثين و نسبتهم 87.18%، صرحوا بأن الشركة تقدم حوافز للعاملين المتميزين، من أجل تحفيزهم على مواصلة الجهد، و تحفيز زملائهم على أن يحذوا حذوهم، و ذلك ما أوضحناه في الجانب النظري حول أهمية الحوافز بأنواعها، و يرجع التباين في تصريحات العاملين إلى اختلافهم في الفترة التي التحقوا فيها بالمنظمة، فيمكن أن يكون العاملون حديثو العهد بالمنظمة لم يشاهدوا عمليات التحفيز بأم أعينهم، و من أجل ذلك نفوا وجودها. و قد يكون ما لاحظته الباحث حول الروح المعنوية المرتفعة للعاملين، بالرغم من ظروف العمل الصعبة، و ضعف الأجرة الشهرية، يرجع سببه إلى النظام التحفيزي المعتمد من قبل إدارة الشركة.

و عند توجيه سؤال إلى المبحوثين عن تأثير الحوافز عليهم، كانت الإجابات من وجهة نظرهم تتمحور حول النقاط التالية:

- تحفز العاملين على أداء العمل على أكمل وجه.
- توطد العلاقة بين العاملين و العمل.
- ترفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- تحفز العاملين و تدفعهم للمنافسة فيما بينهم من أجل إتقان العمل.
- تحسبهم بروح المسؤولية تجاه العمل.
- تدفع العاملين إلى التضحية من أجل زيادة الإنتاج.
- توطد العلاقة بين العاملين و رب العمل.

نلاحظ مما سبق بأن آراء العاملين حول دور التحفيز يتفق مع ما ورد في الجانب النظري عن أهمية التحفيز.

كما نجد 82.35% من المبحوثين الذين أكدوا أن الشركة تقدم حوافز للعاملين الذين يتقنون عملهم أكثر من غيرهم، صرحوا بأن نوع الحوافز المقدمة هي مادية و معنوية معا، بينما 11.76% صرحوا بأن نوع الحوافز المقدمة هي معنوية فقط، أما 5.88% فقد صرحوا بأن نوع الحوافز المقدمة هي مادية فقط.

إن جل المبحوثين الذين صرحوا بأن الشركة تقدم حوافز للعاملين المتميزين، أكدوا بأن الشركة تمزج بين نوعين من الحوافز، و هي الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، و نسبة الذين صرحوا بذلك تبلغ 82.35%. و هذا يدل على أن إدارة الشركة هي حكيمة، حيث أنها استخدمت أسلوبَي التحفيز المادي و المعني معا، فالتحفيز المادي الذي يكون في شكل مبالغ مالية، أو هبات عينية ( ألبسة - أغطية و أفرشة - أجهزة كهربومنزلية ... إلخ) قد يغطي جزءا من الأعباء المادية للمعيشة، كما أن التحفيز المعنوي يكون له بالغ الأثر خاصة على الجانب النفسي للعاملين، و يكون ذلك بواسطة ( كلمة شكر و عرفان، الثناء، الاعتراف و تقدير الجهود، الشهادات الشرفية، الهدايا الرمزية... إلخ)، و كل ذلك أشرنا إليه في الجانب النظري للدراسة.

جدول (27): بيانات حول إقامة الشركة احتفالات على شرف العاملين.

هل تقييم الإدارة احتفالات على شرفكم؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	22	28.20
لا	56	71.79
المجموع	78	100

صرح 71.79 % من المبحوثين أن الشركة لا تقييم احتفالات على شرفهم، فيما صرح 28.20% أن الشركة تقييم هذه الاحتفالات.

إن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الشركة لا تقيم احتفالات على شرفهم، و تبلغ نسبتهم 71,79% و هذا راجع إلى عدم وعي إدارة الشركة بأهمية هذا النوع من التحفيز المعنوي، و عدّه من التكاليف الزائدة التي لا تجدي نفعا، مع أن الدراسات الميدانية تثبت الأهمية البالغة لهذا النوع من التحفيز، حيث أنه يشعر العاملین بأهميتهم و قيمتهم في الشركة. و كما ورد في الجانب النظري للدراسة بأن عملاق البرمجيات "ميكروسفت" يقيم حفلا موسيقيا غنائيا في كل يوم في تمام الساعة الثالثة بعد الظهر للعاملين، ليرفع عنهم حالة الملل، و الإرهاق، و التوتر.

و نجد أن 100% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم إقامة الشركة لاحتفالات على شرفهم، عند إجابتهم عن السؤال ( هل ترغب في أن تقيم إدارتكم هذه الاحتفالات؟)، أجابوا بأنهم يرغبون في ذلك، و هذا دليل على أهمية هذه الاحتفالات، حيث أنها تكسر بعض الحواجز بين مختلف الطبقات الهرارشية في الشركة، و تسمح بالاتصال و التواصل المباشر فيما بينها، كما أنها ترفع من الروح المعنوية للعاملين، و تحفزهم للعمل و بذل الجهد أكثر فأكثر.

#### 4 . نمط القيادة.

جدول (28): بيانات حول إشراك العاملين في صنع بعض القرارات.

هل يشارك العمال في صنع بعض القرارات؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	40	51.28
لا	38	48,72
المجموع	78	100

لقد صرح 51.28% من المبحوثين أن قيادتهم تشرك العاملين في صنع بعض

القرارات، بينما 48.72% صرحوا عكس ذلك.

إن هذه البيانات تدل على أن قيادة الشركة تشرك بعض العاملين في صنع بعض القرارات، حيث أن أكثر المبحوثين 51.28% صرحوا بذلك، و معلوم أن القيادة الحكيمة تستشير بعض العاملين في أمور لهم دراية و معرفة بها من خلال الخبرة النظرية أو الميدانية التي اكتسبوها من خلال ممارسة عملهم ، و لا يمكنها أن تستشير جميع العاملين في نفس المسألة، فلا يمكن مثلا استشارة طباق حول مسائل تقنية تتعلق بالإنتاج، أو استشارة ميكانيكي في أمور تتعلق بالتموين...، و بالتالي فإن معطيات الجدول تدل على أن نمط القيادة هو نمط ديمقراطي يولي الجانب الإنساني أهمية كما يعتمد أسلوب الإقناع و إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات و وضع الخطط و تفويض السلطة، و هذا ما تتميز به الإدارة الحديثة.

جدول (29): بيانات حول شعور العاملين بالحرية عند إبداء رأيهم.

هل تشعر بالحرية عند إبداء رأيك لإدارتك؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	65	83.33
لا	13	16.67
المجموع	78	100

تشير البيانات الإحصائية للجدول أن 83.33% من المبحوثين يشعرون بالحرية عند إبداء رأيهم لقيادتهم، بينما 16.67% لا يشعرون بالحرية.

إن تحليل المعطيات السالفة يؤكد بما لا يدع مجالا للشك أن الأسلوب القيادي المعتمد من قبل إدارة الشركة - كما سبق و أن ذكرنا - هو الأسلوب الديمقراطي، حيث أن المبحوثين

و نسبتهم 83.33 % صرحوا بأنهم يشعرون بحرية التعبير عند إبداء آرائهم و وجهات نظرهم لقيادتهم، حتى و إن كانت هذه الآراء تخالف رأي الإدارة، أي أن التعبير عن الرأي لا تتجم عنه تبعات سلبية على العامل، مما يشجعه على إبدائه و قد يكون في ذلك فائدة للمنظمة من خلال التغذية الراجعة (feed back) .

و عند توجيه سؤال إلى المبحوثين عن الكيفية التي تتعامل بها القيادة مع آراء و وجهات نظر العاملين فيما يتعلق بالعمل، كانت الإجابات كما يلي:

عدد المبحوثين الذين أجابوا عن هذا السؤال 52، عدد المبحوثين الذين كانت نظرتهم إيجابية 33، بنسبة 63.46%، و عدد المبحوثين الذين كانت نظرتهم سلبية 19، بنسبة 36.54%.

كانت آراء العاملين الإيجابية، و السلبية كما يلي:

#### النظرة الإيجابية:

- تأخذ القيادة الإدارية هذه الآراء بعين الاعتبار.
- تطبقها أحيانا و هذا بعد دراستها لمعرفة مدى صلاحها.
- تشجع أصحاب الآراء التي تخدم المصلحة العامة بالشكر و الثناء.

#### النظرة السلبية:

- تتجاهل القيادة آراء العمال.
- تتعسف القيادة في حق أصحاب الآراء المخالفة.

جدول (30): بيانات حول تصنيف العامل لقيادته.

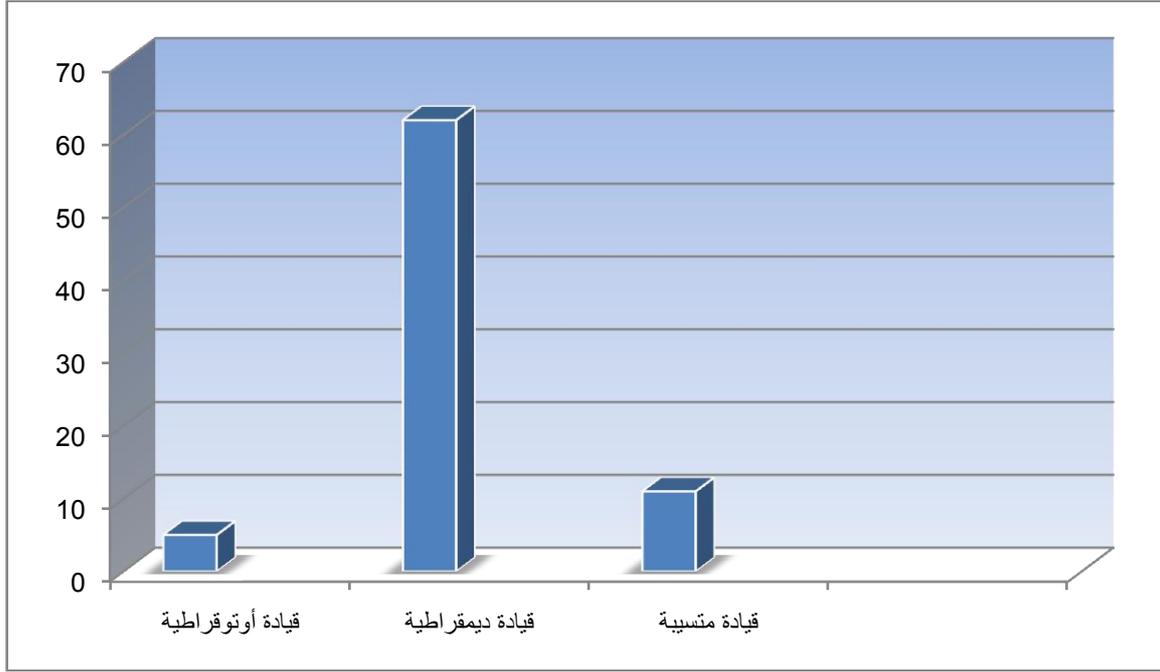
النسبة المئوية (%)	التكرارات	في أي صنف تصنف قيادتك؟
6,41	5	أوتوقراطية (متسلطة)
79,49	62	ديمقراطية
14.10	11	متسيبة (فوضوية)
100	78	المجموع

صرح 79.49% من المبحوثين أنه يصنف قيادته ضمن النوع الديمقراطي، و 14.10% يصنفونها ضمن النوع المتسيب، أما 6.41% فيصنفونها ضمن النوع الأوتوقراطي.

إن أغلب المبحوثين 79.49% ينظرون إلى قيادتهم على أنها قيادة ديمقراطية، تشرك مرؤوسيهما في اتخاذ القرارات، و تستشيرهم في بعض الأمور المتعلقة بالعمل، و قد أثبتت الدراسات أن الأسلوب الأوتوقراطي (التسلطي) قد يحقق أعلى مستويات للإنتاج، و لكن لا يضمن جودة النوعية، لكن الأسلوب الديمقراطي يحقق أفضل نوعية للإنتاج، كما أنه يحافظ على تماسك المجموعة، و بقائها تعمل بنفس الوتيرة حتى عند غياب الإشراف أو المراقبة عنها.

و هذا الأسلوب الديمقراطي هو ما جعل الشركة تحقق أعلى مستويات من الإنتاج في فترة وجيزة، و تمكنت من تغطية السوق المحلية، و هي تحاول أن تتنافس نظيراتها على المستوى الوطني، و تسعى كذلك في المستقبل للمنافسة العالمية - حسب ما صرحت به إدارة الشركة - بتصدير منتوجاتها إلى الدول المجاورة.

و الشكل الموالي يوضح نظرة العامل لقيادته:



شكل (27): أعمدة توضح نظرة العامل لقيادته.

جدول (31): بيانات حول كيفية تطبيق القادة للتعليمات الرسمية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	كيف يطبق قادتك اللوائح و التعليمات الرسمية؟
35,90	28	بصرامة
56,41	44	بتسامح
7.69	6	بلا مبالاة
100	78	المجموع

لقد صرح 56.41% من المبحوثين بأن القادة يطبقون اللوائح و التعليمات الرسمية بتسامح، بينما صرح 35.90% بأنهم يطبقون اللوائح و التعليمات بصرامة، فيما صرح 7.69% بأنهم يطبقون اللوائح و التعليمات الرسمية بلا مبالاة.

تدل المعطيات الإحصائية السابقة أن أغلب المبحوثين 56.41% ينظرون إلى قادتهم بأنهم يهبطون القوانين و التعليمات بتسامح، لأن التعامل مع العنصر البشري يتطلب ذلك، فالعامل ليس كآلة التي يمكن أن تبرمج و تقوم بالأعمال المحددة لها دون الخروج عما حدد لمسار عملها قيد أنملة، لأنه قد تعترضه ظروف و حالات يصعب عليه فيها التقيد بالتعليمات و القوانين حرفياً، و بالتالي كان لزاماً على القيادة أن تراعي هذه الظروف و الوضعيات الخاصة، و التي تكون في غالب الأحيان استثنائية و مؤقتة، و تتعامل مع المرؤوسين وفق روح القوانين و اللوائح التي ما وضعت من قبل المشرع إلا خدمة للإنسان، و بالتالي لابد من مراعاة للجانب الإنساني عند تطبيقها.

إن انتهاج أسلوب التسامح في تطبيق اللوائح و التعليمات من قبل القيادة، لا يعني التسبب أو الفوضى أو عدم تطبيق القوانين، و إنما مراعاة المصلحة العامة و عدم الإضرار بالعاملين، و هذا الأسلوب يعد من خصائص القيادة الديمقراطية.

جدول (32): بيانات حول تهرب الإدارة من تحمل مسؤوليتها في بعض المواقف.

هل تتهرب الإدارة من تحمل مسؤوليتها في بعض المواقف؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	46	58.97
لا	32	41.03
المجموع	78	100

صرح 58.97% من المبحوثين أن إدارة الشركة تتهرب عن تحمل مسؤوليتها في بعض المواقف، و صرح 41.03% منهم أن الإدارة تتحمل مسؤوليتها.

إن أكثر المبحوثين 58.97% يرون أن إدارة الشركة تتهرب و تتخلى عن تحمل

مسئوليتها كاملة في بعض الأحيان عما يجري في ورشات العمل، و يرجع السبب في ذلك .. حسب تصريحات العاملين - إلى تفويض السلطة من طرف الإدارة إلى أفراد غير قادرين على تحملها، و قد يكونون حديثي عهد بالعمل، و ليست لهم خبرة و دراية كافية بمتطلبات العمل و حيثياته، و بالتالي فقد يقومون باتخاذ قرارات ارتجالية و لا يتحملون تبعاتها بعد ذلك، بل يتحملها أعوان التنفيذ المباشرون للعمل. و قد تكون هذه إحدى سلبيات الأسلوب الديمقراطي في تسيير منظمات العمل، خاصة عندما لا تحسن الإدارة اختيار الأفراد الذين تفوض لهم السلطة.

