

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

من طرف

حورية قشماذ

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة	معتوق جمال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ، جامعة البليدة	قاسيمي ناصر
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر أ، جامعة البليدة	نقاز سيد أحمد

البليدة نوفمبر 2011

ملخص

يعتبر الولاء التنظيمي مدخلا هاما من المداخل التي بينت أهميته عند الأفراد وأثاره الايجابية على فاعلية التطوير التنظيمي وتحقيق مظاهر الاستقرار والأمان ، ولهذا كانت إشكالية بحثنا تكمن في البحث عن العوامل الثقافية التي تمكن من تنمية وتحقيق قيم هذا الولاء والاستفادة من أهميته في تحقيق وحدة وتكامل الأفراد والجماعات والحفاظ على استقرار التنظيمات ونموها خاصة إذا استطاعت المؤسسة تنمية خصائص ومحددات ثقافة تنظيمية فعالة وايجابية تعتمد من خلالها إلى ترسيخ قيم ومعايير تنظيمية توجه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم وتمنحهم الصفة الايجابية التي تقضي على مظاهر الاختلالات والتجاوزات التي تحدث في بيئة العمل ، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة ودراسة أهم محددات الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق وتنمية قواعد ولاء والتزام الأفراد ، وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أهمية ودور النمط القيادي الذي يتواجد بالمؤسسة والذي يؤدي دورا هاما في تحقيق الاستقرار في المنظمة وإشعار العامل بأهمية تواجده في المؤسسة وان النجاح الكلي لا يتأتى بغير اتفاق وتعاون بين القيادة من جهة وبين الفئة العمالية من جهة أخرى.

وقد أثبتت معظم الدراسات على أن القيادة الإدارية التي تساعد الأفراد على تعزيز سلوكياتهم وتنميتها بالشكل الصحيح تتمكن من نشر جو مريح مناسب للأفراد ومحفز لهم على العمل باكثر دقة والتزام ، وذلك من خلال تطوير وتفعيل القيم والأخلاقيات البناءة والسليمة التي تعزز عمليات التفاعل وتسهم في خلق قاعدة تضبط تصرفات العاملين وتدفعهم إلى الإخلاص في العمل وتنمي فيهم مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة .

من جانب آخر فقد تبين أهمية وضرورة توفر التنظيم على مختلف أنواع التفاعلات والعلاقات الإنسانية بين العاملين كعامل ثقافي هام يقلل من الاضطرابات النفسية للعاملين ويوفر جو من العمل والمشاركة الجماعية ، وتساعد هذه العلاقات على تشكيل عنصر ايجابي لإثارة دوافع العاملين ومنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الانجاز المتميز والإبداع في العمل ، كما أن العلاقات الإنسانية بين العاملين تعمل على زيادة انتمائهم للجماعات وتشكيل فريق ووحدة عمالية

متضامنة ومتماسكة ، وهذا ما يبين إن الأفراد العاملين ذوي العلاقات الطيبة مع زملائهم هم الأفراد الأكثر ارتباطا وتعلقا بالعمل والمؤسسة.فارتباط الأفراد بعلاقات قوية فيما بينهم يقوي إحساسهم ببعضهم ويعزز صداقاتهم ويساعدهم على نشر فرص الابتكار من خلال تكوين فريق عمل يدفع الناس لتقديم خبراتهم ومعارفهم ويزيد انفتاحهم على الأفكار الجديدة . وقد مثلت الحوافز على اختلاف أنواعها إشباعا لحاجات العاملين وتلبية رغباتهم وتحقيق جو من الاستقرار والتكيف، كما تسهم هذه المكافآت في زيادة شعور العاملين بالرضا مما يدفعهم إلى تقييم المنظمة تقييما ايجابيا ويزيد تمسكهم وولاءهم لها، فنظام التحفيز الجيد يزيد من ثقة العامل بمؤسسته ويمنحه شعورا بأهميته وأهمية العمل الذي يؤديه ، وبالتالي فهو يعمل على تنمية معنوياته وأخلاقياته وقيمه الايجابية وبالتالي يوجهها لخدمة أهداف التنظيم.

وعلى هذا الأساس فق تبين أن القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية ونظم الحوافز محددات ثقافة تنظيمية هامة بإمكانها تنمية إحساس العاملين بأهمية وجودهم في المؤسسة ورفع معنوياتهم وحماسهم للأداء وتعزيز إخلاصهم وولائهم للمؤسسة.

شكر

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والشكر له على توفيقه وامتنانه شكرا يكافئ المزيد من إحسانه ، والصلاة والسلام الأتمان و الأكملان على رسول الله محمد بن عبد الله خير خلقه وصفوة رسله

أما بعد :

أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور المشرف ناصر قاسيمي الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل ووجهني وكان سندا لي طوال فترة إنجاز هذا العمل حفزه الله ووفقه لمزيد من النجاح والرقى .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة علم الاجتماع بجامعة البليدة وفقكم الله أساتذتي وأدامكم ذخرا للعلم والمعرفة .

وشكر خاص إلى كل عمال المؤسسة الوطنية لصناعية الهياكل المعدنية والنحاسية وإلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا العمل .

حورية

فهرس الجداول:

الرقم	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس 107
02	توزيع أفراد العينة حسب السن..... 107
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي..... 108
04	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية..... 109
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية..... 109
06	توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي..... 110
07	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة..... 111
08	العلاقة بين القائد والعمال وما تحققه لهم هذه العلاقة..... 112
09	أسلوب القائد في العمل وتأثيره على سلوك الولاء للعمال..... 114
10	معاملة القائد مع العمال وتأثيرها على ولائهم..... 115
11	تشجيع القائد للتعاون بين العمال وأثره على ولائهم..... 117
12	معاملة القائد للعمال واثر ذلك على ولائهم..... 120
13	الأسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير في العمال وأثره على سلوك الولاء لهم..... 122
14	موقف القائد من مشاكل العمال وانعكاس ذلك على ولائهم للمؤسسة..... 124
15	تعامل القائد مع جماعة معينة وانعكاسه على ولاء العمال..... 126
16	النمط القيادي المفضل عند العمال وتأثيره على سلوك الولاء لدى العمال..... 127
17	طريقة معالجة القائد لمشاكل العمال حسب الفئة المهنية..... 129
18	طريقة تعامل القائد مع العمال حسب مستواهم التعليمي..... 132
19	رأي العمال في علاقاتهم بالمؤسسة وانعكاسها على ولائهم..... 134

- 20 الجهة التي يفضل العمال اللجوء إليها عند مواجهة صعوبات في العمل.....135
- 21 نوعية المشاكل التي يواجهها العمال وتأثيرها على ولائهم.....137 .
- 22 مناقشة العمال لأمر غير متعلقة بالعمل في فترة العمل وأثرها على ولائهم.....138
- 23 طبيعة علاقات العمال مع زملائهم وأثرها على ولائهم.....139
- 24 طريقة العمل التي يفضلها العمال وأثرها على ولائهم.....141
- 25 اهتمام إدارة المؤسسة بمساعدة العاملين وأثره على ولائهم لها.....142
- 26 تعاون العمال فيما بينهم خارج المؤسسة وأثره على ولائهم.....144
- 27 أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال حسب مستواهم التعليمي.....145
- 28 أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال حسب المنصب المهني.....146
- 29 نوع المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال وأثرها على ولائهم.....149
- 30 استشارة المؤسسة للعمال عن نوع الحوافز التي يفضلونها وأثرها على ولائهم.....151
- 31 طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وأثره على ولاء العمال.....152
- 32 الحوافز الأكثر طلبا من طرف العمال وأثرها على ولائهم.....154
- 33 معايير توزيع الحوافز وأثرها على ولاء العمال.....155
- 34 الأوقات التي يتم فيها توزيع الحوافز وأثرها على ولاء العمال.....156
- 35 العدالة في توزيع الحوافز وأثرها على ولاء العمال.....158
- 36 قرار العمال حول بقائهم أو مغادرتهم للمؤسسة.....159
- 37 الأسباب التي تدفع العاملين إلى البقاء في المؤسسة.....160
- 38 الأسباب التي تدفع العاملين إلى مغادرة المؤسسة.....162

فهرس الأشكال :

الرقم	الصفحة
01- مراحل تطور الولاء التنظيمي عند بوشنان	30.....
02- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي	36.....
03- مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيرس	37.....
04- مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي	43.....
05- العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية	91.....

الفهرس

ملخص	
شكر	
قائمة الجداول والأشكال	
الفهرس	
مقدمة.....	12
1-الجانب النظري والمنهجي للدراسة.....	14
1.1 أسباب اختيار الموضوع.....	14
2.1-أهمية الدراسة.....	14
3.1-1 أهداف الدراسة.....	14
4.1- الإشكالية.....	15
5.1.فرضيات الدراسة.....	16
6.1.تحديد المفاهيم.....	17
7.1-الدراسات السابقة.....	21
8.1 - المقاربة السسيولوجية.....	26
9.1- صعوبات الدراسة.....	27
2. الولاء التنظيمي وعوامل تدعيمه في المنظمات.....	28
1.2- مراحل تطور الولاء.التنظيمي.....	28
2.2- أنواع الولاء.....	30
3.2- أسباب الاهتمام بتنمية الولاء.....	31
4.2- عوامل بناء وتدعيم الولاء.....	32
5.2- النماذج المفسرة للولاء.....	37
6.2- العوامل المساعدة على نجاح وبناء الولاء في المنظمات.....	38
7.2- وسائل قياس الولاء.....	39

40	8.2- مؤشرات الولاء التنظيمي.....
41	9.2- العلاقة بين الولاء والمتغيرات الأخرى.....
41	10.2- نتائج الولاء التنظيمي.....
45	3. القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.....
45	1.3- أهمية القيادة الإدارية.....
47	2.3- أنماط القيادة الإدارية.....
49	3.3- نظريات القيادة الإدارية.....
51	4.3- وظائف القيادة الإدارية.....
53	5.3- المبادئ الثمانية للقيادة الناجحة.....
55	6.3- العوامل المؤثرة في فعالية القيادة الإدارية.....
56	7.3- دور القيادة الإدارية في تدعيم الولاء.....
57	8.3- دور القيادة في ايجاد ثقافة تنظيمية قوية.....
59	4. تطور العلاقات الإنسانية ودورها في تنمية ولاء الافراد.....
59	1.4- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية.....
63	2.4- أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.....
65	3.4- أهمية العلاقات الإنسانية.....
66	4.4- التعاون والاتصال في العلاقات الإنسانية.....
68	5.4- العلاقات الإنسانية جزء من ثقافة المنظمة.....
69	6.4- العلاقات الإنسانية وتحقيق الولاء داخل المنظمة.....
71	5. الحاجات والحوافز وعلاقتها بولاء العاملين.....
71	1.5- الحاجات الإنسانية والولاء.....
73	2.5- خصائص الحاجات.....
73	3.5- أنواع الحاجات.....
74	4.5- تأثير الحاجات على ولاء الأفراد.....
75	5.5- أنواع الحوافز.....
76	6.5- نظريات التحفيز.....
81	7.5- أهمية الحوافز.....
82	8.5- الحاجات وعلاقتها بالحوافز.....
82	9.5- تدعيم ثقافة المنظمة لنظام التحفيز.....

10.5-	دور التحفيز في تحقيق الولاء عند العمال	84
6.	الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين	86
1.6-	أنواع الثقافة التنظيمية	86
2.6-	عناصر الثقافة التنظيمية	88
3.6-	خصائص الثقافة التنظيمية	89
4.6-	تكوين الثقافة التنظيمية	91
5.6-	نظريات الثقافة التنظيمية	92
6.6-	العوامل المحددة للثقافة التنظيمية	93
7.6-	مستويات الثقافة التنظيمية	94
8.6-	تغير الثقافة التنظيمية	95
9.6-	دور الثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات	97
10.6-	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ولاء العاملين	98
7.	الإطار الميداني للدراسة	101
1.7-	التعريف بميدان الدراسة	101
2.7-	المناهج والأدوات	104
3.7-	الدراسة الاستطلاعية	105
4.7-	تحديد عينة الدراسة	105
5.7-	تحليل جداول البيانات العامة	107
6.7-	تحليل جداول الفرضية الأولى	112
1.6.7-	نتائج الفرضية الأولى	130
7.7	تحليل جداول الفرضية الثانية	132
1.7.7-	نتائج الفرضية الثانية	147
8.7-	تحليل جداول الفرضية الثالثة	149
1.8.7-	نتائج الفرضية الثالثة	163
9.7-	عرض وتحليل المقابلات	166
1.9.7-	نتائج المقابلات	174
2.9.7-	مناقشة نتائج المقابلات	175
10.7	الاستنتاج العام	176

178	خاتمة
180.....	الملاحق
189.....	قائمة المراجع

مقدمة:

تقوم المؤسسات في كل مجتمع بتنظيم أعمالها و تحقيق الغايات التي أنشئت من أجلها، و يتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري و فعاليته و مدى قدرة القادة الإداريين على خلق التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسات باعتبارها تجمع بشري تسوده مجموعة من الأهداف التي لا يتأتى تحقيقها إلا باتخاذ ووضع قيم و معايير توجه سلوكيات هؤلاء الأفراد و تمنحها الصبغة الإيجابية التي تدفعه إلى زيادة إنتاجه و تطوير كفاءاته و خبراته، ففعالية الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها ومستويات تدريبهم و مؤهلاتهم أو كفاءتهم العلمية فحسب، بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة ولاءهم للمنظمات التابعين لها، حيث يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق الإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات و التمسك بها بشدة من قبل جميع العاملين حتى تضمن زيادة إخلاصهم وولاءهم لها و تحقيق ميزة تنافسية هامة تعود عليها بنتائج إيجابية.

هذه المعادلة التي تشهدها التنظيمات اليوم تفرض على جميع المنظمات التي تسعى للنجاح أن توفر بيئة إنسانية تمكن العامل من الأداء الجيد لعمله ولا يتم هذا إلا إذا استطاعت المنظمة تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية من خلال دورها الحيوي في تكوين و تشكيل شخصية الفرد و قيمه و دوافعه و اتجاهاته و تشكيل إطار لأنماط سلوكياته المختلفة مع قدرة هذه الثقافة على دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود و الإنجاز المبدع و تنمية و تطويره، فإحساس الموظف بانتمائه وولائه للمنظمة يجعله يتصرف بمسؤولية و إدراك ووعي و يشكل لديه حافز قوي لابتكار أساليب جديدة و طرق مختلفة في أداء المهام و الواجبات المكلف بها.

و لهذا ينبغي على المنظمات تنمية ثقافة تنظيمية فعالة من خلال تجديد محدداتها و قيمها و توجيهها الوجهة الصحيحة التي تكسب العاملين القدرة على التمسك بها بدءا بتحسين أساليب القيادة الإدارية و طرق التعامل مع الأفراد العاملين و كذا تشجيع العلاقات و التفاعلات التي تحدث في محيط العمل و

تسهيل عمليات الاتصال بين العاملين، إضافة الى توفير نظم تحفيز عادلة وفعالة تسهم في زيادة حماس الأفراد للعمل و توفر جو من التوافق بين الموظف و المنظمة و تضمن إخلاصه وولاء ه لها. و للوصول الى مختلف الحقائق التي تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تنمية و زيادة ولاء العاملين فإن ذلك يتطلب تقسيم دراستنا هذه إلى قسمين يتناول كل قسم جانباً معيناً من الدراسة :

-الجانب النظري .

الجانب الميداني.

القسم الأول و يشمل الجانب النظري للدراسة و مقسم الى:

أسباب اختيار الموضوع وأهميته أهدافه والإشكالية و الفرضيات وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية وصعوبات الدراسة.

الفصل الأول : ويشمل مراحل تطور الولاء ،أسباب الاهتمام به وعوامل نجاحه،مؤشراته والعوامل المساعدة على تكوينه.

الفصل الثاني: وتطرقنا فيه إلى أنماط ونظريات القيادة الإدارية وأهميتها في تطوير المنظمات وفي تعزيز ولاء العاملين..

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية وأسباب الاهتمام به ودورها في تنمية ولاء الأفراد العاملين.

الفصل الرابع: وقد تناولنا فيه الحاجات والحوافز وأهميتها ودورها في تحقيق الولاء.

الفصل الخامس: وتطرقنا فيه إلى أهمية الثقافة التنظيمية ونظرياتها و خصائصها و دورها في تنمية ولاء العاملين.

القسم الثاني" ويشمل الجانب الميداني للدراسة وينقسم إلى قسمين:

1- وتناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان المؤسسة والدراسة الاستطلاعية والمناهج المستعملة تحديد عينة الدراسة.

2- ويشمل بناء وتحليل جداول الفرضيات والمقابلات واستنتاجاتها والاستنتاج العام والخاتمة.

الفصل 1:

الجانب النظري والمنهجي للدراسة

1.1. أسباب اختيار الموضوع :

- الإهتمام الشخصي بقضايا الإدارة والتنظيمات خصوصا محاولة معرفة الأسباب التي تكمن وراء عجز المؤسسات الجزائرية في أغلب الأحيان عن تطبيق إستراتيجياتها.
- محاولة معرفة العلاقة التي تربط بين العامل الجزائري والمؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة حقيقة العوامل المؤثرة في ولاء الموارد البشرية في التنظيم باعتبارها المحرك الأساسي لعجلة التنمية.
- إنتشار ظاهرة التسرب الوظيفي أو دوران العمل بشكل يستوجب البحث عن أسباب ذلك.
- معرفة الأهمية التي توليها المؤسسات والقيادة الجزائرية لموضوع الولاء .
- التدرب على تقنيات البحث السسيولوجي ومعرفة ما إذا كانت المعطيات النظرية تنسجم مع المعطيات الميدانية .

2.1- أهمية الدراسة:

- التعرف على أسباب وأهمية وأثر الولاء التنظيمية للأفراد على المؤسسات العاملين بها .
- تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في أهمية الولاء واثره الواضح في سير العمل فيها ومدى تحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز، ومدى إرتباطه بسلوك القائد والتحفيزات والعلاقات بين العمال، والتي تلعب دورا هاما في توجيه سلوك الافراد الوجهة الصحيحة،وبالتالي التقليل من السلوكات السلبية كترك العمل والتغيب او الإهمال في كثير من الاحيان.

3.1- أهداف الدراسة:

- الوصول إلى نتائج علمية تبين العلاقة بين ثقافة المنظمة وما تنطوي عليه من أنماط القيادة والعلاقات الإنسانية ونظم التحفيز الفعال وتأثير هذه المتغيرات في ظبط ولاء العمال .
- محاولة لفت انتباه القادة والجهة المسؤولة في المؤسسة الى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري من خلال تفعيل
- مختلف الجوانب التي تشبع حاجاته وتجعله يبذل أقصى جهد لضمان تحقيق إستمرارية المؤسسة .
- إثراء الرصيد المعرفي بدراسة جديدة قد تحمل في مضمونها إشارات هامة إلى أهمية ولاء العمال في خلق التطور والرقى للمؤسسات .

4.1 الإشكالية:

تواجه المنظمات العربية اليوم تحديات أفرزتها متغيرات متعددة في عالم سريع التغير، مما دفعها إلى توفير قوة عمل كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الوظائف والمهام التي تتكفل بها من أجل تحقيق أهدافها، ولكي يتحقق ذلك يتم البحث عن أساليب دقيقة لإستقطاب العاملين الأكثر تناسبا مع حاجة المنظمة و البحث عن العوامل التي تؤثر في سلوكيات هؤلاء العاملين بما يضمن تحقيق وتكامل بنائها التنظيمي ويوجه هذه السلوكيات بوجه إيجابي ترغب فيه عن طريق نشر ثقافة تنظيمية قوية تمثل بيئة شاملة وكيان إجتماعي بكل ابعاده الاقتصادية والاجتماعية والنفسية توجه أداء الجماعات وتزيد من شعورهم بالانتماء إلى المنظمة، وتزودهم بالإحساس بالهوية التنظيمية مما يقوي ارتباطهم برسالتها ويشعرهم بأنهم جزء حيوي منها.

فالبناء الاجتماعي القائم داخل النسق التنظيمي ليس وليد منتج ميكانيكي للإستراتيجية أو النموذج التنموي المستورد بل هو منتج لثقافته الخاصة التي يستمد منها القدرة على الفعل والاندماج الداخلي لأعضائه، فنجاح المنظمة وقدرتها على التميز لا يتوقف على حداثة تكنولوجياتها وعلى دقة هيكلها أو بنيتها التنظيمية أو حسن اختيارها لإستراتيجياتها بل يتوقف على قدرتها على إنتاج وتشكيل ثقافة خاصة تطبع بها شخصيتها وتؤهلها في إيجاد الاندماج والإنسجام وتعبئة الموارد التي تتوفر عليها من أجل الاستفادة من طاقتها وتعزيز انتمائها وولائها للنسق التنظيمي الذي يساعد الفريق على أن يعمل ويبدع ويظهر تفانيه في سعيه الى تحقيق أهدافها، وتعتمد المنظمة ثقافة متميزة من خلال نشر مجموعة من المبادئ والقيم التي تضمن بها ولاء عمالها وإخلاصهم في تحسين الأنظمة والإستراتيجيات التي تعتمدها كثقافة تحقق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي .

ولما كانت القيادة الادارية المحرك الرئيسي للعملية الادارية الناجحة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كانت الحاجة الاساسية إلى توفير نمط قيادي يكون من خلاله القائد على كفاءة عالية

ومقدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في الاعمال وتساعدهم على تكوين ثقافة تتكيف مع متغيراتها وقادرة على إيصال رؤية تسمح للأفراد بتعزيز قدراتهم وتفكيرهم وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ،كما أن القائد الذي يسلك سلوكا متميزا يدرك من خلاله حقيقة السلوك الانساني ويعمل على تكوين مجموعة من الأفراد المتعاونين من خلال تنمية روح العمل الجماعي والشعور بالأهمية والمشاركة هو الذي ينجح في إيجاد مكان يكون فيه الأفراد على استعداد لبذل كل جهد في سبيل إنجاح خطط المنظمة .

كما أن الثقافة التنظيمية الناجحة هي التي يتمكن من خلالها الأفراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الإجتماعية بينهم وتوسيع مجال يتفاعل فيه الأفراد في الإنتماء الى جماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية تنتج من تواجد الفرد في جماعات متفاعلة حيث تشكل هذه الاخيرة نسيجا من العلاقات بين الأفراد التي تأخذ مكانها في التجمعات الصغيرة ثم تبدأ تدريجيا من تقوية ارتباطها،فتحدث بذلك جوا ديناميا يسهل من عملية الإتصال بين الأفراد وينشر أجواء الراحة النفسية بينهم ويحدث نوع من التكامل والتناسق في محيط العمل وترتفع فيه المعنويات ويبرز إحساس بالثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين الأفراد في مستوى واحد يعزز هذا الأخير إنتماءهم للمكان وينتج وعيا تلقائيا بتلاحم قوي بين الفرد والمنظمة.

كما تتخذ المنظمة من نظام الحوافز دورا أساسيا في تكامل النسق وذلك بتوفير الحافز حسب الحاجة التي تتطلب أولوية الإشباع عند العامل كأسلوب فعال يوجه سلوك الفرد ويضبطه ويدفعه لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إرتباطه بها،فكلما أدركت المنظمة أن تقديم حافز ما يكون فعالا كلما تقابل مع حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية المجهود والإنجاز الذي قام به وأن تقديرها لتلك الجهود عن طريق إتباع نظام تحفيزي منظم يراعى فيه الحاجة الأكثر ضرورة ،كلما زاد ذلك من مشاعر الإنتماء والرضا عند الفرد،ورضا الفرد ينمي فيه مشاعر الإنتماء والإلتزام ويدفعه إلى الإخلاص والولاء لعمله وللمنظمة.

انطلاقا من هذه المتغيرات نقدم التساؤلات الآتية:

ماهي العوامل التي تتحدد من خلالها الثقافة التنظيمية؟ وكيف تؤثر هذه العوامل في ولاء العاملين؟

ويتفرع من هذا السؤال الاسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف يؤثر النمط القيادي المتبع في المؤسسة على ولاء العاملين بها؟
- 2- كيف تعمل العلاقات الإنسانية على تعزيز ولاء العاملين بالمؤسسة؟
- 3- ماهو دور نظام التحفيز في المؤسسة في تعزيز ولاء العاملين بها؟

5.1 فرضيات الدراسة:

- 1- كلما استطاعت القيادة الإدارية أن توفر مناخ تنظيمي يتميز بالتعاون والاحترام مع العمال أدى ذلك الى زيادة ولائهم للمؤسسة.
- 2- العلاقات الإنسانية بين العاملين توفر جو من الألفة والصدقة بينهم مما ينمي شعورهم بالإنتماء للمؤسسة ويزيد ولائهم لها.
- 3- كلما أشبعت الحوافز حاجات العمال زاد استقرارهم في المؤسسة وولاءهم لها.

6.1- تحديد المفاهيم:

1.6.1- تعريف الثقافة:

وهي " ذلك الكل المركب الذي يتكون من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات والأعراف التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في مجتمع [1] ص 158. كما تعبر " عن البيئة التي خلقها الانسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل لآخر فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز ،والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك [1] ص 158.

المفهوم الإجرائي للثقافة:

تشكل الثقافة مختلف القيم والقوانين والمعتقدات التي أوجدها الانسان بالبيئة التي يعيش فيها، ومن خلالها يتبين سلوك الانسان من حيث المعرفة والعادات ومختلف القيم التي توجد في المجتمع الذي يمثل عضوا فيه.

2.6.1 الثقافة التنظيمية:

هي " ذلك النمط العام من التصرفات والمعتقدات المشتركة ،والقيم وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها" [2] ص 183. هي "نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي بعدا معنويا إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك" [3] ص 652. هي " تلك الممارسات الرسمية وغير الرسمية الصادرة من طرف جماعات العمل والتي يجدها العاملون في إنتظارهم داخل التنظيم بكل ما تتميز به من أنماط تسيير وطرق إنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وقواعد ضبط السلوك" [4] ص 59. يعرفها محمد بشير " ثقافة المنظمة هي جزء أو نسق مصغر من ثقافة المجتمع (المنظمة الكبيرة) [5] ص 55.

المفهوم الإجرائي للثقافة التنظيمية:

نقصد بالثقافة التنظيمية من خلال هذه الدراسة مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم مختلف عمليات التفاعل الإداري في المنظمة والقدرة الجماعية على حل المشاكل والصعوبات بإتفاق جماعي يسهل عمليات التفاعل بين الأفراد ويساعدهم على الاندماج والتكيف في نسق إجتماعي تنظيمي يتمكنون من خلاله من إكتساب سلوكات إيجابية كدفعهم إلى الإبداع والمخاطرة وحب التميز وتحمل المسؤولية ، ويغرس فيهم قيم الاخلاص والانتماء والولاء للعمل اولا وللبيئة التنظيمية ثانيا(المنظمة).

3.6.1. مفهوم القيادة:

"هي عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"[6]ص 96.
"هي عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا إتجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين"[2]ص 192.

يعرفها 'احمد زكي بدوي': "هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم "[7]ص 24.

يعرفها'رجب عبد الحميد رجب "هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال وإتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذباستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة"[8]ص 04.

يعرفها 'كامل محمد المغربي': "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم أو إرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموظوعة "[9]ص 199.

المفهوم الإجرائي للقيادة:

يمكن أن تعبر القيادة من خلال هذا الموضوع عن سلسلة من العمليات الإدارية المتمثلة في الحرص على التأثير في سلوكات العاملين وتوجيهها الوجهة الصحيحة وحث الأفراد على بذل الجهود والتعاون والإنضباط في العمل ،وهي عملية يمارسها المسؤول في المؤسسة ويهدف من خلالها إلى توفير ظروف الامان والاستقرار والجو المناسب الذي يساعد العمال على الراحة النفسية ويزيد من صلتهم وحبهم للمؤسسة التي يعملون فيها.

4.6.1. القيادة الإدارية:

" هي عملية تهدف الى التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه السلوك الانساني في التنظيم بما يحقق أهداف الإدارة" [10] ص 342.

"والقيادة الإدارية "من أهم العوامل المحددة لطبيعة العلاقات الانسانية في التنظيم" [10] ص 342.
القيادة الادارية إجرائيا:

هي عملية تهدف الى تعريف الافراد بالأهداف التي تسعى الادارة الى تحقيقها وتوضيح السياسات والبرامج التي تتخذها مع توضيح دور كل فرد أو جماعة في سبيل تحقيق تلك الاهداف والعمل على إقناع الافراد بوحدة وتجانس وتوفق أهداف الافراد الشخصية مع الاهداف العامة للتنظيم .

5.6.1. لعلاقات الإنسانية:

هي " ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر الى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد بإعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية" [11] ص 83.

"يقصد بها العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين مجموعة من الناس بهدف تدعيم الصلات الاجتماعية مع بعضهم البعض والإقلال من أثر الضغوط النفسية التي تسببها العلاقات الرسمية " [12] ص 98.

يعرفها " كيت ديفز": (هي عبارة عن مجموعة من الإتجاهات التي تهدف الى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية ومحاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا إقتصاديا ونفسيا وإجتماعيا" [13] ص 11 .

" يقصد بها كافة الروابط والصلات التي تقوم بين إدارة المنشأة الصناعية وبين هؤلاء العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين عملهم على أساس أن المنشأة لم تعد منظمة إقتصادية هدفها الربح المادي فحسب، بل أصبحت في الوقت ذاته منظمة إجتماعية يعمل فيها العمال ، كما بينت لهم مشاعرهم وعواطفهم وإحساساتهم ومشكلاتهم الخاصة " [14] ص 04..

التعريف الإجرائي للعلاقات الانسانية:

هي إهتمام المنظمات على إختلاف أنواعها وأنشطتها بتوفير جو من العلاقات الطيبة والذي يتميز بوجود نوع من الإرتباط الذي يجمع بين الافراد في مستوى واحد فيشعرون بالانسجام والتكافل

والتظافر في الجهود ، فترتفع روحهم المعنوية ويتعزز إرتباطهم ببعضهم البعض وارتباطهم بمحيط العمل ، وتزيد ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على إنجاز الأهداف بالشكل المطلوب.

6.6.1. الحاجة:

هي "نوع من التوتر أو عدم الإشباع يشعر بها فرد معين وتدفعه إلى التصرف نحو الهدف الذي يعتقد أنه سوف يحقق له الإشباع" [15] ص 120.

" هي وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان الى تحقيق غاية ما داخلية أو خارجية ، شعورية أو لا شعورية" [18] ص 204 .

هي " حالة الشعور بالنقص لدى الأفراد والجماعات إتجاه شئ معين مادي أو معنوي يدفع بهم إلى السعي بثتى الوسائل الرسمية وغير الرسمية من أجل تلبيتها" [4] ص 66.

المفهوم الاجرائى للحاجة:

هي حالة يشعر بها الفرد من خلال مروره بمختلف مراحل حياته الاجتماعية والعملية، حيث يدفع به هذا الشعور الى محاولة لإشباع وتلبية هذه الرغبة حتى يحافظ على إستقراره وتوازنه ويضمن بقاءه وتفاعله مع باقي أفراد المجتمع ، وتختلف هذه الحاجة من حاجة الطعام والشراب الى حاجة الامن والاستقرار وحاجة إثبات الذات والتقدير والاحترام.

7.6.1. التحفيز:

"العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه" [17] ص 212.

" هو مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص أن يتصرف بطريقة معينة" [18] ص 222.
" هو مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" [19] ص 255.