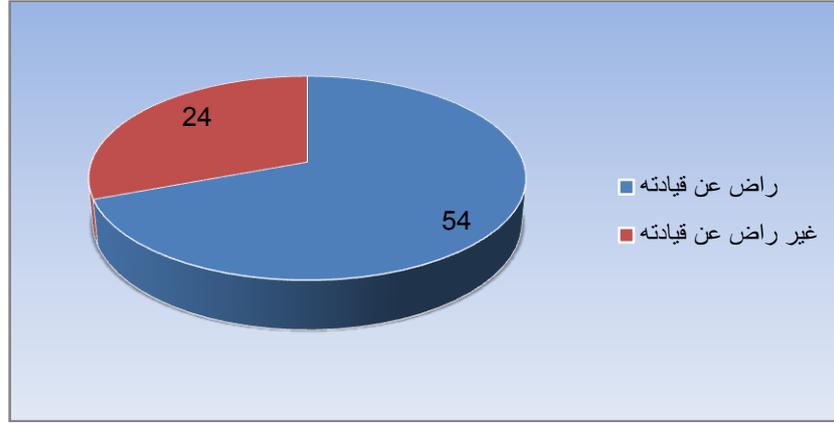
جدول (33): بيانات حول رضا العاملين عن قيادتهم.

هل أنت راض عن رئيسك في العمل؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	54	69.23
لا	24	30,77
المجموع	78	100

إن 69.23% من المبحوثين أبدوا رضاهم عن رؤساء عملهم، بينما 30.77% منهم أبدوا عدم رضاهم.

إن أكثر المبحوثين أبدوا رضاهم عن قيادتهم، حيث تبلغ نسبتهم 69.23% من مجموع عناصر مجتمع الدراسة، و بالتالي فإن هذه المعلومة تعد تحصيل حاصل، و تأكيدا لما سبقها من بيانات حول تصنيف العامل لقيادته أنها تدخل ضمن النمط الديمقراطي، و أنه يشعر بالحرية عند إبدائه لرأيه أمامها، و أنها تشركه في اتخاذ بعض القرارات، إن جميع هذه المؤشرات الإيجابية و غيرها تدل على نوعية القيادة المعتمدة من قبل إدارة الشركة، مما يجعل العامل أكثر رضا عنها.

و الشكل التالي يوضح مدى رضا عناصر مجتمع الدراسة عن قيادتهم:



شكل (28): دائرة نسبية توضح رضا العاملين عن قيادتهم.

### 5 . البيئة الفيزيائية للعمل.

جدول (34): بيانات حول التكيف في أماكن العمل.

		النسبة المئوية (%)	التكرارات	هل التكيف متوفر في مكان عملك؟
النسبة المئوية (%)	التكرارات	حالة التكيف	89.74	نعم
62.86	44	جيدة	70	
35.71	25	متوسطة		
1.43	01	رديئة		
100	70	المجموع		
		10,26	8	لا
		100	78	المجموع

لقد صرح 89.74% من المبحوثين أن التكيف متوفر في المكان الذي يعملون به، أما

10.26% فقد صرحوا بعدم توفره.

إن أغلب المبحوثين 89.74% صرحوا بأن التكييف متوفر في المكان الذي يعملون به، و هذا نظرا لخصوصية المنطقة ذات الطابع الصحراوي، حيث تقارب درجة الحرارة في فصل الصيف 50°، و بالتالي فإن ورشات العمل إن لم تكن تتوفر على أجهزة التكييف المختلفة، تصبح غير صالحة للعمل، و هذا ما جعل إدارة المصنع تعمل على تحسين الظروف الفيزيائية لأماكن العمل، و توفر بها التكييف على أكبر نطاق، و قد لاحظ الباحث من خلال ملاحظته الميدانية أن بعض الأماكن تتوفر فيها التكييف، و بعض الأماكن لا تتوفر بها نظرا لصعوبة توفيره بها، كالفضاءات المفتوحة التي يعمل بها بعض عمال الشحن تحت أشعة الشمس الحارقة.

أما عن نوعية التكييف، فقد أجاب المبحوثون الذين أكدوا وجود التكييف في أماكن عملهم و عددهم 70 مبحوثا بأنها كما يلي:

62.86% من المبحوثين أجابوا بأن حالة التكييف جيدة، و 35.71% أجابوا بأن حالة التكييف متوسطة، و 1.43% صرحوا بأن حالة التكييف رديئة.

و بالتالي فإن أكثر المبحوثين يؤكدون على أنهم يعملون في أماكن تتوفر بها التكييف، و على أنه بجودة مناسبة. و هذا عامل من العوامل التي تزيد من رضا العاملين و إقبالهم على العمل بكل جد و إتقان من دون تدمير.

جدول (35): بيانات حول: الإضاءة، التهوية، النظافة، المظهر العام في أماكن العمل.

المظهر العام		النظافة		التهوية		الإضاءة		البيئة الفيزيائية حالتها
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
-	-	1.28	1	1.28	1	-	-	رديئة
16.67	13	17.95	14	11.54	9	10.26	8	متوسطة
83,33	65	80,77	63	87,18	68	89,74	70	جيدة
100	78	100	78	100	78	100	78	المجموع

تشير الإحصائيات للجدول السابق أن 89.74% من المبحوثين صرحوا بأن الإضاءة في أماكن العمل في حالة جيدة، بينما صرح 10.26% بأن الإضاءة حالتها متوسطة، و لم يصرح أحد من المبحوثين بأن الإضاءة رديئة.

إن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الإضاءة في أماكن العمل في حالة جيدة و تبلغ نسبتهم 89.74%، و هي تساعد العاملين على القيام بأعمالهم على أتم وجه، باعتبار أن الإضاءة المناسبة و غير المتوهجة لا ترهق العينين، عكس الإضاءة الرديئة التي قد تتسبب في بعض حوادث العمل بسبب ضعف مجال الرؤية، كما تؤدي إلى أخطاء في الإنتاج، فضلا عن أنها مؤذية للعينين.

أما عن حالة التهوية فقد صرح 87.18% من المبحوثين بأن التهوية جيدة، أما 11.54% فقد صرحوا بأن التهوية متوسطة، بينما صرح 1.28% بأن التهوية رديئة.

تشير هذه المعطيات الإحصائية بأن أغلب المبحوثين و تقدر نسبتهم بـ 87.18% يؤكدون بأن حالة التهوية في أماكن العمل من ورشات و مكاتب و مخازن...، في حالة جيدة، تساعد العاملين على استنشاق الهواء النقي الخالي من الغبار و الأتربة و المواد العالقة جراء عمل آلات الإنتاج، فالتهوية السيئة يكون لها انعكاسات سلبية على الناحية الصحية للعامل، فتتسبب في الأمراض خاصة على مستوى الجهاز التنفسي، أما التهوية الجيدة فتبعث في نفس العامل الشعور بالحيوية و النشاط، و معلوم بأن أي نشاط يقوم به الإنسان سواء فكرياً أو عضلياً، فإنه لا بد أن يقابله استهلاكاً للأكسجين تتناسب شدته حسب درجة النشاط. و بالتالي فإن التهوية في أماكن العمل كلما كانت في حالة جيدة فإنها تساعد العاملين على القيام بواجباتهم على أحسن ما يرام.

أما عن النظافة في أماكن العمل، فقد صرح 80.77% من المبحوثين بأنها جيدة، و صرح 17.95% بأنها متوسطة، و صرح 1.28% بأنها رديئة.

إن تصريحات المبحوثين تدل على قبول أغلبهم لحالة النظافة في أماكن العمل، حيث أن 80.77% يرون أنها في حالة جيدة، و هذا ما لمسها الباحث من خلال الملاحظة الميدانية، فقد ظهرت معظم الأماكن نظيفة و خالية من الأتربة أو مخلفات العمل في مختلف ورشات العمل، حيث يسهر عمال النظافة التابعين للشركة على تنظيف أماكن العمل، من أجل تهيئة الظروف الجيدة للعاملين، عدا مدخل الشركة فقد لاحظ الباحث بأنه غير مهياً و غير معبد تنتشر به الأتربة و الغبار جراء مرور الشاحنات و مختلف المركبات.

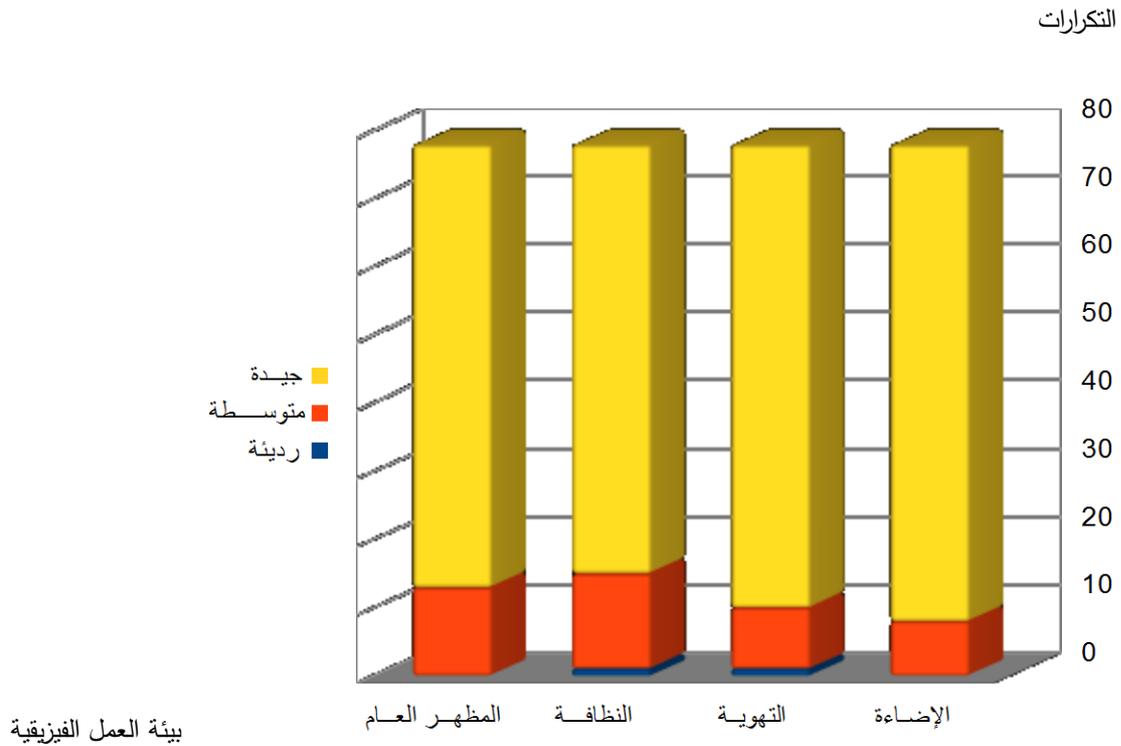
أما عن المظهر العام لمكان العمل فقد صرح 83.33% من المبحوثين بأنه في حالة جيدة، كما صرح 16.67% بأنه في حالة متوسطة، و لم يصرح أحد بأنه في حالة رديئة.

تشير المعطيات السابقة إلى أن أغلب المبحوثين 83.33% يرون بأن المظهر العام لمكان العمل في حالة جيدة، و ذلك ما لمسها الباحث من الملاحظة الميدانية، فالمصنع

حديث، و بالتالي فجميع هياكله و مبانيه حديثة، و مظهره العام مقبولاً.

إن جميع معطيات الجدول السابق تؤكد على أن الظروف الفيزيائية التي يعمل فيها أفراد عينة الدراسة هي جيدة، من حيث الإضاءة، و التهوية، و النظافة، و المظهر العام لمكان العمل، و ذلك وفقاً لتصريح أغلب المبحوثين، مما يساعدهم على أداء الأعمال المنوطة بهم في أحسن الظروف.

و فيما يلي شكل توضيحي بين رأي العاملين في البيئة الفيزيائية التي يعملون بها:



شكل (29): أعمدة توضح نظرة العاملين نحو الظروف الفيزيائية لبيئة العمل.

### المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالولاء التنظيمي.

يقدم هذا المطلب البيانات الميدانية المتعلقة بالمتغير التابع و هو الولاء التنظيمي، ثم تحليلها و تقديم القراءة السوسولوجية التي تعبر عنها، و تتعلق هذه البيانات بحب العامل لمنظمتها، و تأثير زملاء العمل و الحوافز على ذلك التعلق من وجهة نظر العامل، و رغبته في البقاء بالمنظمة، و تعلقه بها، و سعيه من أجل تحقيق أهدافها، و التضحية بالوقت من أجلها، و كذا شعوره بأنه عضو فعال بها، معتز بانتمائه إليها.

جدول (36): بيانات حول حب العامل لمنظمتها.

هل تشعر بحب و تعلق بمؤسستك؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	64	82.05
لا	14	17.95
المجموع	78	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن 82.05% من المبحوثين يشعرون بحب و تعلق بمنظمة عملهم، بينما 17.95% صرحوا بأنهم لا يشعرون بحب و تعلق بها.

إن هذه المعطيات الميدانية تشير إلى حب و تعلق أكثر المبحوثين بمنظمتهم، و تبلغ نسبتهم 82.05% أي أنه توجد رابطة عاطفية قوية بين العاملين و المنظمة، تدل على توفر مؤشر من مؤشرات الولاء التنظيمي، لأن العامل الذي له ولاء تجاه منظمته لابد أن يكون متعلقا و مرتبطا بها عاطفيا، يحبها كما يحب ممتلكاته و أشياءه الخاصة، و بذلك فهو يرى أن تحقيق أهداف المنظمة من تحقيق أهدافه الخاصة، نظرا لوجود اندماج وجداني بينه و بينها، فيدافع عنها و يحافظ على سمعتها.

جدول (37): بيانات حول تأثير زملاء العمل على تعلق العامل بالمنظمة من وجهة نظر العامل.

هل تعتقد أن زملاء العمل لهم تأثير على حب العامل لمؤسسته و تعلقه بها؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	59	75.64
لا	19	24.36
المجموع	78	100

يوضح الجدول أن 75.64% من المبحوثين يرون بأن زملاء العمل لهم تأثير على حب العامل للمنظمة و تعلقه بها، بينما يرى 24.36% أنه لا يوجد تأثير لزملاء العمل في حب العامل و تعلقه بالمنظمة.

نلاحظ من خلال المعطيات السالفة بأن أكثر المبحوثين 75.64% يرون من وجهة نظرهم بأن لزملاء العمل تأثير على مدى تعلق العامل بالمنظمة و حبه لها، فالإنسان اجتماعي بطبعه، و من خلال التفاعل الاجتماعي بين العاملين و الاتصالات غير الرسمية التي تكون بينهم يستقبلون من بعضهم رسائل تحمل آراء و وجهات نظر تؤثر فيهم سلباً أو إيجاباً، كما أن لجماعات العمل غير الرسمية تأثير كبير على صنع اتجاهات العامل و قراراته - كما ورد في الجانب النظري - و يكون هذا التأثير أكبر خاصة من العاملين ذوي الشخصية الكاريزمية، أو الذين يمثلون قدوة لزملائهم، أو ذوي الخبرة و المهارة العالية، و بالتالي فزملاء العمل يؤثرون على عواطف العاملين من حيث تعلقهم بالمنظمة و مدى حبهم لها. و قد أثبتت دراسة زيني فريدة وجود تأثير للعلاقات الإنسانية و التفاعل الاجتماعي بين العاملين على درجة الولاء التنظيمي\* .

\* أنظر الدراسات السابقة (دراسة زيني)، ص16.

جدول (38): بيانات حول تأثير الحوافز على تعلق العامل بالمنظمة.

هل حصولك على حوافز مادية و معنوية يزيد من حبك و تعلقك بمؤسسة عملك؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	71	91.03
لا	7	8.97
المجموع	78	100

تشير معطيات الجدول أعلاه بأن 91.03% من المبحوثين يرون من وجهة نظرهم بأن للحوافز المادية و المعنوية تأثير على تعلق العامل و حبه لمنظمتها، بينما يرى 8.97% بأنه لا يوجد تأثير للحوافز على تعلق العامل بالمنظمة و حبه لها.

تشير البيانات السابقة إلى أن أغلب المبحوثين 91.03% يرون من وجهة نظرهم بأن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز بنوعها المادية و المعنوية و تعلق العامل بالمنظمة و حبه لها، فكلما حصل العامل على حوافز مادية و معنوية أدى ذلك إلى تحفيزه و استثارته لبذل الجهد أكثر، كما أنها تؤدي إلى تعلقه بالمنظمة و حبه لها، فالحوافز وضعت من أجل إشباع مجموعة من الحاجات المتنوعة التي يشعر الفرد بحاجته لإشباعها، و من هنا تعمل الإدارة الرشيدة على توفير مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية بقدر كاف، من أجل إشباع تلك الحاجات لدى العاملين، و من ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

جدول (39): بيانات حول رغبة العامل في البقاء و الاستمرار في العمل بالمنظمة.

هل ترغب في البقاء و الاستمرار في العمل بمؤسستك؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	63	80.77
لا	15	19.23
المجموع	78	100

يبين الجدول أعلاه أن 80.77% من المبحوثين يرغبون في البقاء و الاستمرار في العمل بمنظمتهم، بينما 19.23% منهم لا يرغبون في ذلك.

إن أغلب المبحوثين لهم رغبة في البقاء و الاستمرار في العمل بالمنظمة، و نسبتهم 80.77%، و يعود السبب في ذلك إلى تعلقهم و حبهم لمنظمتهم، حيث تشير معطيات الجدول (36) إلى أن 82.05% من المبحوثين -- أي أغلبهم -- يحبون منظمتهم و متعلقين بها، و بالتالي فإن هذه العلاقة الوجدانية تجعلهم لا يرغبون في ترك العمل بالمنظمة، و هذه إحدى المؤشرات التي تدل على مستوى الولاء التنظيمي للعامل، حيث أشار " بوكانان" (Bouchanan) في تعريفه للولاء التنظيمي بأنه يتمثل في عدم رغبة العامل في ترك العمل بالمنظمة في مقابل حصوله على مكاسب مختلفة من حوافز و مكانة اجتماعية و حرية مهنية، و اقتران فعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير\* . كما يمكن أن يكون هناك سببا آخر وجيها لتعلق العاملين بمنظمة العمل و يتمثل في أزمة البطالة، و صعوبة الحصول على منصب شغل آخر في حال ترك العامل لعمله، كما أن المسؤوليات الاجتماعية الملقاة على عواتقهم تجعلهم لا يقبلون على هذا النوع من المغامرة، إلا إذا كان له ضمان اقوي في الحصول على عمل آخر.

\* أنظر تعريف الولاء التنظيمي، ص 46.

جدول (40): بيانات حول تعلق العامل بالمنظمة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	إذا وجدت فرصة عمل مماثلة في مؤسسة أخرى فهل يمكن أن تفكر في الانتقال إليها؟
47.43	37	نعم
52.56	41	لا
100	78	المجموع

إن الجدول السابق يشير إلى أن 52.56% من المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل بمنظمتهم إذا وجدوا فرصة عمل مماثلة في منظمة أخرى، بينما صرح 47.43% أنهم يفكرون في ذلك في حال وجود فرصة عمل مماثلة.

إن أكثر من نصف المبحوثين لا يفكرون في الانتقال إلى منظمة عمل أخرى إذا وجدوا فرصة عمل مماثلة، و نسبتهم 52.56%، و هؤلاء العاملون يتمتعون بدرجة عالية من الولاء التنظيمي، و إذا قارنا هذه المعطيات مع معطيات الجدول ( 39 )، فإننا نجد نسبة المتعلقين بالمنظمة قد نقصت بمقدار 28.21 %، مما يدل على أن مجموعة من العاملين متمسكين بمنصب عملهم لصعوبة الحصول على فرصة عمل مماثلة في منظمة أخرى ، و هذا النوع من الولاء التنظيمي الذي يتمتع به هؤلاء هو ما يسميه "إتزيوني" ( Etzioni ) بالولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة، أو ما تسميه "كانتر" ( Kanter ) بالولاء المستديم، أو ما يسميه "ستاو" و "سالانيك" ( Staw et Salanick ) بالولاء السلوكي، و الذي مؤداه أن العامل يضع موازنة بين استمراره في العمل بالمنظمة و تركه لها و يكون الحكم تبعاً للمكاسب أو الخسائر المادية و المعنوية المحققة، و هو ما أشار إليه "بيكر" (Becker) في نظرية المراهات الجانبية ( Side – bets theory ) حيث أكد على أن الولاء التنظيمي يكون نتيجة الاستثمارات المتراكمة للفرد و التي قد يفقدها إذا ترك العمل بالمنظمة.

و عند توجيه السؤال للذين أجابوا بـ (نعم): لماذا تفكر في الانتقال إلى منظمة أخرى؟  
تمحورت إجابات المبحوثين الذين أجابوا عن هذا السؤال في النقاط التالية:

- الرغبة في زيادة الأجرة الشهرية.
- البحث عن عمل أقل تعباً وأكثر راحة.
- لتحسين المستوى الوظيفي.
- الحصول على الحقوق العمالية.
- البحث عن مؤسسة أكثر ديمقراطية في تعاملها مع العاملين.
- الرغبة في التغيير من أجل التغيير.
- عدم وجود أمل في التثبيت في هذه المؤسسة بالنسبة للذين يعملون بشكل مؤقت.

و من بين 41 مبحوثاً الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في الانتقال إلى منظمة عمل أخرى في حال وجود فرصة عمل مماثلة، صرح 34 مبحوثاً بأنهم إذا وجدوا منصب عمل في منظمة عمل أخرى و يكون هذا المنصب أرقى من المنصب الحال ي، فإنهم يتركون منظماتهم سعياً نحو الأفضل، و نسبتهم 43.59% من عناصر مجتمع الدراسة، بينما صرح 7 مبحوثين بأنهم بالرغم من وجود منصب عمل أفضل من منصبهم الحال ي، فإنهم غير مستعدين لمغادرة منظماتهم، و نسبتهم 8.97% من عناصر مجتمع الدراسة، و هذا النوع من الولاء التنظيمي الذي تتميز به هذه الفئة هو ما تسميه "كانتر" ( Kanter ) بالولاء التلاحمي أو العاطفي، و هو الذي يجب على المنظمة أن تطوره و تنميه بدلاً من عملها على ارتباط عمالها بها عن طريق الحوافز المادية فقط.

و بالتالي يمكن أن نخلص إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى المبحوثين يعرف تبايناً واضحاً من فرد إلى آخر.

جدول (41): بيانات حول سعي العامل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

هل تسعى لتحقيق الأهداف التي تضعها مؤسستك؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	69	88.46
لا	9	11.54
المجموع	78	100

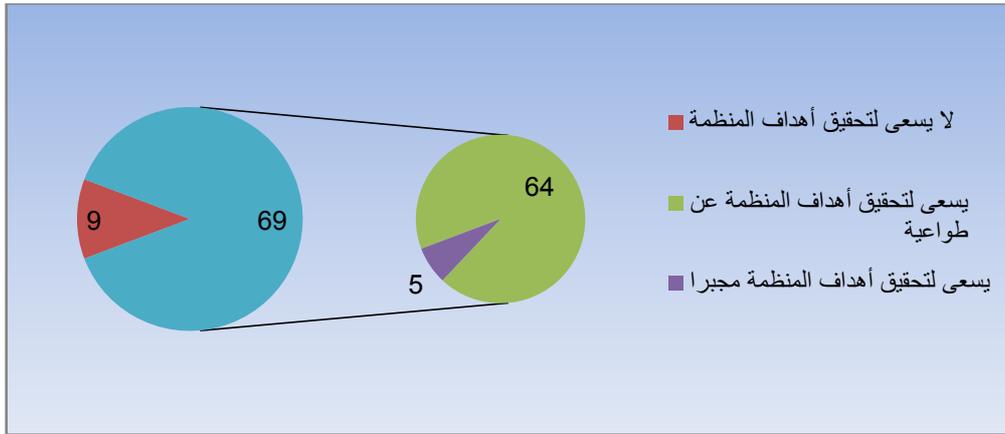
تبين المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن 88.46% من المبحوثين يسعون لتحقيق أهداف المنظمة، بينما 11.54% لا يسعون في ذلك.

إن أغلب المبحوثين يسعون من أجل تحقيق الأهداف التي تسطرها إدارة المنظمة، و نسبتهم 88.46%، و يرجع ذلك إلى تعلقهم بمنظمتهم، و رضاهم عن قيادتهم، واعتبار تحقيق أهداف المنظمة هو جزء من تحقيق أهدافهم الخاصة، لأن العوائد و الأرباح التي تحققها المنظمة يعود جزء منها إلى العاملين في شكل رواتب، و حوافز، و علاوات، كما يعتبر سعي العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة مؤشرا على الولاء التنظيمي الذي يتصفون به، حيث يشير "دي كوتيس" (De Coties) في تعريفه للولاء التنظيمي بأنه يعبر عن المدى الذي يقبل به العامل أهداف منظمته و قيمها و يمثلها، و ينظر إلى دوره في المنظمة من خلال ما يساهم به من خلال السعي نحو تحقيق هذه الأهداف و القيم باعتبارها جزءا من شخصيته\*.

و من بين 69 مبحوثا الذين أجابوا بأنهم يسعون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أجاب 64 منهم بأنهم يسعون من أجل تحقيق هذه الأهداف عن طواعية، أي من تلقاء أنفسهم دون حاجة إلى مراقبة أو ضغط، و نسبتهم تمثل 92.75% أي أغلبهم . بينما أجاب

\* أنظر تعريف الولاء التنظيمي، ص 46.

5 أفراد منهم بأنهم يسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة و لكن ليس عن طواعية، بل مرغمين على ذلك، لأن متطلبات العمل تتطلب ذلك. و هذا عكس ما توصلت إليه دراسة زيني فريدة التي أشارت إلى أن أغلب أفراد عينة البحث لا تسعى من أجل تحقيق أهداف المنظمة عن طواعية، بل بسبب الصرامة الكبيرة التي تتميز بها إدارة المنظمة. و قد يرجع الاختلاف في النتيجتين إلى الاختلاف في نمط القيادة بين المنظمتين.



شكل (30): دائرتان نسبيتان توضحان مدى سعي العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

جدول (42): بيانات حول تضحية العامل بوقته من أجل المنظمة.

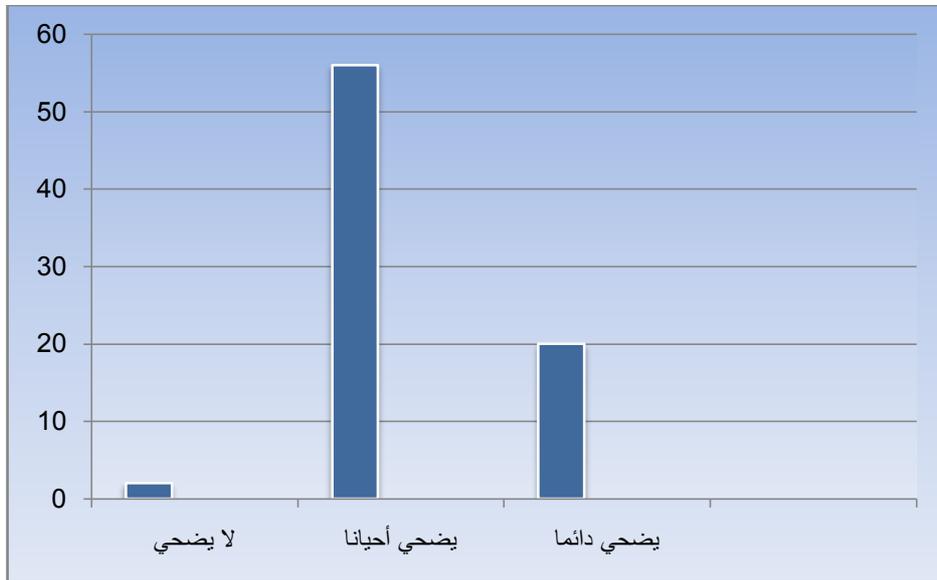
هل تضحى بوقتك من أجل مؤسستك؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
لا	2	2,56
أحيانا	56	71,79
دائما	20	25.64
المجموع	78	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن 71.79% من المبحوثين يضحون بوقتهم أحيانا من أجل المنظمة، بينما 25.64% من المبحوثين يضحون بوقتهم دائما من أجل

المنظمة، أما 2.56% الباقين فلا يضحون.

إن أكثر المبحوثين يقدمون أحيانا تضحية بوقتهم من أجل مصلحة المنظمة، التي تمثل مصدر رزقهم، و تبلغ نسبتهم 71.79%، و تكون هذه التضحية بتقديم خدمات للمنظمة خارج وقت العمل الرسمي، أو أثناء العطل الرسمية، متى ما استدعت الضرورة و ظروف العمل ذلك، كأن يكون أحد زملاء العمل غائبا ولا بد من تعويضه من أجل السير الحسن للعمل، أو عند وجود عطل أو خلل ويحتاج إصلاحه لنضرافر الجهود من أجل العودة للسير العادي للعمل، أو في حالة أي ظرف طارئ، فيكون تقديم المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة، و لا يكون ذلك إلا من قبل العامل الذي يتمتع بالولاء التنظيمي\* .

و الشكل الآتي يوضح مستويات تضحية العامل بوقته من أجل خدمة مصلحة المنظمة.



شكل (31): أعمدة توضح مدى تضحية العامل بوقته من أجل المنظمة.

\* انظر آثار الولاء التنظيمي، ص71.

جدول (43): بيانات حول شعور العامل بأنه عضو فعال في المنظمة.

هل تعتبر نفسك عضوا فعالا في المؤسسة؟	التكرارات	النسبة المئوية (%)
نعم	66	84.61
لا	12	15.38
المجموع	78	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن 84.61% من المبحوثين يعتبرون أنفسهم أعضاء فعالين في المنظمة، بينما يوجد 15.83% لا يعتبرون أنفسهم كذلك.