تعبّر أيضا عن "المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجرة او الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى ، أو حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة" [20] ص ص 30-31.

"تعبّر الحوافز عن الإمكانيات المتاحة والتي تقوم البيئة بتوفيرها للشخص ، ويكون قادرا في الحصول عليها وإستخدامها أفضل استخدام لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الأعمال والأنشطة بالطريقة وبالأسلوب الذي يجعله قادرا على إشباع رغباته ، حاجاته، طموحاته، أماله، توقعاته، تحقيق أهدافه..." [21] ص 159.

"تعرف الحوافز بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه على أداء أفضل" [22] ص 208.

المفهوم الإجرائي:

هو عملية توفير الموارد والإمكانات كمغريات لتوجيه سلوك الفرد وضبطه بما يتماشى وتحقيق الأهداف المطلوبة، وتشمل على مختلف الفرص التي تشبع حاجات الأفراد وتنمي شعورهم بأهميتهم وأهمية مايقومون به من أعمال، وتزرع فيهم الثقة بالمؤسسة وحب العمل فيها، وتوحد بين أهدافهم وأهدافها، وتدفعهم نحو العمل أكثر لتنمية إلتزامهم وولائهم، ويتم ذلك عن طريق توفير مختلف فرص التدريب، والترقيات العلاوات، زيادة الأجور و غير ذلك.

8.6.1. الولاء:

يعني الولاء " العهد والإلتزام والقرب والنصرة" [23] ص 206. يعرف أيضا على أنه" الإخلاص والمحبة والإندماج الذي يبديه الفرد نحو شئى يهمله" [16] ص 165.

هو" العهد والقرب والنصرة والمحبة والإلتزام" [24] ص 18. " والولاء ضد المعادة وهو مصدر المولى، والوالي هو المعتنق والحليف والولاء التنظيمي يعكس مدى إنتماء الفرد للمنظمة وأهدافها، ورغبته في الاستمرار والعضوية فيها" [25] ص 128. هو" أحد مكونات الإلتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الإرتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو تنظيم، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به" [4] ص 162.

المفهوم الإجرائي للولاء:

نقصد بالولاء من خلال هذه الدراسة شعور الفرد بانتمائه للمنظمة التي يعمل بها وإخلاصه ومحبته لها عن طريق قبوله لأهدافها وقيمها واستعداده لبذل أقصى جهد لتحقيق هذه الأهداف وتطويرها مع تزايد رغبته في الإستقرار والإستمرار للعمل فيها وحرصه على الإهتمام بكل ما يتعلق بها من إمكاناتها المادية والبشرية واستعداده لتقديم المساعدة والمشاركة في تنفيذ وإعداد خططها والتزامه بتطبيق قواعدها وقوانينها على أكمل وجه .

7.1. الدراسات السابقة:

الدراسات الجزائرية:

دراسة 1: رسالة ماجستير من طرف الباحث "جغلولي يوسف" بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية" [26]، وتندرج في إطار تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، وقد

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة دور وأهمية القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية .، وقد طرح التساؤلات التالية:

- هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية ؟
- هناك علاقة بين نمط الإتصالات الناتج عن المناخ التنظيمي للمنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية.
- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية .

وبناء على هذه التساؤلات قام الباحث بوضع الفرضيات الآتية:

-هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة داخل المنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية .

-هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن المناخ التنظيمي للمنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية .

- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة وتطوير الثقافة التنظيمية .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج :

-تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية وذلك من خلال ضعف التنسيق القيادي الأفقي بين القيادات الأخرى والتفرد بالسلطة وتعمل على إعتبار دورها القيادي متمثل في الرقابة المستمرة لاحترام إجراءات العمل .

- ضرورة اعتبار الفرد على أنه مورد بشري وذلك بالإعتراف بأفكاره وإبداعاته ومبادراته مما يعزز ثقافة إبداعية تخدم توازن النسق الإجتماعي .

- وجوب خلق مناخ تنظيمي يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط والتعاون المتبادل بين أعضاء المنظمة مما يسهم في إنماء الثقافة التنظيمية .

- وجوب إقتناع القيادة الإدارية بالمسؤول القدوة والنموذج في المنظمات وذلك لإعطاء أنماط للسلوك الإيجابي لروح المثابرة وإبداء الرأي والمشاركة والمساندة وحسن الإستماع للرأي الآخر .

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث إعتبارها للقيادة الإدارية كوحدة أساسية فعالة في تحديث وتجديد السلوكات التنظيمية للعاملين ،وذلك بالإعتماد على مبادئ الإتصال الواضح والمشاركة ونظم التحفيزات السليمة التي تسهم في ضبط سلوكات الأفراد واستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة ،كما تركز على أهمية إعتبار النظام التحفيزي كثقافة تسهم في ضبط وتقويم سلوكيات الأفراد وتوجيهها الى ما يخدم المصالح العامة وتنميتها كدافعية وحماس في نفوس العاملين حتى تحقق المؤسسة من خلال ذلك الهدف المنشود .

الدراسة 2 : وهي رسالة ماجستير للباحث ' مجادبة عبد المالك ' بعنوان (أشكال العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية) [27] ، وقد طرح الباحث من خلال الدراسة التساؤلات التالية :

- على أي أساس يتحدد ولاء الأفراد للمنظمة ؟
- هل تؤثر العلاقات الجهوية داخل التنظيم على ولاء الأفراد؟
- هل هناك ولاء تتحكم فيه علاقات المصلحة في التنظيم ؟
- أما فرضيات الدراسة فكانت كالتالي :
- تساهم العلاقات التي ينسجها بعض العمال على أساس الاقدمية في تدعيم ولائهم للمنظمة .
- وجود تكتلات على أساس علاقات جهوية داخل التنظيم يؤثر على ولاء الأفراد للمنظمة.
- تؤدي علاقات المصلحة الى تعدد الولاءات داخل التنظيم
- وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج تمثلت في :
- العلاقات الإجتماعية الموجودة مسبقا تحافظ على استمراريتها داخل المنظمة ببعض أشكالها كالروح العشائرية والتكتل على أساس جهوي .
- العالقت الشخصية تلعب دورا كبيرا عند الأفلاد في التنظيم ، حيث يوسعونها على أساس موارد التنظيم والمصالح الشخصية الموجودة والتي تتطلب الصراع والمنافسة لبلوغها .
- الالتزام بالعلاقة مع الاخرين داخل التنظيم يحول دون تكريس الإلتزام بأهداف التنظيم والسعي والتضحية من أجل تحقيقها وهذا ينتج نمطين من الولاء (ولاء تنظيمي) وهو الإلتزام إتجاه المنظمة (ولاء إجتماعي) دافعه إشباع الحاجة الإجتماعية والنفسية وحتى الإقتصادية من خلال الإلتزام لجماعات غير رسمية وكل ذلك يؤثر على الولاء للمنظمة وأهدافها .
- الأوساط غير الرسمية من خلال العلاقات والجماعات وسلوكاتهم لها الأثر الكبير على الولاء داخل المنظمة .

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في تناول الباحث لطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم ودورها في تشكيل مختلف أنواع الولاءات حسب نوع العلاقة وارتباطها ببعض المتغيرات الأخرى كالمصالح...ومن هنا فقد فتح الباحث المجال للبحث عن العوامل الثقافية أو المتغيرات التنظيمية التي يمكن من خلال تفعيلها وإستثمار هذه العلاقات كزاوية إيجابية في التنسيق بين هذه الأنواع من الولاءات وإزالة التعارض الحاصل بين ولاء المصالح من جهة والولاء للجماعات من جهة أخرى ،وتبني نظرة متماسكة وموحدة تجعل هذه المتغيرات او المحددات في بناء واحد يجعل الولاء ولاء تنظيمي مؤسسي بحيث يساعد في تحقيق مصالح الفرد والمنظمة .

الدراسة 3: وهي رسالة ماجستير للباحث' زواتيني عبد العزيز' بعنوان (الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية) [28].

وقد طرح الباحث من خلال هذه الدراسة التساؤلات التالية :

- هل للإتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين ؟

- هل عملية إتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين ؟

- هل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين ؟

أما فرضيات الدراسة فجاءت كالتالي :

- لنمط الإتصال القيادي تأثير في تحفيز العاملين .

- كلما تم إشراك العمال في إتخاذ القرارات زاد ذلك من تحفيز العاملين

- يؤثر مستوى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم في تحفيز العاملين .

وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج :

- تعتبر القيادة عنصرا مؤثرا في هندسة العلاقات الإنسانية بين أفرادها من خلال القيام بعدة نشاطات منها على وجه الخصوص الحرص على دعم الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية .

- إن تقليص هامش الحرية للعمال الذي يقر بالطاعة والإنصياع والإستقامة لا يبعث عامل التحفيز فيهم ، لذلك على المؤسسة الإعتماد على ذكاء المورد الإنساني ورغباته فالعمال يطالبون دوما بالإمتنان ويعانون من صلابة القواعد والإجراءات الإدارية .

- يفضل العمال القادة المقدرين لأعمالهم من إشراكهم في عملية التسيير بما في ذلك الإبتعاد عن السلطة والتخلي عن صفة الإنغلاق لالتي تكسر صفة القرارات الإنفرادية ، مما يعيق أداء المسؤولين والعمال معا .

- إن العلاقات الإنسانية بين العمال تشعرهم بالراحة وتجعلهم متضامنين ، كما أن الجو الأخوي يجعلهم يتقاسمون الاعمل ويتحملون المسؤولية .

وتشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تركز على أهمية القيادة الإدارية في تحسين ودفع العاملين الى الأحسن من حيث تحسين سلوك القادة في التعامل مع العمال، وإحترامهم وتشجيع ارتباطهم ببعضهم البعض ومساعدتهم على تكوين علاقات تسهم في دمجهم في المؤسسة وشعورهم بالراحة والأمان ،وكذا تشجيعها للقيم وتطوير المعايير التي تعتمدها المؤسسة لخدمة أهدافها وأهداف العاملين بها، مما يزيد إرتباطهم بالمؤسسة وولاءهم لها .

الدراسة 4: وهي مذكرة ماجستير للطالب 'نصر الدين بن عودة' بعنوان (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري) [29] وقد تمحورت إشكاليته حول معرفة أثر العوامل الثقافية على الإبداع الإداري داخل المنظمة وقد طرح التساؤلات التالية :

- مادور القيادة الادارية في تشكيل وتطوير الابداع الاداري ؟
 - هل تسهم الخصائص الثقافية لبيئة العمل في تطوير الابداع الإداري؟
 - هل تسعى إدارة المنظمة في بناء وتدعيم ثقافة الولاء لتطوير الإبداع الإداري ؟
- أما الفرضيات فكانت كالتالي :
- المهارات الإدارية والسلوكية للقيادة الإدارية لها دور في تشكيل وتطوير الإبداع الإداري .
 - المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة للإبداع الإداري .
 - بناء وتدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين يسهم في تطوير الإبداع الإداري .
- وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:
- يقع عبء بناء ادارة فريق العمل على القادة في المؤسسة ،فالقائد يستطيع أن يجعل الأتباع يعملون دون ملل ويفجر طاقاتهم ويجعلهم يشعرون بالاطمئنان والولاء للمؤسسة وذلك من خلال ايجاد المناخ الملائم والتدريب على عمل الفريق وتزويد العمال بالمعرفة والمهارات الخاصة وتشجيع المبادرة .
 - أسلوب التعامل اليومي الذي يمارسه الرئيس مع العمال في المؤسسة ومعاملتهم معاملة طيبة أساسها التعاون البناء يزيد في تقوية الروابط الإجتماعية ودعم العلاقات بينهما ويؤثر على تصرفاتهم إيجابيا حيث يعملون على زيادة كفاءتهم لبذل المزيد من الجهود .
 - تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الموجودة في المؤسسة والتي يكون من شأنها حث العمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص .
 - إن نظرة العامل الى الولاء هي نظرة تبادلية تعتمد على التوازن بين جهودهم المبذولة والمكافآت التي يحصلون عليها ، أي أن استعداد العامل لبذل الولاء والتضحية لمؤسسته يعتمد على قوة المكاسب التي يحققها سواء كان المنصب أو الأجر أو المشاركة في التنظيم .
 - تعمل إدارة المؤسسة على خلق جو مناسب من العلاقات الإنسانية بنشر الروح الإجتماعية بين العاملين وتوطيد الروابط بين المسيرين والعمال وتفهم مشاكلهم والإستماع الى تطلعاتهم ومعالجتها ، فيصبح سلوك وثقافة توجه نشاطات الطرفين مما يكسب تأييد العاملين ودعمهم لبرامج المؤسسة وسياستها ويزيد ولاءهم وإخلاصهم .
- تشارك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تبين أهمية العوامل الثقافية في تحقيق الابداع الاداري بين العمال ، من حيث تناولها لاهمية القيادة الادارية كعنصر فعال في رفع معنويات العاملين وزيادة

شعورهم بالانتماء، إضافة الى تناولها للولاء التنظيمي باعتباره عامل ثقافي مهم في زيادة إبداع الافراد وتنمية إنتمائهم لجماعات العمل وزيادة إستعدادهم لبذل كل ما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل

8.1. المقاربة السسيولوجية :

بناء على طبيعة الموضوع وطبيعة الفرضيات والمتغيرات التي بنيت عليها الدراسة المتمثلة في "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين " وأيضاً من خلال تحديد المفاهيم التي أهمها القيادة الإدارية والولاء التنظيمي والعلاقات الإنسانية والحوافز والثقافة التنظيمية فقد قمنا باختيار التحليل المتعدد المداخل كمقاربة لموضوع بحثنا والتي تمثلت في :

النظرية النسقية التي تنظر الى المنظمة كنسق إجتماعي في شبكة العلاقات التفاعلية التي تحدد طبيعة هذا النسق كحالة من حالات التفاعل الإنساني إضافة إلى تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية داخل المنظمة حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها ، كما تظهر الثقافة التنظيمية كنسق فرعي أساسي هام للموافقة والقبول للمنظمة وتجميع الأنساق الفرعية المكونة للنسق الإجتماعي .

كما تظهر قيمة الثقافة التنظيمية كنسق فرعي في الملامح الرئيسية للمنظمة والتي تحدد شرعية وجودها في النسق الإجتماعي للمجتمع بتحقيق التكيف الداخلي والخارجي من خلال تحقيق النسق الفرعي للثقافة التنظيمية أسلوب عملي ومنهجي للتكيف والعمل الجماعي وإشراك كل الأعضاء لتحقيق أهداف النسق الإجتماعي المتمثل في التوازن والإستقرار ودرجة المثابرة والإبداع والولاء والإلتزام والتميز ، ويتم تنشئة الأفراد اجتماعياً على هذه المبادئ ويوجه سلوكهم وجهة إيجابية تساعدهم على الإرتباط ببيئة العمل وتحقيق الإنسجام والتوازن في النسق الإجتماعي وتكيفه.

كما يمكن الإستعانة بالنظرية التفاعلية الرمزية لفهم طبيعة العلاقات الإنسانية في التنظيم ، حيث تمثل هذه العلاقة حسب المدخل التفاعلي الرمزي نسيجاً من التفاعلات التي تقع بين أفراد التنظيم باعتبار الفرد ينظم إلى جماعات بصفة أولية ثم يتعرف تدريجياً الى أعضائها ليكون بعد ذلك علاقة مع الآخرين ، وأثناء عمليتي التفاعل والإختلاط يكون كل فرد إنطباعات وتصورات تنتج عن عملية الإتصال والتعاون والتلاحم لخدمة المصالح أو الأهداف المشتركة حيث يرى 'أوجسة كونت' في هذا المجال أن الفرد لا يكون اجتماعياً إلا إذا تفاعل مع الآخرين وتضامن معهم بشكل جماعات متماسكة والتي تظمن من خلال هذه العلاقة إستمرار الفرد فيها وبالتالي يخلق في ذاته شعوراً بالانتماء والولاء لهذا المجال .

كما تؤكد نظرية الحاجات ل'ماسلو' الضرورة الكبيرة لتحقيق متطلبات العاملين في التنظيم وتوفير مناخ تنظيمي قادر على تلبية احتياجاتهم وتحقيق طموحاتهم حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أكبر قدر من الإستقرار والتوازن ويحافظ على الإستقرار النفسي والتوازن الضروري للأفراد، وقد استعنا بنظرية الحاجات ل'ماسلو' من خلال التأكيد على أهمية ودور الحوافز في تحقيق حاجات العاملين وإشباع رغباتهم وتتمكن المؤسسة من جانب آخر من تحقيق الإستقرار والتكيف الداخلي والخارجي على جميع المستويات .

9.1. صعوبات الدراسة :

يمكن القول أن الصعوبة الوحيدة التي واجهتنا هي عدم وعي العاملين بأهمية الدراسات العلمية وعدم إعطائها حقها، الأمر الذي استغرق الكثير من الوقت في توزيع الإسمارات حيث كانت ترد فارغة في كثير من الأحيان مما اضطرنا الى إعادة توزيعها عدة مرات .

الفصل 2 :

الولاء التنظيمي وعوامل تدعيمه في المنظمات

من العوامل المهمة التي تساعد في نجاح المنظمات وتفوقها ووصولها إلى أهدافها هو طبيعة العنصر البشري الذي تستند عليه في الوصول لذلك، باعتباره العقل المحرك للعملية التنموية في المنظمة، وحتى يقوم بدوره الفعال في هذا فان ذلك يتوقف على درجة إيمانه بالهدف أولا وبضرورة السعي لتحقيقه ثانيا، حيث تتطلب مصلحة التنظيم أفراد ذوو انتماء ولاء قوي ومستمر يبذلون من خلاله جهودهم لتحقيق الهدف المشترك ويحصلون بالمقابل على ما يسد ويلبي حاجاتهم، فتنجح بذلك علاقة تبادلية تكاملية بين واجب الفرد في ولاءه للمنظمة وحقه في الاعتراف به كجزء لا يتجزأ منها. وهو ما سنتعرض له في هذا الفصل من خلال تناول أهمية الولاء وعوامل نجاحه في المنظمات وطرق تدعيمه ونتائجه على الفرد والمنظمة

1.2- مراحل تطور الولاء [30] ص ص 21-22:

من خلال البحث الذي قام به " بوشنان " والذي تظمن المراحل الثلاث التي يتكون من خلالها الولاء يمكن عرضها كما يلي

1.1.2- مرحلة التجربة :

وتمتد هذه المرحلة من خلال تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وادراك ما يتوقع منه واضهار مدى خبراته ومهاراتهفي ادائه ، وتضهر هذه الخبرات من خلال المراحل التالية :

-تحديات العمل

-تضارب الولاء.

-وظوح الدور

-ظهور الجماعة المتلاحمة.

- ادراك التوقعات.
- الشعور بالصدمة.
- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

2.1.2- مرحلة العمل والانجاز :

وتتراوح مدتها ما بين عامين واربعة تعوام ،وتأتي بعد مرحلة التجربة ،حيث يسعى الفرد خلالها الى تاكيد مفهومه للانجاز .

وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية :

- الاهمية الشخصية.
- التخوف من العجز .
- وضوح الولاء للتنظيم والعمل .

3.1.2- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدا هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج . وقد بين "مودي" و"بورتر" في دراستهما عام 1982 ان تكوين الولاءالتنظيمي للعاملين في تنظيمااتهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية هي:

-مرحلة ما قبل العمل: وتمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم ،وهي مؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ،ومعرفة الظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل .

-مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها خبراته المتعلقة بعمله ،وبخاصة تلك التي يكتسبها في اشهر عملها الاولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط كعضو في التنظيم .

-مرحلة الترسخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي وتقوى فيها اتجاهاته وقيمه وانماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

شكل رقم(1): مراحل تطور الولاء عند بوشنان



المرحلة الثالثة
(الثقة بالتنظيم)

المرحلة الثانية
(العمل والإنجاز)

المرحلة الاولى
(فترة التجربة)

2.2. أنواع الولاء التنظيمي [31] ص 40:

- الولاء الشخصي: وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.
- الولاء الديني: وهو ولاءك للدين الذي تعنتقه وتؤمن به ويزداد هذا الولاء كلما كان الإلتزام بتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.
- الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله .

- الولاء المهني: وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما إلتزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة ،وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.
- الولاء للعملاء: وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها ،هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

3.2. أسباب الإهتمام بتنمية الولاء التنظيمي:

- تهدف الادارة في المنظمات المتقدمة الى تنمية العلاقات بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة ولاء العاملين وذلك لعدة اسباب هي [31] ص ص 49-50:
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة من ذوي المهارات والتخصصات الحاکمة.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
 - إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
 - تنمية شعور العامل بالانتماء للمنظمة لتحفيزه على العمل فيها وبقائه واستمراره معها .
 - إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين، ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.
 - على الرغم من إن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية إلا إن العنصر البشري المتمثل في العاملين هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع ان يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها احسن استخدام .
 - شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث ان الافراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة افضل ويحاولون العمل بكفاءة افضل، وذلك يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
 - كلما زادت درجة ولاء العاملين للمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والامان في العمل، مما ينعكس بدوره على الاداء والإنتاجية بشكل ايجابي.

4.2. عوامل بناء وتدعيم الولاء في المنظمات :

- تشير معظم الدراسات التي اجريت في مجال الولاء التنظيمي ان من اهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العمال لتنظيماتهم مايلي :

1.4.2-المكانة الاجتماعية:

وقد تكون مكانة رسمية او مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الافراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتباتهم بترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للاخرين في التنظيم، ويسعى العاملون لبذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، فالولاء التنظيمي والاستمرار فيه وبذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل اساسي عن رغبة العاملين في الاستمرار وتحقيق درجة اعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة وتربطها وينعكس ايجابيا على حسن ادائهم، وزيادة انتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق اهدافه [30] ص ص 39-41.

فالجو الاجتماعي او جو الجماعة يعتبر من العوامل الهامة لتحقيق الانتماء والصدقة والالفة بين العاملين وبسبب الحاجة الى التقدير فان الجماعة الصغيرة ومواقفها من المكانة الاجتماعية التي يحتلها العضو فيها هي التي تحقق بصورة اسرع مشاعر الانتماء .

2.4.2-مشاركة العاملين في التنظيم :

فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير المكشوف وتعمل على ازالة الاحقاد وتنقية صفوف العاملين من الظواهر التي يكون في الكثير من نتائجها السبب في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، ويتعزز الوضع اذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الافراد [32] ص ص 100-101.

فالمشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين وتجعلهم اكثر رغبة في العمل الجماعي واكثر تقبلا له ، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال [23] ص 216.

-تطبيق اسلوب الادارة بالمشاركة:

فمشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها، وكل المدارس الادارية الحديثة تؤكد على اهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل من وضع الاهداف السياسية والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وهي شكل من اشكال الديمقراطية ودليل على الثقة في قدرات العاملين والاهتمام بهم بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم [31] ص 75.

كما ان فعالية القرار المتخذ تتحدد باهمية الاستماع للاخرين والسماح لهم بالمشاركة وابداء الراي وادارة الحوار وهو جانب بالغ الاهمية حيث يعمل على صهر العاملين في بوتقة واحدة ، الامر الذي يؤدي الى تحقيق الانسجام الاجتماعي للعاملين وجعل الجميع يتوافقون ويتفقون ويرتبطون

ويتكاملون، وفي الوقت ذاته تحويل الاختلافات في الراي والتوجهات ووجهات النظر والافكار والرؤى الى مادة تفاوض ونقاش وتبادل وحوار، ثم يصل الجميع الى قناعة ثم الى اوامر يتم التوجيه بها واعتمادها [33] ص 51.

3.4.2-تطبيق اسلوب الادارة بالحب[31] ص ص 77-78:

وهو مادعت اليه 'كاثلين سانفور' في كتابها"القيادة بالحب" حيث اكدت على قيمة الحب كاداة رئيسية لنجاح المنظمات ، وقسمت انواع الحب في المنظمة الى :

- حب العملاء ويقوم بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام واخذ رأيهم في الحسبان واشراكهم في صنع القرارات ووضع السياسات والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم ، والحرص على تحسين جودة الخدمات او المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- حب المجتمع ويكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة به ومساعدة اسر العاملين بالمنظمة.

كما تؤكد الإدارة بالحب على أهمية العلاقات الإنسانية الايجابية بين جميع العاملين ونشر الشعور بينهم مع اختلاف مستوياتهم الإدارية لأنهم هم أعضاء أسرة واحدة، كما تركز على البعد الاجتماعي والقيم الثقافية للمنظمات ودورها في صيانة رأس المال الاجتماعي[16] ص 174.

4.4.2- تطبيق اسلوب الادارة على المكشوف:

وتعتمد الادارة هذا المبدأ من خلال تطبيق النقاط الآتية:

- تدريب العاملين على فهم الارقام والتعامل معها بحرفية ومسؤولية وابلاغهم بالوضع الحالي المالي للشركة وكشف المعلومات لجميع العاملين بالمنظمة.
- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا كموظفين والتأكيد على ان اسلوب فريق العمل هو القاعدة في انجاز المهام بشكل يرتكز على الاهداف المحددة والتنسيق والتعاون .
- تطبيق نظرية مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها احيانا من دون الرجوع الى الادارة.
- ضرورة حصول الموظفين على نسبة عادلة من الارباح التي اسهموا في تحقيقها وتشجيع المقترحات الجيدة، واعطاء مكافآت عليها مع تطبيق نظام حوافز عادل وسريع.

5.4.2- دراسة واشباع حاجات العاملين :

حيث ان للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون ال اشباعها، فهم يرغبون في اشباع حاجاتهم الفسيولوجية الاساسية وحاجاتهم للامن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لان يكونوا مقدرين ومحبوبين، وانهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق نواتهم، والتنظيم الذي لايساعدهم في تحقيق واشباع هذه الحاجات لا يمكن على الاغلب ان يكون مكانا لاستقرارهم ،بل يسعى اعضاءه للبحث عن

غيره ممن يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم الى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق اهدافه [23] ص 212 . وهذا ما يؤكد "ماسلو" بقوله ان الحاجة التي تمثل الاهمية الاولى عند الفرد العامل لا بد من اشباعها نسبيا قبل ان تنشأ لدى الفرد الرغبة للسعي والحصول على الحاجة التي تليها ، وحيث يمكن توجيه السلوك البشري عن طريق مجموعة من الاحتياجات كما يمكن توجيهه اضافة الى عوامل بيئية [15] ص 125.

6.4.2- تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين :

حيث يعتبر رضا الافراد والعاملين من اهم العوامل التي تسهم في زيادة تمسكهم وارتباطهم ببيئتهم وبعملهم لما يوفره لهم من راحة نفسية واشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما دفع بالإدارات في المنظمة الى تغيير اساليب التحفيز والتعامل مع العاملين وتحديثها بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الراحة النفسية والعملية للافراد . والتقليل من نسب دوران العمل وزيادة احساس العاملين باهميتهم بالنسبة للمؤسسة وزيادة قدراتهم ومهاراتهم مما يؤدي الى التأثير على العمل واعطاء العاملين احساسا اكثر بانجازاتهم وتحسين ثقتهم وتمسكهم بعملهم وبالمؤسسة .

7.4.2- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملين :

حيث يهدف التدريب الى فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على اداء عمله 'فالتدريب هو مجموعة من العمليات والطرق والدعائم التي تساعد الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية الضرورية لتحقيق اهداف المنظمة والفرد معا' [34] ص 299. بقيادة الاخرين بشكل فعال تستدعي ضرورة توفير فرص النمو والنضج بهدف الارتقاء بمستوى الاداء وتطويره وفقا للاتجاهات التي تخدم اهداف العمل واولوياته ، فهو بذلك استثمار في راس المال البشري على ان يراعى فيه الكفاءة والاقتصاد والانتاجية.

ان توفير التدريب الذي يحتاجه العاملين بشكل منتظم سواء كان تدريب مرتبط بالعمل او مرتبط بالنواحي الانسانية او باهتمامات العاملين سوف يسهم في بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة .

8.4.2- وجود نظام حوافز مناسب و مستمر:

والمتمثل في العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الاداء عن أقرانه [17] ص 212. فالاعتراف بالجدارة هي اداة ادارية ناجحة وبمقتضاها يتم اعتراف المنظمة بالاداء المتميز للموظف وهي بذلك تساهم في تحسين الروح المعنوية والانتاجية وقد تتمثل هذه التحفيزات في منح شهادات تقدير او مكافآت مالية مناسبة او ترقية... [35] ص 218.

9.4.2- أسلوب القيادة:

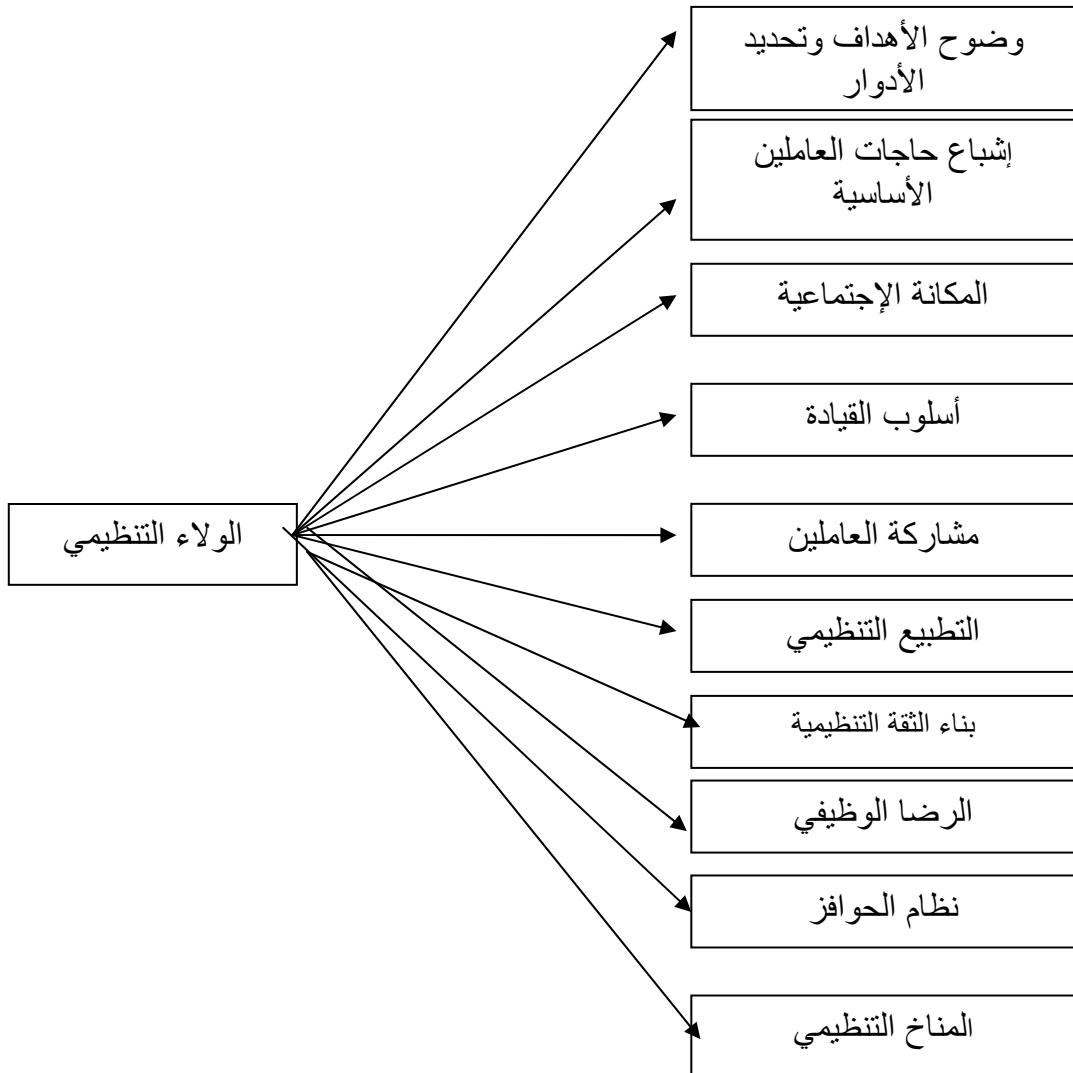
حيث تهتم القيادة الديمقراطية باشباع حاجات المنظمة وحاجات اعضاءها في نفس الوقت، ويتعامل مع الافراد بنفس القدر مع المساواة كمجموعة واحدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل، ويساعد على تكوين روح الجماعة [36] ص 29 .