إن هذه المعطيات الإحصائية تدل على أن أغلب المبحوثين يعتبرون أنفسهم أعضاء فعالين في المنظمة، و نسبتهم 84.61%، و هذه النظرة الإيجابية من العاملين تجاه أنفسهم تدل على مدى اندماجهم مع المنظمة، فأغلب العاملين يحسون بقيمة أنفسهم و أهميتها، بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلونها، و سواء كانوا من الإدارات، أو من أعوان التحكم، أو من أعوان التنفيذ، و هذا مؤشر على ما يتمتع به عناصر مجتمع الدراسة من ولاء تنظيمي، فلقد رأينا في الجانب النظري بأن الولاء التنظيمي يمنح العامل استقرارا و راحة نفسية تساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي، كما أنه يرفع من روحه المعنوية، و من ثقته بنفسه، و من شعوره بتحقيق ذاته و حصوله على مكانة يرضى عنها، و يساعده على امتلاك دافعية و حماس للعمل بشعوره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء، و بذلك فهو يشعر بأنه عضو له قيمته في المنظمة\*. و هذا ما يتفق مع دراسة "جوفرز" و "هوجي" حيث أثبتت بأن تدني الشعور بفعالية الذات يؤدي إلى تدني مستوى الولاء التنظيمي.

\* أنظر أهمية الولاء التنظيمي، ص52.

جدول (44): بيانات حول اعتزاز العامل بانتمائه لمنظمتهم، و حديثه عنها باعتزاز أمام الآخرين.

هل أنت معتر بالانتماء لمؤسستك؟		هل تتحدث باعتزاز عن مؤسستك أمام الآخرين؟		
التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	
57	73.08	62	79.49	نعم
21	26.92	16	20.51	لا
78	100	78	100	المجموع

يوضح الجدول أن 73.08% من المبحوثين معترفون بالانتماء لمنظمتهم، بينما 26.92% منهم غير معترفون بالانتماء إليها.

كما أن 79.49% من المبحوثين يتحدثون باعتزاز عن منظمتهم أمام الآخرين، بينما 20.51% منهم لا يتحدثون عنها باعتزاز.

تشير البيانات السابقة إلى أن أكثر المبحوثين معترفون بانتمائهم لمنظمتهم، حيث تبلغ نسبتهم 73.08%، كما أن أكثرهم يتحدثون عن منظمتهم باعتزاز أمام الآخرين، و تبلغ نسبتهم 79.08%، فهم يحسون بشرف هذا الانتماء، و أن المنظمة تمثلهم، و هم أيضا يمثلونها، كل ذلك مؤشر على الولاء التنظيمي الذي يتمتع به أفراد العينة، فقد عرف "بورتر" و زملاؤه (Porter et al) الولاء التنظيمي بأنه يمثل قوة التقاطق و الاندماج بين العامل و المنظمة التي يعمل بها و مدى ارتباطه بها، فإذا تحقق ذلك أصبح العامل يعتز و يفخر بانتمائه التنظيمي\*.

\* أنظر تعريف الولاء التنظيمي، ص 45.

خلاصة

يمكن أن نجمل ما تم عرضه و تحليله من البيانات الإحصائية الميدانية المتعلقة بمتغيري الدراسة، العوامل السوسيو مهنية و الولاء التنظيمي فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للعوامل الاجتماعية.

لقد رأينا من خلال البيانات الميدانية المعروضة في المطلب الأول أن:

- أكثر المبحوثين هم من فئة المتزوجين، و تبلغ نسبتهم 47.43%.
- أكثر المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية [ 30 - 40 ]، و تبلغ نسبتهم 47.43%.
- لأكثر المبحوثين مستوى دراسي ثانوي، و نسبتهم 42.31%.
- أكثر المبحوثين يتكفلون بعدد من الأفراد من 0 إلى 3، و نسبتهم 52.56%.
- أغلب المبحوثين أجورهم الشهرية لا تتجاوز 50000 دج، و نسبتهم 74.36%.
- إن 60.26 من المبحوثين صرحوا بأن أجرتهم الشهرية غير كافية لتلبية متطلبات الحياة اليومية.
- إن 62.82% من المبحوثين يضطرون للاستدانة في بعض المناسبات.
- إن 52.56% من المبحوثين يملكون مسكناً خاصاً.
- أغلب المبحوثين لا يمتلكون سيارة خاصة، و نسبتهم 79.49%.
- إن 51.28% من المبحوثين يمارسون نشاطاً آخر بعد أوقات العمل الرسمي.
- 60.26% من المبحوثين لهم علاقة جيدة مع زملاء العمل.
- أكثر المبحوثين أجابوا بأنهم يلتزمون أحياناً بتطبيق ما اتفقت عليه جماعة العمل، و تبلغ نسبتهم 48.72%.

من كل ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن أكثر المبحوثين يتقاسمون ظروفًا اجتماعية صعبة ناجمة عن ضعف الراتب الشهري، مع غلاء المعيشة، إضافة إلى حجم الالتزامات الأسرية التي يتحملونها، مما يضطر أغلبهم للاستدانة خاصة في بعض المناسبات

كالمناسبات الدينية و الاجتماعية، و بعضهم يلجأ إلى ممارسة عمل آخر في الفترة التي لا يكون فيها يعمل داخل الشركة، لأن نظام العمل المعتمد هو نظام فرق العمل بالتداول، مع أن المفترض أن تكون هذه الفترة هي فترة راحة للعامل من أجل تجديد النشاط، مما يجعله يعاني من مشكلات صحية، و نفسية، و اجتماعية.

و مع ذلك فإن علاقة العمال فيما بينهم هي علاقة وطيدة، يتشاورون فيما بينهم و يتبادلون وجهات النظر حول المسائل التي لها علاقة بالعمل، و ينظرون نظرة سلبية إلى من يخرج عن اتجاهات الجماعة و قيمها.

### ثانياً: بالنسبة للعوامل المهنية.

لقد رأينا من خلال البيانات الميدانية المعروضة في المطلب الثاني أن:

- أكثر المبحوثين لم تتجاوز مدة عم لهم بالشركة 5 سنوات ، حيث تبلغ نسبتهم 61.54%.
- أغلب المبحوثين ينتمون من حيث التصنيف المهني إلى فئة أعوان التنفيذ، و نسبتهم 80.88%.
- صرح أغلب المبحوثين 87.18% بأن الشركة تقدم للعاملين حوافز من أجل تحفيزهم على العمل، و قد أكد أغلبهم أن هذه الحوافز منها المادية، و منها المعنوية.
- لا تقيم الشركة احتفالات على شرف العاملين، حيث صرح 71.79% من المبحوثين أنهم يفتقدون إلى هذا النوع من التحفيز.
- صرح 51.28% من المبحوثين أن إدارة الشركة تشرك العاملين في صنع بعض القرارات التي تتعلق بأمور العمل.
- أغلب المبحوثين يشعرون بالحرية عند إبداء آرائهم و وجهات نظرهم لرؤساء العمل، و نسبتهم 83.33%، كما أن الإدارة تتعامل مع آرائهم بكل جدية و بطريقة ديمقراطية.
- أكثر المبحوثين 79.49% ينظرون إلى إدارة الشركة على أنها إدارة ديمقراطية.
- ينظر أكثر المبحوثين 56.41% إلى أن الإدارة تتعامل بتسامح مع العاملين عند

تطبيق اللوائح و التعليمات الرسمية.

- صرح 58.97% من المبحوثين بأن الإدارة تتهرب في بعض المواقف من تحمل مسؤوليتها.
- أكثر العاملين راضون عن إدارتهم، و نسبتهم 69.23%.
- صرح أغلب المبحوثين 89.74% بأن التكيف متوفر في أماكن العمل.
- أما عن الإضاءة فقد اعتبرها 89.74% من المبحوثين بأنها جيدة.
- اعتبر 87.18% من المبحوثين بأن التهوية في أماكن العمل متوفرة بشكل جيد.
- ينظر أغلب المبحوثين 83.33% إلى أن المظهر العام لمكان العمل يظهر بشكل جيد.

يتفاعل عناصر مجتمع الدراسة في ظروف مهنية متشابهة، أغلبهم من فئة أعوان التنفيذ، حديثو عهد بالمنظمة، تعمل الإدارة على تحفيزهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة على أكمل وجه، فتقدم لهم حوافز مادية و أخرى معنوية، و توفر لهم الظروف الفيزيائية الجيدة، ينظر العاملون إلى إدارتهم بأنها ديمقراطية في تعاملها معهم.

### ثالثاً: بالنسبة للولاء التنظيمي.

- لقد رأينا من خلال البيانات الميدانية المعروضة في المطلب الثالث أن:
- 82.05% من المبحوثين يشعرون بحب و تعلق بالمنظمة.
  - 75.64% من المبحوثين يعتقدون أن لزملاء العمل تأثير على حب العامل لمنظمتهم و تعلقه بها.
  - 91.03% من المبحوثين صرحوا بأن حصولهم على حوافز مادية و معنوية يزيد من حبهم و تعلقهم بالمنظمة.
  - 80.77% من المبحوثين يرغبون في البقاء و الاستمرار في العمل بالمنظمة.
  - 52.56% من المبحوثين لا يفكرون في الانتقال إلى منظمة أخرى في حال وجود فرصة عمل مماثلة، و قد صرح 58% منهم أنهم لا يفكرون في ترك العمل و الانتقال إلى منظمة أخرى حتى و إن كان منصب العمل البديل أرقى من المنصب

الحالي.

- صرح 88.46% من المبحوثين بأنهم يبذلون جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- 71.79% من المبحوثين أكدوا بأنهم يضحون بوقتهم أحيانا تحقيقا للمصلحة العامة.
- 84.61% من المبحوثين ينظرون إلى أنفسهم بأنهم أعضاء فعالين في المنظمة.
- أكد 73.08% من المبحوثين بأنهم معتزون بانتمائهم للمنظمة، و 79.49% منهم يتحدثون عنها باعتراز.

من كل ما سبق نخلص إلى أن أكثر عناصر مجتمع الدراسة يتمتعون بالولاء التنظيمي، حيث أنهم يشعرون بالحب و التعلق بالمنظمة، و لهم رغبة في الاستمرار بالعمل بها، و يسعون بكل ما يستطيعون من قوة نحو تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، فيضحون بأوقاتهم من أجل ذلك، كما أنهم معتزون بالانتماء إليها، فيتحدثون عنها أمام الآخرين بكل اعتزاز و فخر، و هم ينظرون إلى أنفسهم بأنهم أعضاء فعالين في المنظمة.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات الميدانية الخاصة بتأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي.

من خلال هذا المبحث سنحلل ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بتأثير المتغير المستقل المتمثل في العوامل السوسيو مهنية على المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، و ذلك من أجل التحقق من صدق فرضيات الدراسة، و من ثم التمكن من الإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الإشكالية.

#### المطلب الأول: تأثير العوامل الاجتماعية على الولاء التنظيمي.

نحاول من خلال هذا المطلب الربط بين البيانات الميدانية الخاصة بالعوامل الاجتماعية و البيانات الميدانية الخاصة بالولاء التنظيمي بغية التحقق من صدق الفرضيات الفرعية الخمس المتعلقة بتأثير العوامل الاجتماعية المتمثلة في الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، حجم الالتزامات العائلية، جماعات العمل غير الرسمية، على الولاء التنظيمي.

### 1 . الحالة العائلية:

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (أ- 1) و التي نصها:  
(تؤثر الحالة العائلية للعامل على ولائه التنظيمي، حيث يكون المتزوجون أكثر ولاء  
تنظيميا من غيرهم).

جدول (45): بيانات حول تأثير الحالة العائلية على الولاء التنظيمي.

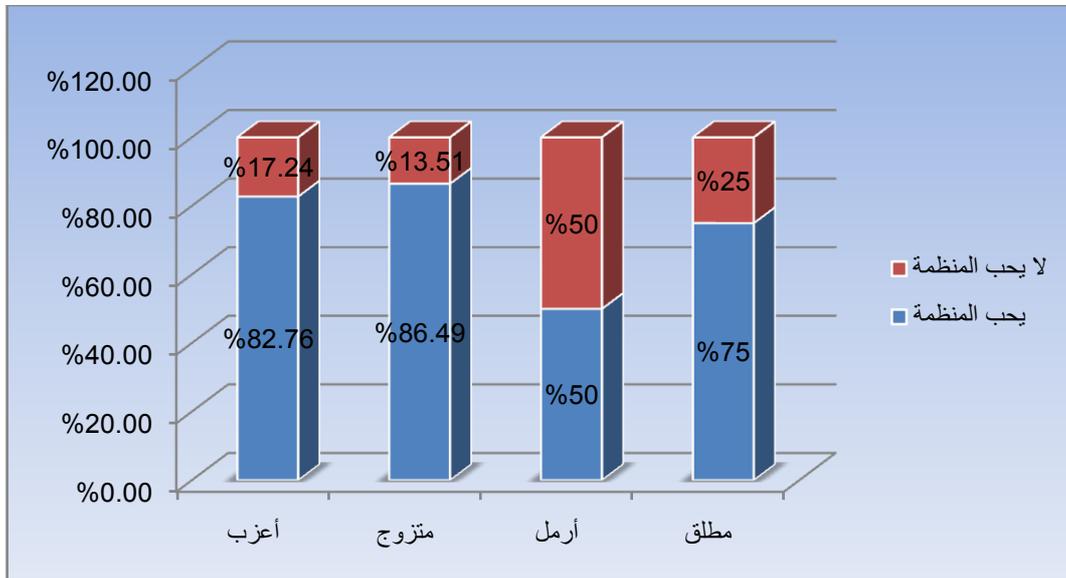
المجموع		لا		نعم		حب العامل الحالة للمنظمة العائلية
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	29	17.24	5	82.76	24	عازب
100	37	13.51	5	86.49	32	متزوج
100	4	50	2	50	2	أرمل
100	8	25	2	75	6	مطلق
100	78	17.95	14	82,05	64	المجموع

تشير البيانات الإحصائية للجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين 82.05 % أكدوا حبهم و  
تعلقهم بمنظمة العمل أي يتمتعون بالولاء التنظيمي لمنظمتهم.

كما نجد أن 86.49% من فئة المتزوجين أكدوا حبهم و تعلقهم بالمنظمة، أي أنه توجد  
أفضلية طفيفة لنسبة المبحوثين الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي في فئة المتزوجين.  
كما نجد 82.76% من فئة العزاب تتمتع كذلك بحب و تعلق بالمنظمة، أي تشعر  
بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة.

و نجد أيضا 75% من المطلقين يحملون كذلك نفس المشاعر المذكورة آنفا. أما فئة الأرامل فنتساوى فيها نسبة المحبين للمنظمة مع الذين لا يحملون مشاعر الحب نحوها، أي أن نسبة الأفراد الذين لهم ولاء تنظيمي من فئة الأرامل تتساوى مع الذين ليس لهم ولاء تنظيمي من نفس الفئة.

و بالتالي يمكن أن نخلص إلى أنه لا توجد فوارق ذات دلالة إحصائية معبرة بين انتماء العامل للفئات العائلية (عازب، متزوج، مطلق، أرمل)، و وجود الولاء التنظيمي لديه، أي أن الوضع العائلي لا يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعامل بشكل كبير، (مع أفضلية طفيفة لفئة المتزوجين). و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من مالكي محمد أمين، و كريمي كريمة، و شاكر جار الله الخشالي، أما هريو دزاير فقد توصل إلى عكس ذلك، أي أن الوضع العائلي يؤثر على الولاء التنظيمي.



شكل (32): أعمدة توضح مدى وجود علاقة بين الحالة العائلية و الولاء التنظيمي.

دلت الدراسة الميدانية على عدم صدق الفرضية الفرعية (أ-1) و بالتالي يمكننا أن نثبت الفرضية الصفرية: (لا تؤثر الحالة العائلية للعامل على ولاءه التنظيمي).

## 2 . الفئة العمرية:

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (أ- 2) و التي نصها:  
(تؤثر الفئة العمرية التي ينتمي إليها العامل على ولاءه التنظيمي، حيث يكون الكهول أكثر ولاء تنظيميا من غيرهم).

جدول (46): بيانات حول تأثير الفئة العمرية على الولاء التنظيمي.

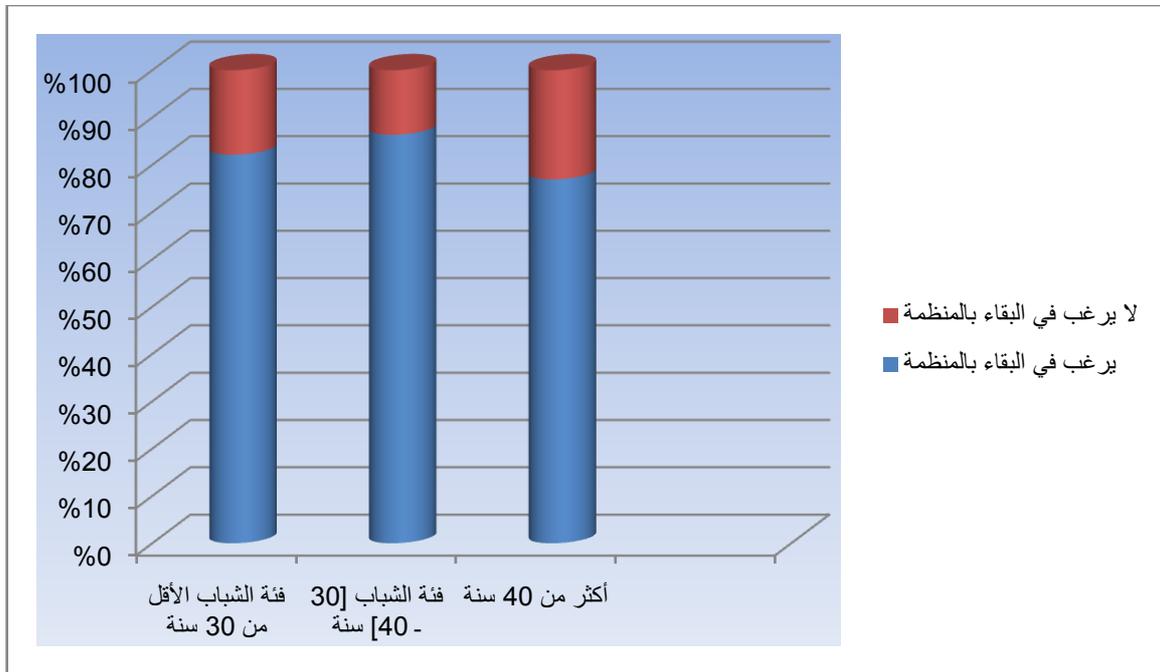
المجموع		لا		نعم		الرجبة في البقاء الفئة بالمنظمة العمرية
النسبة التكرارات						
(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	
100	28	17.86	5	82.14	23	فئة الشباب الأقل من 30 سنة
100	37	18.92	7	81.08	30	فئة الشباب [30 - 40] سنة
100	13	23.08	3	76.92	10	فئة الكهول أكثر من 40 سنة
100	78	19.23	15	80.77	63	المجموع

تظهر المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين يرغبون في البقاء بالمنظمة، و نسبتهم تمثل 80.77%.

أغلب الأفراد الذين ينتمون إلى فئة الشباب الأقل من 30 سنة يرغبون في البقاء بالمنظمة، أي أنهم يتمتعون بالولاء التنظيمي، و نسبتهم 82.14% من أفراد هذه الفئة.

أغلب الأفراد الذين ينتمون إلى فئة الشباب [30 - 40] سنة يرغبون في البقاء بالمنظمة، أي أنهم يتمتعون بالولاء التنظيمي، و نسبتهم 81.08% من أفراد هذه الفئة. أغلب الأفراد الذين ينتمون إلى فئة الكهول (أكثر من 40 سنة) يرغبون في البقاء بالمنظمة، أي أنهم يتمتعون بالولاء التنظيمي، و نسبتهم 76.92% من أفراد هذه الفئة.

يمكن أن نستنتج مما سبق أن انتماء العامل لفئة عمرية معينة ليس له تأثيراً على ولائه التنظيمي، مع وجود أفضلية طفيفة لفئة الشباب الأقل من 30 سنة. و هو نفس ما توصلت إليه دراسة كل من كريمي كريمة، و مالكي محمد أمين اللتان توصلتا إلى أنه لا تأثير للسنة على الولاء التنظيمي، إلا أن دراسة شاكر جار الله الخشالي ذهبت إلى عكس ذلك. و قد أشرنا إلى هذا في الجزء النظري بأنه لا يوجد اتفاق بين جميع الباحثين على أن العوامل الشخصية تؤثر أو لا تؤثر على الولاء التنظيمي، فالدراسات التي أجريت في هذا المجال تباينت نتائجها\*.



شكل (33): أسطوانات توضح تأثير الفئة العمرية على الولاء التنظيمي.

\* أنظر العوامل المعززة للولاء التنظيمي، ص 57.

دلت الدراسة الميدانية على عدم صدق الفرضية الفرعية (أ-2) و بالتالي يمكننا أن نثبت الفرضية الصفرية: (لا تؤثر الفئة العمرية التي ينتمي إليها العامل على ولاءه التنظيمي).

### 3 . المستوى الدراسي.

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (أ- 3) و التي نصها: (يؤثر المستوى الدراسي للعامل على ولاءه التنظيمي، حيث يكون العامل الذي له مستوى دراسي أكبر أكثر ولاء تنظيميا من غيره).

جدول (47): بيانات حول تأثير المستوى الدراسي للعامل على الولاء التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		التفكير في المستوى الدراسي الانتقال
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	2	100	2	-	-	أمي
100	9	22.22	2	77.78	7	ابتدائي
100	16	68.75	11	31.25	5	متوسط
100	33	54.54	18	45.45	15	ثانوي
100	18	44.44	8	55.56	10	جامعي
100	78	52.56	41	47.43	37	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن أكثر من نصف المبحوثين لا يفكرون في

مغادرة المنظمة في حال توفر منصب عمل في منظمة أخرى، و نسبتهم 52.56%، أي أن أكثر الباحثين يتمتعون بالولاء التنظيمي.

جميع الباحثين الذين ليس لديهم مستوى دراسي (الأميين) لا يفكرون في ترك المنظمة و نسبتهم 100%، أي أنهم يتمتعون بمستوى عال من الولاء التنظيمي للمنظمة، بينما نجد 75.68% من عناصر مجتمع الدراسة الذين لديهم مستوى دراسي متوسط لا يفكرون في مغادرة المنظمة عند توفر منصب شغل في منظمة أخرى، أي أن الولاء التنظيمي أقل من فئة ذوي المستوى الدراسي الابتدائي، أما في فئة عناصر مجتمع الدراسة ذوي المستوى الدراسي الثانوي فتبلغ نسبة الذين لا يفكرون في الانتقال 54.54%، ثم تتخفض النسبة لدى فئة الجامعيين لتبلغ 44.44%، و أخيراً تأتي فئة ذوي المستوى الابتدائي لتصل نسبة الذين لا يرغبون في ترك المنظمة 22.22%.

فإذا أردنا أن نرتب هذه الفئات من حيث ولائها التنظيمي يكون الترتيب كالتالي: أمي - متوسط -- ثانوي - جامعي - ابتدائي، هذه البيانات لا تظهر وجود تأثير للمستوى الدراسي على الولاء التنظيمي. و هذا نفس ما توصلت إليه دراسة كل من كريمي كريمة، و مالكي محمد أمين، و مزوار منوبة.

دلت الدراسة الميدانية على عدم صدق الفرضية الفرعية (أ-3) و بالتالي يمكننا أن نثبت الفرضية الصفرية: (لا يؤثر المستوى الدراسي للعامل على ولائه التنظيمي).

#### 4. حجم الالتزامات الأسرية:

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (أ-4) و التي نصها: (يؤثر حجم الالتزامات العائلية للعامل على ولائه التنظيمي، حيث يكون العامل الذي له التزامات أسرية أكبر أكثر ولاء تنظيمياً من غيره).

جدول (48): بيانات حول تأثير عدد الأفراد الذين تحت كفالة العامل على ولائه التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		السعي لتحقيق أهداف المنظمة عدد الأفراد تحت الكفالة
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	41	14.63	06	85.37	35	[ 3 - 0 ]
100	33	09.09	03	90.91	30	[ 7 - 4 ]
100	04	-	-	100	04	أكثر من 7
100	78	11.54	9	88.46	69	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر المبحوثين يتمتعون بالولاء التنظيمي من خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، و نسبتهم تمثل 88.46% من مجموع المبحوثين.

كما نسجل حسب معطيات الجدول وجود تناسب طردي بين عدد الأفراد المتكفل بهم من طرف العامل و الولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن الفئة التي يرتفع فيها عدد الأفراد الذين يتمتعون بالولاء التنظيمي هي الفئة التي لكل فرد منها أكثر من 7 أشخاص تحت الكفالة، و نسبتهم 100%، ثم تليها الفئة التي يلتزم كل فرد منها بكفالة أشخاص يتراوح عددهم ما بين 4 و 7 أشخاص، و نسبتهم 90,91%، ثم بعدها الفئة التي يكفل كل فرد منها أقل من 4 أشخاص، و نسبتهم 85.37%.

يمكن أن نستنتج أنه كلما ارتفع عدد الأفراد الذين تحت كفالة العامل، كلما سعى نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يكون هذا السعي عن طواعية، لاعتقاده أن تحقيق أهدافها هو جزء من تحقيق أهدافه الخاصة، و بالتالي فإنه يوجد تأثير لعدد الأفراد المتكفل بهم من طرف العامل على الولاء التنظيمي، أي أنه كلما ارتفع عدد الأفراد تحت الكفالة ارتفع معه

مستوى الولاء التنظيمي.

و بالتالي يمكن أن نثبت من خلال الدراسة الميدانية صدق الفرضية الفرعية (أ-4) التي نصها: (يؤثر حجم الالتزامات العائلية للعامل على ولاءه التنظيمي، حيث يكون العامل الذي له التزامات أسرية أكبر أكثر ولاء تنظيميا من غيره).

### 5. جماعات العمل غير الرسمية.

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (أ- 5) و التي نصها: (تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على الولاء التنظيمي للعامل، حيث تعززه أو تثبطه).

جدول (49): بيانات حول تأثير جماعات العمل على الولاء التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		عضو فعال في المنظمة علاقة العامل مع زملاء العمل
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	2	50	01	50	01	ضعيفة
100	29	20.69	06	79.31	23	متوسطة
100	47	10.64	05	89.36	42	جيدة
100	78	15.38	12	84.61	66	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه إلى أن أغلبية المبحوثين يعتبرون أنفسهم أعضاء فاعلين في المنظمة، و تبلغ نسبتهم 84.61% ، و إن أغلب المبحوثين الذين لهم علاقة جيدة مع زملائهم في العمل يعتبرون أنفسهم أعضاء فاعلين في المنظمة، و تبلغ

نسبتهم 89.36%.

إن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم بزملاء العمل جيدة، يعتبرون أنفسهم أعضاء فاعلين في المنظمة. أي أن العاملين الذين كانت لهم علاقات طيبة مع زملائهم، و تمكنوا من بناء شبكة وطيدة من العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، كان مردودهم في العمل أفضل، و زادت إنتاجيتهم، و بالتالي فهم ينظرون إلى أنفسهم بأنهم أعضاء فاعلين في المنظمة، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، و ولأنهم التنظيمي. و هذا ما ينطبق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال التجارب التي قام بها "إلتون مايو" بشركة "وسترن إلكترونيك" "بشيغاغو"، و التي أكدت على دور العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال، و ما لها من فعالية في رفع إنتاجية العاملين. و قد أثبتت دراسة "راجو" و "ستريفاستافا" (Raju et Srivastava) دور زملاء العمل في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

و بالتالي يمكن أن نخلص إلى أن لجماعات العمل غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمة تأثير على الولاء التنظيمي للعامل تجاه منظمته، فكلما كانت علاقة العامل بجماعته وطيدة، كلما أثر ذلك إيجاباً على مستوى ولاءه التنظيمي، و العكس بالعكس.

يمكن أن نثبت من خلال الدراسة الميدانية صدق الفرضية الفرعية (أ-5) التي نصها: ( تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على الولاء التنظيمي للعامل، حيث تعززه أو تثبطه ).

### المطلب الثاني: تأثير العوامل المهنية على الولاء التنظيمي.

يعرض و يحلل هذا المطلب البيانات الميدانية الخاصة بتأثير العوامل المهنية على الولاء التنظيمي، و ذلك من أجل التحقق من صدق الفرضيات الفرعية الخمس المتعلقة

بتأثير العوامل المهنية التالية مدة العمل، المسمى الوظيفي، نظام الحوافز، نمط القيادة، بيئة العمل الفيزيائية على الولاء التنظيمي.

### 1 . مدة العمل.

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (ب - 1) و التي نصها:  
(تؤثر مدة العمل على الولاء التنظيمي للعامل، حيث كلما زادت المدة زاد معها الولاء التنظيمي).

جدول (50): بيانات حول تأثير مدة العمل على الولاء التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		أنت معتر بمنظمتك مدة العمل
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	48	20.83	10	79.17	38	لا تتجاوز 5 سنوات
100	30	36.67	11	63.33	19	أكثر من 5 سنوات
100	78	26.92	21	73.08	57	المجموع

حساب معامل الارتباط " فاي "

$$r = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}$$

$$r = \frac{38 \times 11 - 10 \times 19}{\sqrt{(38+10)(19+11)(38+19)(10+11)}}$$

$$r = \frac{418-190}{\sqrt{48 \times 30 \times 57 \times 21}} = \frac{228}{\sqrt{1723680}}$$

$$r = 0.17$$

يمكن أن نلاحظ من خلال معطيات الجدول بأن أغلب المبحوثين معتزون بانتمائهم لمنظمتهم، و تمثل نسبتهم 73.08%.

كما نلاحظ بأن 79.17% من المبحوثين الذين لا تتجاوز مدة خدمتهم في المنظمة 5 سنوات هم معتزون بانتمائهم لمنظمتهم، فبالرغم من حداثة التحاقهم بالشركة إلا أنهم يتمتعون بولاء تنظيمي تجاهها، و في المقابل نجد 63.33% من المبحوثين الذين تزيد مدة خدمتهم في الشركة عن 5 سنوات، هم كذلك معتزون بانتمائهم للمنظمة. و هذا عكس ما ذهب إليه كل من "أورالي" (O'Reily 1980) و "بوشنان" (Bochanan 1974)، اللذان قسما الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل: المرحلة الأولى تبدأ منذ انضمام العامل إلى المنظمة إلى أن يكمل سنة، أما المرحلة الثانية من سنتين إلى أربع سنوات، و المرحلة الأخيرة تبدأ من خمس سنوات، و أكد الباحثان على أن الولاء التنظيمي يتعزز و يتأكد في المرحلة الثالثة، أي بعد العام الخامس من انضمام العامل إلى المنظمة، و المعطيات التي أفادنا بها الجدول السابق تفند ذلك، و تشير إلى أنه يمكن للعامل أن يتمتع بالولاء التنظيمي و هو حديث عهد بالمنظمة، أي أنه لا يوجد تأثير لمدة الخدمة التي قضاها العامل في العمل و الولاء التنظيمي.