حيث اعتقد 'ماكريكور' انه باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الانجاز بواسطة المرؤوسين اذا ما نظر اليهم بانهم اناس ذوو امكانات وملتزمون ومسؤولون وبانهم مبدعون [13] ص 32 .

ان ادراك احتياجات العاملين والعمل على اشباعها ومساعدتهم لتوضيح توقعاتهم وفسح المجال لهم للمشاركة في اختيار الاهداف التي يرغبونها هو نوع من السلوك الذي يقود لتحقيق الاهداف والمكافآت ويسهل السعي نحوها، ويقرب بين اهداف العاملين واهداف التنظيم، ويقال من امكانية بروز انواع الاختلافات في وجهات النظر والصراعات وهذا بدوره ينشر جو من الراحة والاستقرار النفسي للعمال مما يدفعهم الى بذل الجهود ويفسح المجال للإبداعات والابتكارات امام المهارات الفردية والجماعية التي يمكنها تحقيق نتائج هامة وفعالة في المنظمة.

ويمكن جمع النتائج التي تؤدي الى زيادة وتنمية الولاء التنظيمي في المنظمات كما يلي :

شكل رقم (2) يبين العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي [23] ص 217.



5.2. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

لقد كان الولاء كظاهرة إجتماعية محل دراسة من طرف العديد من الباحثين وسوف نحاول عرض بعض النتائج كالتالي :

1.5.2 نموذج 'ستير ريشارد':

حيث يرى هذا الأخير أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للإندماج بمنظّمته ومشاركته لها وإعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم والرغبة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها .

2.5.2 نموذج إيتزيوني [37] ص ص 35-36:

ويعتمد هذا النموذج على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم ،ويرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طريقة اندماج الفرد مع المنظمة وهو على ثلاثة أشكال :

-الولاء الاخلاقي: ويمثل الإندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير ،ويعود هذا التوجه في أصوله إلى عملية التطبيع الإجتماعي .

-الولاء الحسابي: حيث يتحدد إندماج الفرد مع منظّمته بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها ، وتكون العلاقة هنا علاقة تبادلية في المنفعة بين كل من الفرد والمنظمة.

-الولاء الإغترابي: وهو ما يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن إندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها عليه.

3.5.2 نموذج 'ستيفنز' وزملائه: وقد قاموا بتقسيم الولاء الى قسمين:

- الإتجاه التبادلي: والذي يعتبر أن مخرجات الولاء التنظيمي هي عمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع تركيزها على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة.

- الإتجاه النفسي: حيث يعتبر الولاء هنا نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، إضافة الى قوة رغبة الفرد للبقاء كضو فيها ،وبهذا فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بإنتماء لها.

6.2. العوامل المساعدة على نجاح بناء الولاء في المنظمة :

- هناك عوامل نجاح عديدة اذا تم مراعاتها ستمكن المنظمة من تحقيق وتدعيم الولاء المؤسسي لدى الافراد وتتمثل في :
- مراعاة البعد الاجتماعي والانساني .
- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته .
- ضرورة تحديد المستفيدين بشكل علمي ودقيق وتقسيمهم لمجموعات حسب درجة الولاء لديهم .
- تصميم الادوات والاستمارات بشكل علمي ومدروس لتحديد درجة الولاء لدى العاملين وعلى مستوى المنظمة.
- تحديد اسباب عدم او ضعف او نقصان الولاء المؤسسي لدى بعض العاملين وبشكل علمي ومدروس وموضوعي وواقعي ، ويفضل الاستعانة بجهة خارجية او خبير او اكثر في هذه العملية .
- توافر الموارد البشرية والمالية والمادية التي تساعد على تحقيق اهداف الفريق، وتنفيذ الانشطة المقترحة لبناء وتدعيم الولاء .
- اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الأنشطة المقترحة لبناء وتدعيم الولاء .
- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج تنفيذ المراحل السابقة لتحديد مدى فعالية الانشطة في تحقيق الأهداف الموضوعية و المشكلات التي تعيق ذلك [31] ص 64.
- إضافة الى هذا يمكن الاخذ بالنقطة المتمثلة في اهتمام الادارة بالعاملين على اعتبارهم اهم عنصر في عملية التنمية ومراعاة مشاعرهم وأحاسيسهم مع محاولة تلبية احتياجاتهم قدر الامكان مما يوفر جو نفسي مريح يدفع العامل الى بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق اهداف المنظمة .

7.2. وسائل قياس الولاء التنظيمي :

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ومستويات ولائهم على الجوانب المختلفة في المنظمة ، وان وسائل قياس الولاء قد تختلف في بعض الاحيان اختلافا بسيطا باختلاف مداخل دراسته، فمن الاساليب المستخدمة في هذا المجال : اخذ رأي العاملين بسياسات العمل والتعرف على مشاعرهم من خلال الاجتماعات وإتاحة الفرصة

لهم للتعبير عن مشاعرهم، او بالرجوع الى رؤسائهم المباشرين في ذلك ، وبذلك فانه يمكن تصنيف وسائل قياس ولاء العاملين كما يلي[23] ص ص 220-221 :

- المقاييس الموضوعية:

تعد من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام في هذا المجال حيث تستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية ، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك ، كدرجة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، كثرة حوادث العمل،...ومن خلال رصد هذه الظواهر يمكن التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه. وتفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لاتوفر بيانات تفصيلية تبين اسباب هذه المشكلات او تشير الى الاساليب الممكنة لعلاجها .

- المقاييس الذاتية :

حيث يتم قياس ولاء العاملين مباشرة باساليب ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن اسئلة توجه للافراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم، ويعتبر هذا النوع أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود نوع الولاء (سليبي، ايجابي). من خلال هذه الطريقة يتم توجيه أسئلة إلى الأشخاص المعنيين لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم اتجاه المنظمة ويتم ذلك بطريقتين:

- أما ان يتم توجيه سؤال او مجموعة اسئلة مباشرة للافراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وبعد جمع المعلومات يتم المقارنة بينها.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك اسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم الأسئلة على النحو الذي يخدم اهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، وبناءا على الإجابات المتحصل عليها يمكن تحديد ومعرفة ولاء الأفراد .

8.2. مؤشرات الولاء التنظيمي :

1.8.2 مؤشرات الولاء المهني : وتتمثل في [31] ص ص 42-43-51:

- العضوية في النقابة.

-التعاون مع زملاء المهنة.

- الإلتزام بقيم وأخلاقيات المهنة.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- حب المهنة.
- الإفتخار بالإنتساب الى المهنة.
- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة.

2.8.2 مؤشرات الولاء التنظيمي [31] ص 51 :

- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الإستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الإنتقال إلى منظمة أخرى.
- إرتفاع معنويات العاملين .
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية .

9.2. العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الأخرى:

1.9.2- العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد عن حب الأفراد وحماسهم للعمل وإلتزامهم بأهداف التنظيم .

2.9.2 العلاقة بين الولاء التنظيمي والروح المعنوية:

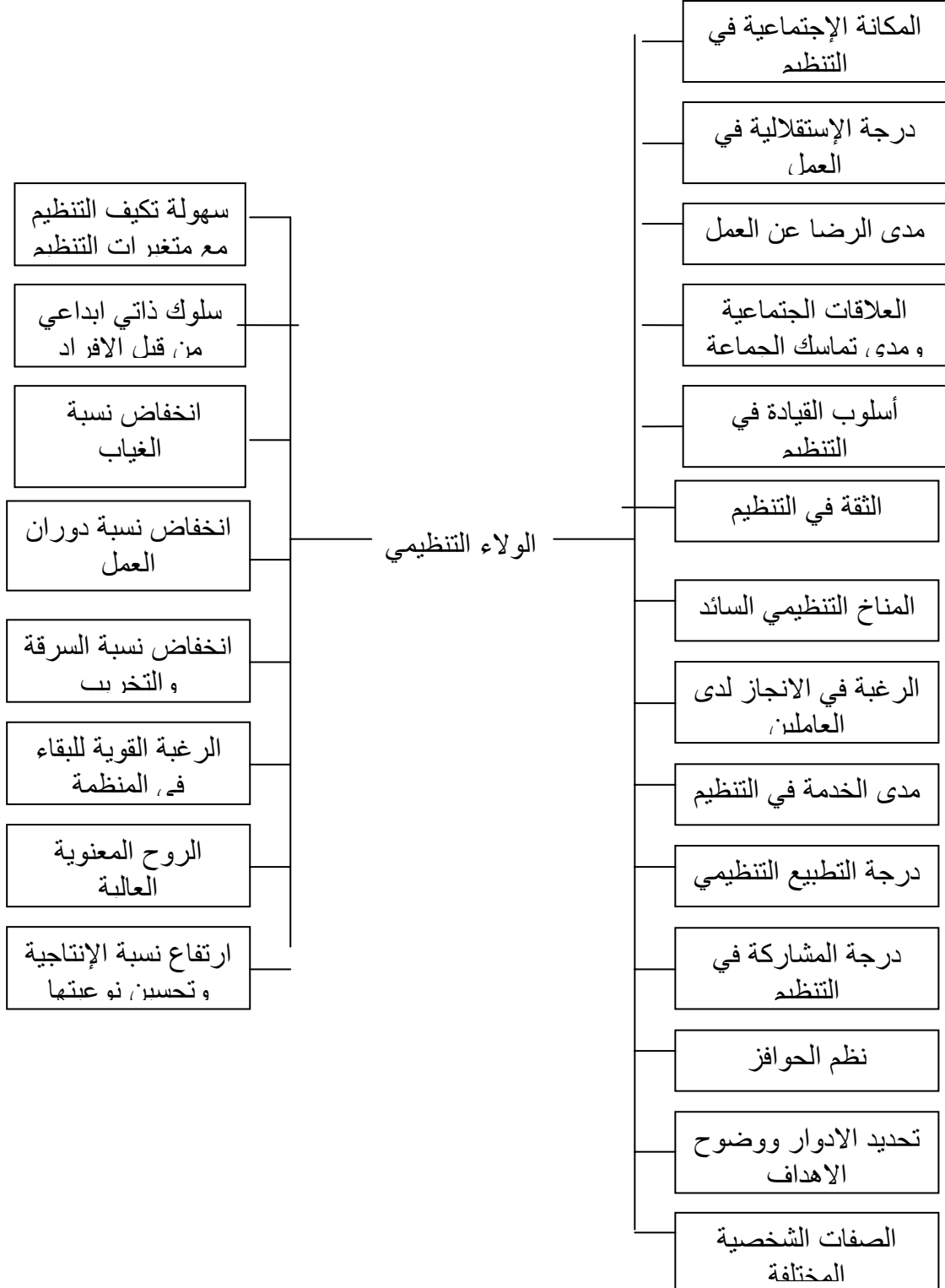
تشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي دور كبير في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، وهي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، وتؤدي إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي .

10.2. نتائج الولاء التنظيمي :

- يترتب عن زيادة ولاء الافراد لمنظماتهم نتائج ايجابية عديدة تتمثل في :
- زيادة الانتاجية ومستوى الانجاز .
 - ارتفاع الروح المعنوية مما يقلل من المشاحنات بين اعضاء التنظيم والتي قد تؤدي الى صراعات خطيرة قد تنتهي بتفكك جماعة العمل وتبددها، حيث تعمل الروح المعنوية على جعل الاعضاء يتمسكون بعضويتهم وفخرهم بذلك بالإنتماء اليها وقوة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها وسعيهم لتحقيقها سعيا جادا، ودفاعهم وحرصهم على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الإستمرار والنجاح[39] ص 278.
 - فالولاء التنظيمي له دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون اليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال شعور كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته، كما أن التنظيم القادر على رفع معنويات أفرادهِ يكون قادرا على مواجهة التحديات والتنافس وزيادة الإنتاج .
 - كما أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون بها يمتازون بإنجاز متميز ويتميزون بأكثر حماس للعمل وإلتزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.
 - معدل اعلى في المحافظة على وسائل وادوات الانتاج .
 - قابلية أكثر للإستمرار في العمل والمنظمة .
 - زيادة معدلات التطور والابتكار على مستوى الافراد والمنظمة .
 - إحترام أخلاقيات الادارة والمنظمة والالتزام بها .
 - إحترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها[31] ص 71 .
 - إنتشار علاقات انسانية ايجابية بين العاملين .
 - الحد من تسرب العاملين أي تقليل معدل دوران العمل .
 - الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي الى إنخفاض معدل دوران العمل وإستقرار العمالة والإنتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء ، مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والإزدهار للمنظمة.
 - الولاء مؤشر أقوى لدوران العمل منأي شيء آخر فمثلا قد يحتمل العامل عدم رضاه عن عمله لفترة طويلة ولكنه لا يستطيع الإبتعاد ويضل يعمل في المنظمة وذلك من ولائه لها[40] ص 538.

ويمكن عرض النتائج المترتبة عن إرتفاع نسبة الولاء عند الأفراد كما يلي :

شكل رقم(04) :يبين مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي [30] ص 33.



يعتبر الولاء التنظيمي مدخلا هاما من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة ، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها ، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء في العمل وهذا ما يدفعه إلى المزيد من العطاء الجيد وقدرة أكثر على التفاعل الإيجابي مع البيئة العامل فيها ، وحتى تحصل المنظمة على ولاء أفرادها واستعدادهم بكل ثقة إلى تحقيق وتنفيذ خططها وبرامجها ينبغي عليها الأخذ بعين الإعتبار كل المتغيرات التي تسهم في رفع كفاءة عنصرها البشري والعمل على إكسابه مهارات وخبرات تدفعه إلى السعي وراء تحقيق الهدف بإتباع مختلف الطرق التي تضمن ذلك من إشباع الحاجات الأساسية الإنسانية للعاملين ، وتوضيح الأهداف وتحديد الأدوار وزيادة مشاركتهم في مختلف عمليات التنظيم ، مع الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وتيسير عمليات التفاعل بين مختلف فئات العمل بغية الوصول إلى توازن وإنسجام في كل مستويات المنظمة .فالولاء التنظيمي يعتبر من أهم الطرق الفعالة التي تسمح للأفراد بقبول قيم وأهداف منظماتهم والعمل على تحقيق أكبر قدر من النجاح والتفوق، فولاء العامل يرفع معنوياته ويحقق له الراحة النفسية التي تجعله يشعر بالإستقرار والطمأنينة ويقلل من الكثير من الضغوطات التي قد تعترض العامل في محيط العمل وتفقد الرغبة في الإستمرار لتحقيق الأهداف التي تقوم من أجلها المنظمة، وبالتالي فتنمية ولاء العامل يعتبر من أهم المسؤوليات التي تتطلب من أي منظمة تفعيل كل الأسباب التي يمكن أن تساعد في سعيها إلى تحقيقه.

الفصل 3:

القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

تعتبر العملية القيادية من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وهي محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعد من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة من خلال ما توفره من توجيهات وإرشادات عن مختلف ما يتعلق بالعمل الفردي أو الجماعي، وبالتالي فهي أهم الأسس الهامة التي تقضي على مظاهر اللامبالاة والإهمال في الوسط التنظيمي أو المؤسسي .

1.3. أهمية القيادة الإدارية:

تعتبر العملية القيادية بمثابة المحرك الأساسي للعملية الإدارية الناجحة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز، كما تعتبر من أكثر الوسائل فعالية في إنجاز مهام المنظمات .
فهي تعمل على تعاون أفراد التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي يرغبون فيها ويجدونها في صالحهم جميعا ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة [41] ص 16، فالقيادة تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، والبوثة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم والإستراتيجيات الفردية ولهل أهمية في تنظيم ووضع الإختصاصات والسلطات التي يتم التفاعل معها والإستجابة لها، وإتخاذ القرارات التصحيحية البناءة عمليا وسلوكيا وإنسانيا وذلك من خلال توجيه وإصدار التعليمات والإرشادات [42] ص 248.

وعلى هذا الأساس فقد أصبح من الضروري إيجاد قيادة إدارية قادرة على تحفيز طاقات وقدرات ومهارات الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة حتى وإن كانت تنتمي لمجتمع واحد ، على أنها قادرة دوما على أن تبني إتجاهها جديدا وسريعا للتغير يسمح بتعظيم العائد الناتج من تحقيق الأهداف ، وهذا ما أوجب على القيادة تحقيق المواءمة والإتساق بين أهداف جميع مصالح الذين يتعاملون مع المنظمة ، فالمنظمة الفعالة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين وتهتم بالعمل الجماعي وتنمية قدرات الموارد

البشرية والتزام الإدارة العليا والمديرين والعاملين بتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون في ملكية المنظمة [43] ص 10.

كما تلعب المنظمة دورا مهما من خلال فتح مجالات الحوار والنقاشات وتبادل الأفكار فقد تكون هناك أفكار مهمة لا تتاح لها أبدا فرصة التعبير عنها، فعن طريق الاجتماعات والحوار يمكن تشجيع المساهمات الفردية وتنمية فرص الإبداع والابتكار [44] ص 148.

إن القائد الكفاء لا بد أن يشعر بقيمة مشاعر الإنتماء والولاء والإخلاص لمؤسسته من قبله هو أولا ومن قبل جميع العاملين معه [45] ص 149، وحتى يتم هذا فعليه فرض قيم الإنتماء وتنميتها في حس العامل ومشاعره ووجدانه وضميره حتى يشعر أنه والمنظمة كيان واحد لا يتجزأ منه.

كما يظهر أهمية دور القائد من خلال تخصيصه وتوزيعه للمهام على المرؤوسين بحيث يزيد من سيطرتهم على العمل ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، ويستطيع زيادة المنفعة الكامنة في النشاط ذاته عن طريق تخفيض إحباط الأفراد وجعل سلوكه حساسا لمشاعر المرؤوسين والعمل على مساعدتهم لتحقيق أهداف العمل، وهذا على إعتبار أن القائد هو المسؤول الأول عن أعمال إدارته ومدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في إنجاز الأعمال الموكلة للإدارة.

وتظهر فعالية القيادة كذلك في كونها تعمل على فهم مزيج من الحاجات التي يشعر بها الأفراد وتحرص باستمرار على التأكد من إشباعها [46] ص 283 ، فهي بذلك بمثابة النمط الذي ينيير الطريق أمام الأفراد نحو الأهداف المشتركة لكل من المنظمة والجماعة [9] ص 105، مما يتطلب منها التأكد من حسن فهم وتقبل العاملين للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة والولاء لها .

وتكمن أهمية القيادة الإدارية كذلك في تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين بها ، ووهذا من خلال تطبيق العناصر التالية [43] ص ص 126-127:

- تحديد الغاية من بقاء المنظمة ورؤيتها المستقبلية ووضع الخطوط الإرشادية التي توضح إتجاهاتها المستقبلية .

- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الإيجابية والأداء المتميز، وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشحات المحددة للسلوك الإيجابي ومتابعة تطبيقها، وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.

- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية للاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين

- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف والمهارات الموجودة وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها بهدف تنمية وتطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.

- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة حيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.

- التركيز على تنمية القيم الفردية التي تبرز السلوكيات الايجابية والأداء المتميز، وذلك بوضع مجموعة من المبادئ والقواعد والمرشادات المحددة للسلوك الايجابي ومتابعة تطبيقها، وقيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.

- بناء نظم رقابية متوازنة ومرنة تسمح بحرية الابتكار والتطوير، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية والمالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعية

كما ان احداث علاقات اجتماعية سواء كانت رسمية او غير رسمية تساهم في احداث نوع من التوازن الذي يدفع الجماعة الى انجاز الاهداف التنظيمية بكفاءة [47] ص 146.

فعندما يحب المرؤوسين رئيسهم فلا يمكن ان يتحدى قوته احد، وعندما يحدد طلب العمل ما ينبغي ان يقوم به القائد يكون من المقبول منه ان يركز على العمل المطلوب، وهنا يتوقع المرؤوسون ان يستخدم قائدهم سلطاته ولذلك يقبلونه منه اذا استخدمها، ويؤدي ذلك الى نجاح القائد في عمله [48] ص 586، إضافة الى ذلك فالقيادة تعتبر من اهم ظواهر التفاعل الاجتماعي حيث تؤثر في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى انجاحهم والروح السائدة بين افرادها، وهذا ما يؤدي الى تجميع طاقاتهم وتوجيه نشاطهم نحو عدة اهداف .

2.3. أنماط القيادة الإدارية :

هناك أنماط وأساليب متعددة للقيادة من أهمها النمط التسلطي والنمط الديمقراطي ونمط منح الحرية ويمكن عرضها كما يلي :

1.2.3- النمط التسلطي :

ويطلق عليه النمط الاتقراطي وهو النمط التقليدي "وهو النمط التقليدي في القيادة والتي ارتبطت بالنظرية العلمية في التسيير لتايلور"، حيث تكون فيه كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة ويتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال إلا تنفيذ الأوامر وتطبيقها .

فالقائد في هذا النوع يركز السلطة في يده ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها، وهو مصدر الثواب والعقاب، حيث أن المرؤوسين لا يملكون حق إبداء الرؤى أو اختيار العمل، أو المساهمة في اتخاذ القرار [21] ص 82.

يتميز القيادي من هذا النوع بسلوكه المتعسف الذي يستمد من السلطة المخولة له، حيث يستغل هذه الأخيرة ليحمل أتباعه على القيام بالإعمال وفق ما يريده هو، مستخدماً في كثير من الأحيان

أساليب التهديد والتخويف، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى شعور المرؤوسين بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية لديهم مما يعيقهم على الخلق والإبداع ويؤدي إلى انتشار المنافسة الغير شريفة والصراع وضعف روح التضامن والتعاون فيختل نظام الاستقرار وتنتشر الروح السلبية مما يجعل روح الولاء والانتماء للتنظيم في ضعف مستمر.

كما أن هذا النوع من الأساليب القيادية يمارس ضغوطات على العاملين ويقمع حرياتهم وينشئ بين العاملين وبين القائد في التنظيم صراعات وخلافات قد تكون خفية ولكنها تحدث اضطرابات في بيئة المنظمة وتؤثر على ولاء الأفراد فتصبح المنظمة بالنسبة للعامل مكانا يشبه السجن ويحاول التخلص منه بأي طريقة .

2.2.3-النمط الديمقراطي :

هو نمط يسمح بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، حيث تصبح القرارات تتخذ بحضور ومشاورة المسؤولين على تنفيذها بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية (جماعة العمل)، وهو عبارة عن منسق يعمل على كسب ثقة غيره والحصول على تعاونهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة[6] ص 102.

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل تحفيزهم على التعاون فيستأنس القائد بآراء أتباعه ويهتم بأفكارهم ويقدم لهم المعلومات و الإرشادات اللازمة، ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه الكامنة[9] ص 212.

إن هذا النوع من الأسلوب يؤمن بإمكانيات المرؤوسين في توجيه أنفسهم وتجديد أعمالهم إذا ما حفزوا بالطريقة الصحيحة، فينتشر جو من التعاون المشترك وتتاح للجماعة فرصة مناقشة المشكلات المختلفة والاشتراك في عمليات التخطيط والتنفيذ، فيصبح القائد بهذا محور الجذب الذي يسير بالجماعة في تنظيم متكامل نحو أهدافها بإثارة فاعلية الأفراد وإيجابية تضامنهم مما يمكن من الاستفادة من المواهب والكفاءات الكامنة في الجماعة واستثمار ذلك في تعزيز ولاء الأفراد وتقوية إنتمائهم للمنظمة وتكوين بيئة تنظيمية يكون فيها الفرد العامل هو المسير الوحيد نحو تحقيق أهدافها بنجاح وتميز .

3.2.3 لنمط الفوضوي الحر :

"ويتم عن طريق إعطاء الحرية الكاملة للأفراد العاملين والمنفذين للتصرف والقيام بمختلف المبادرات التي يرونها في خدمة أهداف التنظيم[6] ص 103.

يتمثل هذا الأسلوب في عدم التدخل وترك الحرية للأفراد في اختيار الأهداف وتخطيط سياسة العمل مع اقل ما يمكن من المساهمة من جانب القائد الذي لا يقوم بدور بناء في نشاط الجماعة، بل يقتصر دوره على توفير المواد والأدوات والإمكانيات المادية اللازمة للعمل[49] ص 240.

إن هذا النوع من الأساليب ينشر أنواع عديدة من التسبب واللامبالاة في أوساط التنظيم لافتقاده في كثير من الأحيان إلى مقومات القيادة الفعالة التي تعمل على ضبط السلوكيات والتصرفات بما يخدم الأهداف المشتركة معا. وفي حالة هذا النمط فإنه يكون سريع الانهيار والتلاشي لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات. فالقيادي الناجح هو الذي يسعى جاهدا أو ينصب جهوده في تحقيق الكفاءة والفاعلية في توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم[50] ص 35.

و هذا النوع من أنماط القيادة ينشر مظاهر التسبب في المنظمات ويفقد العاملين القدرة على التكيف والاندماج في المنظمة كوحدة عمالية متماسكة وتصبح كل فرد يسعى لقضاء المصالح الخاصة فقط، وهذا ما يفقد التنظيم قوته وقدرته على الإستمرار وتطغى المصلحة الفردية على مصلحة الجماعة بسبب إنتشار الأنانية وحب النفس وتصبح المنظمة بالنسبة للعامل مكان يقضي فيه وقتا معيناً يحقق من خلاله مصالح شخصية حتى وإن تعارضت مع الأهداف العامة للمؤسسة، وبذلك يقل ولاؤهم للعمل وإخلاصهم فيه ويقل إنتماؤهم للمنظمة.

3.3- نظريات القيادة الإدارية :

ظهرت عدة نظريات في دراسة القيادة منها من ركزت على وظائف القائد أو سماته وصفاته، وأخرى ركزت على المواقف ومنها من ركزت على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير القيادة، ومن أهم نظريات القيادة نجد:

1.3.3-نظرية السمات:

تعتمد على أن القائد لديه مجموعة من السمات والخصائص الشخصية تجعله يختلف عن باقي الأفراد والجماعة وتؤهله أن يكون قائدا للجماعة التي ينتمي إليها ، حيث تتمثل هذه السمات في السمات الجسمية (من حيث القامة وضخامة الجسم وثقل الوزن وقوة العضلات، والإمتياز بالحيوية

والنشاط والخلو من الأمراض والعاهاات ...) وهناك سمات عقلية (تتمثل في درجة عالية من الذكاء وبعد النظر والقدرة على التنبؤ والتوقع عما سيحدث في المستقبل ومواجهته وكذا القدرة على إتخاذ القرارات السليمة والخلق والإبداع والإبتكار.

في حين أن السمات الإجتماعية تشمل القدرة على الإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والقدرة على إتخاذ القرار والمشاركة الإجتماعية في كافة الأنشطة التي تقوم بها الجماعة، فالقائد يكون قادرا على تحقيق روح التعاون وكسب حب وود وإحترام أعضاء الجماعة له، مع القدرة على جمع اعضاء الجماعة حول أهدافها مع التأثير فيهم. وهناك سمات عامة يعرضها أصحاب هذه النظرية في امتياز القائد بالرشاقة وحسن الهندام وقوة العزيمة والإصرار، والمثابرة والطموح وتحمل المسؤولية والذاكرة القوية والإتزان الإنفعالي والقدرة على ضبط النفس وعدم الثورة لأتفه الأسباب [23] ص ص 76-77.

2.3.3 المدخل الوظيفي [2] ص ص 200-202:

يرى أنصار هذا المدخل أن هناك مجموعة من الوظائف التي تنطوي عليها العملية القيادية مثل: تحديد الأهداف والحفاظ على وجهة الهدف، وتسهيل التفاعل بين الأفراد، والحفاظ على الروح المعنوية وغيرها والتي لا تتغير مهما كانت المواقف، وتمثلت هذه الوظائف في:

- مجموعة الوظائف المرتبطة بالهدف المادي وتتعلق بمدى كفاءة التابعين وقدرتهم على التحرك اتجاه تحقيق الهدف، والعمل على إظهار وتدعيم جوانب الإتفاق بين أفراد الجماعة وإظهار والحد من جوانب الإختلاف بينهم، إضافة إلى جمع الحقائق عن إنجازات الجماعة ودراستها وتحليلها وتقسيمها.
- مجموعة الوظائف المرتبطة بالحفاظ على وحدة وصيانة الجماعة: والتي تتعلق بكيفية تحقيق التآلف والمعاشية المشتركة بين أعضاء الجماعة، والكشف عن وتدعيم الأنماط السلوكية التي تخلص التابعين من المواقف الإنفعالية وتشجع التابعين وتقدر إنجازاتهم وتخلق المناخ الذي يساعد الأعضاء على إشباع حاجاتهم ورغباتهم الذاتية.

3.3.3- النظرية الموقفية [6] ص 101 :

ترى هذه النظرية أن توفر السمات النفسية غير كاف لبروز القيادة إذ لابد من توفر الموقف المناسب الذي تتفاعل فيه القيادة والأدوار داخل الجماعة التي تنشط الفرد في إطارها، فبروز الصفات القيادية يتم بدرجة كبيرة من خلال المراكز الإستراتيجية التي يشغلونها في شبكة الإتصالات أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة.

وقد استنتج "فيدلر" من خلال دراسات عن فعالية القيادة أنها تتم من خلال نفوذ المركز ونمط العمل أو المهمة، وكذا العلاقة بين القائد والجماعة، وقد أبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة .

4.3.3-النظرية التفاعلية:

تقتض هذه النظرية أن فاعلية أداء الجماعة يعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد [51] ص 216، فالقيادة هي عملية تفاعل بين الشخص والموقف أي هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تصبح وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وحشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو بالمناخ التنظيمي، واعتماد الكفاءة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على اهتمام العامل أو الموظف بما يجري وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه بالتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي القدرة على التأثير في الآخرين وتعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجاباً على التنظيم ككل [52] ص 142 .

لم تغفل هذه النظرية أهمية بعض المؤثرات مثل مدى إدراك القائد للجماعة وإدراك الجماعة له ثم إدراكهم جميعاً للموقف، وهي بذلك نظرية شاملة ترى أن السلوك هو نتيجة تفاعل عناصر المجال السلوكي جميعها بما في ذلك الفرد، وبنفس القول تؤثر جميع عناصر وقوى المجال أو المواقف في عملية القيادة. فكلما كان القائد قادراً على تحقيق توقعات الأفراد من حيث فاعليته في سير العمل وتحقيق أهداف الجماعة كان أكثر نجاحاً في القيام بدوره.

4.3-وظائف القيادة الإدارية:

عرفنا سابقاً أن القيادة الإدارية هي سلسلة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى توجيه سلوكيات الأفراد وضبطها بما يتماشى وتحقيق الخطط والإستراتيجيات المسطرة، وتتمثل الوظائف الأساسية للقيادة في عمليات: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والشؤون العامة وإتخاذ القرارات .