و يمكن تفسير تمتع العامل بالولاء التنظيمي بالرغم من حداثة عهده بالمنظمة إلى عوامل إنسانية يجدها في المنظمة، كالمعاملة الطيبة، و الخدمات الاجتماعية (النقل - الإطعام - التأمين الاجتماعي .. طب العمل ...)، توفر الأمن و السلامة المهنية (الأحذية الأمنية - بدلات العمل - القفازات...)، نمط القيادة، إضافة إلى الحوافز المادية و المعنوية، و غير ذلك من العوامل التي تؤثر في العامل و تجعله أكثر تشبكاً و اعتزازاً بمنظمته.

و حسب معامل الارتباط " فاي " فإن  $r = 0.17$  دلالة على أن العلاقة بين مدة العمل و الولاء التنظيمي هي ضعيفة جداً.

و بالتالي حسب معطيات الجدول و معامل الارتباط "فاي" يمكن أن نصل إلى نتيجة مفادها أن مدة الخدمة في المنظمة لا تؤثر على الولاء التنظيمي، و هذا ما أثبتته دراسة كل من كريمي كريمة، و مزوار منوبة.

دلت الدراسة الميدانية على عدم صدق الفرضية الفرعية (ب - 1) و بالتالي يمكننا أن نثبت الفرضية الصفرية: (لا تؤثر مدة العمل على الولاء التنظيمي للعامل).

## 2 . المسمى الوظيفي.

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (ب - 2) و التي نصها: (يؤثر المسمى الوظيفي للعامل على ولائه التنظيمي، حيث كلما ارتقى المسمى الوظيفي تعزز معه الولاء التنظيمي).

جدول (51): بيانات حول تأثير المسمى الوظيفي على الولاء التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		تحدث باعتزاز عن المسمى الوظيفي
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	01	00	00	100	01	إطار
100	14	14.29	02	85.71	12	عون تحكم
100	63	22.22	14	77.78	49	عون تنفيذ
100	78	20.51	16	79.49	62	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الجدول أعلاه بأن أكثر المبحوثين يتحدثون باعتزاز عن منظماتهم كمؤشر على ولائهم التنظيمي، و تبلغ نسبتهم المئوية 79.49%.

كما تفيد بيانات الجدول بأنه كلما اتجهنا عموديا حسب التدرج الهيرارشي للسلطة من قمة الهرم إلى أسفله قل الولاء التنظيمي من الإطارات بنسبة 100%، إلى أعوان التحكم بنسبة 85.71% منهم، إلى أعوان التنفيذ بنسبة 77.78% منهم.

و بالتالي يمكن القول بأن المسمى الوظيفي للعامل يؤثر على الولاء التنظيمي، أي كلما ارتقى المسمى الوظيفي للعامل زاد الولاء التنظيمي، و العكس أي كلما انخفض المسمى الوظيفي للعامل انخفض معه الولاء التنظيمي.

يمكن أن نثبت من خلال الدراسة الميدانية صدق الفرضية الفرعية (ب - 2) التي نصها: (يؤثر المسمى الوظيفي للعامل على ولاءه التنظيمي، حيث كلما ارتقى المسمى الوظيفي تعزز معه الولاء التنظيمي).

### 3 . الحوافز .

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (ب - 3) و التي نصها: (تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعامل، حيث كلما استخدمت الإدارة الحوافز المادية و المعنوية تعزز الولاء التنظيمي).

جدول (52): بيانات حول تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		تشعر بحب تقدم الإدارة لحوافز العاملين لمنظمتك
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	
100	68	11.76	8	88.23	60	نعم
100	10	60	6	40	4	لا
100	78	17,95	14	82,05	64	المجموع

حساب معامل الارتباط " فاي "

$$r = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}}$$

$$r = \frac{60 \times 6 - 8 \times 4}{\sqrt{(60+8)(4+6)(60+4)(8+6)}}$$

$$r = \frac{360 - 32}{\sqrt{68 \times 10 \times 64 \times 14}} = \frac{328}{\sqrt{609280}}$$

$$r = 0.57$$

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه بأن أغلب المبحوثين الذين أكدوا بأن المنظمة تقدم حوافز (بأنواعها المختلفة) للعاملين المجددين في عملهم، يتمتعون بالولاء التنظيمي، و تمثل نسبتهم 88.23%، بينما المبحوثون الذين نفوا تقديم المنظمة لأي نوع من الحوافز لا يتمتعون بالولاء التنظيمي، و تمثل نسبتهم 60%.

كما أن معامل الارتباط "فاي" الذي يساوي 0.57 يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الحوافز و الولاء التنظيمي.

من خلال هذه الإحصائيات يمكن أن نخلص إلى أن العاملين الذين رأوا خلال فترة عملهم في المنظمة، أو سمعوا بأنها تقدم حوافز مادية و معنوية للعاملين المتميزين في عملهم من أجل تحفيزهم و تحفيز زملائهم للعمل أكثر و تحقيق إنتاجية عالية، فإن هؤلاء العاملين يتمتعون بالولاء التنظيمي، أي أنه يوجد تأثير للحوافز المقدمة من طرف المنظمة على الولاء التنظيمي، و كما ورد في الجانب النظري بأن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل، مما يتولد عنه شعور بالرضا الوظيفي، و من ثم

يتعزز الولاء التنظيمي لديه، و قد أثبتت دراسة مزوار منوية أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التحفيز بأنواعه المختلفة و مستوى الولاء التنظيمي.

و بالتالي يمكن أن نثبت من خلال الدراسة الميدانية صدق الفرضية الفرعية (ب -3) التي نصها: (تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعامل، حيث كلما استخدمت الإدارة الحوافز المادية و المعنوية تعزز الولاء التنظيمي).

#### 4 . نمط القيادة.

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (ب - 4) و التي نصها: (يؤثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي للعامل، حيث تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تعزيز الولاء التنظيمي).

جدول (53): بيانات حول تأثير نمط القيادة على الولاء التنظيمي.

المجموع		لا		نعم		ترغب في البقاء بالمنظمة	نمط القيادة
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات		
100	5	40	2	60	3		أوتوقراطية
100	62	9.69	6	90.32	56		ديمقراطية
100	11	63.63	7	36.36	4		متسببة
100	78	19,23	15	80,77	63		المجموع

تفيد بيانات الجدول السابق بأن أغلب المبحوثين ينظرون إلى قيادة المنظمة بأنها ذات نمط ديمقراطي في تعاملها مع العاملين، و يتمتعون في نفس الوقت بالولاء التنظيمي، و تبلغ نسبتهم 90.32%، و يهتم القائد الديمقراطي كما أشرنا إليه في الجانب النظري بمشاعر

مرؤوسيه و كرامتهم و آرائهم و موافقتهم على القرارات المتخذة قبل وضعها موضع التنفيذ، لأنه يؤمن بإمكاناتهم و قدراتهم، مما يعزز فيهم روح الولاء التنظيمي. أي أنه يمكن أن نثبت وجود تأثير للنمط القيادي على الولاء التنظيمي، حيث أن نمط القيادة الأكثر تعزيزاً للولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة هو النمط الديمقراطي بنسبة 90.32%، يليه النمط الأوتوقراطي بنسبة 60%، و أخيراً النمط المتسيب بنسبة 36.36%. و قد أثبتت دراسة "جون" و "تايلور" (John et Taylor) وجود علاقة ارتباطية وطيدة بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي.

و بالتالي يمكن أن نثبت من خلال الدراسة الميدانية صدق الفرضية الفرعية (ب -4) التي نصها: (يؤثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي للعامل، حيث تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تعزيز الولاء التنظيمي).

#### 5 . البيئة الفيزيائية للعمل.

في هذا العنصر يتم التحقق من صدق الفرضية الفرعية (ب - 5) و التي نصها: (تؤثر بيئة العمل الفيزيائية على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث كلما كانت بيئة العمل تراعي الشروط الصحية و النفسية للعامل تعزز الولاء التنظيمي).

جدول (54): بيانات حول تأثير البيئة الفيزيائية للعمل على الولاء التنظيمي.

تسعى لتحقيق الأهداف التي تضعها مؤسستك						وضعيتها	الحالة الفيزيائية
المجموع		لا		نعم			
النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرارات		
-	-	-	-	-	-	رديئة	الإضاءة
100	08	12.50	01	87.50	07	متوسطة	
100	70	11.43	08	88.57	62	جيدة	
100	78	11,54	09	88,46	69	المجموع	
100	01	100	01	-	-	رديئة	التهوية
100	09	22.22	02	77.78	07	متوسطة	
100	68	08.82	06	91.18	62	جيدة	
100	78	11,54	09	88,46	69	المجموع	

1.28	01	1.28	01	-	-	رديئة	النظافة
17.95	14	1.28	01	92.86	13	متوسطة	
80.77	63	8.97	07	88.89	56	جيدة	
100	78	54,11	09	46,88	69	المجموع	
-	-	-	-	-	-	رديئة	المظهر العام
100	13	15.38	02	84.61	11	متوسطة	
100	65	10.77	07	89.23	58	جيدة	
100	78	54,11	09	46,88	69	المجموع	

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه بأن: 57,88% من المبحوثين

الذين صرحوا بأنهم يعملون في ظروف فيزيقية تتميز بالإضاءة الجيدة، يسعون من أجل تحقيق الأهداف التي تسطرها المنظمة.

بينما 100% من المبحوثين الذين يعملون في ظروف فيزيقية تتميز بالتهوية الرديئة، لا يسعون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و في المقابل نجد 91.18% من المبحوثين الذين يعملون في ظروف فيزيقية تتميز بالتهوية الجيدة يسعون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. و بالنسبة للنظافة فإن 100% من المبحوثين الذين يؤدون أعمالهم في بيئة عمل غير نظيفة، لا يسعون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و في المقابل نجد 92.86% من المبحوثين الذين يقومون بأعمالهم في ظروف متوسطة من حيث النظافة، يسعون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما نجد 89.23% من المبحوثين الذين يعملون في بيئة مظهرها العام جيد، فإنهم يسعون من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي يمكن القول بأنه يوجد تأثير للبيئة الفيزيقية للعمل على الولاء التنظيمي، أي أنه على العموم كلما كانت بيئة العمل جيدة كلما ساهم ذلك في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، و العكس أي كلما كانت بيئة العمل الفيزيقية لا تراعى فيها الشروط الصحية و النفسية انعكس ذلك سلبا على مستوى الولاء التنظيمي.

أي يمكن أن نثبت من خلال الدراسة الميدانية صدق الفرضية الفرعية (ب-5) التي نصها: (تؤثر بيئة العمل الفيزيقية على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث كلما كانت بيئة العمل تراعي الشروط الصحية و النفسية للعامل تعزز الولاء التنظيمي).

**المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.**

من خلال التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية الخاصة بتأثير العوامل الاجتماعية و كذا العوامل المهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

**أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية الخاصة بتأثير العوامل الاجتماعية****على الولاء التنظيمي.**

1. أثبتت الدراسة الميدانية عدم صحة الفرضية الفرعية (أ-1)، و بالتالي يمكن إثبات الفرضية الصفرية و هي: (لا تؤثر الحالة العائلية للعامل على ولاءه التنظيمي)، و بالتالي فإنه لا تأثير لانتماء العامل إلى فئة اجتماعية معينة (أعزب، متزوج، أرمل، مطلق) على ولاءه التنظيمي، أي لا وجود لعلاقة ارتباطية بين الحالة العائلية و الولاء التنظيمي. و هذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي توصلت إليه دراسات كل من كريمي كريمة، و مالكي محمد أمين، و شاكر جار الله الخشالي، أما هريو دزاير فقد توصل إلى عكس ذلك، أي أن الوضع العائلي يؤثر على الولاء التنظيمي.

2. أثبتت الدراسة الميدانية عدم صحة الفرضية الفرعية (أ-2)، و بالتالي يمكن إثبات الفرضية الصفرية و هي: (لا تؤثر الفئة العمرية التي ينتمي إليها العامل على ولاءه التنظيمي)، و بالتالي فلا وجود لعلاقة ارتباطية بين الفئة العمرية و الولاء التنظيمي. و هو نفس ما توصلت إليه دراسة كريمي كريمة، و مالكي محمد أمين، و "تشسمر" (Chusmer)

3. أثبتت الدراسة الميدانية عدم صحة الفرضية الفرعية (أ-3)، و بالتالي يمكن إثبات الفرضية الصفرية و هي: (لا يؤثر المستوى الدراسي للعامل على ولاءه التنظيمي)، أي لا وجود لعلاقة ارتباطية بين المستوى الدراسي و الولاء التنظيمي. و هي نفس

النتيجة التي توصلت إليها دراسة كل من كريمي كريمة، و مالكي محمد أمين حيث أثبتا عدم تأثير السن على الولاء التنظيمي، إلا أن دراسة شاكر جار الله الخشالي توصل إلى عكس ذلك.

4. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الفرعية (أ-4)، و هي: (يؤثر حجم الالتزامات العائلية للعامل على ولاءه التنظيمي، حيث يكون العامل الذي عليه التزامات عائلية أكبر أكثر ولاء تنظيميا من غيره).

5. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الفرعية (أ-5)، و هي: (تؤثر جماعات العمل غير الرسمية على الولاء التنظيمي للعامل، حيث يمكن أن تعززه أو تثبطه )، حيث كلما كانت علاقة العامل بجماعته وطيدة أدى ذلك إلى زيادة ولاءه التنظيمي ، و قد أثبتت دراسة "راجو" و "ستريفاستافا" (Raju et Srivastava) أن أفضل المؤشرات على الولاء التنظيمي دعم زملاء العمل.

### ثانيا: النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية الخاصة بتأثير العوامل المهنية على

#### الولاء التنظيمي.

1. أثبتت الدراسة الميدانية عدم صحة الفرضية الفرعية (ب -1)، و بالتالي يمكن إثبات الفرضية الصفرية و هي: (لا يؤثر مدة العمل على الولاء التنظيمي للعامل)، أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المدة التي قضاها العامل في المنظمة و ولاءه التنظيمي، و هذا ما أثبتته دراسة كل من كريمي كريمة، و مزوار منوبة، أما دراسة مالكي محمد أمين، و "جوفرز" و "هوجي" (Joffers et Hughey) فقد توصلت إلى عكس ذلك.

2. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الفرعية (ب - 2)، و هي: (يؤثر المسمى الوظيفي على الولاء التنظيمي للعامل، حيث كلما ارتقى المسمى الوظيفي تعزز معه

الولاء التنظيمي)، و بالتالي يمكن أن نثبت وجود علاقة ارتباطية بين المسمى الوظيفي و الولاء التنظيمي ، و هو ما أثبتته دراسة مالكي محمد أمين، أما كريمي كريمة، و مزوان منوبة فقد توصلتا إلى عكس ذلك.

3. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الفرعية (ب-3)، و هي: (تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث كلما استخدمت الإدارة الحوافز المادية و المعنوية تعزز الولاء التنظيمي)، و بالتالي يمكن أن نثبت وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز و الولاء التنظيمي. و قد أثبتت دراسة مزوار منوبة أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين التحفيز بأنواعه المختلفة و مستوى الولاء التنظيمي.

4. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الفرعية (ب-4)، و هي: (يؤثر نمط القيادة على الولاء التنظيمي للعامل، حيث تؤدي القيادة الديمقراطية إلى تعزيز الولاء التنظيمي)، و بالتالي يمكن أن نثبت وجود علاقة ارتباطية بين نمط القيادة و الولاء التنظيمي، حيث كلما كان نمط القيادة ديمقراطيا في تعامله مع العاملين تعزز لديهم الولاء التنظيمي، و يقل مستواه كلما اتجهنا إلى النمط الأوتوقراطي، ثم يقل أكثر في النمط المتسبب و هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة شاكر جار الله الخشالي.

5. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الفرعية (ب-5)، و هي: (تؤثر بيئة العمل الفيزيائية على الولاء التنظيمي للعامل ، حيث كلما كانت بيئة العمل تراعي الشروط الصحية و النفسية للعامل تعزز الولاء التنظيمي) و بالتالي فإنه توجد علاقة ارتباطية بين البيئة الفيزيائية للعمل بمكوناتها (درجة الحرارة، الإضاءة، التهوية، النظافة، المظهر العام لأماكن العمل) و الولاء التنظيمي.

**ثالثا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية.**

العوامل السوسيو مهنية التالية: (حجم الالتزامات الأسرية، جماعات العمل غير الرسمية، المسمى الوظيفي، الحوافز، نمط القيادة، البيئة الفيزيائية للعمل) تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة الجزائرية، فتعززه أو تثبطه حسب حالتها، أما العوامل السوسيو مهنية التالية: (الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، مدة العمل) فلا تؤثر على الولاء التنظيمي.

**رابعا: الاستنتاج.**

لقد طرح في إشكالية هذه الدراسة السؤال الرئيسي التالي: ( ما تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي لدى العامل بالمنظمة الجزائرية؟) و بعد إجراء الدراسة الميدانية و تحليل البيانات التي أسفرت عنها، أمكننا أن نجيب عن سؤال الإشكالية بما يلي:

تؤثر العوامل السوسيو مهنية على مستوى الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، فتعززه و تدعمه أو قد تثبطه و تعيقه تبعا لحالتها، و هي كالتالي:

- حجم الالتزامات الأسرية : كلما كان حجم الالتزامات الأسرية كبيرا زاد الولاء التنظيمي، و العكس.
- جماعات العمل : كلما كانت علاقة العامل بجماعات العمل وطيدة زاد الولاء التنظيمي، و العكس.
- المسمى الوظيفي: كلما كان المسمى الوظيفي للعامل مرتفعا زاد الولاء التنظيمي، و العكس.
- نظام الحوافز: كلما قدمت المنظمة للعاملين حوافز مادية و معنوية أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، و العكس.

- نمط القيادة : كلما كان نمط القيادة في المنظمة ديمقراطياً زاد الولاء التنظيمي للعاملين، و يقل كلما كان أوتوقراطياً، و يقل أكثر كلما كان متسبياً.
- البيئة الفيزيائية للعمل : كلما كانت البيئة الفيزيائية للعمل جيدة و مناسبة للعمل بها من حيث الظروف الصحية و النفسية أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي، و العكس.

أما العوامل السوسيو مهنية الأخرى فلم يظهر لها أي تأثير على الولاء التنظيمي، و هي كالتالي:

- الحالة العائلية.
- الفئة العمرية.
- المستوى الدراسي.
- مدة العمل.

## خاتمة.

إن من مميزات هذا العصر أنه بات يعرف بعصر التنظيمات، و ذلك نظرا لتعددتها و انتشارها و هيمنتها على جميع مناحي الحياة الاجتماعية، و السياسية، و الاقتصادية، و غيرها.

و من بين أبرز تلك التنظيمات التي تعرفها المجتمعات البشرية منظمات الأعمال، و هي تلك المنظمات التي أوجدها الإنسان من أجل أن يعمل بها ليضمن قوت يومه، و يحقق من خلالها مصالح و مكاسب اجتماعية، و اقتصادية، و نفسية.

لكل منظمة أهداف بعيدة المدى و أخرى قصيرة المدى، تسعى من أجل تحقيقها بالاعتماد على مجموعة من السياسات و الخطط و الاستراتيجيات و المدخلات المادية، و لكن أهم من ذلك كله عنصرها البشري الذي يعد من أهم رساميل المنظمة الحديثة، حيث لم يعد من نافلة القول الاهتمام به و كسب و لائه. و يرتبط نجاح أي منظمة بمدى ما حققت من الأهداف التي سطرته لنفسها، و بالتالي فالمنظمة الناجحة هي التي تحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، و لا يكون ذلك إلا إذا اعتمدت على عاملين ذوي كفاءة و قدرة إنتاجية عالية، و يتمتعون بمستوى عال من الإخلاص للمنظمة، و التعلق بها، و السعي الحثيث من أجل تحقيق أهدافها، و التضحية من أجلها، و الحفاظ على سمعتها، و الرغبة في الاستمرار بالعمل بها حتى في أحلك الظروف. و بكل بساطة هذه الصفات هي صفات العاملين ذوي الولاء التنظيمي العالي.

إذا فنجاح أي منظمة أعمال يعتمد بشكل كبير على مستوى الولاء التنظيمي الذي يتحلى به العاملون. لذلك يجب الاهتمام بهذا الجانب من خلال تعزيزه، و ال قضاء من كل المعوقات التي من شأنها أن تحده أو تضعفه.

و قد أوضحت هذه الدراسة تأثير بعض العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية، حيث تبين من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال

شركة "الياجور تيمادينين" بأدرار ما يلي:

- 1 . لحجم الالتزامات العائلية علاقة طردية بالولاء التنظيمي، حيث كلما كان حجم الالتزامات العائلية للعامل كبيرا زاد الولاء التنظيمي، و ينخفض كلما قل حجمها.
- 2 . كلما كانت علاقة العامل بجماعات العمل غير الرسمية وطيدة كلما تعزز الولاء التنظيمي لديه، و ينخفض كلما انخفضت هذه العلاقة.
- 3 . للمسمى الوظيفي علاقة طردية بالولاء التنظيمي، حيث كلما ارتقى المسمى الوظيفي للعامل تعزز الولاء التنظيمي، و ينخفض بانخفاضه.
- 4 . لنظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة علاقة بالولاء التنظيمي، حيث كلما قدمت المنظمة للعاملين حوافز مادية و معنوية أدى ذلك إلى تعزيز الولاء التنظيمي لديهم، و العكس.
- 5 . كلما اعتمدت قيادة المنظمة على النمط الديمقراطي في تعاملها مع العاملين كلما تعزز الولاء التنظيمي لديهم، و ينخفض كلما كان أوتوقراطيا، و ينخفض أكثر كلما كان متسببا.
- 6 . للبيئة الفيزيائية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين، حيث تعمل على تعزيزه كلما كانت تراعي الشروط الصحية و النفسية للعاملين من حيث درجة الحرارة، و الإضاءة، و التهوية، و النظافة، و المظهر العام لأماكن العمل. كما تؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي أو انعدامه كلما كانت لا تراعي تلك الشروط.

كما تبين من خلال هذه الدراسة بأن العوامل السوسيو مهنية التالية: ( الحالة العائلية، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، مدة العمل ) ليست لها علاقة ارتباطية بالولاء التنظيمي.

و من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات من أجل النهوض بالمنظمات في الجزائر خاصة، و في غيرها من الدول عامة، و ذلك بتعزيز الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

- القيام بعمليات توعية و تحسيس بأهمية الولاء التنظيمي.
- توسيع مجال تدريس موضوع الولاء التنظيمي إلى العديد من التخصصات و الشعب فضلا عن التنظيم و إدارة الأعمال.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، و المعاملة الطيبة من طرف رؤساء العمل، حتى ينعكس أثرها على المرؤوسين فيكونون أكثر تعلقا بمنظمتهم.
- العمل على استثمار جماعات العمل غير الرسمية في خدمة أهداف المنظمة، بالتواصل معها، و إشراكها في فض النزاعات و الخلافات التي قد تنشأ بين الإدارة و العاملين، أو بين العاملين فيما بينهم.
- تشجيع العاملين على الروح الإبداعية بتحفيزهم و الأخذ بأفكارهم.
- جعل جماعات العمل غير الرسمية وسيلة من وسائل الاتصال بين الإدارة و العاملين، فقد تكون في بعض الأحيان هذه الوسيلة أسهل و أسرع و أجدى.
- تسهيل التفاعل و التواصل الاجتماعي بين أفراد جماعات العمل غير الرسمية من خلال توفير فضاءات و أوقات للالتقاء فيما بينها كالنوادي و الاستراحات، من أجل توطيد العلاقات الاجتماعية بينهم، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم التنظيمي.
- كما يجب استثمار جماعات العمل غير الرسمية في بناء خطط و استراتيجيات المنظمة لما لأفرادها من خبرات متنوعة، وكذا من أجل تحسيسهم بأهميتهم في المنظمة، مما يعزز ولائهم لها.
- تحفيز العاملين على العمل و بذل الجهد بتوفير مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية لما لها من تأثير إيجابي على روحهم المعنوية، و بالتالي ولائهم التنظيمي.
- تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين، كالمساعدات المالية، و النقل، و الإطعام، و الرحلات، و القروض، و العلاج...
- تحسين أجور العاملين خاصة الذين هم مصنّفون في الدرجات الدنيا من عمال التنفيذ، و بالأخص في المؤسسات الخاصة، التي قد يكون التمثيل النقابي فيها ضعيفا، حيث يحرم العاملون من كثير من الامتيازات التي توفر لهم سبل العيش الكريم و تعزز لديهم روح الولاء التنظيمي الذي ينعكس إيجابا على إنتاجيتهم و

- بالتالي فهو يعوض للمنظمة ما تصرفه على العاملين في شكل أجور .
- الاهتمام بالتكوين و التدريب أثناء الخدمة من أجل تسهيل الترقية الأفقية و العمودية للعاملين، حتى لا تكون لهم تطلعات نحو منظمات أخرى من أجل الترقية أو تحسين الراتب.
  - الاعتماد على النمط الديمقراطي في القيادة، بإشراك العاملين في صنع بعض القرارات، و التشاور معهم، و احترام آرائهم و وجهات نظرهم.
  - تنظيم دورات تدريبية لرؤساء العمل تتعلق بكيفية التعامل مع العنصر البشري في المنظمة من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لديه.
  - تحسين بيئة العمل الفيزيائية، و جعلها تخضع للشروط الصحية و النفسية، فتكون مريحة للعامل و غير مضرّة بصحته، من حيث درجة الحرارة، و الإضاءة، و التهوية، و النظافة، و المظهر العام لأماكن العمل.
  - إجراء بحوث و دراسات أخرى حول مفهوم الولاء التنظيمي، و سبل تعزيزه، و معوقاته، و يمكن تحليل التجربة الرائدة لليابانيين في هذا المجال، من أجل الاستفادة منها، و بحث سبل تكيفها لتكون صالحة للتطبيق في بلدنا الجزائر، كما يمكن إجراء دراسة مقارنة بين الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة اليابانية، و الولاء التنظيمي للعامل بالمنظمة الجزائرية، خاصة و أن تكنولوجيات الاتصال الحديثة يمكنها أن تطوي بعد المسافة، و تقضي على صعوبة التعامل مع اللغة اليابانية.

و يأمل الباحث في أن تفعل نتائج هذه الدراسة و غيرها من الدراسات، حتى يترجم ما تم التوصل إليه على أرض الواقع و لا تبقى مجرد بحوث أكاديمية (حبر على ورق)، من أجل أن تكون المؤسسات الجزائرية في مصاف المؤسسات العالمية.

## قائمة المصادر و المراجع.

### أولاً: المصادر.

القرآن الكريم برواية ورش.

### ثانياً: الكتب.

1. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي (دراسة نظرية تطبيقية مقارنة)، مكتبة الملك فهد، الرياض السعودية، ط 1، 2016.
2. بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات و مفاهيم) ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008.
3. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. بيتر. ج و نورث هاوس، القيادة الإدارية (النظرية و التطبيق)، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف و محمد بن عبد الله البرعي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 2006.
5. حسان الجيلالي ، التنظيم و الجماعات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة مصر، ط 1 ، 2008.
6. حسان الجيلاني ، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
7. حسن محمد عبد الرحمان ، علم النفس الصناعي ، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، ط 1، 2009.
8. حسين إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط 1 ، 2005.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، دار حامد، عمان، الأردن، 2004.

10. حسين عبد الحميد أحمد نشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية مصر، 2010.
11. حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، ط 1، 1999.
12. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن.
13. خليل أحمد خليل ، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 1984.
14. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
15. رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة (لمحات معاصرة)، الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012.
16. سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009.
17. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.
18. السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و مشكلات التنظيم، دار المعارف، عين شمس مصر، ط5، 1985.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2004.
21. طريف شرقي، السلوك الإداري و فعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة مصر، 1992.
22. عادل حسن، التنظيم الصناعي و إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت لبنان.
23. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات و الأبحاث ، الرياض السعودية، 1998.

24. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، مصر، 1998.
25. عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ( المفاهيم . النظرية . التطبيقات ) ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، جدة السعودية ، ط4، 2003.
26. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجيات التنمية ، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان الأردن، 2013.
27. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي ، دار الحكمة للطباعة و النشر و التوزيع، 1999.
28. علي السلمي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة مصر.
29. علي غربي و آخرون، تنمية المورد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة الجزائر، 2002.
30. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
31. فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي (دراسات نظرية و تطبيقية) ، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ط1، 1994.
32. فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار المعارف، القاهرة مصر، ط 6، 1988.
33. فريد كامل أبو زينة، و عماد عبابنة، و عبد الحفيظ الشايب، و محمد عبد العال النعيمي، مناهج البحث العلمي - الإحصاء في البحث العلمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، ط 2، 2007.
34. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر للطباعة و النشر، عمان الأردن، ط 4، 2009.
35. كمال طارق، علم النفس المهني و الصناعي ، مؤسسة شباب الجامعة، 2007، الإسكندرية مصر.
36. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات و القيادة ، ج 2، الهيئة المصرية العامة

- للكتاب، ط 4، 1989.
37. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض السعودية، 2000.
38. محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2001.
39. محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي (أسسه و طرق كتابته) ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة مصر، ط 1، 1992.
40. محمد الصيرفي ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري (إدارة العمل الجماعي) ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية مصر ، ط 1 ، 2009.
41. محمد عبيدات و آخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد و المراحل و التطبيقات)، دار وائل للطباعة و النشر، عمان الأردن، ط 2، 1999.
42. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2000.
43. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، عمان الأردن، ط 2، 2004.
44. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة(فكر و فلسفة. قبل أن يكون تطبيق T.Q.M) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 1 ، 2012.
45. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، (أساليب التحفيز الوظيفي) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
46. مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2005.
47. مصطفى كامل أبو العزم عطية ، مقدمة في السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر.
48. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2000.
49. موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 1، 2002.
50. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط 1،

2009.

51. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة لطباعة و الترجمة و التوزيع، برج الكيفان الجزائر، ط 1، 2011.
52. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
53. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية ، دار الراية للنشر و التوزيع، ط 1، 2010.