1.4.3-التخطيط:

هو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، وهو يعبر عن الطريقة التي تتخذها المنظمة مسبقاً للسيطرة على المستقبل عن طريق تحديد الأهداف التي تريد تحقيقها وكيفية تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة ووقت التنفيذ والمسؤولين عنه [53] ص 357.

2.4.3-التنظيم:

ويشمل الجانب البشري الذي يوفر اليد العاملة واللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، بالإضافة إلى الجانب المادي الذي يتضمن مجموعة الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها حسب أهميتها في الهيكل التنظيمي [54] ص 118.

3.4.3-التوجيه:

يعني المساعدة الفردية أو الجماعية التي يقدمها الموجه المهني للفرد الذي يحتاجها حتى ينمو في الإتجاه الذي يجعل منه مواطناً منتجا وناجحا ومنجرا وقادرا على تحقيق ذاته في الميادين المهنية [55] ص 16.

4.4.3-التنسيق:

وذلك بتنمية علاقات التعاون بين الأفراد والجماعات، حيث يتم تنسيق جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه العملية تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة [54] ص 118.

5.4.3-الرقابة: وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية [56] ص 118، وتعتبر هذه العملية مهمة في مقارنة النتائج التي تم تحقيقها والتوصل إليها بالنظر إلى الخطط والبرامج المسطرة مسبقاً، كما تعتبر من أهم الطرق التي تسمح بالتعرف على الثغرات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل بغية إصلاحها وتداركها ومحاولة التقليل منها أو الوقوع فيها لاحقاً 'كما أن نقص الرقابة يؤدي إلى إحداث تكوين غير ملائم وقرارات غير صائبة' [57] ص 12.

6.4.3-الشؤون العامة:

وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية، وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزاً أكثر في الشؤون العامة بعيداً عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة [6] ص 103.

7.4.3-إتخاذ القرارات:

تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة، فالقائد الإداري الناجح هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من إتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل المواقف وكل الظروف، كما تتطلب عملية إتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي تصادفه في عمله، وذلك باتخاذ القرار المناسب والإختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات [58] ص 343.

وعلى هذا فإن القائد الكفاء يعتبر اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها، ويصل بين المجموعة والأخرى من خلال نقل وتبادل وجهات النظر ونقاط الاختلاف والإتفاق، وبذلك يحيط كل مجموعة بالمعلومات المطلوبة، فهو بذلك ينمي الشعور بالمسؤولية في الأفراد التابعين له ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

5.3. المبادئ الثمانية للقيادة الإدارية الناجحة:

في ضوء الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية تم وضع ثمانية مبادئ للقيادة الناجحة هي كالتالي [16] ص 324:

1.5.3- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: والرؤية هي حلم تسعى المنظمة إلى تحقيقه، أي هي تصور للحالة الذهنية المستقبلية للمنظمة، والرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الإبتكاري بالإضافة إلى التفكير التحليلي. وتطبيق هذا المبدأ يتطلب تحقيق العوامل المتمثلة في إيجاد تصور مشترك لشكل العمل مع إيجاد هدف مشترك للعمل إضافة إلى تكوين ثقافة خاصة بمستويات الأداء المرتفع والتركيز على النتائج المتوقعة مع القدرة على إجتياز عمليات التغيير المطلوبة.

2.5.3- الثقة بالنفس وبالآخرين: بما في ذلك الإحساس والشعور بالقوة والقدرة والجرأة مع إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة والعمل، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المرجوة، وعندما لا يثق الإنسان في نفسه فغالبا لا يثق في الآخرين، فالقائد الناجح عليه أن يثق في نفسه ويثق في الآخرين وفي قدراتهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم. إن قيام القائد الإداري بمثل هذه التصرفات ما هو إلا تحفيز لأعضاء الفريق وتنشيطهم، فيجعل لدي الإحساس بالمسؤولية مما يجعلهم يكرسون جهودهم نحو الإهتمام بالأفكار [59] ص 35.

وحتى يمكن تطبيق مبدأ الثقة بالنفس وبالآخرين فإن ذلك يتطلب ضرورة تحسين مهارات الإتصال وتبادل وتداول المعلومات مع إتاحة البيانات المتعلقة بمختلف جوانب العمل وتسهيل التفاعل مع العاملين .

3.5.3- زيادة مشاركة معدلات المرؤوسين: وتعتبر من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع السياسة والتخطيط وصنع وإتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة والتقويم). ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية ودليل على الثقة في قدراتهم والإهتمام بالإستفادة من معلوماتهم وخبراتهم، وهذا ما يتطلب الإستخدام الأمثل لطاقات العاملين وتحقيق التقارب بينهم وتوفير مناخ مناسب للعمل الفرقي (الجماعي) مما يؤدي إلى حفزهم على النجاح في أعمالهم.

إن إتباع القيادة الإدارية لهذا المبدأ ينشأ عنه تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها والتي اقتنعوا بها. مما يقلل من مظاهر المقاومة والتسبب واللامبالاة عند تنفيذها وبالتالي ينتج عن ذلك نجاح هذه البرامج والمشروعات التي شاركوا فيها، وهذا ما يدعم ولاءهم إتجاه المنظمة التي تحرص على الأخذ برأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في جميع مراحل العمل.

4.5.3- توفير فرص التعلم والتدريب: فلا بد من توفير التدريب المناسب والمستمر لجميع العاملين بالمنظمة، فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة فيما يتعلق بالمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يؤهل الفرد والجماعة إلى القيام بمهامهم بكفاءة وإنتاجية عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار المهني والوظيفي. فالتدريب يهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد عن طريق التأثير في معلوماتهم وخبراتهم وميولهم، حتى تنمو فيهم المقدرة على التكيف حسب المواقف المختلفة [60] ص 525.

إن إتباع القيادة الإدارية لمثل هذه الفرص التي تمنح للمرؤوسين تسمح لها بالتأثير في سلوكياتهم عن طريق التأثير في معلوماتهم وخبراتهم وميولهم وبالتالي فهي تنمي فيهم القدرة على التكيف حسب المواقف المختلفة.

5.5.3- احترام التنوع والاستفادة منه: على القائد الناجح أن يدرك التنوع ويحترم الاختلافات ويراعي مبدأ الفروق الفردية بين العاملين، كما ينبغي عليه الاستفادة من هذا التنوع من خلال توظيفه في إختيار الأشخاص المناسبين للمهام المطلوبة إنجازها. وهذا ما يتطلب التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية وصقل المهارات الشخصية والحد من المحاباة والتحيز وبناء ودعم علاقات عمل تقوم على الإحترام.

إن التمايز والإختلاف بين الأفراد العاملين في المستوى التنظيمي الواحد له أهمية كبيرة إذا وجه توجيهها صحيحا، حيث يعمل على إظهار نقاط الاختلاف بين وجهات النظر بين الأفراد، وبذلك تبرز نماذج مختلفة من التصرفات والسلوكيات والرغبات التي يمكن تداخلها مع بعض أو على الأقل محاولة التوفيق والتنسيق بينها لخدمة مصلحة التنظيم.

6.5.3- تنمية الإبتكار لدى الفرد والمنظمة: حيث يعد الإبتكار من أهم القدرات التي يجب أن تحض بالإهتمام والعناية والرعاية، وهو عنصر أساسي لتقدم الأمم والمؤسسات، والتفكير الإبتكاري يتسم بالحساسية الفائقة للمشكلات والتفاعل المستمر والواعي مع الواقع وكذا المرونة والقدرة على تغيير زاوية التفكير من دون تزلزل أو جمود، ومهمة القيادي الناجح هي تنمية القدرات الإبتكارية لدى جميع العاملين ولدى المنظمة ككل.

7.5.3- التكامل في العمل: وهو ما يشير إلى توحيد العناصر أو الأجزاء لتكون كلا واحدا ولتحقيق التكامل في العمل لابد من توفير مناخ مناسب يتسم بالتنسيق والتعاون والتخطيط والعمل الفريقي مع التأكيد على أهمية واحترام كل المهن والتخصصات وتدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

8.5.3 - التوافق مع المجتمع: وهو إحدى العمليات الإجتماعية التي تتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين الفرد ونفسه ومع المجتمع المحيط به (جماعة الأسرة وجماعة العمل، ثقافة المجتمع..). بما يسهم في إنجاز الأهداف وتحقيق علاقة التوازن بين الطرفين، فعلى أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع بما أنها جزء منه وباعتبارها أنشئت خصيصا لتلبية حاجة لدى المجتمع، ويتم هذا من خلال الحكمة والقيادة الواعدة وتحفيز العاملين على الأداء المتميز وتعديل إستراتيجية المنظمة والمحافظة على البيئة الداخلية والخارجية لها.

6.3. العوامل المؤثرة في فعالية القيادة الإدارية :

تتأثر العملية القيادية بجملة من المؤثرات تتمثل في [2] ص ص 194-195:

1.6.3 - العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية: وتتمثل في القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم، ومدى ثقة القائد في قدرات تابعيه وكذا الميول والتفضيلات الشخصية للقائد إتجاه ظروف الموقف ودرجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.

2.6.3-العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم: وتشمل مدى إستعداد التابعين لتقبل مسؤولية إتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ومدى تقبلهم لمعايشة الغموض، واهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتهم ومدى قوة حاجاتهم للإستقلال وإتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة، بالإضافة الى مستوى معارفهم وخبراتهم وتوقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

3.6.3-العوامل المؤثرة في الهدف المشترك: وتشمل درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين ودرجة تعقد محتوى وابعاد هذا الهدف وملاءمته لظروف الموقف ومدى إتساقه مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.

4.6.3-العوامل المؤثرة في الموقف: وتشمل خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الأحكام في نظام الرقابة السائد للتأكد من تحقيق الهدف، ومستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة وكذلك الحدود الزمنية المتاحة لإتخاذ القرارات في المواقف المختلفة، والأهمية النسبية والأولويات التي تعطي للمشاكل والاهداف المرتبطة بالموقف.

ومن هنا يتضح أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد، وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل تلك العوامل وآثارها أن يخلق مناخا يتحقق فيه التوازن بين الإهتمام بتحقيق الهدف المشترك والإهتمام بالجوانب الإنسانية النفسية والاجتماعية للتابعين.

7.3. دور القيادة الإدارية في تدعيم الولاء:

رغم تعدد أساليب القيادة الإدارية والظروف التي يمكن أن تساهم في إختيار القائد لها خلال إدارته للمنظمة، فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يترفع عن صغائر الأمور ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الإجتهد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا .

تعتبر رعاية العاملين وكسب رضاهم ظروفي لنمو المنظمة وتماسكها، على اعتبار أن المورد البشري هو النقطة الرئيسية التي تحرك باقي العناصر والتي تدفع بها الى الأمام، فقوة الأفراد ورغبتهم للبقاء في العمل والمنظمة ينتج عن شعورهم بالأهمية البالغة التي توليها له المصالح المسؤولة التي تعتبر القيادة الجهة الفاعلة في تحريكها، حيث تنشر بين العمال الإحترام المتبادل ويشعر كل فرد في الجماعة بأهميته من خلال الدور الذي يقوم به داخلها، ويسهم بشكل إيجابي فيما يتخذ من قرارات وخطط، وفيما يتم من إجراءات في مرحلة التنفيذ. فأساليب التعامل الصحيح مع الأفراد يسهم في إكتسابهم كثيرا من القيم والإتجاهات السليمة، ويعمل على إرسائها وتعميقها في نفوسهم، فيصبح مستوى الأداء ومعدلات الإنتاج ذات إرتباط قوي بهذه القيم والإتجاهات سواء في غياب أو حضور الجهة المسؤولة في المؤسسة.

إن مثل هذه القيادة التي تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد وحرية الإختيار والإقناع وإبداء الأراء في جو نفسي مريح والإشراك في صنع القرارات وفتح قنوات الإتصال في جميع الإتجاهات هي أفضل أنواع القيادة التي تستطيع من خلال هذه الإستراتيجية تعميق شعور الأفراد بالإنتماء والتكيف والولاء في المنظمات.

كما أنه بإمكان القائد أن يحصل على إعجاب التابعين له ويزيد من إنتمائهم له باعتباره القدوة لهم، حيث يستثمر هذا الإعجاب والإنتماء لتنمية السلوك الذي يريد [61] ص 23، كما يؤثر عليهم من خلال التحكم بنوع وكمية المعلومات عن طريق إتصالهم به، فيفسرها ويحلها بهدف بناء إستنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم .

فكلما سمح القائد للتابعين بتقديم إسهاماتهم في المشاركة الفعلية الإيجابية في تحقيق الأهداف بنجاح، كلما ضمن بذلك مستوى عال من التفاعل الإجتماعي بينه وبين أفراد الجماعة وبينهم وبين بعضهم، مما ينعكس بصورة او باخرى على سلوكهم الإجتماعي، ومما ينعكس على مدى حماسهم في إنجاز وزيادة معدل الإنتاج [62] ص 80.

8.3. دور القيادة في إيجاد ثقافة تنظيمية قوية:

تعد القيادة المحرك الرئيسي للعملية الإدارية الناجحة والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز، وهي تعبر عن الوسيلة الفعالة لإنجاز مهام المنظمات حيث أنها توجه جهود المرؤوسين نحو الهدف المطلوب، وهذا ما يتطلب من القيادة في كل منظمة أن تعمل على معرفة الجوانب النفسية والإجتماعية المؤثرة على المرؤوسين، فالقيادة توفر قيمة يمكن ان تعمل كأساس لتنمية الثقة والإحترام والإلتزام المتبادلين .

ف للقيادة دور فعال في تحديد ووضع الطرق التي تساعد الأفراد على تعزيز سلوكياتهم وتنميتها بالشكل الصحيح، وقد أثبتت الدراسات المختلفة أهمية ودور القيادة في بناء ونشر جو مريح مناسب للأفراد يحفزهم على العمل بأكثر دقة وإلتزام، ويتم ذلك من خلال تطوير وتفعيل القيم والأخلاقيات البناءة والسليمة التي تعزز عمليات التفاعل وتعتمد على خلق قاعدة لإنضباط العاملين وتنمية روح الفريق الجماعي وفتح مجالات الإبداع والمبادرة .

حيث أصبحت من واجب القيادة الناجحة في المنظمات العمل على تعزيز الثقافة التي تسودها والتي تدفع بأفرادها إلى تقبل الأنماط والإجراءات التي تضبط مختلف الجوانب العملية والإجتماعية في التنظيم، وأن تعمل على تعزيز قدرة عمالية تحترم تطبيق القوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية [26] ص 44، فقد أصبح من واجب القيادات الإدارية ان تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية فعالة من خلال إيجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري وتسهم في رسم الخريطة التنظيمية للجهاز الإداري وتوضيح القيم الإدارية المكونة للثقافة التنظيمية .

وحيث أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، فإن القيادة الإيجابية هي التي تستطيع سد الفجوة بين الحاجات التنظيمية وبين اهداف العاملين واحتياجاتهم، أي أنها أحد العوامل الداعمة لإرساء ثقافة جديدة متميزة او تغيير الثقافة الحالية بما يتفق مع مصلحة المنظمة [43] ص 84 ،

كونها المسؤولة عن خلق أو المحافظة على ثقافة تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي لجميع العاملين وفي جميع أوقات العمل .

حتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لديهم إلتزام قوي بإحداث التغيير الضروري والمطلوب وذلك مايستلزم أن يكون لدى القائد رؤية واضحة لما يحمله المستقبل من ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري مع أهمية قيام روح التفاهم والتعاون المشترك بين كافة أفراد التنظيم، وهذا مايبين شدة حاجة المؤسسات إلى إدخال نظم ديمقراطية في إدارة وتوجيه هذا العنصر الفعال وضبط سلوكاته بما يتماشى وتحقيق المصلحة العامة للتنظيم ، فالقيادة الإدارية هي أهم عنصر تنظيمي بإمكانه تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تجسيد الطرق والسبل التي تشكل معايير أساسية تسمح بتسهيل التفاعل الإجتماعي وتكوين القدرة على تشكيل وحدة جماعية متماسكة هدفها السعي لتحقيق الخطط والإستراتيجيات بأنجع الوسائل الممكنة لذلك، مما يستدعي ضرورة مراجعة المبادئ والأسس التي تتم عن طريقها إدارة المنظمات على إختلافها وتفعيل العملية القيادية كأهم عنصر فيها لما لها من دور هام في تحقيق الربط بين الخطط والإستراتيجيات من جهة وتنفيذ الأهداف من جهة أخرى.

الفصل 4:

تطور العلاقات الانسانية ودورها في تنمية ولاء الافراد

تمثل العلاقات العلاقات الإنسانية في التنظيم نوع من أنواع التفاعل الإجتماعي الذي يربط بين الأفراد في مستوى واحد، حيث يسود بينهم جو من الثقة والإحترام المتبادل وإرتفاع في الروح المعنوية، وهي عبارة عن مختلف الصلات التي تدفع بالأفراد إلى توحيد مشاعرهم وأحاسيسهم وتعاونهم، وهي كنتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا والسعي لتحقيق أهداف مشتركة، وتنمية أجواء العلاقات الإنسانية في المنظمة لها دور فعال وهام في تنسيق جهود الأفراد وخلق جو من العمل يحفز الأفراد على الأداء المتميز ويزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

وهذا ما سنطرق له في هذا الفصل مبينين الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في إحداث نوع من التكامل والإنسجام في التنظيم.

1.4- التطور التاريخي للعلاقات الإنسانية :

بالرغم من أن الروابط الإنسانية قد بدأت منذ بداية الحياة البشرية إلا أن محاولة دراسة هذه الروابط دراسة علمية ومعالجتها في المجالات العلمية لم تبدأ إلا حديثاً، واصطلاح العلاقات الإنسانية لم يظهر إلا سنة 1940م بقليل من قبل، ففي المراحل الأولى من تاريخ البشرية كان الأفراد يعملون منعزلين ويزاولون نشاطهم في مجموعات صغيرة، حيث كانت علاقات العمل بينهم تتميز بالبساطة.

ذلك أن الإنسان في الماضي لم يكن يفكر سوى في لقمة العيش وكيفية كسبها، والقاعدة هي العمل من شروق الشمس لغاية غروبها، فلم يكن المجال يسمح بتكوين أي نوع من العلاقات الإنسانية بين الأفراد، واستمر هذا حتى مراحل متقدمة من الزمن، ومع مرور الزمن وتغير الاتجاهات وزيادة أنواع الوعي تدريجياً بدأت الدراسات الإجتماعية والفلسفية والتاريخية تهتم بدراسة العلاقات بين الأفراد وظهرت أنواع عديدة من الدراسات التي تناولت هذا الجانب والتي تطورت تدريجياً بتطور الفكر الإنساني .

وكانت دراسة العلاقات الإنسانية تتجه وجهة مثالية، فكان التركيز منصبا على تخيل علاقات مثالية وذلك في جمهورية "أفلاطون" والفيلسوف العربي "أبو ناصر الفارابي" في مؤلفه "المدينة الفاضلة" [62] ص 30.

ومع بدأ الثورة الصناعية الأولى في النصف الثاني من القرن الثامن عشر كانت أجواء العمل في المصانع تتسم بالإنفعالية والفردية ولم تكن هناك مجالات لتكوين علاقات بين العمال وأصحاب المصانع بسبب الضغوطات التي يعرفها العمال وغياب فرص الراحة التي تسمح باحتكاك العمال وتعارفهم.

في هذه المرحلة أصبح الأفراد داخل المصانع موارد تستخدم في العملية الإنتاجية، ولم تعد هناك علاقات شخصية بين صاحب العمل والعمال، كما أصبح كل عامل منعزلا في عمله ومنفصلا عن باقي العمال [63] ص 241، وهذا ما فرض قيودا على حركة العمال داخل المصانع وعرقل كل طرق الإتصال بين العمال.

وفي ظل هذه الظروف التي سادت في تلك الفترة ظهر Robert Owen في إنجلترا حوالي 1830، وكان أول من إهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، فكان يرفض تشغيل الأطفال الصغار وهو ما كان منتشرا في ذلك الوقت وخاصة في صناعة النسيج، وكان يعلم عماله النظافة وحسن السلوك كما عمل على تحسين ظروف العمل، وإذا كان من الصعب أن نطلق على ذلك علاقات إنسانية فإنه يمكن أن نقول أنها كانت مجرد بداية.

وفي 1835 ظهر كتاب في إنجلترا بعنوان "philosophy of Manufactures" لصاحبه "Andrew Ure" وفيه أبرز الكتاب لأول مرة العنصر الإنساني كأحد العوامل التي تقوم عليها الصناعة، بجانب العامل الفني والعمال التجاري، وقد صور الإعتراف بهذا العالم الإنساني عن طريق تزويد الأفراد بالشاي الساخن والعلاج الطبي والمراوح للتهوية والأجور أثناء المرض، وقد لاقت أفكار "Owen" و "Ure" قبولا بطيئا أو لم، ثم تلاشت نهائيا باعتبار أنها كانت تمثل غتجاهات من أغفراد كانوا يرغبون في القيام بأعمال صالحة أو طيبة، وليس إتجاهات تنطوي على إعتراف أصيل بأهمية الأفراد والجماعات العاملة في ميدان الإنتاج [62] ص ص 503-507.

1.1.4-التون مايو "تجارب هاوثون": فقد تبين من تجارب هاوثون أن الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه شخصية معقدة تتفاعل مع المجموعة في محيط العمل، كما ظهرت الحاجة إلى أنه يجب أن لا تترك المشاكل الإنسانية لمحض الصدفة وإنما يجب أن تعالج بالدراسة، مما جعل منها ميدانا جديدا للبحث [62] ص ص 504-507، وتعد هذه التجارب كبدية جديدة حقيقية لعصر العلاقات الإنسانية العلمية والتي ارتكزت أبحاثها على دراسة العلاقة بين الإنتاجية والروح المعنوية للعمال ومطالبهم

النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية على حد سواء [68] ص 102.

وقد مرت تجارب هاوثون التي قام بها عدد من الباحثين بقيادة التون مايو بخمسة مراحل كانت تهدف بداية إلى معرفة الظروف المحيطة بالعمل من إنارة وتهوية... وعلاقتها بالإنتاج، ثم إنتقلت إلى دراسة أثر العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاج.

4.1.1.1- المرحلة الأولى [30] ص 150:

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين ظروف العمل والكفاية الإنتاجية للعمال وقد طبقت على مجموعة من العاملات بعد تقسيمهن إلى مجموعتين: المجموعة الأولى أخذت أماكنها في حجرة الإختبار وكان أفرادها يعملون في ظل ظروف إضاءة تتغير درجتها بإستمرار، والمجموعة الثانية بقيت للعمل في غرفة التحكم مع تثبيت ظروف الإضاءة، ولاحظ الباحثين أن كمية الإنتاج زادت في كلا الحجرتين وفسرت الظاهرة بأنه لا بد من وجود متغيرات بدل الإضاءة تسببت في تغير مستوى الإنتاجية، ولم يعتبروا هذه النتائج سلبية بل إعتبروها نواة لدراسة أخرى تمثل المرحلة الثانية من التجارب.

4.1.1.2- المرحلة الثانية [65] ص ص 110-111:

ركزت هذه المرحلة على قياس إنتاجية العاملات الآتي يقمن بإنتاج أجهزة التليفونات وتم عزلهن تماما في غرفة خاصة تماثل نفس الظروف الفيزيائية التي كانت سائدة في الشركة، وقام " التون مايو "ببعض التعديلات في ظروف العمل محاولا أن يختبر فروضها الأساسية وهي مدى العلاقة بين الإنتاج وتغيير الظروف الفيزيائية للعمل. وقد تم إدخال بعض التغيرات في عدد ساعات العمل وفترات الراحة ووجبات الغداء وغيرها ولكنه لاحظ أن الإنتاج قد تزايد رغم هذه التغيرات وإستطاع " التون مايو " أن يفسر هذه الزيادة بوجود العاملات كفريق واحد متعاون إنعكس على وجود وزيادة درجات الثقة والصدقة الأمر الذي جعل نظام الإشراف يعتبر هامشيا خلال سير العمل، كما ظهرت الروح المعنوية كعامل أساسي في زيادة الإنتاج بعد شعور العاملات بعدم وجود ضغط من قبل المشرفين عليهم وعدم التدخل في نشاطهم المهني المتدربين عليه، وقد استنتج أن هناك أمور يفوق تأثيرها تأثير الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل أو العملية الإنتاجية ككل.

4.1.1.3- المرحلة الثالثة:

جاءت هذه المرحلة ك تأكيد لأفكار الباحثين التي وصلوا إليها في المراحل السابقة حيث تناولت علاقة الرؤساء بالعاملين وإتجاهاتهم ونظم الإشراف ومحاولة حل مشاكل الأجور والساعات الإضافية ولهذا قام الباحثين بإستجواب العمال لمعرفة آرائهم ومشاعرهم فيما يتعلق بالإشراف الجيد ومكوناته [65] ص 111.

توصل الباحثون من خلال استجوابهم للعاملين إلى أن هناك جماعات غير رسمية تتكون في محيط العمل تتماشى فيها القيادة وطبيعة سياسة الإدارة حسب التنظيم الرسمي مع إتفاق العمال على مستويات إنتاج معينة يلتزمون باحترامها، أما المكافآت فكانت تنص على أنه كلما زاد الإنتاج تقابله زيادة في الأجور، ولكن الإنتاج بقي مستقرا في نقطة واحدة معينة ولم يزد عن الوحدات المتفق عليها من قبل التنظيم غير الرسمي [66] ص 40، وتوصلت هذه المرحلة إلى عدة نتائج أهمها أن تكوين الاتجاهات لدى العمال وعلاقتهم ببعضهن عملت على زيادة الروابط الإجتماعية الغير رسمية من شأنها زيادة الإنتاجية بصورة رسمية.

4.1.1.4- المرحلة الرابعة [66] ص 113:

في هذه المرحلة تم تعيين مشرفين على مجموعة إختيارية من العاملين يقومون بإصلاح الأجهزة الصغيرة التي يتركب منها جهاز الهاتف، وقد أستعملت معهم تقنية المقابلات الشخصية وغستمارة البحث وكانت الأسئلة مرتكزة حول معرفة الإتجاهات والمشاعر التي تؤثر عن غيرها في العملية الإنتاجية لدى العمال .

ولقد توصل فريق البحث إلى أن العاملين يخفون مشاعرهم وإتجاهاتهم لتظل داخل الجماعة والتي كان من الصعب أن تظهر لفريق البحث مباشرة وإنما يتم التعبير عنها كسلوكات وأفعال جماعية، ومن ثم ظهر التنظيم غير الرسمي للجماعة ليفسر مدى قوة هذه التنظيمات وعلاقتها بالإنتاجية والتعبير عن المشاعر والإتجاهات في العمل، وتمثل نقطة البداية في تجارب هاوثون

5.1.1.4- المرحلة الأخيرة (الخامسة):

ركزت تجارب هذه المرحلة على دراسة التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاجية لجماعات العمل، وتم جمع العمال في غرفة إختبار واحدة بطروف عمل مماثلة للظروف في المصنع العادي مع قيام المشرفين على العمال بالرقابة والإشراف في غرف الإختبار، وبعد إجراء المقابلات الشخصية توصل الباحثون الى أن النتائج كانت مخالفة للمرحلة السابقة حيث توقف مستوى الإنتاج بالنسبة للعمال في التجربة وكان العمال يتوقفون عن العمل قبل إنتهاء موعده الرسمي، وعلى هذا توصل الباحثون أنه من الضروري الإهتمام بدراسة التنظيمات غير الرسمية وتبيان طبيعة العلاقة التي تربطها بالعملية الإنتاجية في المؤسسة [28] ص 152.

من خلال الدراسة التي قام بها "التون مايو" إتضح أهمية الدور الذي يقوم به العامل في عملية الإنتاج إذا ماهيئت له الظروف التي تسمح له بإخراج طاقاته واستغلالها، وهذا مادفعهم إلى المطالبة بمعاملة الفرد العامل كإنسان له شخصيته وله ميوله وإتجاهاته تتفاعل مع طاقاته وتؤثر في إنتاجيته .

2.1.4-دراسة"بارديه"في فرنسا (berdet):

أجريت هذه الدراسة بواسطة "بارديه" الذي كان يعمل رئيساً لأحد الشركات الفرنسية العاملة في مجال تصنيع الآلات الأوتوماتيكية، حيث حرص على تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية بالسعي لخلق نوع من التضامن الاجتماعي بين العمال والإدارة كما حرص على أن يمضي ساعات العمل بين العمال للتعرف على مشاكلهم ومشاكل الإنتاج، والتعرف على الجوانب السلوكية للعمال عن طريق المقابلات المكثفة، كما أدخل نظم متطورة على الوظائف القيادية التي تجعل من الخلق والإبتكار والمبادرة قواعد مميزة للحصول على المكافآت والحوافز والترقية، كما أدمج العمال في عمليات إتخاذ القرارات، وقد أدى هذا في مجمله الى التضامن بين العمال عن طريق تبني هذه الأساليب الجديدة في العلاقات الإنسانية والتي أدت لزيادة الإنتاج وتطوره ونشاط الحركة بصفة عامة [28] ص 156.

3.1.4-دراسة معهد"تافستوك":

وكانت بأقلترا حيث أنشأ المعهد خصيصاً لدراسة العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية وذلك تحت إشراف "اليوتجاك" وقد أجرى هذا الباحث وفريقه مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع يهدف إلى إختيار نسق العلاقات الإنسانية وأساليب الإتصال بين الإدارة والعمال وأثناء الدراسة قام فريق البحث بتكوين مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة وحل المشكلات، وذلك لزيادة الإنتاج والتعرف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلها وتحقيق الأهداف العامة المشتركة [28] ص 157.

وقد قدم معهد تافستوك طريقة منهجية بديلة لزيادة المشاركة العمالية في حل المشكلات الخاصة بهم، وتخلي الإدارة عن المسؤولية والسلطة بالكامل فيما يتعلق بحل مشكلات الإنتاج لصالح العمال، وقد فسح هذا الإتجاه المجال واسعاً أمام العمال لتسيير شؤونهم الخاصة داخل المؤسسات الصناعية والتي أخذت بها الكثير من الشركات العالمية الأخرى.

2.4 أسباب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بمستوى عالٍ ومتميز من الإنتاج، فالإنسان بطبيعته يميل إلى أن تكون الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي والبرودة في التعامل وهذه الأهمية كونت مجموعة من الأسباب التي دفعت بالباحثين إلى الإهتمام بالعنصر البشري من خلال فهم طبيعة حياته والظروف التي تؤثر فيها بغية الوصول إلى نتائج تسمح بإيجاد جو من الراحة والإستقرار ويساعد على دفع العامل إلى الإنجاز الجيد ومن بين الأسباب التي دفعت إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية نجد:

- كان للدراسات والتجارب العلمية التي أجريت أثر هام في تشجيع الإدارة في المشروعات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية وقد حققت هذه الدراسات نتائج هامة ورصيد ضخم من المعرفة والمفاهيم والأساليب التي أصبحت في إمكان المشروعات إستخدامها والإطمئنان إلى النتائج المتوقعة منها ،وفي مقدمة هذه الدراسات نجد تجارب "هاوثون" في مصانع شركة "ويسترن اليكترونيك" بالولايات المتحدة الأمريكية.