### ثالثا: الموسوعات و المعاجم و القواميس.

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 12، ط 1، 2000.
2. أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكريا ، معجم مقاييس اللغة ، تحقيق و ضبط عبد السلام محمد هارون ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ج 6.
3. أحمد مختار عمر و زملاؤه ، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة مصر ، ط 1 ، 2008.
4. جوردن مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري و آخرون، المجلس الأعلى للثقافة و المشروع القومي للترجمة، المجلد الأول، ط2، 2007.
5. ريمون بودون و فرانسوا بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية و المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، الجزائر، ط 1، 1986.
6. زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، ج2، دار الجبل، ببيروت، لبنان، 1990.

### رابعا: الدوريات و المجلات العلمية.

1. بلهيس بوخلوة و محمد حمزة بن قرينة، «أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة»، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح،

- ورقلة، الجزائر، عدد 13، سنة 2013 .
2. زيني فريدة، «الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين . دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم»، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 7، سبتمبر 2012.
3. سليمان الفارس، «أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة»، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
4. سمير الجمل، «درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية و التعليم»، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم و التكنولوجيا، المجلد 4، العدد 11، سنة 2013.
5. سهام بن رحموني، «بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي للإداريين (دراسة ميدانية بكليات جامعة باتنة)»، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2013.
6. شافية بن حفيظ، «مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة)»، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 17، ديسمبر 2014.
7. شاكر جار الله الخشالي، «أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة»، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "العلوم الإنسانية"، عمادة البحث العلمي، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، المجلد 6، العدد 1، سنة 2003.
8. صفوان أمين السقاف و أحمد إبراهيم أبو سن، «أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي (حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم و شركاه أنموذجا)»، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، المجلد 16، العدد 1، 2015.
9. عبد الفتاح صالح خليفات و منى الملاحمة، «الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية»، مجلة جامعة دمشق، دمشق سوريا، المجلد 25، العدد (4+3)، 2009.

10. علام اعتماد محمد، «الانتماء التنظيمي لدى العاملين في الصناعات التحويلية»،  
حولية كلية الإنسانيات و العلوم الاجتماعية، جامعة قطر، قطر، العدد 16، 1993.
11. عمر عزاوي و محمد عجيلة، «مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسات الاقتصادي  
(رؤية مستقبلية)»، مجلة الباحث، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة  
الجزائر، العدد 4، سنة 2006.
12. عونية أبو سنية و عبد الجبار البياتي، «مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى  
المدارس الثانوية الحكومية و علاقته بمستوى الولاء التنظيمي في محافظات العاصمة  
عمان»، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عمان الأردن، المجلد 10، العدد 1،  
2014.
13. قيس إبراهيم حسين، «دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي (دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية -  
ديالي)»، الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، الهيئة الكردستانية للدراسات  
الاستراتيجية و البحث العلمي، جامعة السليمانية، السليمانية العراق، السنة التاسعة،  
العدد 26.
14. لطفي دنبري، «مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم»، مجلة الباحث الاجتماعي،  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة الجزائر،  
العدد 10، سبتمبر 2010.
15. لونيس على، صحراوي عبد الله، «علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة  
المهنية، دراسة تشخيصية»، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية العلوم  
الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 3، 2011.
16. لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جلعود، «أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل  
المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/فلسطين»، مجلة جامعة القدس  
المفتوحة للدراسات، العدد 11، تشرين الأول، 2007.
17. مازن فارس رشيد، «الدعم التنظيمي المدرك و الأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي»،  
المجلة العربية للعلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض  
السعودية، المجلد 11، العدد 1، يناير 2004.

18. ممدوح سلامة مرسي، «الضوضاء مرض العصر»، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، مركز الدراسات و البحوث البيئية، جامعة أسيوط، أسيوط مصر، العدد 36، يناير 2012.
19. نجيب عبد المجيد نجم، «تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مدخل استراتيجي»، مجلة الأستاذ، كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، بغداد العراق، العدد 203، سنة 2013.
20. وارين بينيس و روبرت تاونسند، «إعادة اختراع القيادة»، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، السنة 4، العدد 10، مايو 1996.

#### خامسا: المذكرات و الرسائل العلمية.

1. إيهاب أحمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008.
2. بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
3. بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، درجة ممارسة مديري مدارس المحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، السعودية، 2015.
4. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

5. سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2006.
6. صابرين مراد نمر أبو جاسم، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة فلسطين، 2010.
7. عاشوري ابتسام، الالتزام داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة/ المديرية العامة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2015/2014.
8. عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية . الرياض، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2013.
9. عبد الله بشير الرشدي، الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
10. عبد الله بن فهاد بن شابع الدوسري، الولاء التنظيمي و علاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2011.
11. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم

العلوم الإدارية، الرياض السعودية، 2011.

12. غنام ختام عبد الله علي، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2005.

13. كحلوش كهينة، ظروف العمل الفيزيائية و أثرها على صحة العامل (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية المتزعمة لصناعة الأثاث، تابوكرت تيزي وزو)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس، تيزي وزو الجزائر، 2015.

14. كرمي كريمة، التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز . دراسة ميدانية بمؤسسة بمؤسسة الكهرباء و الغاز بعنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009/2010.

15. مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية و التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصنابير ( BCR ) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف الجزائر، 2014.

16. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي . دراسة تطبيقية على المدراء العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

17. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي . دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2012 / 2013.

18. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية، دار الريبة للنشر و التوزيع، ط 1، 2010.

19. هريو دزاير، النمط القيادي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين . دراسة ميدانية

بالمؤسسة الناقله للكهرباء سونلغاز . عنابة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2005/2006.

20. هناء" محمد علي" محمود الحلو، درجة فهم مديري و مديرات المدارس الأساسية للمفاهيم و المصطلحات الإدارية التربوية و علاقتها بالولاء التنظيمي في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، 2008 ص 69.

### سادسا: المواقع الإلكترونية.

1. الديوان الوطني للإحصائيات (O.N.S)، عن الموقع الرسمي للإذاعة الجزائرية، <http://www.radioalgerie.dz> بتاريخ 2016/05/01، 22h00.

2. مفهوم الانتماء التنظيمي و الولاء التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

<http://www.hrdiscussion.com/hr49307.html> ، بتاريخ 2016/08/17، 00h17.

3. عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي، (لماذا نبني الولاء التنظيمي؟)، <http://www.drber.com/ar/articles/cat-991/content-1071.aspx> بتاريخ 2016/08/18، 12h45.

### سابعا: المراجع باللغات الأجنبية.

1. Marilyn M.Helms, D.B.A, **Encyclopedia of Management**, Librery of Congress, Cataloging, United States of America, 5 th edition, 2006.
2. Pierre Dubois, Un personnel motivé, engagé et loyal? ( Oui c'et

possible...et voici comment!), Une recherche scientifique identifie les facteurs universels de l'engagement organisationnel et les méthodes pour le développer, 2e édition.

السلامة

جامعة أحمد دراية - أدرار

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي  
دراسة ميدانية بشركة "الياجور تيمادين" بأدرار

SARL , TIMADANINE BRIQUETERIE

### استمارة بحث

أخي العامل.

تحية طيبة و بعد:

يشرفني أن أضع بين يديكم هذه الاستمارة، التي تهدف إلى دراسة تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية ، و تدخل هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل. لذا أرجو منكم التكرم بتعبئتها بكل صدق و موضوعية، علما أن المعلومات التي تدلون بها لا تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم.

الطالب: دحماني لطفى

## أولا . العوامل السوسيو مهنية:

### أ . العوامل الاجتماعية:

#### \* الحالة العائلية:

1. ما هي وضعيتك العائلية؟ أعزب  ، متزوج  ، أرمل  ، مطلق

#### \* الفئة العمرية:

2. إلى أي فئة عمرية تنتمي؟ أقل من 30 سنة  ، [30 - 40] سنة  ، أكثر من 40 سنة

#### \* المستوى الدراسي:

3. حدد مستواك الدراسي. أمي  ، ابتدائي  ، متوسط  ، ثانوي  ، جامعي

#### \* حجم الالتزامات الأسرية:

4. كم عدد أفراد العائلة الذين هم تحت كفالتك؟

5. أجرتك الشهرية هل هي: لا تتعدى 50000 دج  ، [50000 - 60000] دج

[60000 - 70000] دج  ، [70000 - 80000] دج  ، أكثر من 80000 دج

6. هل أجرتك الشهرية كافية لتلبية احتياجاتك اليومية؟ نعم  ، لا

. إذا كان الجواب ب (نعم) ، فهل تدخر جزءا من أجرتك الشهرية؟ نعم  ، لا

7. هل تضطر للاستدانة في بعض المناسبات؟ نعم  ، لا

8. هل تملك مسكنا خاصا؟ نعم  ، لا

9. هل تملك سيارة خاصة؟ نعم  ، لا

10. هل تقوم بعمل آخر بعد خروجك من العمل؟ نعم  ، لا

. إذا كان الجواب ب (نعم)، فلماذا؟.....

11. ما رأيك في من يعمل عملا آخر خارج المؤسسة بعد وقت العمل الرسمي؟ .....

.....

#### \* جماعات العمل غير الرسمية:

12. كيف هي علاقتك مع زملاء العمل؟ ضعيفة  ، متوسطة  ، جيدة

13. هل تتشاور مع زملائك على بعض الأمور المتعلقة بالعمل؟ لا  ، أحيانا  ، دائما

14. إذا اتفقت مع زملائك على أمر فهل تلتزمون بتطبيقه؟ لا  ، أحيانا  ، دائما

. إذا كان الجواب ب (أحيانا) فكيف تنظرون إلى من لم يلتزم بما اتفقتم عليه؟ .....

.....

15. هل حدث و أن اتفقتم على أمر يتعارض مع تعليمات الإدارة؟ لا  ، أحيانا  ، دائما

16 . حسب رأيك ما تأثير زملاء العمل على العامل؟ .....

### ب . العوامل المهنية:

#### \* مدة العمل:

17. عدد سنوات عملك هل: لا يتجاوز 5 سنوات  ، أكثر من 5 سنوات  ؟

#### \* المسمى الوظيفي:

18 . ما هي وظيفتك في المؤسسة؟ .....

#### \* الحوافز:

19. هل تقدم الإدارة حوافز للعمال الذين يتقنون عملهم أكثر من غيرهم؟ نعم  ، لا  .  
إذا كان الجواب ب (نعم)، فما نوع الحوافز المقدمة؟ مادي  ، معنوي  ، مادي ومعنوي  .  
و ما تأثير ذلك التحفيز على معنوياتهم؟ .....

إذا كان الجواب ب (لا)، فما تأثير ذلك - حسب رأيك - على معنويات هؤلاء العمال على المدى

الطويل؟ .....

20. هل تقيم إدارتكم احتفالات على شرفكم؟ نعم  ، لا  .

إذا كان الجواب ب(نعم)، فما رأيك في هذه الاحتفالات؟ .....

إذا كان الجواب ب (لا)، فهل ترغب في أن تقيم إدارتكم هذه الاحتفالات؟ نعم  ، لا  .

#### \* نمط القيادة:

21 . هل تشترك الإدارة العمال في صنع بعض القرارات؟ نعم  ، لا  .

22 . هل تشعر بحرية عند إبداء رأيك لقيادتك؟ نعم  ، لا  .

23 . كيف تتعامل القيادة مع آراء و وجهات نظر العمال فيما يتعلق بالعمل؟ .....

24 . في أي صنف تصنف قيادتك؟ أوتوقراطية (متسلطة)  ، ديمقراطية  ، متسببة (فوضوية)  .

25 . كيف تطبق الإدارة اللوائح و التعليمات الرسمية بصرامة  ، بتسامح  ، بلا مبالاة  .

26 . هل تنتهرب الإدارة من تحمل مسؤوليتها في بعض المواقف؟ نعم  ، لا  .

إذا كان الجواب ب(لا)، فلماذا حسب رأيك؟ .....

27 . هل أنت راض عن قيادتك؟ نعم  ، لا  .

إذا كان الجواب ب(لا)، فلماذا؟ .....

#### \* بيئة العمل الفيزيائية:

- 28 . هل التكيف متوفر في أماكن العمل؟ نعم  ، لا
- . إذا كان الجواب ب(نعم)، فكيف هي حالته؟ رديئة  ، متوسطة  ، جيدة
- . إذا كان الجواب ب(لا) فما تأثير ذلك على مردودكم؟ .....
- 29 . كيف هي الإضاءة في أماكن العمل؟ رديئة  ، متوسطة  ، جيدة
- 30 . كيف هي التهوية في أماكن العمل؟ رديئة  ، متوسطة  ، جيدة
- 31 . كيف هي النظافة في أماكن العمل؟ رديئة  ، متوسط  ، جيدة
- 32 . كيف هو المظهر العام لمكان العمل؟ رديء  ، متوسط  ، جيد

### ثانياً: الولاء التنظيمي:

- 33 . هل تشعر بحب و تعلق بمؤسستك؟ نعم  ، لا
- 34 . هل تعتقد أن زملاء العمل لهم تأثير على حب العامل لمؤسسته و تعلقه بها؟ نعم  ، لا
- . إذا كان الجواب ب(نعم) فكيف ذلك؟ .....
- 35 . حصولك على حوافز مادية أو معنوية، هل يزيد من حبك و تعلقك بمؤسسة عملك؟ نعم  ، لا
- 36 . هل ترغب في البقاء و الاستمرار في العمل بمؤسستك؟ نعم  ، لا
- 37 . إذا وجدت فرصة عمل مماثلة في مؤسسة أخرى فهل يمكن أن تفكر في الانتقال إليها؟ نعم  ، لا
- . إذا كان الجواب ب(نعم) فلماذا؟ .....
- . و إذا كان الجواب ب(لا) فهل تغادر إذا كان منصب العمل الجديد أرقى من منصبك الحالي؟ نعم  ، لا
- 38 . هل تسعى لتحقيق الأهداف التي تضعها مؤسستك؟ نعم  ، لا
- . إذا كان الجواب ب(نعم)، فكيف تسعى إليها؟ مرغماً  ، عن طواعية
- . إذا كان الجواب ب(لا)، فهل يعود ذلك إلى: عدم قناعتك بأهـدافها  ، سبب آخر  أذكره.....
- .....
- 39 . هل تضحي بوقتك من أجل مؤسستك؟ لا  ، أحياناً  ، دائماً
- 40 . هل تعتبر نفسك عضواً فعالاً في المؤسسة؟ نعم  ، لا
- 41 . هل أنت معتر بالانتماء لمؤسستك؟ نعم  ، لا
- 42 . هل تتحدث باعتزاز عن مؤسستك أمام الآخرين؟ نعم  ، لا

الطالب دحماني لطفي

كلية العلوم الإنسانية  
و الاجتماعية و العلوم الإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية

**الموضوع: طلب تحكيم استمارة بحث**

أستاذي الفاضل:

تحية طيبة و بعد،

أنا بصدد إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان  
(تأثير العوامل السوسيو مهنية على الولاء التنظيمي) ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم و  
العمل.

لذا أرجو من سيادتكم أن تتكرموا بتحكيم الاستمارة المرفقة الخاصة بالجانب الميداني  
للدراسة و أن تجودوا علي بنصائحكم و توجيهاتكم، و لكم جزيل الشكر سلفاً.  
تقبلوا فائق التقدير و الاحترام .

الطالب: دحمانى لطفى

اسم و لقب الأستاذ المحكم: .....

الوظيفة: .....

وحدة التعبئة



وحدة الربط و التوزيع



وحدة الربط و التوزيع



وحدة الربط و التوزيع