- نمو النقابات العمالية وسن التشريعات العمالية من قبل الحكومات والذي أدى الى ظهور مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية،حيث رأى بعض المديرين أن إزدياد نفوذ بعض النقابات دليل على فشل الإدارة في تنمية العلاقات الإنسانية بينها وبين الأفراد العاملين بها.وهذا مادفع الإدارة الى تصحيح أخطائها بالتركيز على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

- إرتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للأفراد العاملين مما شجع على تنمية وتحسين العلاقات الإنسانية،حيث أصبح العامل في القرن العشرين أكثر ثقافة ووعيا وأعلى تعليما مما جعله أكثر قدرة على التجاوب الصحيح مع اساليب العلاقات الإنسانية كالقدرة على الإتصال والقدرة على المشاركة.

- إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بسبب تلاشي كل أنواع العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين العمال وأصحاب العمل بسبب كبر حجم المشاريع وإتساع العمليات وزيادة عدد العمال نظرا لزيادة الأنشطة وتوسعها والذي نتج عنه إنشغال الإدارة العليا وإهمال العمال وعدم الإهتمام بهم دفعها إلى إعادة النظر للعمال بإعتبار العلاقات الإنسانية وسيلة تربط جميع العاملين على شكل فريق متعاون ومتكامل.

- إرتفاع مستوى المعيشة أدى الى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية فلم يعد يكتفي الأفراد بالمطالبة بظروفيات الحياة وإشباع الحاجات الفيزيولوجية وإنما أصبحوا يتطلعون بإهتمام أكثر الى إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية .

- تطور العمل وتخصصه حيث أدى تقسيم العمل إلى ظهور مشاكل وصعوبات في الإنتاج وفقد العامل من خلال هذا التقسيم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به ، وبالتالي أصبح العمال يشعرون بضرورة الإحتكاك والتعاون فيما بينهم وضرورة إنشاء علاقات غنسانية بينهم تسمح لهم بذلك.

- الكساد العظيم الذي شهده العالم في الثلاثينيات مما أثر في زيادة شعور المشروعات بمسئولياتها الإجتماعية،وخاصة مسئولياتها إتجاه الأفراد العاملين بها،وقد تطلبت هذه المسئولية الإجتماعية من الإدارة أن تتعرف على مطالب وإحتياجات الأفراد والعمل على تزويدهم بالإستقرار الإقتصادي والعاطفي معاواعتبرت الإدارة العلاقات الإنسانية وسيلة للوفاء ببعض مسئولياتها الإجتماعية .

3.4. أهمية وأهداف العلاقات الإنسانية:

- تبدأ العلاقات الإنسانية بالفرد ولكل فرد ميول وإتجاهات ومطالب مادية ونفسية وإجتماعية، كما أن الفرد بإنضمامه إلى أفراد آخرين يكون التنظيمات الإنسانية، ثم بتنسيق الجهود الفردية وتطافرها يكون العمل الجماعي الذي تقوم عليه مختلف المشروعات والأعمال، فمن مجموع الأفراد يتكون البناء وبالعلاقات الإنسانية يمكن ربط الأفراد إلى بعضهم البعض حتى يظل البناء متماسك الأركان [63] ص 240.

- تسعى العلاقات الإنسانية إلى محاولة القضاء أو التقليل من الإضطرابات والمشكلات التي تعترض العاملين في التنظيم، وذلك من خلال القضاء على روح الإنعزالية والفردية ونشر إتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال وتنسيق جهودهم وتضامنهم من أجل تحقيق الهدف المشترك.

- تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في الأداء والذي غالبا ما يكون حاجزا ما بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل. -تؤجج وتزيد الشعور بالإنتماء للعمل من خلال ما تكونه العلاقات الإنسانية في بئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدقة والأمانة.

- تبعد العاملين عن الإحساس بالإضطرابات النفسية أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية توفر روح العمل الجماعي وتمنح الشعور بالإرتياح جراء الإنضمام إلى جماعة العمل [67] ص 332-334. وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات ما يرفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصا ما يثير الدوافع للعمل والإنتاج، فالعمل الجماعي أقرب الى التعاون والإيثار ومن خلال المعايير التي تتبناها الجماعة في العمل يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي للأعضاء العاملين في ظلها، فالجماعة والعمل الجماعي وروح الفريق من الوسائل الفعالة في تحقيق الكفاءة في الإدارة [68] ص 123.

- تعمل العلاقات الإنسانية على تشكيل العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل، كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز والإبداع في العمل.

- تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل التي تؤدي الى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

- تعمل على تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم وتقوي الثقة المتبادلة .

- تجعل العلاقات الإنسانية الفرد يتفاعل بشكل مكثف مع غيره من العاملين، وتتم هذه التفاعلات في إطار الجماعات التي ينتمي إليها، وتؤثر هذه التفاعلات على سلوكه الفردي والجماعي مما يؤثر في النهاية على سلوكه التنظيمي [17] ص 231.

- تأخذ البحوث النفسية والاجتماعية عنصر العلاقات بين أفراد المجموعة الواحدة كمؤشر للإستدلال على تماسك الجماعة وترابط أعضائها ونوع المشاعر التي توجد بينهم والأثر الذي تتركه الجماعة على أعضائها فيما يتعلق بالأداء العملي والجانب الشخصي [69] ص 210 .

- سلوكيات الأفراد تتأثر بالعلاقات التي تنشأ نتيجة لوجودهم في جماعات، وهذه العلاقات من أهم العوامل التي تحقق الوحدة والإنسجام والتجانس بين أفراد الجماعة وقابلية هؤلاء الأفراد للمشاركة، فالجماعة تميل عن طريق المشاركة إلى التجانس مما يؤدي الى زيادة الوحدة، وإكمالها يؤدي الى الشعور الجماعي بالإنتماء [70] ص 237.

- تؤثر العلاقات التي تربط بين الفرد والجماعات في التنظيم على اتجاهاته وسلوكه حيث تنوب معايير الفردية في معايير الجماعة وتصبح مشتركة بين الجميع مما يؤدي الى تحقيق التجانس وزيادة الوحدة في التنظيم.

- كذلك تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة إنتماء الأشخاص الى الجماعات لأنها تهيئ له الفرص لكسب تقدير الآخرين عن طريق استغلال إمكاناته [71] ص 122.

4.4- التعاون والإتصال في العلاقات الإنسانية:

- إن نجاح المنظمة في تحقيق خططها والوصول الى أهدافها يتوقف الى حد كبير على قدرتها على توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرتها بين أجزاء التنظيم المختلفة وفتح المجالات للعمال للتناقش وتوجيه جهودهم وتحسين مستوى الإشراف على مستوى الوحدات بأفضل الطرق حتى يستطيع العمال الوفاء بواجباتهم على أحسن وجه.

- فالعلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية حيث تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية.

- كذلك من العوامل الأساسية المحددة للعلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الإتصالات السائدة في التنظيم، إذ من خلال تلك العمليات يمكن للإدارة أن تتعرف على اتجاهات وآراء الأفراد وشكاوهم ومقترحاتهم، الأمر الذي يحقق لها ميزة في التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد، فعمليات الإتصال بهذا المعنى هي في الحقيقة تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك بين الجماعة والأفراد، ويخلق تفهما

واقْتناعاً بالأهداف المشتركة ويزيل التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشوه المعلومات [10] ص 343.

- يعتبر الإتصال أحد دعائم العلاقات الإنسانية " إذ يؤثر على الجماعة ويمكنها من فرض نفسها والبقاء، وينقل مساهمة العمال الوظيفية " [72] ص 94. إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، "فالاتصال هو الذي يربط الأفراد مع بعضهم البعض وتساوم علاقة الترابط التي تجمعهم في تسهيل وتيسير مهامهم الجماعية" [73] ص 288.

- تتبع أهمية الإتصالات في العلاقات الإنسانية من كونها عاملاً مؤثراً على إتجاهات الأفراد وأرائهم ونظرتهم الى العمل والإدارة، ومن ثم فالإتصالات تؤثر على رغبات الأفراد كما تؤثر على قراراتهم.

- يهدف الإتصال أيضاً الى إحداث تغييرات في سلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات [78] ص 288 ' كما يحفز ترابط الجماعة وذلك بخلق معارف جديدة ومراجع مشتركة، ويحفز على الشعور بالإنتماء وحركية كل فرد [75] ص 237 .

- يعد الإتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع باعتبار أن الفرد في التنظيم في إتصالات دائمة مع غيره في المنظمة، وعدالة الإدارة في معاملة موظفيها يكون بالشرح الوافي والتفسير الكامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها [76] ص 304.

- تهدف الإتصالات إلى ضمان الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين وبين الرؤساء أنفسهم وبذلك تقوى العلاقات التي تربطهم ويزيد حماسهم في أداء الأعمال بالشكل الصحيح نظراً لتوفر المعلومات حسب مستوياتهم وخبراتهم وثقافتهم.

- يوفر الإتصال للعاملين نظاماً يسمح بمقارنة الإتجاهات وتوضيح الأدوار وتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد، كما يعمل على إظهار جوانب التحفيز والتوجيه لأداء الأفراد وحثهم لتحسين السلوك والأداء ودفعهم إلى عمل كل ما هو إيجابي [77] ص 85.

كما أن التعاون هو أحد المتغيرات الأساسية الذي يزيد من مستوى العلاقات الإنسانية ويساعد على قيامها عن طريق نشر الثقة والتبادل في المهارات والخبرات بين العاملين وهذا ماينتج عنه فوائد كثيرة من تحسين مستوى الأداء والتنسيق ودافعية أكثر نحو تحقيق المزيد من الإنتاج وتعظيم عوائد الأفراد والمنظمة.

كما أنه كلما كان الأشخاص على معرفة بالأمر التي تحصل زادت ثقتهم بما يعملونه وهذا الشيء له تأثيرات إيجابية للمحافظة على معنوياتهم [78] ص 57.

5.4- العلاقات الإنسانية جزء من ثقافة المنظمة:

تمثل العلاقات الإنسانية جزءا هاما من متغيرات الثقافة التنظيمية للمنظمة، حيث تعمل الثقافة القوية على تدعيم تيسير التفاعل بين الأفراد وتنمية مجالات التعاون والتضامن بينهم بالشكل الذي ينمي الروح الجماعية في التنظيم ويقضي على مظاهر الفردية المتمثلة في الأنانية والإتكالية التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة.

فكلما زادت درجات الإتصال وكلما تميز الفرد نتيجة لأدائه، وكلما منح الفرد مزيدا من السلطات التي يطمح إليها وكلما كانت هذه السلطات مرتبطة بالأداء المتميز وبنفس الدرجة التي يرغبها الفرد، كانت هناك مؤشرات ثقافة قوية إيجابية، وكلما اتسمت المنظمة بوجود خطط إتصال هابطة من الإدارة العليا للعاملين في صورة أوامر وخطوط إتصال من العاملين إلى الإدارة العليا عبر المستويات الإدارية الإشرافية والتنفيذية في صورة تقارير، وكلما كان التميز أو السلطات الممنوحة للوظيفة غير مرتبط بالأداء أو الكفاءة أو القدرة سادت ثقافة سلبية معوقة للتطوير [43] ص 77.

وتلجا المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية في كثير من الأحيان إلى الإهتمام بالتفاعلات والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد في التنظيم على إعتبار أنه يمكن توجيه سلوك الأفراد حسب حاجة المنظمة عن طريق تعديل ونشر علاقات إيجابية توحد بين وجهات وأراء العمال وتجعلهم يوجهون أفكارهم في إتجاه واحد.

ويميل الناس في المنظمات التي تنتشر فيها ثقافة شبكة العلاقات إلى إتباع سياسة الباب المفتوح والتحدث عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنهم ينفقون جزءا كبيرا من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، حيث في هذا النوع من الثقافة يتعرف الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة [48] ص 633.

كما أن ارتباط أعضاء التنظيم بعلاقات قوية فيما بينهم وإحساسهم ببعضهم يعزز صداقاتهم ويساعدهم على نشر فرص الإبتكار من خلال تكوين فرق العمل والتي تحث الناس على تقاسم الخبرات والمعارف مما يزيد من إنفتاحهم على الأفكار الجديدة.

وحتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية الأفراد تحتاج جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة تمارس التأثير على الأفكار، فبدون هذه الجماعات لن تستطيع المنظمة تغيير شخصية الفرد، وعليه فكلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة ودافعة للفرد كلما أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء، فالمنظمة المثرية هي منظمة يشعر العاملون فيها بالفخر والإعتزاز والتباهي بالإنتماء إليها [61] ص ص 484-485.

وتتبع أهمية العلاقات الإنسانية كجزأ لا يتجزأ عن ثقافة المنظمة من حاجة الأفراد إلى إقامة علاقات محبة ومودة تضمن الإستقرار النفسي لهم في ميدان العمل [61] ص 355.

ومن خلال هذا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمات أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بنة العمل وذلك لأن الإدارات التي تتبع هذا المبدأ ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة إلى الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى، كما تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات والتقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلكون الشعور بالإحساس بالآخرين، كما أن الأفراد هم من يستجيبون عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليحملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف.

6.4- العلاقات الإنسانية والولاء داخل المنظمة:

إن الإهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد في التنظيمات له دور إيجابي في تنمية وتجديد ديناميكية العمل الجماعي، ونشر قيم التفاعل والتعاون بين الأفراد، فهي تزيد من تماسك العاملين وارتباطهم ببعضهم، حيث تعمل الإدارات في كل منظمة على تحقيق التقارب والتعاون فيما بين الأفراد من أجل تحسين مستوى العمل والعمال وتسخير كل مايلزم لذلك من عناصر مادية وبشرية تسهم في تعزيز هذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يرفع من الروح المعنوية ويزيد من الارتباط بين الأفراد.

وحتى تضمن المنظمات قدر أكبر من إلتزام وإنتماء العمال وانضباطهم في عملهم وفي تحقيق أهدافها فإن ذلك يدفعها الى تنمية العلاقات بين الأفراد خاصة غير الرسمية والإهتمام بالإتصالات المفتوحة وكذا حاجات العاملين والنهوض بنموهم المهني وإزالة العوائق وبناء الروح المعنوية للأفراد العاملين، وإطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد والمشاركة في القيادة والتعاون في صنع القرار والتقييم الذاتي وإحترام كرامة الأفراد وإعطاء أقصى قدر من حرية العمل [1] ص 102.

وحيث أن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية يوجب الشعور بالإنتاء للعمل بسبب ماتكونه هذه العلاقات في بنة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق والأمانة، والتخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين فهي تعمل على تكوين مجال مريحاً ومتنفساً للأفراد يخفف من حالات التشاحن والحقد وتتجاوز الحواجز التي تظهر بين العمال بسبب شعورهم بالروتين والملل، وبالتالي فهي تحسن من ظروف وبنة ومناخ العمل وتوفر جواً من الأمان والإستقرار والراحة النفسية مما يجعل الفرد يتعلق بمحيطه وبعمله ويدفعه الى بذل كل ما لديه من مهارات وطاقات تحتأجها المنظمة، فضلاً عن تحقيق الزيادة في كمية ونوعية الإنتاج والتي تكون بسبب زيادة التعاون والتضامن.

تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الى الحفاظ على العاملين من خلال إمتلاك ثقافة تنظيمية تعطي الأولوية للإنسان وتوفر له نوعية حياة عمل مريحة تضمن تقليل معدلات الترك بينهم، فهناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارة من خلالها تحسين مستوى العلاقات الإنسانية منها عقد الاجتماعات وفتح الباب أمام الأفراد للمشاركة والمساهمة في الإدارة وحفز الأفراد عن طريق الأجور العادلة والمكافآت التشجيعية والقيام بالبرامج الاجتماعية والترفيهية إضافة الى تمكين الأفراد من تكوين جو إنساني تسوده المحبة والألفة وتصل بالأفراد العاملين إلى درجة التضحية من أجل الآخرين ، وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق أكبر قدر من التفاعل الإيجابي الذي يسمح للأفرد من تحقيق حاجاتهم إلى الإنتماء والتواجد في جماعات إنسانية تحقيق لهم التفاعل والإندماج والإستقرار وتسهل من عملية أدائه لأعمالهم بأحسن طريقة ممكنة ،ومن خلال إستثمار هذه العلاقات يمكن للمنظمة أن تنتشر جوا من الأمان والإستقرار يكون فيه العنصر البشري على أقصى استعداد لبذل كل مايمتلك من طاقات ومهارات تصب في خدمة الأهداف العامة أولا و الأهداف الشخصية ثانيا.

الفصل 5:

الحاجات والحوافز وعلاقتها بالولاء.

يتطلع الفرد من خلال تواجده في التنظيم إلى تلبية حاجاته ورغباته حتى يحقق نوعاً من الإستقرار والتوازن، وبذلك فإنه يحاول من خلال مايقوم به من مهام وأدوار أن يحصل على إشباع لطموحاته، ويعتبر الفرد العائد الذي يقدم له كنتيجة تحفيزية للمجهودات التي يقوم بها حاجة ضرورية تسهم من جهة في إثارة دافعيته وتقويتها ومن جهة أخرى فهي تعمل على زيادة ثقة الفرد بالتنظيم الذي ينتمي له مدركاً بذلك أن الأعمال أو الجهود التي يبذلها تقدر بشكل مستمر من طرف المسؤولين وهذا ماينتج إرتباطاً قوياً بينه وبين المنظمة، مايبين أهمية ودور التحفيزات في تلبية غايات الأفراد وتحقيق جو من الإستقرار والأمان لهم.

وهذا مااستنطق اليه في هذا الفصل مبينين أهمية تحقيق حاجات الأفراد وإيجاد نوع من الأنظمة الفعالة العادلة في توزيع حوافز العمل بينهم.

1.5. الحاجات الإنسانية والولاء:

يشعر الفرد في كثير من الأحيان بحالة من التوتر تدفعه الى التصرف وإتباع هدف ما يعتقد بأنه سوف يحقق له الإشباع الذي يرغبه، فيعمل على تحقيق ذلك بإتباع مختلف الطرق والوسائل التي تظمن له ذلك.

ولأهمية هذه الحاجات في توجيه سلوك الأفراد أتجه العديد من المفكرين إلى دراستها ومحاولة الكشف عن العلاقة التي تربط بين هذه الحاجات وبين سلوك الأفراد في التنظيم.

فحاجات العامل متنوعة ومن الممكن أن تشمل عددا لا متناهيا من الحاجات التي تنبع عن المحيط السيكولوجي الذي يوجد فيه الفرد، فالفرد دائما في حاجة إلى القبول الإجتماعي وإلى التعبير عن الذات وتوكيدها والإنتماء الى الجماعات إضافة الى حاجات إمتلاك القوة وحاجات إحترام الذات، ومن هنا فهو يسعى الى إشباعها من خلال بيئة العمل التي يتواجد فيها والتي تعتبر جزء من ثقافة المجتمع

الكلي وعلى ذلك يرغب في أن تتاح له فرصة للتعبير عن نفسه كعضو في هذه الثقافة حتى يتمكن من تحقيق جو يشعر فيه بالإرتياح ويجد من خلاله مجالا لتصرفه و توتراته [78] ص 45.

ولقد ركزت نظرية "الحاجات المكتسبة" على إمكانية تغير حاجات الأفراد على مر الأيام، حيث ترى أن الأفراد يكتسبون أنواع معينة من الحاجات خلال طول فترة حياتهم والتي يتعلمونها من تجاربهم في الحياة.

ترى هذه النظرية أن للأفراد حاجات ثلاثة هي الأكثر تكرارا والتي تتمثل في [79] ص 63:

- الحاجة للإنجاز:

وتشمل الرغبة في إنجاز شئ ما والحصول على مقدار عال من النجاح وإتقان المهام الصعبة وتجاوز الأخرى.

- الحاجة إلى الإنتماء: وتشمل الرغبة في تكوين علاقات شخصية قريبة وتجنب النزاع وبناء علاقات حميمة.

فالفرد يسعى إلى تكوين صداقات مع الأفراد والجماعات الموجودة في نفس التنظيم بما في ذلك تكوين علاقات طيبة مع الزملاء والمشاركة في مجموعات العمل وبناء علاقات ايجابية مع المشرفين.

- الحاجة للقوة: وهي الرغبة في التأثير أو السيطرة على الآخرين وزيادة السلطات والصلاحيات.

كما أن قوة الحاجة لدى الفرد تتأثر بعاملين هما:

درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: فكلما زادت درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لحاجات معينة أي كلما نقص مستوى إشباع هذه الحاجات كلما زادت قوة هذه الحاجات كموجه لسلوك ودافعية الفرد.

كما أن الفرد العامل كلما شعر بنقص حاجته كلما زاد إضطرابه وقدرته على التكيف والإستقرار الأمر الذي يفقده الرغبة في العمل ويضعف مظاهر الولاء والإنتماء عنده وتفقد سلوكاته الصفة التنظيمية التي تؤثر كثيرا على مدى استعدادة لتحقيق أهداف المنظمة .

قوة المشير: فكلما زادت درجة إثارة الحاجات لدى الفرد بفعل مثيرات ومنبهات خارجية كلما زادت درجة إلحاح الحاجات، فقد تكون الحاجة كامنة لدى الفرد حتى يجيء المنبه الخارجي لينشطها ويحرك قوتها الكامنة.

حيث أن دافعية العمال وتقوية توجهاتهم نحو العمل تتم عن طريق توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة لهم وبذلك تحول هذه العملية (إشباع الحاجات) إلى وسيلة رابحة في التحكم في سلوك الفرد وتوجيهه الوجهة الصحيحة التي تدفعه إلى الإنجاز المتقن في العمل.

2.5. خصائص الحاجات الإنسانية:

تتميز الحاجات الإنسانية بمجموعة من السمات تتمثل فيما يلي [61] ص ص 346-347:
-الحاجات نستدلها ولا نلمسها مباشرة:فلا يستطيع العلماء تلمس الحاجات مباشرة وإنما يستدلونها من سلوك الأفراد فإذا وجدوا مثلاً أن الفرد يشعر بالإرتياح بعد أن يحصل عن الطعام يستدلون من ذلك بأنه يحتاج الى الطعام.

-إحتمال حصول خطأ في الإستدلال:حيث أن هناك إحتمال الخطأ في تحديد الحاجة التي يستدلونها وهذا ما دفع العلماء الى عدم إمكانية حصر حاجات الإنسان بل يغيرونها بين الفترة والأخرى،مع إزدياد إحتمال الخطأ في تحديد الحاجات غير الفسيولوجية وهو مآدى إلى تغيير قائمة الحاجات عند العلماء من فترة لأخرى خاصة علماء النفس.

-النزعة لإكتساب حاجات جديدة: ويسمي علماء النفس هذه النزعة ب'الإستقلال الوظيفي' وهو مايعني أن الفرد يولد بعدد محدود جدا من الحاجات إلا أن إشباعها يجعله يكتسب حاجات جديدة فبعد أن يعتاد على شيء ما يصبح هذا الشيء مهما جدا له.

-تختلف الحاجات المكتسبة بإختلاف الأفراد وبيئتهم:فحاجات أي فرد هي نتيجة تجاربه الخاصة والبيئة التي نشأ فيها،وفي الوقت الذي يشبع فيه الفرد حاجاته فإنه يكتسب في نفس الوقت حاجات جديدة نتيجة مايعتاد عليه ويصبح مهم وأساسي له.

-لل فرد حاجات إيجابية وحاجات سلبية(لتجنب الألم والفضل):فحاجات الفرد لا تتمثل فقط في السعي للحصول على شيء معين،بل أيضا تكون في تجنب الألم والفضل والمهانة وغيرها.

-تعدد الحاجات وتنوعها وبالتالي تعدد الحوافز الممكن إستخدامها:فبعض الحاجات مادية كالماء والطعام والملبس...وبعضها معنوية كالتعلم والإنجاز والقبول وبعضها فردي وذاتي كالحصول على الملابس والمأكل وتعلم مهارات جديدة...وبعضها إجتماعي كالإنتماء الى جماعة والحصول على ثنائها وتشجيعها كما أن بعضها إيجابي يتم إشباعها بالحصول على شيء ما كما بالنسبة للحاجة إلى الطعام أو الثناء.

3.5. أنواع الحاجات:

تختلف الحاجات الإنسانية عند الأفراد من فرد لأخر ومن وقت لأخر،حيث يمكن تصنيف هذه الحاجات كما يلي:

1.3.5-حاجات أساسية: وتغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء ، الماء ، المأكل ،الأمن والحماية،الجنس...وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على إعتبار أن الإنسان يستهلك كمية

محدودة من الهواء والطعام [80] ص ص 279-280، وهذه الحاجات لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية وإشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي.

2.3.5- حاجات ثانوية: وهي حاجات إجتماعية ونفسية بطبيعتها وتشمل حاجات الإنتماء والإنضمام إلى الغير، القوة، الشهرة، التميز والتقدير والإحترام وإقامة علاقات الصداقة مع الآخرين، وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها، بمعنى عدم وجود حد أعلى من الإشباع إلى من يرغب الحصول عليها كحاجته من القوة والإنجاز والتقدير،... ويتميز هذا النوع من الحاجات بأهمية توفر المعرفة والخبرة فيها لدى الفرد وتتغير من وقت لآخر عند الفرد الواحد وغالبا ما تأخذ الصبغة الاشعورية فتكون غير ملموسة بدلا من كونها حاجات مادية ملموسة [61] ص 407.

كما أن هذه الحاجات يتعلمها الإنسان ويكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها وهي تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية بتعددتها وتنوعها، كما أنها تختلف من فرد لآخر نتيجة إختلاف تجاربهم كما أن الكثير من هذه الحاجات الثانوية مهمة للعمل وإضافة الى أن الكثير منها تتضمن خصائص غريزية وأولية.

4.5. تأثير الحاجات على ولاء الأفراد:

يتوقف شعور العامل بالصراع على كثير من العوامل مثل: حاجاته ومطالبه وطموحه وما يتعرض له من إحباط وإنفعالات وهو ما يتطلب ضرورة النظر إلى العامل على أنه إنسان له دوافعه وحاجاته وإنفعالاته وميوله وتطلعاته [78] ص 43.

فعلى إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات تقع مسؤولية مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم المشروعة بطريقة علمية ومنظمة وسليمة والنتيجة المترتبة على ذلك هي وقاية هؤلاء العمال من الأمراض والمشكلات فالخدمات التي تقدم للعاملين في التنظيمات لا يمكن النظر إليها على أنها خدمات إستهلاكية بحتة بل هي عملية إنتاجية هامة من حيث أهمية الدور الذي تلعبه كجذب الأفراد للعمل والإستمرار في المنظمة وتوفير المناخ الملائم الذي يشعر فيه الأفراد بالأمان والإستقرار والشعور بأهميتهم وقيمتهم بالنسبة للمنظمة التي يعملون فيها.

وحتى تتمكن المنظمات من توجيه سلوكيات الأفراد بالطريقة المناسبة فإن ذلك يستدعي ضرورة توجيه العناية الفائقة إلى إشباع الرغبات والحاجات المختلفة للموظفين بطريقة ونظام متميز يساعد على سد كل الثغرات التي يمكن أن تدفع بالأفراد إلى إنتاج سلوكيات تتنافى مع المتطلبات التي تسمح لهم من تحقيق الأهداف المسطرة .

كما أن حاجات الفرد و المنظمة ليست دائما واحدة و بالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها وتكاملها وذلك بالنظرة الثاقبة و معرفة حاجات الأفراد و توجيهها نحو الحاجات التنظيمية[80] ص 279.

ومن خلال سعي المنظمة و حرصها على معرفة حاجات الأفراد المختلفة و محاولتها لتلبية الحاجات الضرورية منها على الأقل فانها بذلك تقلل من مظاهر التسيب واللامبالاة عند الأفراد وتقضي على تدني روح الشعور بالواجب و قتل روح الإقدام وتعطيل الأعمال وتراكمها واستبدالها بنشر القيم السليمة و بروز حالات الرضى والإرتياح بين العمال وبالتالي القضاء على حالات التسيب المستديمة ما لم تتحقق هذه الحاجات .

5.5. أنواع الحوافز:

تنقسم الحافز من حيث أنواعها الى حوافز مادية ومعنوية إضافية الى الحافز الفردية والجماعية .

1.5.5-الحوافز المادية :

وتتمثل في غالب الأحيان في صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية،تخصيص نسبة معينة من أرباح المنظمة للعاملين إضافة إلى مظاهر الترقيات أو الترفيع في الوظيفة[54] ص 48، وتوفير اللأمن والصحة وتحسين ظروف العمل[75] ص 433. ويتميز هذا النوع من الحوافز بالسرعة والفورية ورؤية الفرد للنتيجة المباشرة لمجهوده حيث يزيد بزيادة إنتاجه،وتحمل هذه الحوافز عدة معاني نفسية وإجتماعية تؤثر على نفسية الأفراد وتصرفاتهم وعلى درجة ولائهم لمنظماتهم .

2.5.5-الحوافز المعنوية:

يتخذ هذا النوع من الحافز صورا غير مادية كفرص المشاركة في إتخاذ القرارات أو المركز الإجتماعي الذي يوفر العمل أو شهادة تقدير أو إعتراف بالكفاءة[20] ص 49، كما تتمثل هذه الحوافز في عبارات المدح والثناء لتشجيع التعاون وتحقيق أفضل عمل[81] ص 57. تأخذ هذه الحوافز أشكال العلاقات الإجتماعية والإنسانية وعلاقات التعاون والإحترام بين العمال وتوفير المسؤولين لأجواء الراحة والأمان والإستقرار والتي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال مما يزيد من حماسهم وولائهم للمؤسسة 'كما تشجع هذه الحوافز التعاون وتحقيق أفضل عمل'[81] ص 57.

3.5.5- الحوافز الفردية:

ويعبر هذا النوع من الحوافز على التشجيعات التي تمنح لكل فرد على حدى كتقديم شهادات شرفية مقابل الأداء المتميز للفرد إضافة إلى تقديم عبارات المدح والثناء من طرف المسؤولين على الفرد الذي يتقن عمله. وهذا النوع من الحافز له أهمية بالغة في رفع ثقة الأفراد بأنفسهم وإشعارهم بأهميتهم وأهمية مايقومون به من أعمال.

4.5.5- الحوافز الجماعية:

تلجأ المؤسسات الى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية أي عندما يعتمد عمل الفرد على الآخرين في هذه الحال تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة وتعتمد على أدائها، وقد وضعت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع [28] ص 73. إن هذا النوع من الحوافز يشجع العمال على تنمية علاقاتهم وتحسين أساليب عملهم وزيادة وتنمية ولائهم وإخلاصهم في العمل.

ومن هنا يتبين أنه مهما نوع الحافز المقدم للعامل فإنه يمثل سلسلة من المثيرات التي تؤدي عملا هاما في رفع دافعية الأفراد وزيادة حماسهم وإحساسهم بأهمية الجهد الذي يبذلونه، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية فهي تمثل نسقا مترابطا يعمل على تحقيق التوازن وخلق جو من الراحة والإطمئنان يكون فيه الفرد على أفضل استعداد لتقييم طاقاته المختلفة .

6.5. نظريات التحفيز :

نظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الحوافز في التنظيمات فقد إتجهت عدة مدارس الى محاولة دراسة حركية ودافعية العمال للعمل وكيفية التأثير فيها من خلال توفير مثيرات لسلوك الأفراد بغية توجيهها توجيهها منظما، وقد كانت حركة الإدارة العلمية بقيادة 'تايلر' بمثابة أول محاولة لوضع نظرية علمية لدوافع العمل والتي طورت من خلال حركة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" إضافة الى عدة نظريات تصب كلها في البحث عن العوامل التي تسهم في تجديد حركية وديناميكية العمال، وهذا ما سننتظر اليه من خلال هذه النظريات .

1.6.5 نظرية الحاجات (هرم الحاجات) 'ماسلو':

قام "ماسلو" في 1943 بتصنيف الحاجات الإنسانية الى خمس مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، حيث أن إشباع الحاجة الأولى ضروري قبل أن يتطلع الفرد الى إشباع الحاجة التي تليها حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم [82] ص 31. ثم تتوالى الحاجات الأربعة الباقية والتي تأخذ مكانها في الهرم حسب الأهمية التي تحتلها.

وتعتمد نظرية الحاجات لماسلو على أن هناك عدة حاجات رئيسية كالحاجات المادية وال نفسية والاجتماعية وال نفسية أو مجموعة الحاجات الخاصة بالنواحي الفزيولوجية والأمنية والاجتماعية والنجاح والتقدير وإثبات الذات .

ويقول ماسلو بأن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى لا بد من إشباعها نسبيا قبل أن تنشأ لدى الفرد الرغبة في السعي والحصول على الحاجة التي تليها ، ووفق ترتيبه للحاجات الإنسانية فهي تتدرج كمايلي:

1.1.6.5- الحاجات الفزيولوجية: وتعتبر من الحاجات الطبيعية المتمثلة في الإحتياجات الإنسانية المادية والأساسية ، كالتعام والهواء والماء والنوم وغير ذلك ، ويعتبر هذا النوع من الحاجات ضروري لبقاء الفرد على قيد الحياة.

2.1.6.5- حاجات الأمان: وتعتبر عن الحاجة الى بيئة عمل مادية وعاطفية آمنة ومستقرة وحررة بعيدة عن أنواع التهديدات والضغوطات [79] ص 58، والحاجة إلى جو من الطمأنينة والسكينة لضمان حياة آمنة خالية من الأخطار المهددة لحياة وإستقرار الإنسان وهي في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفزيولوجية [83] ص ص 103-104، فالعامل من خلال هذا النوع من إحتياجاته إنما يبحث عن جو مستقر يشعره بالراحة النفسية التي بدورها ترفع من معنوياته وتدفعه نحو الأفضل في العمل والإنتاج.

3.1.6.5- حاجات إجتماعية(الإنتماء): وتعتبر عن الحاجة الى الإلتواء والصدائة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الإجتماعي من طرف الآخرين [80] ص 283، وتلعب هذه الحاجة أهمية كبيرة في تسهيل التفاعلات الإجتماعية بين الأفراد في التنظيم الواحد.

4.1.6.5- حاجات التقدير والإحترام: تشمل عوامل داخلية مثل الرغبة في تحقيق صورة ذاتية إيجابية مع زيادة الإهتمام والتقدير من قبل الآخرين والإعتراف بالأهمية والإستقلالية في الإنجاز.

5.1.6.5- حاجات الإنجاز: وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة كالمعرفة والمهارة والإبداع والخلق والإبتكار وتحقيق الفرد لأقصى الطموح وترمي الى طموح الفرد في تحقيق ما يتمكن من تحقيقه عبر إستغلال قدراته وقابليته لتحقيق النمو وتحقيق الأغراض الشخصية [28] ص 67، وتتم تحقيق هذه الحاجة عن طريق توفير فرص التميز والإبداع وفرص التدريب والتحدى والتقدم للفرد.

ولقد أضاف "ماسلو" في كتاباته الأخيرة الحاجة الى المعرفة والفهم ووضعها من حيث الأهمية بعد الحاجة الى التقدير والإحترام وقبل الحاجة إلى تحقيق الذات ، وذلك لأن الإنسان إذا فشل في إشباع حاجاته الى المعرفة والفهم فإن النتيجة المتوقعة هي أنه سوف تكون له شخصية فقيرة في معارفها وقد يؤدي ذلك الى عدم الإهتمام بالحياة أو قد تصبح الحياة بغير معنى في نظر هذا الإنسان .

وفي كثير من الأحيان قد يكون من المستحيل على الإنسان الذي فشل في إشباع حاجة المعرفة والفهم أن يحقق ذاته أو يرتقي لإشباع الحاجة التي تليها في الترتيب [16] ص 206.

2.6.5 نظرية "الدفير":

فقد ضم 'الدفير' الحاجات الخمسة لماسلو في ثلاثة مجموعات كمايلي [84] ص 151:

1.2.6.5 -حاجات الوجود: وهي حاجات القيام والإستمرار وتلبى هذه الحاجات عن طريق توفير الشروط المادية المتمثلة في الأجور وشروط العمل.

2.2.6.5-حاجات الإرتباط: وتلبى هذه الحاجات عن طريق الإتصال الدائم والمستمر مع الأشخاص المتعاطفين والمتضامنين والذين لهم أهمية في التنظيم .

3.2.6.5-حاجات الوجود: وتتمثل في حاجات النمو والتطور وتلبى عن طريق الديناميكية في العمل والتطور فيه عن طريق تطور الشخصية في التنظيم.

يرى 'الدفير' أن الحاجات في مستوى واحد وعلى خط مستقيم وليس بشكل هرمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حال فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل الى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية.

3.6.5 نظرية 'ماكغريغور'(س ع):

تتمحور هذه النظرية حول طبيعة نظرة المديرين الى العمال، وقد إقترح ماكريغور نموذجين لعلاقات العمل كما يلي:

1.3.6.5-نظرية س :

ترى بأن الإنسان العادي (العامل) يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر المستطاع وبالتالي يجب إجباره عليه باستخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب وأن الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد دون ربطها بالأداء [13] ص 32 . فالعمال حسب هذه النظرية يعتبرون كسلاء ويفتقدون الى الطموح في العمل ويتجنبون المسؤولية والتعامل والإتصال مع الغير ولذلك يجب الضغط عليهم وبث روح الحيوية والإبداع فيهم.

هذه الإفتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أفعالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة.

2.3.6.5-نظرية ع:

جاءت هذه النظرية كنتيجة عكسية للإفتراضات التي وضعتها نظرية 'س' حيث ترى ان العمال ينظرون إلى العمل كأنه حاجة طبيعية كالراحة أو اللعب،...وهم قادرون أن ينضبوا في أعمالهم دون أي نوع من الضغوطات ويتعاملون على أساس قاعدة الأخذ والعطاء وفي نفس الوقت يبحثون

عن المسؤولية ويكتشفون أهدافهم ويسعون لتحقيقها كما يتميزون بالقدرة على أخذ القرارات والإبداع دون الحاجة الى الرقابة الصارمة [85] ص 200.

وعليه فالعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل على العكس يجب الإعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، فإذا ماوفرت للفرد الظروف الطبيعية والحرية والمرونة والإحترام في العمل فإنه لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى اليها وليكون لديه طموح يسعى لتحقيقه بأفضل الوسائل.

4.6.5 نظرية التوقع :

يرى "فيروم" صاحب هذه النظرية ان سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل حيث أن دافعية الفرد محكومة بالفوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع [19] ص 5 ص 264-265.

يرى 'فيروم' أن تطبيق هذه النظرية يتم عن طريق الشروط التالية [85] ص 221:
-إقناع العامل بأن المكافاة المستمرة الناتجة عن الجهد الذي يبذله تقيم بمقياس دقيق وبطريقة دقيقة وموضوعية.

- هذا التقييم الجيد والدقيق يقود إلى تقديم المكافاة كالعلاوات والزيادة في الأجر والترقية.
- هذه المكافاة يجب أن ترضي الطموح الشخصي للفرد.

تبرز هذه النظرية الأهمية البالغة للحوافز المادية (المالية) على إعتبار انها تؤثر في الاداء بشكل كبير، حيث يعتبر الحافز النقدي من اهم طرق الحوافز، حيث أن هذه النظرية توجه المنظمة الى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تنتج إذا لم تركز على الجانب المالي في التحفيزات .

فحسب هذه النظرية فإن الفرد العامل يقوم بمجهود ما ويتوقع أو ينتظرأي إعترااف بهذا الجهد من خلال الحوافز أي أن طبيعة الفرد العامل هي محصلة مايقوم به من جهة وما يعود عليه من فائدة من جهة أخرى.

7.6.5 نظرية الحاجة للإنجاز [87] ص 319:

حاول 'ماكلياند' وزملاءه في اواخر الأربعينيات تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد يدفعهم إلى المثابرة والإهتمام بالأداء المرتفع في العمل وذلك أكثر من إهتمامهم بالمكافاة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الاداء فهم يشعرون بالسعادة لتحقيقهم إنجازا معيناً .

واستخدم ماكلياند الأسلوب الإسقاطي لإكتشاف هذا الدافع وتحديد مكوناته حيث قام بإعطاء الأفراد الخاضعين للدراسة صوراً ورسومات تحوي مواقف غامضة وطلب منهم تفسيرها وكتابة وصف موجز لها.

وبناء على نتائج دراسته حدد ماكلياند' ثلاثة حاجات أساسية تحرك سلوك الفرد نحو العمل إكتسبها نتيجة التراكم المعرفي والخبرة وهذا ما أدى ببعض الباحثين إلى تسمية هذه النظرية بنظرية"الحاجات المكتسبة" وتتمثل في :

1.7.6.5- الحاجة للإنجاز :وتتمثل في الرغبة نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة وتقديم أقصى مخرجات ممكنة (الكفاءة) والإقتراب بصورة سريعة من الأهداف الموضوعية (الفاعلية) بغرض الوصول إلى إنجاز ملموس في العمل، وببساطة فهي تمثل الرغبة في الإجابة والتميز.

2.7.6.5- الحاجة للقوة :وتعبر عن رغبة الفرد في التحكم في سلوك الأفراد والسيطرة عليهم وأن يصبح الفرد مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد يمارس سلطته عليهم، وميز'ماكلياند' هنا بين شكلين من الحاجة:

- الحاجة نحو القوة الشخصية:وقد إعتبرها بمثابة الوجه السلبي للحاجة الى القوة، حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.

- الحاجة نحو القوة الإجتماعية: وإعتبرها الوجه الإيجابي للحاجة نحو القوة فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الإجتماعية أي في تحقيق الأهداف التنظيمية وليس الشخصية.

3.7.6.5- الحاجة للإنتماء:وتتمثل في رغبة الفرد في إقامة علاقات من المودة والصدقة مع الآخرين والشعور بالإنتماء إلى جماعة تشاركه الإهتمامات والمصالح.

وقد توصل'ماكلياند' إلى أن الأفراد ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالصفات والخصائص التالية[28] ص ص 69-70:

-الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.

-الميل إلى المخاطر المتوسطة لا إلى العليا منها أو المنخفضة.

-الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.

8.6.5 -نظرية ذات العاملين"هزنبرج" :

حاول من خلالها 'هزنبرج' معالجة أثر العوامل المختلفة على موضوعين مختلفين هما: الإندفاع لأداء العمل وحالة الرضا وهي بذلك تحاول تفسير النتائج التي تبين بأن الرضا لا يرتبط دائماً بأداء عالي،وقد اقترح'هزنبرج' في هذه النظرية الإفتراضات التالية[61] ص 364:

-لا تؤثر كل الحوافز التي تستخدمها المنظمات في خلق دافع للعمل والإبداع، فبعضها يؤثر فقط منع حصول تدمر وعدم رضا، وإستبدل مصطلح" الحوافز" ب"العوامل".

- يمكن تصنيف العوامل التي يمكن للمنظمة أن تقدمها إلى مجموعتين مجموعة 'دافعة' للأداء المتميز ومجموعة أخرى 'مطهرة' من الشكوى والتذمر.
- العوامل الدافعة: التي تؤدي إلى الدافعية العالية للعمل هي أساسا عوامل ترتبط بالعمل نفسه وما يوفره من فرص لإشباع حاجات ذاتية في التعلم والتقدم وتحقيق الذات.
- العوامل الصحية 'المطهرة': والتي يسبب قيامها إلى عدم الرضى والشكوى وهي لا تؤدي إلى الرضى العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي بل يتم تقبلها كحالة طبيعية وهي كدفع للإسترخاء والتكاسل أما إذا غابت وكانت سيئة فهي تؤدي إلى حالة التذمر وعدم الرضى.

7.5. أهمية التحفيز:

- تلعب الحوافز على إختلاف أنواعها أهمية بالغة في التنظيمات حيث تسهم في شحذ قدرات الأفراد وتهيئتهم لبذل الجهود والقوى التي بإمكانها أن تسير بهم نحو تحقيق الأهداف العامة أولا والأهداف الخاصة ثانيا.
- كما تعمل الحوافز على :
 - رفع أداء وكفاءة العاملين بما يقود إلى زيادة إنتاجيتهم.
 - تحفيز العمال بشكل مستمر يضمن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وقدر جيد من الولاء والانتماء للمؤسسة ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة [88] ص 43.
 - إشباع احتياجات العمال بشتى أنواعها وخصوصا حاجات التقدير والإحترام والشعور بالمكانة [89] ص 192 .
 - حث العاملين على بذل الجهود والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.
 - تمكين الأفراد من الحصول على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم.
 - إكساب العاملين الثقة في انفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر.
 - تنمية روح التعاون والتضامن والمشاركة بين العاملين مما يزيد من تماسكهم وتضافر جهودهم.
 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي التقليل أو القضاء على ظاهرة التسبب والامبالاة عند العمال.
 - تشجيع المنافسة الشريفة بين العاملين في التنظيم.
 - تساعد الحوافز على تهيئة الجو الإجتماعي الملائم الذي يوفر للفرد الراحة النفسية والإستقرار والطمأنينة فيصبح الفرد مستعدا للبذل والعطاء والإبداع والإبتكار.

8.5. الحاجات وعلاقتها بالحوافز :

إن إشباع الحاجات لدى الإنسان لاشك سيؤدي الى الحفاظ على النفس البشرية وبقائها ووقايتها من الأمراض والمشكلات، وبالمقابل فإنعدام إشباع هذه الحاجات لدى الإنسان سيؤدي به الى الإضطرابات والأمراض والمشكلات [16] ص 204.

فالحوافز ترتبط بالحاجات والى أي مدى يتم تلبيتها إما في مكان العمل أو خارجه، فلكي يشعر الأفراد بالأمان والسعادة والراحة من خلال ما يفعلونه من إنجاز يجب أن يتوفر لديهم المكان الملائم الذي يجعلهم يشعرون بأنهم مسؤولون عما يقومون به، فتحفيز الآخرين وإشباع حاجاتهم يعتبر من الأمور المهمة المقدمة نتيجة العمل الجيد كونها تقوم بتنشيط العامل وتزيد دوافعه.

وبما أن الفرد العامل يقضي معظم أوقاته في ميدان العمل وبما أنه يمتلك حاجات مختلفة تعبر عن رغباته فهو ينتظر أن يكون هذا المكان مصدرا للشعور بالراحة ومجالا يتيح له فرصة التعبير عن نفسه كعضو في هذا المكان وأن يعترف به كمورد هام فعال في البناء العام للتنظيم، فالحوافز تعبر عن تفاعل الفرد مع بيئته التي يعمل فيها وبذلك فهو يتوقع أن يكون هذا التفاعل في شكل مكافآت وتشجيعات تقويه وتزيد دافعيته وتثير حماسه لئلا المزيد مادام مقدرًا من طرف الآخرين.

كما أن الإهتمام الذي يوليه المسؤولين لحاجات العاملين وإهتماماتهم ورغباتهم تزيد من ظهور قيم الإنتماء وتنمي حس العامل ومشاعره على أنه والمنظمة التي يعمل فيها كيان واحد لا يتجزأ مادام هذا التفاعل والترابط يتم في شكله الإيجابي، فمن العوامل السيكولوجية المهمة في نجاح العامل في عمله ومدى حبه وميله وإرتباطه به هو قدرة المنظمة والمسؤولين فيها على التعرف على حاجيات ورغبات العاملين وأوجه النقص والقصور والعجز في العمل وإتقانه وتوفير الجو المهني المناسب والمريح الذي يرفع معنويات العاملين ويدفعهم الى بذل أقصى ما يستطيعون من جهد و طاقة في الإنتاج، فتلبية حاجات العاملين عن طريق تقديم مختلف أنواع التحفيزات هي التي تدفع هؤلاء العمال إلى حالة التوازن والإستقرار وتهيئهم للقيام بالأداء والعمل على الوجه المطلوب.

9.5. تدعيم الثقافة التنظيمية لنظام التحفيز :

لما كان العامل في إتصال مستمر بمكان العمل الذي ينتمي اليه كان من واجب الجهة المسؤولة أن تهيئ له هذا الجو التنظيمي حتى يمكنه من الإستقرار النفسي ويدفعه إلى تحقيق أقصى فعالية في الأداء بما في ذلك تعظيم الشعور بالواجب والمسؤولية سواء إتجاه العمل الذي يقوم به أو إتجاه الآخرين وهو الأمر البالغ الاهمية لكونه يزيد من إحساس الفرد إتجاه العمل والتنظيم ككل.

فعالية المؤسسات التنظيمية تكمن في إعتماد هذه الأخيرة وتوفيرها لقيم وتوجهات داخلية قوية وإيجابية تثري حماس الفرد وتحفزه من خلال تدعيمها لأنواع العمليات التحفيزية التي تشعر الفرد

باهميته وتنعكس روح المسؤولية والشعور بالواجب الذي يزداد مع إزدياد المشاركة والتعاون بين العاملين من جانب والقادة الإداريين من جانب آخر.

فالقيم الثقافية أو الثقافة القوية التي تنشرها المنظمة بين العمال هي التي تشجع على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية، ولقد أوضح "Mayers" 1993 أنه من العوامل التي تؤدي الى تحفيز الأفراد هو رغبة الفرد في أن يكون مصدرا للإهتمام داخل المنظمة ورغبته في الحصول على المعلومات والمشاركة في إتخاذ القرارات وتنفيذها [43] ص ص 67-81.

وفي نفس السياق توصل "Djray" إلى مجموعة من العوامل الثقافية التي تعيق أداء العاملين وتنقص من حماسهم في أداء مهامهم وذلك من خلال الدراسة التي أجراها حول المعوقات التي تعوق التطوير التنظيمي في المؤسسات والتي دلت على أن هناك نقص في مختلف التحفيزات المتمثلة في أن الإدارة تقضي على الأفكار الجديدة والتي تختلف عن طريقة تفكير الإدارة العليا مع تعقد قوانين ولوائح العمل وكذلك نقص دافعية العمل لأداء أحسن.

وبذلك فإن على الجهات المسؤولة في المؤسسة أن تضع قيم ثقافة تنظيمية مشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل فيها وتساهم بذلك في رفع قيم الإلتزام والإخلاص وحب العمل كونه متعة في حد ذاته.

كما تلعب القيادة الإدارية الفعالة دورا هاما في جعل العاملين يتقبلون القيم والإتجاهات الثقافية في المؤسسة وذلك من خلال الإعتماد على النظام العادل في توزيع العوائد والمكافآت ومنح العلاوات والترقيات وكافة الإمتيازات فالتوزيع العادل لها يسمح بتوحيد وجهات نظر العمال والقضاء على الأفكار الخاطئة حول أسبقية المقربين من المسؤولين أو أصحاب الحاشية وعلى العكس من ذلك فإنها تحاول إرساء فكرة أن الحوافز بمختلف أنواعها إنما تمنح لمن يستحقها فقط مهما كان منصبه ودرجته داخل التنظيم .

من خلال هذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الإيجابية هي التي تجعل موردها البشري في أولى اهتماماتها بتهيئة الجو المناسب له وتحفيزه بكل مايمكن أن يزيد حماسه ويقوي دافعيته ويخلصه من التأثيرات السلبية ويقوي ويدعم التأثيرات الإيجابية وذلك من خلال تقديم مكافآت تسهم في رفع السلوك التنظيمي الإيجابي

للعاملين وتعيد النظر في القيم والمعايير الموجودة في المؤسسة ،وتعتمد آلية واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين تنبثق منها كافة الإجراءات والبرامج الفعالة والهادفة والتي تسعى الى تنمية إهتمامهم وولائهم للمؤسسة .

10.5. دور التحفيز في تحقيق الولاء عند العمال :

تلعب الحوافز دورا هاما في تحقيق الكثير من فعالية المنظمات على اختلاف أنواعها وذلك لما لها من تأثير على نفسية وسلوك الأفراد وإتجاهاتهم في بيئة عملهم وزيادة إرتباطهم بها، وهذا ما أدى إلى إهتمام الإدارات في مختلف المنظمات بأنظمة التحفيز والبحث عن أساليب وطرق تحسينها وتطويرها.

ولقد أثبتت البحوث والدراسات أن تقديم العديد من الخدمات للعاملين يؤدي إلى تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والإنتماء وزيادة الرضى الوظيفي وحب المؤسسة وقلة المشاكل التي يعاني منها العاملين، مما يؤدي بدوره إلى قلة نسب الغياب وتلعب دورا مهما في جذب الأفراد للعمل وإستمرارهم بالمنظمة وتوفير المناخ الملائم الذي يشعر فيه الأفراد بالأمان وبأن المنظمة تسهر على رعايتهم وترعى حقوقهم [16] ص 225.

فالحوافز على اختلاف أنواعها تمثل إشبعا للحاجات التي يملكها الإنسان خاصة المعنوية منها المتمثلة في حاجات التقدير العالي والتي قد تساهم في التخفيف من الجوانب السلبية لظاهرة التسبب في الإدارات المختلفة لكونها تخلق الشعور بالرضا وترفع من الروح المعنوية للأفراد وتدفعهم إلى التحديث والتجديد والإستمرار في الإبداع والإبتكار.

ومن ذلك فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإلتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من إستمرارهم في العمل ويثير المنافسة فيهم لتحسين أدائهم ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم ورجبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية [23] ص ص 213-214.

ونظام التحفيز الجيد يزيد من ثقة العامل بالمؤسسة ويمنحه شعورا بأهميته وأهمية ما يؤديه فترتفع بذلك روحه المعنوية وتزيد درجة إرتباطه بالتنظيم وتكسبه قيم وأخلاقيات إيجابية توجه سلوكه الوجهة الصحيحة وتقضي على كل أنواع الإنحرافات والإنزلاقات التي تنشر حالات الفوضى والشكاوى والتذمر وتحل محلها الثقة الإيجابية والقدرة على الرؤية الواضحة للأهداف المسطرة مما يدفعه إلى تبني إتجاهات وقيم المنظمة ومحاولة تطبيقها بالشكل السليم وتسوية القيم الخاطئة وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة.

من الواجبات الأساسية للمنظمات هي حماية المورد البشري الذي ينتمي لها بإعتباره المحرك الأساسي لفعالية التنظيم، وحتى تقوم بهذا الدور بشكل سليم فإن ذلك يتطلب منها وضع إدارة الأنظمة المختلفة التي تخدم العاملين وتوفر لهم الإستقرار البيئي والنفسي الذي يمكنهم من طرح أفكارهم وإبداعاتهم وإبتكاراتهم، ولا يتم هذا إلا من خلال التأثير في العمال وتنمية وتوجيه سلوكياتهم بمنحهم المؤثرات المتمثلة في الجوائز والمكافآت وإشباع حاجاتهم على إختلاف مستوياتها الفزيولوجية والإجتماعية والأمنية... التي تشبع حاجاتهم وتقلل من الإضطرابات والإختلالات التي تفقدهم القدرة على التكيف والإستقرار في بيئة العمل ككل.

ويبقى على المنظمة إذا أرادت أن تحقق أكبر قدر من التقدم والإزدهار أن تسعى الى توفير كل الأجواء التي تنطوي على قيم إيجابية تعطي الأولوية إلى أهمية مراعاة شخصية الأفراد واختلافها من شخص لآخر ومن حاجيات فرد الى فرد آخر ومنح حوافز فعالة وعادلة سواء كانت مادية أو معنوية بإمكانها أن تزيد من ثقة العمال بأنفسهم وثقتهم بالإدارة وإشعارهم بأهمية الدور الذي يقومون به وأهمية المؤسسة بالنسبة لهم وبذلك فهي تنتج علاقة تفاعلية مستمرة تخدم مصلحة الفرد من جهة وتحقق أهداف المنظمة من جهة ثانية .

الفصل 6:

الثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من أهم وأحدث المواضيع في مجال التسيير التنظيمي باعتبارها الوجه العاكس لطبيعة المناخ المؤسسي وما يتضمنه من قيم ومعتقدات وسلوكيات وجدت أساساً لوضع أسلوب تفكيري يتماشى وطبيعة سيرورة المنظمة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والإستفادة من ذلك بأكبر قدر من خلال التأثير إيجابياً على كل جانب فيها بغية تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ على الإستقرار والإستمرار كنظام قوي ومستمر .

1.6- أنواع الثقافة التنظيمية :

تختلف ثقافة المنظمة من منظمة إلى أخرى ، ولهذا نميز بين عدة أنواع منها :

1.1.6. الثقافة الإيجابية :

وهي ثقافة قادرة على التطوير والتغيير الإيجابي وتشكل في نفس الوقت قوة وميزة تنافسية للمؤسسة وتنشأ هذه الثقافة حينما يستجيب العاملون للمثيرات التي تمر بها المنظمة ويتصرفون تصرفاً إيجابياً تتوقعه المنظمة، وفي هذا النوع يقوم العاملون بأداء الأعمال بالشكل الذي ترغبه المنظمة دون أن تجبرهم على ذلك بل لأنهم يؤمنون إن هذا هو الأداء المناسب والمطلوب، حيث أن السلوك الإيجابي يكون نتيجة الإتفاق بين قيم العاملين وتوقعاتهم وبين قيم المنظمة وتوقعاتها[43] ص 65.

هذا النوع من الثقافة تكون فيه القيم عند العمال أكثر إنتشاراً وأكثر قوة وفعالية، وتتميز بكونها ثقافة راسخة وثابتة عندهم، وهو ما يدفعهم الى تعديل وتقويم سلوكهم وفق مايتماشى معها[85] ص 590 .

2.1.6- الثقافة السلبية أو الضعيفة:

وهي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة ولا تحضى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات ، ومن هنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها [90] ص 86.

هذا النوع من الثقافات يسوده نوع من التوتر والإضطراب والنزاعات بين الأفراد على مستوى التنظيم مع غياب رؤية واضحة عن المفاهيم التي تكونها فتنتشر بذلك حالة الفوضى والإستقرار في العمل.

3.1.6- الثقافة المكيفة:

تعتمد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتوازن إستقرار المنظمة على مدى ملاءمتها للبيئة المحيطة وتكيفه معها أي مدى ملاءمتها للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمة، والغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز أفراد المنظمة وتوجيه سلوكياتهم، وهذه النظرية تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغيير هو القاعدة الأساسية التي تعمل على تعزيز وتطوير النسق الثقافي للمنظمة [29] ص 41 .

4.1.6- الثقافة المتطورة:

من خصائص الثقافة التنظيمية المبادرة الإبداع التكيف والتفاعل، فهي ثقافة متفتحة على البيئة الخارجية ، إن الثقافة التنظيمية تفترض فلسفة من التنظيم، تتمحور حول تذوق الخطر وحب التصرف، وتظهر جهود الأفراد في حل مشكلاتهم التنظيمية ويسود شعور بالثقة مما يعطي لكل واحد الضمان والأمان بأنه قادر على تجاوز الصعوبات والتحكم في الوضعيات والتصدي للعراقيل، فالثقافة المتطورة تشجع روح المنظمة وتتطلب نوعية القيادة القائد المبدع والمبادرة والمخاطرة وتحت على التغيير التنظيمي [29] ص 41.

5.1.6. الثقافة القوية:

حيث أنه كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والإعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم كانت ثقافة المنظمة قوية وتملك القدرة على تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية التعامل والعمل بها...

فكرة الثقافة في المنظمة تجعلها تنتشر عبر كامل المنظمة وتسهم في كسب ثقة وقبول الأفراد لها واشتراكهم في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والإفتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة .

وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية تمثل رابطة متينة تربط بين عناصر المنظمة بعضها ببعض ، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقاتها الى

تصرفات منتجة والإستجابة السريعة الملائمة لإحتياجات عملائها ومطالب الأفراد ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع ان توجد ثقافة قوية وفعالة تنمي الإهتمامات الإيجابية بدلا من الإهتمامات الفردية والأحادية وتقوم بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وتسهم في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء والمساعدة على خلق الإلتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تعزز من السلوكات الإيجابية الهادفة التي توجه الأفراد بالشكل المطلوب وتدفعهم الى تكاتف وتضافر جهودهم والعمل بجد وإخلاص لتحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة وتقضي على مظاهر الإختلافات والصراعات بكل أنواعها وتنتج بذلك رؤية واضحة وموحدة بين أهداف المنظمة من جانب ومستقبل العاملين وأهدافهم وطموحاتهم من جانب آخر .

6.1.6. الثقافة الضعيفة :

هي ثقافة تتصف بإتفاق ضعيف أو إتفاق أقرب منه للإختلاف بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين، وهذه الحالة تستدعي وجود رقابة قوية من الرؤساء ودرجات عالية من البيروقراطية [43] ص 65.

يتميز هذا النوع من الثقافة بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن المفاهيم التي تكونها إضافة الى غموض الأهداف بالنسبة للعاملين وصعوبة فهم خططها وبالتالي صعوبة العمل لتحقيقها بشكل إيجابي، وبذلك ينتشر نوع من اللامبالاة والتسيب في محيط العمل وتبرز نزاعات وخلافات بين المجموعات المهنية المختلفة، مما يخفف من معنويات الأفراد العاملين ويقلل حماسهم ويقضي على روح الإندفاع والمبادرة ويقتل فرص الإبتكار والتطوير ومن نواتج ضعف الثقافة التنظيمية هو ضعف إحساس وشعور العاملين بأهمية الأداء وأهمية المنظمة وقيمتها، فيفقدون بذلك روابط الإلتزام والولاء بينهم وبين مؤسستهم وهذا ماينعكس تدريجيا على مستقبل التنظيم ككل .

2.6. عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك، وترتبط في نشأتها وتشكلها بتاريخ المؤسسة وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي، وثقافة المؤسسة تعبر عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما وتشكل نموذجا أو نظرة إلى العالم [91] ص 37. وتتكون الثقافة التنظيمية من العناصر التالية [80] ص ص 312-313:

1.2.6-القيم التنظيمية:

وهي عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الإجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد...أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والإهتمام بإدارة الوقت والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين.

2.2.6-المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية .

3.2.6الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

4.2.6-التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين، وتتمثل هذه التوقعات في التقدير والإحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإقتصادية .

3.6- خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف ثقافة المنظمة بجملة من الخصائص يمكن عرضها كما يلي [90] ص 79 :

1.3.6-الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة، وهي كنظام مركب تشمل العناصر التالية الجانب المعنوي(النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي(عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة) والجانب المادي (كل ماينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك) .

2.3.6-الثقافة نظام متكامل :

فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3.3.6-الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر :

حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق إنتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص .

4.3.6-الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:

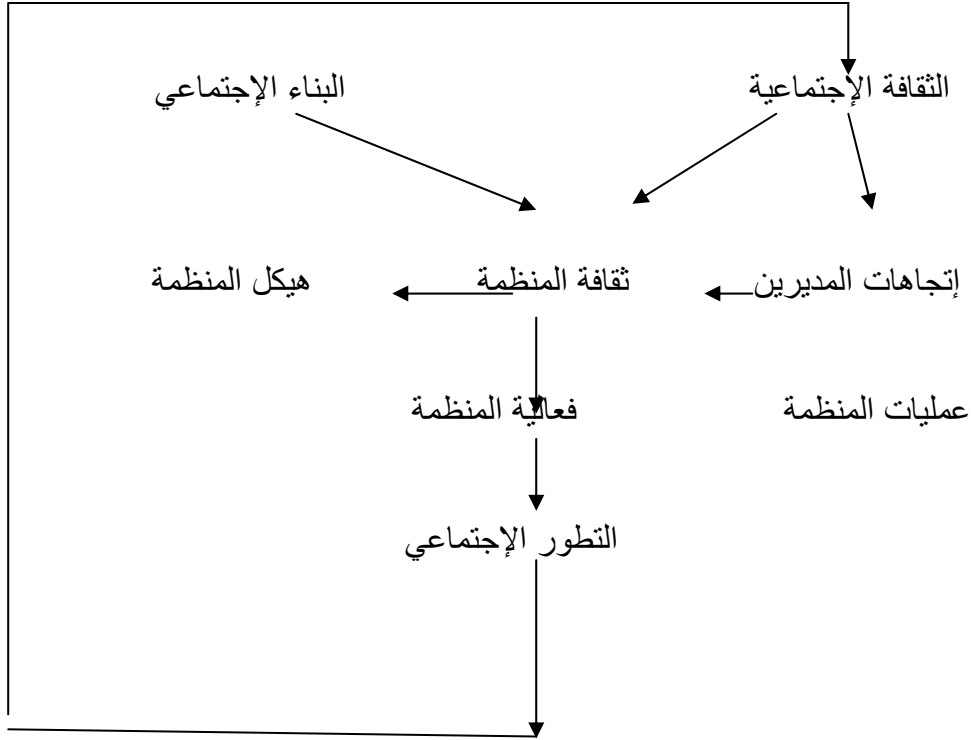
فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5.3.6-الثقافة لها خاصية التكيف :

حيث تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر.

كما تعتبر المنظمات من حيث التشابه والإختلاف في نفس الوقت كالكائن الحي البشري وكل منها متميزة عن الأخرى، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط إتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة وإتخاذ القرارات وقيمها وإعتقاداتها... وبما أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الإجتماعية تتشابه أيضا في بعض الجوانب وإبعاد ثقافتها، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدرکها العاملين فيها والجمهور الخارجي.

شكل رقم (5) يبين العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة [92] ص 330.



4.6 تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية :

إن إدارة الثقافة التنظيمية عملية ليست سهلة بحيث أنها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية، إلا أن عملية ترسيخها والمحافظة عليها وإدامتها تكمن في إتباع الوسائل الآتية [92] ص 344:

1.4.6 إدارة الموارد البشرية:

حيث يتم إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم وإعتقاداتهم مع القيم الرئيسية للمنظمة، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والإعتراف .

2.4.6 أفعال وممارسات الإدارة العليا :

حيث يكون على الإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة وإعتقاداتها ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة .

3.4.6-التطبيع:

ويتضمن تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة حيث أن العاملين الجدد يجهلون قيم واعتقادات المنظمة مما يجعل إمكانية تجاوزهم وخرقهم للقيم والتقاليد السائدة ممكنة، فعلى المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها من خلال برامج التعريف والتدريب...

كما يقع على عاتق المنظمة تعظيم الشعور بالواجب والمسؤولية سواء إتجاه العمل الذي يتم القيام به أو إتجاه الآخرين، وهو أمر بالغ الأهمية في زيادة إحساس الفرد إتجاه المجموع الكلي، وبالتالي فإن إيقاظ الضمير وزيادة الإحساس بالدور المتعاضم للرقابة الذاتية يمكنها أن تضع كافة أسوار الحماية والوقاية [93] ص 74.

4.4.6.نظم العوائد الشاملة:

وتشمل الإعراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالإنتماء للمنظمة.

أكد الكاتبان " Gross " و " Shichman " على الدور البارز والحيوي الذي تقوم به الإدارة للتأثير في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة، وحدد أربعة أساليب يمكن من خلالها أن تتدخل الإدارة لتكوين ثقافة المنظمة ونقلها وإدامتها وقد تمثلت في:

- بناء إحساس بالتاريخ من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص .
- إيجاد شعور بالتوحد من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير .
- تطوير الإحساس بالعضوية والإنتماء وذلك من خلال نظم العوائد والتخطيط والإستقرار الوظيفي والإختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادلية بين الأعضاء عن طريق عقد العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات [92] ص 355، من خلال هذا يتبين أن للمنظمة دورا هاما وفعال في تشكيل ثقافة المنظمة تحقق لها ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها.

5.6. نظريات الثقافة التنظيمية :

هناك عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم منها [29] ص 45:

1.5.6 نظرية الثقافة القوية : حيث ترى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع موافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه

الفترة تنعكس بشكل جيد على الأداء كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه الفترة أداء وإنجاز جيد .

2.5.6. نظرية التوافق:

تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة وبين أهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص كهيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة ومتطلبات الجمهور الخارجي والتوقعات الإجتماعية، ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على إتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

3.5.6. نظرية المؤسس أو الرمز:

ترى هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته ومعتقداته)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية وهو ما يطلق عليه بالإدارة الرمزية .

4.5.6. نظرية المستويات :

إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذلك يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال (الدين، المعتقدات، الأعراف، اللغة) وانتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة ، ويتم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة ، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ، ثم تنحصر في الفرد ذاته وهذا هو المستوى الثالث ، ويتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

6.6. العوامل المحددة للثقافة التنظيمية :

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عديد من العناصر والإعتبرات أهمها مايلي[90] ص ص

82-83 :

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من إهتمامات وقيم ودوافع .
- الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد الى المنظمة التي تتفق مع إهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب اليها من يتفق معها في ثقافتها .
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة ، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الإتصالات ونمط إتخاذ القرارات .
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على إمكاناته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته .

-الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وماتشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض، ومع الأطراف الخارجية.

وتتكون عادة قيم وأخلاقيات المنظمة مما يلي :

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدتها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة .
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع .

وعليه فإن اختلاف القيم ومن ثم إختلاف ثقافة المنظمة يرجع الى :

- خصائص الفرد .
- علاقة الفرد بالبيئة.
- أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.
- علاقة الفرد بالمنظمة .
- الأنشطة التي يمارسها الفرد.
- إتصالات الفرد وعلاقته مع الآخرين .
- ثقافة المجتمع وانعكاسها على ثقافة المنظمة .
-

فالفرد بطبيعة تواجده في المجتمع فإنه يكتسب من خلال ذلك إتجاهات وسلوكيات وقيم مختلفة منها الإيجابية ومنها السلبية ، وعند إنضمامه الى المنظمة فإنه ينقل معه أنواع مختلفة من هذه القيم والسلوكيات والإتجاهات ، ومع وجود القيم التنظيمية الخاصة بالمنظمة(ثقافة المنظمة) فإنه يحدث بذلك نوع من التفاعل بين القيم والإتجاهات التي يحملها الفرد من المحيط الخارجي عن المنظمة وبين القيم والمعايير التنظيمية التي تحددتها ثقافة المنظمة .

ومن خلال هذا التفاعل فإن ثقافة المنظمة تتأثر تدريجيا وتكتسب أنواعا وأشكالا جديدة من قيم المجتمع الخارجي، وذلك ما ينتج أنواع مختلفة من السلوكيات التي يكتسبها ويحملها الأفراد في التنظيم .

7.6. مستويات الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي : المجتمع، الصناعة والنشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط ، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل

والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة [92] ص ص 94-95 .

1.7.6 -ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الإجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الإقتصادية، والهيكل الإداري للدولة...وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها .

2.7.6-ثقافة الصناعة /النشاط:

يوجد تشابه في الرؤية داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، مما يعني أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعنتقتها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط ، وعبر الوقت يتكون نمط معين من القرارات ، ومضمون السياسات ،ونمط حياة الأعضاء...والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط .

3.7.6.ثقافة المنظمة:

تختلف ثقافات المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المؤسسات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة ، وذلك لان الأفراد في هذه المستويات يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكهم والتي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم بالمنظمة .

8.6. تغيير الثقافة التنظيمية :

يعتقد الكثير من الكتاب بإمكانية تغيير وتعديل الثقافة التنظيمية ، وأن هناك مجموعة من العوامل الموقفية الواجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة والمتمثلة في [92] ص 336 :

- تغير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة .

- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة إنتقال المنظمة الى النمو او التوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الإنحدار وتعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة .

- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات الصغيرة السن بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها .

- حجم المنظمة : من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم .

- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة .

- غياب ثقافة فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديد في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الامر مرتبط بالحجم ، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تظم عادة ثقافات فرعية .

فاذا ماكانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح ، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية ومقارنتها بالوضع المنشود ، وتقييم الوضع بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج الى تغيير، ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة .

ولخلق شعور بأهمية التغيير وسرعته لابد من تقديم أسباب مقنعة لمثل هذا التغيير وتختلف هذه الأسباب من منظمة إلى اخرى منها تحديد المنافسة وضعف الروح المعنوية للعاملين والتغيرات التكنولوجية والإتجاه لفتح أسواق جديدة والدخول في مجالات جديدة بشرط أن تلقى هذه الأسباب القبول والفهم من العاملين بحيث تحركهم وتوجههم وتدعم عمليات التغيير[43] ص 72 .

فالمنظمة الناجحة هي التي تضع قيم ومعايير قويمة وفعالة تسهم في إيجاد أجواء الإستقرار والأمان، وتستطيع إقناع أفرادها بضرورة وإيجابية التغيير في مختلف جوانب المنظمة، وتضمن أكبر قدر ممكن من العوائد التي تخدم أهداف المنظمة وتوصلها الى تحقيق خططها وإستراتيجياتها بإيجابية، كما تضمن بها تقويم سلوكيات أفرادها وتسهم في تنمية علاقات التضامن والتعاون والمشاركة بين الرؤساء والمروؤسين من جهة وبين المروؤسين فيما بينهم من جهة أخرى .

وحيث أن الإدارة العليا ومن خلال الدور القيادي فإنها تلعب الدور الكبير في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها بمراعاة تلك القيم ، والإدارة العليا يمكنها أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج،...كما يمكن أن تعتمد المنظمة مشاركة العاملين في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة ، وأخذ توصياتهم وإقتراحاتهم ووضعها موضع الإعتبار[90] ص 96.

9.6- دور الثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تطوير المنظمات حيث أنها تعتبر الهوية التي تبين لأفرادها الأهداف الواضحة التي يجب العمل لتحقيقها ، وبالتالي الوصول إلى أقصى حد من النجاح والتطور ، تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي [94] ص 26 :

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في كونها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي ، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة .

-تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والإنسجام الخارجي بين المنظمة وبيئتها.

-الثقافة التنظيمية الواضحة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .

-يؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة الى إنخفاض معدل دوران العمل وسرعة الإستجابة لقرارات الإدارة العليا .

- الثقافة القوية تقوم بتحديد أسلوب وسرعة إستجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين وإحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها وإستقرارها .

-تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الإتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية .

- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين بإحتياجات ومتطلبات الأفراد في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة .

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية من خلال مشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك ويسهل من الإلتزام الجماعي وتعزز إستقرار النظام من خلال تشجيعها على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة ومساعدتهم على فهم مايدور حولهم بإعتبارها توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء على نحو ما [92] ص 330 .

- تعمل المنظمة من خلال ثقافتها على التركيز على إحتياجات العملاء والموظفين كطريقة لرفع الأداء وخلق وتدعيم تحمل المسؤولية والملكية وتعميق الإلتزام التنظيمي والإجتماعي...

- تعمل الثقافة التنظيمية على تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالنسبة للعاملين بالمنظمة ، وبذلك فهي تحقق إستقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت .

- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها .
- تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم من خلال ماتحويه من قيم وقواعد سلوكية وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها .
- تعتبر عنصرا فعالا مساعدا للإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها .
- تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة موجه أساسي لسلوكات الأفراد وتصرفاتهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة بحماس وإيجابية ، كما تعمل على رفع معنوياتهم وتزيد من قوة إنتمائهم وإرتباطهم بالعمل وتحسين مستوى الإتصالات والتعاون بين العاملين وتزيد ثقفتهم بأنفسهم من خلال توضيح الأهداف وتحديد طرق تنفيذها .

10.6. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ولاء العاملين :

لما كانت القيم والأخلاقيات تمثل عنصرا هاما موجها للسلوك الإنساني ومحددا للوسائل والغايات التي يحتاجها الفرد للتقليل من ضغوطاته وإضطراباته في ميادين الحياة الإجتماعية على إختلافها، فكان من الواجب العمل على تصحيح وتقويم هذه القيم وتوجيهها الى خدمة الأهداف، وهذا مادفع بالمنظمات كوحدة من وحدات المجتمع الى النظر الى هذه القيم على أنها ذات أهمية ينبغي على إدارة المؤسسة أن تظهر على تنميتها وتشجيع الإيجابية منها .

حيث تعتبر ثقافة المنظمة عاملا مهما يقرر مدى التوافق بين المنظمة والفرد [43] ص 74، ومن خلال تشجيعها لمشاركة العاملين في الأنشطة، فإن ذلك يخلق شعورا لديهم بالمسؤولية ومن ثم يتزايد ولاءهم للمنظمة والتزامهم بأهدافها [90] ص 111 .

فعلى كل منظمة ناجحة أن تعمل علة توفير ثقافة تنظيمية فعالة تستطيع أن تضبط سلوكات الأفراد وتحدد لهم أهدافهم وأهميتهم بالنسبة للتنظيم وأهميته بالنسبة لهم ، وذلك بتقوية روابط المحبة والتضامن بين العاملين من جهة وبين الرؤساء والعاملين من جهة لأخرى ، حتى تنتشر بذلك روح المساوات والمنافسة الشريفة بين الأفراد، فتزيد بذلك إنتاجيتهم وتتطور سلوكياتهم الى مايخدم الصالح العام .

فالعاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية والإيجابية يتميزون بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والإعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهو مايمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها [92] ص 326.

يمكن للثقافة التنظيمية أن تزيد من شعور العاملين بالرضى والتعاون والتضامن والانتماء وبخاصة تنظيم وتقوية البناء الاجتماعي للمنظمة، كما يؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد ، ومن ذلك إنخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

كما يمكن للمنظمة أن تستفيد بشكل كبير من العاملين بها من خلال دفعهم لبذل أقصى طاقاتهم ومهاراتهم وذلك عن طريق إهتمامها بمختلف العمليات الإدارية من قيادة إدارية وعلاقات بين العاملين والسعي لمعرفة حاجيات ورغبات الأفراد ومحاولة تلبيتها.

فالقيادة الإدارية الرشيدة هي التي تغرس في العاملين بذور الإخلاص والتفاني لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق استثارة شعورهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم، وإهتمام أكثر بالعاملين ووضعهم في أولى إهتماماتها عند وضع وتحديد الخطط والإستراتيجيات .

كما أنه كلما استطاعت المنظمة من خلال ثقافتها التنظيمية أن تحدد منظومة الدوافع الخاصة بالأفراد ودرجة أولوية كل منها ، كلما كانت أقدر على إعداد وتصميم سياسات تحفيزية عالية الجودة تحقق الإشباع الامثل لهؤلاء الأفراد، وبالتالي تكسب حبهم وولاءهم وإنتماءهم للمنظمة، وبالتالي التفعيل الأمثل لطاقاتهم الذهنية والبدنية في العمل ، وبذلك تضمن إنضباط العاملين وتزول كل التخوفات بشأن ظهور الصراعات والخلافات في محيط العمل وتزيد درجة ولاءهم لأعمالهم ومهامهم اولا وولائهم لمنظماتهم ثانيا.

فالثقافة القوية تنمي روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ومن ثم تسود علاقات الحب والإحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف والأزمات المفاجئة، حيث أن إرتباط الأفراد مع بعضهم البعض ينمي روح التعاون والتضامن بينهم ويفتح مجالات الإتصال والمشاركة في جميع الأعمال والمهام ، وبذلك تقوى صلتهم بالجماعة التي ينتمون إليها ويتخلصون من مشاعر الفردية والأنانية وتنصهر القيم مع بعضها وتستقيم سلوكياتهم وتقوى دوافعهم وإتجاهاتهم ، وبالتالي فإن ارتباطهم بهذه الجماعة يزيد وينمو ويزيد مع ذلك إرتباطهم وإنتمائهم للمؤسسة ككل ويتعزز ولاءهم لها .

من خلال ماسبق يتبين أن الثقافة التنظيمية هي الوحدة الأساسية أو المحرك الفعال الذي تنتج منه مختلف القوى التي توجه السلوكيات الفردية والجماعية في التنظيم، بإعتبارها تحدد الهوية لأفرادها العاملين وتمنحهم الرؤية الواضحة حول الأهداف والإستراتيجيات التي يجب أن يسعوا لتحقيقها بكل إخلاص وتفاني .

وتقع على عاتق إدارة المنظمة والجهة المسؤولة فيها أن تتولى تنمية وتقويم هذه المعايير والقيم التي تتشكل منها الثقافة التنظيمية وتعزيز الإيجابية منها ، والقضاء أو التقليل من المعايير والقيم السلبية التي من شأنها أن تعيق نمو وتطور المنظمة وسعيها لمحاولة التجديد والتحديث المستمر وتفقد العاملين القدرة على التكيف والاندماج في الوسط التنظيمي ، وذلك بإيجاد رؤية مشتركة وقيم ومبادئ واضحة وصريحة تمكن العامل من تحديد أهدافه وطموحاته وتبين له الطريقة الصحيحة التي تساعده على تحقيق هذه الأهداف وتمنح العاملين الثقة والإصرار على العمل المتميز وتدفعهم الى الإبداع والإبتكار ومن جانب آخر تبعد العاملين عن الأفكار والتوجهات التي تعيقهم عن تحقيق أهدافهم وطموحاتهم .

وحتى تحقق المنظمة خططها وأهدافها لا بد أن تجسد هذه القيم والقواعد المشكلة لثقافتها التنظيمية كواقع ملموس في فكر وحركة وعمل وسلوك جميع العاملين بها بحد أدنى تتفق عليه وترضى به إدارة المنظمة .

الفصل 7:

الإطار الميداني للدراسة

1.7- التعريف بالمؤسسة والموقع الجغرافي لها:

يعود إنشاء المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية الى ديسمبر 1953 وهو بقرار من والي الجزائر آنذاك، وكانت تسمى " ETS.J.CAR.MEELI " نسبة لملاكها والذين كان غرضهم الأساسي هو صناعة الأنابيب وتلحيمها، ثم بعد ذلك تخصيصها في صناعة أنابيب الغاز والنفط، وبعد الإستقلال وبالضبط في 29 جوان 1963 أصبحت "ETS.J.CAR MEELI" ملكا للدولة حيث عين لها مدير جديد إلا انها لم تصبح وطنية الا في 19 نوفمبر 1964 تحت اسم المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي ENCC ، وفي سنة 1975 ارتبطت هذه المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للبناء المعدني "SR METAL" بواسطة القرار رقم ME/80 الصادر في 14 فيفري 1975. وكانت تابعة لوزارة الصناعات الثقيلة آنذاك وكان مقرها الجزائر العاصمة، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات ونظرا لتوسيع هذه الشركة SN-METAL وعجزها عن تسيير شؤونها انقسمت الى أربعة مؤسسات مستقلة هي:

- المؤسسة الوطنية للمعدات والأشغال العمومية.
- المؤسسة الوطنية للعمارات الحديدية "BATIMETAL".
- المؤسسة الوطنية للعربات "FEROVIALE".
- المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية "CR METAL" محل الدراسة.

وتم ذلك في 01 جانفي 1983 بمرسوم تنفيذي رقم 83/49.

تتكون المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ذات الراسمال الاجتماعي المقدر 1.095.250.000 من 11 وحدة ويقع مقرها الاجتماعي ب 35 شارع عاشور طابات محمد، وهران .

- تعريف وحدة البليدة:

"CR METAL" تأسست وحدة البليدة (المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية وفق المرسوم التنفيذي 49/83 لسنة 1983 والمنشور في الجريدة الرسمية يوم 25 جانفي 1983. بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للبناء المعدني، حيث أصبحت تختص في انجاز وتركيب البناءات المعدنية وكانت احدى وحدات مؤسسة encc، وفي جويلية 2001 أخذت شبه إستقلال مالي وإداري حيث أصبحت شركة ذات اسهم لراس مال اجتماعي قدره 100.000.00 دج مقسمة الى 2000 سهم.

ويقع مقرها الإجتماعي ب 130 شارع كريتلي مختار، مدينة البليدة ويعمل بها حاليا 355 عامل ونظرا لقدراتها الانتاجية الهائلة حوالي 3232 طن سنويا، وخبرتها الطويلة من العمل المتواصل وانجازاتها المتعددة (مطحنة المتيجة، عدة قاعات ومخازن لقاعدة سونطراك، عدة مدارس ابتدائية مبنية بالحديد فقط، عدة بنايات لقاعدة النواحي العسكرية)، استطاعت وحدة البليدة في 08 افريل 2002 من الحصول على شهادة الجودة العالمية ISO 9001.

- القدرات المادية والبشرية للمؤسسة:

القدرات المادية:

- تقدر المساحة الاجمالية للمؤسسة ب 66,934 م².
- المساحة غير المغطاة تقدر ب 46,394 م² وتظم مكان للتخزين 34,934 م² مكان السير 11,460 م²
- المساحة المغطاة تقدر ب 20,540 م² وتظم المباني والورش ونجد:
 - ورشة التقطيع 12,970 م².
 - ورشة التلحيم 1,716 م².
 - ورشة الطلاء 1,408 م².
 - المخزن 406 م².
 - مباني اخرى 190 م².
 - مباني التوزيع والامساك 369 م².
 - المباني الاجتماعية نجد:
 - مباني ادارية 545 م².
 - مباني تجارية 350 م².

- المطعم 545 م².

القدرات البشرية:

وفق المعلومات المتحصل عليها من مصلحة المستخدمين فان عدد العمال بمؤسسة " CR-METAL" يتوزعون وفق المستويات التالية :

- الاطارات 34.

- عمال التحكم 51.

- عمال التنفيذ 273.

-مهام ووظائف المؤسسة :

جاء في مقرر السياسة العامة للمؤسسة ان رسالتها تتمثل فيما يلي :

- مؤسسة البناءات المعدنية " CR –METAL" هي فرع من المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية ENCC ،مهمتها الرئيسية هي الصناعة والتسويق عند الطلب المواد الحديدية وهذا في الميادين التالية:

• الهياكل المعدنية والقفالة .

• الصهاريج الصناعية المختلفة.

• تركيب وصيانة الهياكل والمعدات .

-أهداف المؤسسة:

تتراوح أهداف المؤسسة الإستراتيجية بين الأهداف الإقتصادية والإجتماعية على أن يبقى أهم هدف استراتيجي هو البقاء والإستمرار .

-الأهداف الاقتصادية:

*العمل على تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر عن طريق استغلال كل الطاقات الإنتاجية والمهارات الفنية للعمال .

*العمل على تحسين وتنويع تشكيلات المنتجات بحيث تتصف بالجودة العالية والسعر المنخفض .

*العمل على الدخول في الأسواق والمناقصات الدولية خصوصا وأنها متحصلة على شهادة الإيزو .

*العمل على زيادة قدراتها التنافسية عن طريق إكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إرضاء العميل .

- الأهداف الاجتماعية :

*تلبية احتياجات السوق الوطني والإستغناء عن الإستيراد من الخارج .

*رفع المستوى المعيشي للعمال عن طريق فتح فرص العمل لهم وتكوينهم ورفع مستواهم المهني .

*المساهمة في إمتصاص البطالة عن طريق فتح أبواب التوظيف أمام الشباب .

*المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة .

-الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تتكون مؤسسة البناء المعدني "CR-METAL" من خمس مديريات :

*المديرية العامة .

*مديرية التخطيط وتسيير الأداءات .

*مديرية الإدارة والمالية.

*المديرية التجارية .

*المديرية التقنية .

2.7- المناهج والأدوات:

المناهج:

كل دراسة لا بد لها من منهج أو مجموعة من المناهج يعتمد عليها الباحث في دراسته، ويحدد هذا المنهج نوع الدراسة وأهدافها، وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على :

1.2.7 المنهج الوصفي التحليلي:

"الذي يعد طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منتظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة إجتماعية، فهو يدرس الظاهرة عن طريق وصفها وصفا دقيقا وتحليلها من أجل الوصول الى استنتاجات تساعد على فهم الواقع، ويكون ذلك بإستعمال الأسلوب العلمي وهذا ما يلائم موضوع بحثنا من خلال وصف خصائص الثقافة التنظيمية من أنماط القيادة الإدارية وطبيعة العلاقات بين العاملين وأيضاً طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة والمحددات التي يتم من خلالها تنمية سلوكيات تنظيمية إيجابية عند العمال وتدعيم ولأهم التنظيمي.

2.2.7 المنهج الإحصائي:

كما قمنا كذلك بالإستعانة بالمنهج الإحصائي بحيث كلما كانت درجة الاعتماد عليه أكثر كلما كان العمل أقرب الى الموضوعية والدقة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، ويساعدنا هذا المنهج في تفرغ بيانات الإستمارة وحساب النسب والأرقام التي تبين مدى صحة الفرضيات.

الأدوات :

كما قمنا بالإستعانة بتقنيات البحث التالية :

- الإستمارة :

تعتبر الإستمارة تقنية أساسية في جمع المعطيات والبيانات من المبحوث ،فهي وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، وهي التي تفرض على المبحوث التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة أو مساراته النظرية والتطبيقية.

وقد احتوت الإستمارة التي صممناها على 56 سؤال حيث وضعنا فيها اقتراحات وهم يختارون الإجابة المناسبة لهم، وقد تمحورت أسئلة الإستمارة حول 04محاور هي :

المحور الأول : البيانات العامة .

المحور الثاني : البيانات الخاصة بالفرضية الثانية .

المحور الثالث : البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة .

-المقابلة:

حيث قمنا كذلك في هذه الدراسة بالإعتماد على تقنية المقابلة وكانت مع ثلاث إطارات مسؤولين في المؤسسة وقد كان الغرض من هذه المقابلة هو تدعيم بيانات الإستمارة وزيادة تحقيق اختبار فرضيات الدراسة .

3.2.7. الدراسة الإستطلاعية :

قمنا بالعديد من الزيارات الى مؤسسة الهياكل المعدنية والنحاسية بالبلدية ودامت الزيارات من حوالى أكتوبر 2010الى أبريل 2011 كل يومين أسبوعيا ،قمنا من خلالها بالتعرف على المؤسسة وكذا العمل الإداري ، وساعدتنا هذه الزيارات في ضبط الفرضيات المناسبة ،كما قمنا بتجريب بعض الإستمارات للتأكد من أن الأسئلة واضحة للعمال ، وعلى إثر ذلك تم تصحيح أسئلة الإستمارة وتوزيعها على المبحوثين وهذا بعد ضبط العينة وامتدت من 02مارس الى 11أفريل 2011 بعدها قمنا باسترجاع الإستمارة وتفرغ البيانات ووضع الجداول وتحليلها .

3.7 . طريقة إختيار العينة:

يقدر عمال مؤسسة "CR –METAL" للهياكل المعدنية والنحاسية ب 322 عامل منهم :

- 34 اطار .
- 51 اعوان تحكم .

• 237 عامل تنفيذ

ونظرا لعدم تجانس خصائص مجتمع البحث فإنه تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية .
ونظرا لان عدد عمال التنفيذ يساوي ضعفي اعوان التحكم والاطارات ، فان اختيار نسبة السبر كانت

$\frac{1}{2}$ بالنسبة لاعوان التحكم

و $\frac{1}{2}$ بالنسبة للإطارات .

و $\frac{1}{4}$ بالنسبة لعمال التنفيذ.

وعليه فان :

الاطارات : $17 = 2/1 \times 34$.

اعوان التحكم $26 = 2/1 \times 51$.

عمال التنفيذ $60 = 4/1 \times 237$

وعليه تصبح العينة الإجمالية للدراسة كالتالي : 17 اطار و 26 اعوان تحكم و 60 عامل تنفيذ ،
بمجموع 103 عامل وهي العينة النهائية التي بنيت عليها الاستمارة .

عرض وتحليل جداول البيانات العامة .:

جدول رقم (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	ك	%
ذكر	86	83,50
أنثى	17	50,16
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن مجتمع العينة يطغى عليه الطابع الذكوري بنسبة 83,50% مقابل 16,50% بالنسبة للفئة النسوية .

وترجع إرتفاع نسبة الذكور بالمؤسسة الى طبيعة النشاط الصناعي فيها المتمثل في تقطيع وتلحيم الحديد وهو ما يتطلب جهد عضلي أكثر من طرف الرجال ، في حين نجد الجانب النسوي يتواجد في الاعمال الإدارية فقط ويتجنب هذا النوع من العمل

جدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	ك	%
25-20	12	11,65
31-26	33	32
37-32	28	27,19
43-38	15	14,56
49-44	11	10,70
50 فما فوق	04	03,90
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 32% كأعلى نسبة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 31-26 سنة ،تليها نسبة 27,19% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين

37-32 سنة ، تليها نسبة 14,56% من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38-43 سنة، في حين نجد أضعف نسبة للعمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وتمثلت بـ 03,90%.

يتبين مما سبق أن معظم أفراد العينة يتميزون بفئة شابة والذين تتراوح أعمارهم من 20-37 سنة بما يعادل 73 فرد من المبحوثين (103) فرد ، ويرجع السبب في تواجد فئة الشباب بنسبة كبيرة الى طبيعة عمل المؤسسة والمتمثل في الجهد العضلي الذي يتطلب الطاقة الجسدية أكثر من العمل الفكري ، كما يعود توظيف المؤسسة لهذه الفئة الشابة الى اعتبار هذا السن بمثابة قمة العطاء والإبداع .

بالمقابل نجد قلة فئة الكبار فوق 50 سن راجعة الى حاجة المؤسسة الى الإحتفاظ ببعض الموظفين القدامى للإستفادة من خبراتهم ومعارفهم وعن طريقهم تقوم بتوجيه الشباب الجدد وجعلهم يستفيدون من خبرتهم ومعارفهم .

جدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	ك	%
ابتدائي	04	04
متوسط	39	38
ثانوي	43	41,50
جامعي	17	16,50
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 41,50% من أفراد العينة الذين يملكون المستوى التعليمي الثانوي ، تليها 38% من أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط، في حين نجد 16,50% من حاملي الشهادات الجامعية.

يتبين أن اغلب عمال المؤسسة لديهم مستوى تعليمي متوسط وثنائي وهذا راجع الى طبيعة عملها والذي لا يتطلب مستوى تعليمي عال للقيام بالأعمال العضلية ، كما تبدو سياسة التجديد العلمي واضحة من خلال نسب غير المتحصلين على شهادة البكالوريا والتي تبنتها المؤسسة كإستراتيجية على الأقل لإمتصاص نسب البطالة خاصة الفئة الشابة التي تعد ركيزة الحاضر والمستقبل ، وذلك بتوفير فرص عمل تحوي هذه الفئة وتعطي لها أهمية وتحاول إدماجها في المجتمع تفاديا لظهور الآفات المترتبة عن البطالة وغيرها.

ويتبين كذلك التقارب الكبير بين المستويين الثانوي والمتوسط ليشكلان الفئة الغالبة في المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من تسهيل عملية التعامل والتفاعل بين العمال في مستوى واحد يسهل من عملية الإتصال والإندماج بين مختلف الفئات العاملة.

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية .

الفئة المهنية	ك	%
اطارات	17	16,50
أعوان التحكم	26	25,25
عمال تنفيذ	60	58,25
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 58,25 % من أفراد العينة يشكلون عمال منفذين ، تليها نسبة 25,25% بالنسبة لفئة أعوان التحكم ثم فئة الإطارات بنسبة 16,50% . يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن فئة عمال التنفيذ هي الفئة الغالبة في المؤسسة وهذا حسب طبيعة العمل الذي يتطلب وجود عمال تنفيذ بالدرجة الأولى، بينما نجد فئة أعوان التحكم كرؤساء في الورشات المختلفة داخل المؤسسة وتؤدي هذه الفئة دورا وسيطيا بين فئة الإطارات من جهة وفئة عمال التنفيذ من جهة أخرى، كما نجد فئة الإطارات في الجانب الإداري للمؤسسة المتمثل في دراسة ملفات وعروض العمل ووضع التصاميم الهيكلية للمشاريع

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية	ك	%
أعزب	58	56,30
متزوج	45	43,70
أرمل	00	00
مطلق	00	00
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام له يختص بنسبة 56,30% من العمال العازبين مقابل 43,70% من المتزوجين .

يتبين أن غالبية عمال المؤسسة غير متزوجين وهذا راجع الى صغر السن عند العاملين حيث أن أغلبهم تتراوح أعمارهم بين 20-37 سنة، وقد يكون هذا راجع الى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي تسود المجتمع من أزمات السكن وعدم القدرة على تغطية تكاليف العيش وغلاء المهور في كثير من الأحيان ، مما يجعل الشباب يعرض عن فكرة الزواج أو يؤجلها الى حين يتمكن من تحقيق لوازم أو ظروفيات الحياة العائلية والقدرة على تحمل المسؤولية.

غير أن المؤسسة تسعى دوما الى محاولة مساعدة هذه الفئة على الزواج وذلك لوعيها بأهمية الاستقرار والإرتياح النفسي للعامل والذي يوفر له الراحة النفسية في العمل لأداء العمل على أحسن وجه .

جدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب الأصل الجغرافي .

الأصل الجغرافي	ك	%
حضري	91	88,34
شبه حضري	08	07,76
ريفي	04	03,90
المجموع	103	100

يتبين من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 88,34% من أفراد العينة من أصل حضري بالمقابل نجد 03,90% من أصل ريفي .

هذا مايبين أن المؤسسة تعتمد سياسة التوظيف الداخلي وتعطي الأسبقية للأفراد القاطنين بمكان تواجدها ، وتتجنب التوظيف من خارج المنطقة تفاديا للمصاريف التي تترتب عن نقل الأشخاص من مقر الإقامة الى مقر السكن وكذلك مصاريف الإيواء والإطعام وغيرها

جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة .

الأقدمية	ك	%
07-01	35	34
14-08	30	29,12
21-15	28	27,18
27-22	03	02,90
34-28	04	03,90
35 فما فوق	03	02,90
المجموع	103	100

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 34% بالنسبة للعمال الذين تتراوح أقدميتهم من 07-01 سنوات ، تليها 29,12 % من العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 14-08 سنة ، فيما كانت نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم بين 27-22 سنة ما يعادل 02,90 % وبنفس النسبة الذين تزيد أقدميتهم عن 35 سنة .

وما يفسر تواجد 35 عامل من أفراد العينة من مجموع 103 مبحوث تتراوح أقدميتهم بين 10-21 سنة هو صغر السن بالنسبة للعمال وبالتالي فإن أقدميتهم تتزايد مع الوقت. كما يلاحظ إحتفاظ المؤسسة على عدد كبير من الذين تتراوح أقدميتهم من 22-35 سنة أو تزيد من أفراد العينة وذلك حتى تعزز من خصائص النسق الثقافي لها ، وتحاول بذلك إحداث نوع من التكامل والإلتحام يمكن الأفراد الأقل خبرة وتجربة من فرص التعلم والإستفادة من خبرات الآخرين التي نتجت عن طول تواجدهم بالمؤسسة .

تحليل جداول الفرضية الأولى .

جدول رقم(08): العلاقة بين القائد والعمال وما تحققه لهم هذه العلاقة .

المجموع		عمل فقط		مصلحة		قراية		زمالة		صداقة		نوع العلاقة
												أثرها على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
2,91	3	-	-	-	-	-	-	-	-	5,77	3	شعور بالدعم والمساندة لقضاء المصالح
75,72	78	76,67	23	83,3	5	80	4	60	6	76,9	40	الحصول على منح وعلوات
				3						2		
3,9	4	-	-	16,6	1	20	1	20	2	-	-	التخلص من رقابة القائد
				7								
14,56	15	23,33	7	-	-	-	-	20	2	11,5	6	البقاء والإستمرار بالمؤسسة
										4		
2,91	3	-	-	-	-	-	-	-	-	5,77	3	حرية التصرف بالمؤسسة
100	103	100	30	100	6	100	5	10	1	100	52	المجموع
								0	0			

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 75,72% من العمال الذين لهم فرصة الحصول على مختلف المنح والعلوات وهم الذين تربطهم علاقات مصالح مع المسؤول مدعمة بنسبة 83,33%، ثم تليها نسبة 80% من العمال الذين لهم علاقات قراية مع الرئيس ،وبنسبة

76,92 % من العمال الذين لهم صداقات مع الرئيس، وبنسبة 76,67% من العمال تربطهم مع القائد علاقة عمل وزمالة على الترتيب بنسبة 60%.

في المقابل نجد 14,56 % من أفراد العينة الذين يصرحون بأن علاقاتهم التي تربطهم مع المسؤول تمكنهم من البقاء والإستمرار في المؤسسة لوقت أطول مدعمة من طرف العمال الذين علاقات عمل فقط بنسبة 23,33% وبنسبة 11,54% بالنسبة للذين لهم صداقات مع المسؤول .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن للعلاقات المختلفة التي تربط بين العمال والرئيس في نسق تنظيمي واحد تكون في أغلب الاحيان مقياسا يسمح بالحصول على فرص الترقى والعلاوات وينمي ارتباط العامل وبقاءه بمؤسسته وهذا مايبين أن المحيط الداخلي للمؤسسة ينتج أنواعا مختلفة من العلاقات التي تربط بين الأعضاء وتصبح هذه العلاقات كمحددات تتراكم لتتشكل كقوانين بطرق غير رسمية يتم على أساسها حصول افراد على مختلف الإمتيازات في المؤسسة وبذلك فإن لجوء الأفراد الى هذه العلاقات كوسيلة لتحقيق مكاسب ومزايا يحدث تدريجيا تغييرا في بيئة العمل ونظمها وقواعدها، ويظهر نوع من الولاء والإنتماء لجهة معينة على أساس مصلحة معينة ، وهنا تلجأ القيادة الإدارية الناجحة الى ضرورة تفعيل هذه العلاقات من جانبها الإيجابي في تنمية روابط الإنتماء للجماعة لا أن تنميها على أساسي شخصي مصلحي فقط .

جدول رقم (09): أسلوب القائد في العمل وتأثيره على ولاء العمال للمؤسسة. .

المجموع		يشجع العمل الجماعي المتناسق		يشجع العمل الفردي والمبادرة		يركز السلطة في يده		أسلوب القائد في عمله أثره على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7,77	8	-	-	-	-	47,06	8	التمرد للتخلص من سيطرة القائد
58,25	60	14,81	4	89,83	53	17,65	3	زيادة الدافعية للعمل
15,53	16	59,26	16	-	-	-	-	تسهيل التفاعل بين العمال
5,83	6	-	-	-	-	35,29	6	إنتشار اللامبالاة والتسبب في العمل
12,62	13	25,93	7	10,17	6	-	-	تنمية الإرتباط العامل بالمؤسسة
100	103	100	27	100	59	100	17	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن إتجاهه العام يتمثل في نسبة 58,25% من العمال الذين يصرحون بزيادة دافعيتهم للعمل والإنجاز ،مدعمة بنسبة 89,83 % بالنسبة للعمال الذين يرون بأن الأسلوب القيادي في المؤسسة يقوم على أساس تشجيع العمل الفردي ،تليها 17,65% من العمال الذين يرون بأن تركيز السلطة في يد القائد تزيد أيضا من عمل وإنجاز الأفراد ،ثم نجد 14,81% من العمال الذين يصرحون بزيادة دافعيتهم كنتيجة لإعتماد القائد على أسلوب تشجيع وتنسيق العمل الجماعي ،بالمقابل نجد 15,53% من أفراد العينة يرون بأن تشجيع القائد للعمل الجماعي يسهل من عملية التفاعل والتعاون بين الأفراد مدعمة بنسبة 59,26% .

ونجد 12,62% من العمال الذين يصرحون بأن تشجيع القائد للعمل الفردي والمبادرة يزيد من تمسكهم وينمي إرتباطهم بالمؤسسة وهي مدعمة بنسبة 10,17% وبنسبة 25,93% بالنسبة للعمال الذين يصرحون بتشجيع القائد للعمل الجماعي المتعاون .

من القراءة الإحصائية للجدول نجد القيادة الإدارية تقوم بتشجيع العمل الفردي والمبادرة بالدرجة الأولى وذلك يرجع الى وعي القيادة بأهمية الفرد وطاقاته إذا ما وجد الدعم الكامل والمستمر ، ولكي تحقق ذلك وتدفع الأفراد إلى إبراز طاقاتهم فإنها تنشر بينهم المنافسة في العمل ، ومع أن كل فرد في التنظيم يسعى الى التميز والتطور في العمل فإن القيادة تتخذ من هذه النقطة وسيلة فعالة لدفع الأفراد الى تقديم إبداعاتهم وإقتراحاتهم ومشاركاتهم في كل مستويات التنظيم وبذلك فهي تضمن توجيه سلوك الأفراد وتنميته الى ما يحقق للفرد النجاح والتميز من جهة وتستفيد المؤسسة من إبداعاته وزيادة حماسه في تحقيق أهدافها من جهة أخرى .

من جانب آخر نجد القيادة الإدارية مع تشجيعها للعمل الفردي والمبادرة لا تغفل أهمية العمل الجماعي وتنشر بذلك بدلا من المعايير الفردية معايير جماعية تقوي رغبة الأفراد وتزيد حماسهم وتدفعهم للعمل كجماعة واحدة متماسكة من خلال الترابط الفعلي لهم كقدرة جماعية تعمل على تنمية نسق تفاعلي ترتبط فيه المشاركة والتعاون في المهام وتبادل للأراء والأفكار ، مما يقلل من مظاهر الخلافات والإنعزال في بيئة العمل وتنمي إرتباط العامل وقوة تمسكه بعمله وإخلاصه فيه ، وتعمل تدريجيا على صنع وعي عمالي تطغى فيه مظاهر الإنتماء والولاء للعمل والمؤسسة وتقضي على السلوكات الغير تنظيمية التي تعرقل تحقيق أهدافه

جدول رقم (10): معاملة القائد مع العمال وتأثيرها على ولائهم للمؤسسة

المجموع		الإلزام بتنفيذ القرار دون مناقشة		المساوات في الإستماع للعمال		مشاركة العمال في الرأي		حرية شخصية في إتخاذ القرار		معاملة القائد للعمال أثرها على ولائهم
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33	34	100	4	-	-	-	-	100	30	يقتل المبادرة ويقلل الإبداع
38,8	40	-	-	44,8	13	67,	27	-	-	يفسح المجال للإقتراحات والمشاركات
3				3		5				
7,77	8	-	-	-	-	20	8	-	-	رفع معنويات العمال ويزيد حماسهم
20,4	21	-	-	55,1	16	12,	5	-	-	زيادة ثقة العمال بالمؤسسة
				7		5				
100	103	100	4	100	29	100	40	100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 38,83% من العمال الذين يصرحون بأن القائد يفسح لهم مجالاً للإقتراحات والمشاركة في التسيير مدعمة بنسبة 67,50% بالنسبة للذين يصرحون بأن القائد يستمع لمقترحاتهم مع إختلاف مناصبهم ومستوياتهم، ونجد 20,4% من العمال يصرحون بزيادة ثقتهم بقائدهم وبالمؤسسة وهي مدعمة من طرف العمال الذين يرون بأن القائد يسمح لهم بتقديم إقتراحاتهم وأفكارهم إختلاف مناصبهم ومستواهم التعليمي ، وذلك بنسبة 55,17% كما نجد 33% من العمال يصرحون بقتل المبادرة وقلة فرص الإبداع عندهم مدعمة بنسبة 100% بالنسبة للعمال الذين يعتمد قائدهم على الحرية الشخصية في إتخاذ القرار ، وبنسبة 100% بالنسبة للعمال الذين يتم إلزامهم بتنفيذ القرار دون نقاش معهم .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن غالبية أفراد العينة يفضلون مشاركة القائد لهم عند إتخاذ القرار والإستماع لمقترحاتهم مما يؤدي الى فسح مجال المشاركة ويتجاوز الحاجز السلطوي القائم على أساس الإجبار والإحتكار والبيروقراطية، وإنما يكون سير العمل وإتخاذ القرارات على أساس التشاور والتعاون ويحقق جو إجتماعي متشارك متكامل ينمي روح الجماعة ويشعر العامل بأهمية تواجده في المؤسسة، ويفسح له مجالاً لإبداء آرائه وإقتراحاته مما يقلل من روح الإنعزال والفردية وجمود الحوار في بيئة العمل وينشر ديناميكية وحركية، وبذلك يصنعون كما يقول 'برسنز' إطار مرجعي لسلوكياتهم وتفاعلاتهم بما يزيد حماسهم ودافعيتهم وثقتهم بأنفسهم وبمؤسستهم، ويحققون أهدافهم وأهداف المنظمة، وتزيد بذلك من قوة روح الفريق والجماعة وتحمل المخاطرة والإبداع وإبداء الراي ودرجة تقليل الخلافات، ليصبح بذلك النسق الثقافي للمنظمة مصدراً للقوة والقدرة الجماعية التي يكتمل بناؤها عند إنسجام الأفراد المنعزلين والمستقلين عن بعضهم البعض وإندماجهم في مجتمع منظم ومتكامل ومتعاون تربطه وحدة الأهداف.

كما يصبح ولاءه وإخلاصه للعمل والمنظمة قانوناً مشتركاً أنتجه التعاون والتكامل بين القيادة من جهة والطبقة العمالية من جهة أخرى وتحول بذلك دون إتخاذ المركز القيادي كسلطة وقوة قانونية تبقي على التعاملات الجامدة بين أفراد التنظيم .

نستنتج من خلال هذا أن الثقافة التنظيمية الفعالة تنمي الأسلوب القيادي المتعاون والذي يلجأ إلى إشراك العمال في كل جوانب التسيير حتى يضمن التفاعل التام بين أفراد التنظيم ويقوي إرتباطهم بالمؤسسة

جدول رقم (11): تشجيع القائد للتعاون بين العمال وأثره على ولائهم للمؤسسة

المجموع		لا يشجع		يشجع التعاون						موقف القائد أثره على ولاء العمال
				تقديم حوافز جماعية		تسهيل الإتصال		تقديم مهام جماعية		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12,62	13	-	-	14	7	-	-	16,2	6	شعورهم بالدعم والمساندة
46,60	48	-	-	46	23	69,2	9	43,2	16	الثقة بالقائد وقبول قيادته طوعا
17,48	18	-	-	10	5	15,3	2	29,7	11	يزيد ثقة العمال بأنفسهم
8,74	9	-	-	8	4	15,3	2	8,11	3	زيادة التمسك بالعمل والمؤسسة
11,65	12	-	-	22	11	-	-	2,70	1	غرس قيم الإحترام والتضامن
2,91	3	100	3	-	-	-	-	-	-	بروز مظاهر الفردية والإنعزالية
100	103	100	3	100	50	100	13	100	37	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الإتجاه العام في نسبة 46,60% من العمال الذين يصرحون بأنهم يتقنون بالقائد ويقبلون قيادته طوعا مدعمة بنسبة 69,24% من العمال الذين يؤكدون بأن القائد يشجع التعاون بينهم عن طريق تسهيل عمليات الإتصال، و46% من العمال الذين يصرحون بتشجيع القائد للعمل الجماعي بينهم عن طريق تقديم حوافز جماعية للعمال، ثم نجد 43,24% من الذين يصرحون بتشجيع القائد للتعاون بينهم عن طريق تقديم مهام جماعية لهم. بينما نجد 2,91% من العمال الذين يصرحون ببروز مظاهر الفردية والإنعزالية كنتيجة على عدم تشجيع القائد للتعاون بينهم مدعمة بنسبة 100% .

يتبين مما سبق تصريح العمال بتشجيع القائد للتعاون بينهم من خلال طرق مختلفة كتقديم مهام جماعية وتسهيل عمليات الإتصال بين العمال وتقديم حوافز جماعية، وبذلك فهو يعمل على تنمية علاقات إجتماعية توفر وسط طبيعي للعمل وتشكل دافعية جماعية للعمل على مستوى نسق العلاقات، حيث يتم تدعيم المشاركة والتعاون وتحافض على التوازن وأداء الوظائف بأفضل طريقة كنتيجة لإهتمام القائد بالعمال وتشجيعه لتعاونهم وتسهيل إتصالهم مع بعضهم وإنتمائهم الى جماعة العمل فيكون هناك تفاعل إجتماعي إيجابي للمنظمة يشعر فيه كل فرد في الوحدة بأنه جزء من فريق العمل، وأن تخلفه أو تقصيره سيؤثر حتما على أداء فريقه، فينمي القائد بذلك روح التفاعل والتعامل بين العاملين كفريق واحد ينشر علاقات الحب والإحترام والإيثار بين الأفراد ويزيد تماسكهم.

كما يسعى القائد من خلال تشجيعه للعمل الجماعي كعملية أساسية لإعادة ترتيب الروابط الإجتماعية بين العمال وتعزيز النسق التفاعلي المنتج للسلوكيات الإيجابية والتنظيمية وذلك بدمج مختلف الإستراتيجيات الفردية أو الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية واحدة تحقق للفرد طموحاته وتضمن ولاءه وإخلاصه للمنظمة من جهة أخرى.

نستنتج من خلال هذا أن للقائد الإداري دور كبير في تشكيل وحدة جماعية عمالية متناسقة ومتعاونة وذلك بقدرته على تشكيل نسق ثقافي تعاوني بين الأفراد يجمع بين التعاون والإخلاص من جهة وبين العلاقات والذهنيات من جهة أخرى.

جدول رقم(12): معاملة القائد للعمال وأثر ذلك على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		معاملة بسيطة ومتعاونة		رقابة صارمة على العامل والأداء		معاملة صارمة وشديدة مع العمال		طريقة ممارسة السلطة	أثرها على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
41,45	43	58,9	43	-	-	-	-	إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات	
9,71	10	-	-	30	6	40	4	إنخفاض المعنويات وزيادة التمرد	
19,42	20	-	-	70	14	60	6	الإهمال والامبالاة في العمل	
29,12	30	41,10	30	-	-	-	-	ظهور إتصال جيد بين القائد والعمال	
100	103	100	73	100	20	100	10	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 41,45% من أفراد العينة الذين يصرحون عن إنخفاض معدل الشكاوى والتظلمات بسبب المعاملة البسيطة والمتعاونة من جهة رئيسهم مدعمة بنسبة 58,90%، تليها 29,12% من العمال الذين يصرحون بوجود إتصالات جيدة وبسيطة بينهم وبين الرئيس للمعاملة البسيطة والمتعاونة التي يتلقونها منه، في المقابل فإن 19,42% من العمال الذين يصرحون بأن الرقابة الصارمة التي يفرضها القائد على العمال وعلى الأداء تؤدي الى إهمالهم وعدم مبالاتهم في العمل، ونجد 9,71% من العمال الذين يصرحون بأن تعامل القائد معهم بشدة وصرامة يخفض معنوياتهم ويزيد تمردهم وهي مدعمة ب 40%.

نستنتج مما سبق بأن أسلوب تعامل القائد مع العاملين له علاقة كبيرة من الناحية النفسية والعملية حيث يؤكد العاملون على أن معاملتهم ببساطة وبتعاون يرفع معنوياتهم ويقلل من معدلات الشكاوى والتذمر في بيئة العمل، حيث يعمل القائد على توجيه العمال ويوضح الأهداف الإستراتيجية ويشكل الأسس الموضوعية لبناء وتنمية قدراتهم وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز، مما يترك أثرا نفسيا يحفز العاملين على الأداء المتميز وتحقيق الهدف المنشود، فمشاركة القائد لأتباعه ومعاملتهم بأسلوب بسيط ومتعاون يعمل على زيادة ولائهم ويجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل

أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم وإستقرارهم الأمر الذي يؤدي الى تماسكهم وتضامنهم برغبة قوية وبروح معنوية عالية .

نستنتج مما سبق أهمية ودور القائد الإداري في تنمية ثقة العمال بالمؤسسة وبالجهة القيادية فيها من خلال المعاملة الحسنة والإنسانية وإعتبار الفرد العامل مصدرا للتميز والإبداع وتنمية كل الجوانب التي تمكنه من تحقيق ذلك .

جدول رقم(13): الأسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير في العمال وأثره على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		أسلوب صارم وجاف		الإستماع لمقترحات الغير		أسلوب الحجة والإقناع		أسلوب القائد تأثير على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7,71	8	-	-	19,23	5	4,40	3	غياب الصراع وبروز التعاون
58,25	60	-	-	30,77	8	76,47	52	تماسك الجميع لتحقيق الهدف
11,65	12	-	-	23,08	6	8,83	6	الرغبة للبقاء في الجماعة
12,62	13	-	-	26,92	7	8,83	6	إكتساب القدرة على مواجهة الأزمات
9,71	10	100	9	-	-	1,47	1	التسيب والامبالاة في المؤسسة
100	103	100	9	100	26	100	68	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 58,25% من العمال الذين يصرحون بأنهم متماسكون ومتعاونون على تحقيق الهدف المشترك في المنظمة وهم الذين يصرحون بأن القائد يستخدم أسلوب الحجة والإقناع في التأثير على العمال مدعمة بنسبة 76,47% ، وأنه أسلوب يعتمد

على الإستماع لمقترحات الغير بنسبة 30,77% ،تليها 12,62% من العمال الذين يصرحون بأنهم إكتسبوا القدرة على مواجهة الأزمات والتكيف مع الظروف إستماع القائد لمقترحاتهم مدعمة بنسبة 26,92% وبسبب إستعمال القائد لأسلوب الحجة والإقناع بنسبة 8,83%،بينما نجد 9,71% من العمال الذين يصرحون ببروز مظاهر التسبب والامبالاة في المؤسسة مدعمة بنسبة 100% من الذين يتعامل معهم القائد بصرامة.

يتبين مما سبق أن القائد يلجأ الى إستعمال أسلوب الحجة والإقناع للتأثير في العمال حتى يضمن تنفيذ القرارات بدون أية عراقيل ،أي القائد يعمل على التعاون مع العمال من أجل فعالية القرار وتحقيق أداء جيد والتوصل الى قرارات تلقى الدعم والقبول من طرف جميع العاملين ،وحتى يستطيع القائد إيجاد بنية متكاملة للمؤسسة تعتمد على مبدأ التفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف ويضمن التعاون بين الهيئة القيادية والفئة العمالية ويضمن بقاء واستمرار التفاعل إضافة الى شعور العمال بأن نجاح المنظمة أو تحقيق الأهداف هي مسؤولية الجميع وهذا ما يدفعهم الى العمل بجد وإخلاص .

كما يتبين من خلال تصريحات العمال أن إعتقاد القائد على الإستماع لإقتراحات وآراء العمال يكسبهم القدرة على مواجهة الأزمات والتكيف مع الظروف حيث يشعرون بأن القائد هو أحد أفراد الجماعة ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط بل يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر ، فينمي بذلك روح الإبتكار والعطاء ويخلق إتجاه إيجابي نحو العمل والمنظمة ويدعم سعي الأفراد لتحقيق أهدافهم إلى جانب أهداف المنظمة ويقوي تماسكه مع أتباعه ويسهل عملية التفاعل بينهم ويرفع معنوياتهم وينشر الثقة والمودة بينهم، وحين يدرك العاملين المسؤولية الملقاة على عاتقهم على أنها تعبير عن الثقة فيهم يتقبلونها بدرجة عالية من الرضا ويسعون للمحافظة عليها وتنميتها ،فتزيد بذلك درجة إنتمائهم وولاءهم للعمل والمؤسسة ككل.

نستنتج مما سبق أن هناك إرتباط كبير بين أسلوب القيادة في المؤسسة وبين ولاء العمال لها،حيث أنه كلما تميز الأسلوب القيادي باللين و قوة الإقناع كلما كان أكثر تأثيرا على العمال وذلك ما يدفعهم الى بذل كل طاقاتهم في سبيل تحقيقه وإنجاحه ،مما ينمي فيهم المسؤولية ويزيدإخلاصهم وولاءهم للعمل والمنظمة.

جدول رقم(14): موقف القائد من مشاكل العمال وانعكاس ذلك على ولائهم للمؤسسة

المجموع		يناقش مشاكل العمل فقط		يناقش وي طرح بعض الحلول		يستقبل العامل ويحاول فهم الموضوع		تصرف القائد مع العمال أثره على ولائهم
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54,3	56	-	-	45,45	5	63,7	51	شعور براحة نفسية ودعم مستمر
7						5		
33,9	35	-	-	54,56	6	36,2	29	إرتفاع كمية ونوعية الإنتاج
8						5		
3,88	4	33,33	4	-	-	-	-	حدوث إضطرابات نفسية للعمال
7,77	8	66,67	8	-	-	-	-	التعمد في خفض الإنتاج وإحداث مشاكل للفت الإنتباه
100	103	100	12	100	11	100	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 54,37% من العمال الذين يؤكدون شعورهم براحة نفسية ودعم مستمر من طرف القائد مدعمة بنسبة 63,75% من العمال الذين يستقبلهم القائد عند اللجوء اليه ويحاول فهم المشكل ،وبنسبة 45,45% من العمال الذين يناقشهم ويقترح عليهم بعض الحلول،تليها 33,98% من العمال الذين يصرحون بتعمدهم في خفض الإنتاج وإحداث المشاكل للفت الإنتباه في حين إكتفاء القائد بمناقشة مشكلات العمل فقط وتجاهل مشاكلهم الأخرى وهي مدعة بنسبة 66,67%.

نستنتج مما سبق أن القائد من خلال أسلوب تعامله مع العمال وموقفه من مشاكلهم عند اللجوء اليه ويحاول أن ينشر جو عمل مريح ومساعد للعامل على الأداء المتميز، فعند إستقباله للعامل ومحاولة فهمه للمشكل يرفع معنوياته ويهيء له الجو المريح والمناخ الملائم الذي يساعده على البذل والعطاء ،فالقائد الإداري الذي يجعل من أولوياته بناء مناخ تنظيمي يتشكل من مختلف أنواع التفاعل

الإجتماعي الإنساني ويقوم على علاقات وروابط إجتماعية مشتركة بتحديد أفضل الطرق والأساليب الممكنة لحل المشاكل التي تواجه العمال والتي تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم ويعزز من طرف القائد الإداري الذي يملك القدرة على إيجاد مناخ إنساني راقى في المنظمة يكرس فيه مبدأ النجاح كإستراتيجية جماعية بين أفراد المنظمة، فالإهتمام بتقليل الضغوط النفسية وضبط إنفعالات العمل وسعي القائد الى فهم الصعوبات التي تواجه أتباعه والمساعدة على حلها يقوي طاقة الفرد واستعداده لزيادة كمية ونوعية المنتج، إضافة الى انه يقوي رغبته في الإستمرار في العمل في المنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه وإنتمائه وولائه ورضاءه الوظيفي، ورضى الفرد يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا على تحقيقها .

نستنتج مما سبق أن للقائد الإداري دور في تقليل المشاكل والإضطرابات التي تواجه الأفراد العاملين، وأن سعيه الى معرفتها ومحاولة معالجتها يزيد من الإرتياح النفسي للعامل ويرفع معنوياته مما يقوي ثقته بالمؤسسة ويزيد ولاءه لها.

جدول رقم (15): تعامل القائد مع جماعة معينة وانعكاسه على ولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		المساواة بين الجميع		الأكثر أقدمية		جماعة المصلحة		الأصدقاء		الجماعة المفضلة عند القائد أثرها على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10,6 8	11	-	-	10,5 3	2	12,9 4	4	38,46	5	فقدان الإهتمام بالعمل
0,97	1	-	-	5,26	1	-	-	-	-	التباطؤ في إنجاز العمل
30,1 0	31	-	-	63,1 6	12	48,3 9	15	30,78	4	تعهد الغيابات واللامبالاة
3,88	4	-	-	-	-	6,45	2	15,38	2	الشعور بالكسل والتذمر
15,5 3	16	-	-	21,0 5	4	32,2 6	10	15,38	2	إحداث مشاكل واضطرابات
38,8 4	40	100	40	-	-	-	-	-	-	الراحة النفسية في حالة المساوات
100	103	100	40	100	19	100	31	100	13	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 38,84% من العمال الذين يصرحون بشعورهم بالراحة النفسية كنتيجة لتعامل القائد مع جميع العمال بشكل متساوي مدعمة بنسبة 100% تليها نسبة 30,10% من العمال الذين يعتمدون الغيابات واللامبالاة في العمل بنسبة 63,16% بسبب تفضيل القائد للتعامل مع الفئة الأكثر أقدمية و 48,39% بالنسبة لتعامل القائد مع جماعة الأصدقاء .

ثم تليها 15,53% من العمال الذين يصرحون بأنهم يحدثون مشاكل وإضطرابات بسبب تفضيل القائد للتعامل مع جماعة المصالح وهي مدعمة بنسبة 32,26% إحدائهم للمشاكل بنسبة 21,05% و 15,38% بسبب ميله للتعامل على التوالي مع الأكثر اقدمية وجماعة الأصدقاء .

يتبين من القراءة الإحصائية للجدول أن العمال يفضلون أن يتعامل القائد بمساوات مع جميع العاملين لأن ذلك يشعرهم بالراحة ويرفع معنوياتهم ويزيد حماسهم ويضمن إستمرار علاقتهم وتفاعلهم مع بعضهم ومع البناء التنظيمي ككل.

ومن خلال القيام ببعض المقابلات مع أفراد العينة تبين لنا التفاهم والإنسجام الكبير بين العمال والذي بدوره أدى الى رفع معنوياتهم وإحترامهم لقائدهم وقبولهم لقيادته، فالمساواة بين العمال تنشر جو من التآخي والتآزر بينهم وتقلل من مظاهر التسبب والصراعات في المؤسسة .

من جهة أخرى نجد فئة أخرى من العمال يصرحون بأنهم يلجأون الى الغيابات والامبالاة في العمل وذلك بسبب ميل القائد للتعامل مع جهة معينة كالأصدقاء والأقارب وجماعة المصالح، فالتميز بين العمال في المعاملة على أساس معين يحدث تكتلات في بيئة العمل ويبرز بذلك تنظيم غير رسمي داخل التنظيم مما يعيق تحقيق الأهداف ويحدث نوع من الإختلال في النسق التنظيمي ويفقد تماسكه وهذا بدوره ينعكس على سلوكيات الأفراد بطريقة سلبية تفقد العامل الحس بالمسؤولية والإخلاص فيه فيقل تماسكه بقيم وأهداف المنظمة ويتلاشى ولاءه لها .

نستنتج مما سبق أن مساواة القائد في التعامل مع العمال له تأثير على ولائهم له وللمؤسسة ،حيث أنه كلما تعامل القائد مع كل الأفراد بنفس الطريقة أدى ذلك الى تقليل المشاحنات والصراعات بينهم، وكلما إتسمت معاملة القائد بالتميز في المعاملة بين العمال أدى ذلك الى ظهور الفوضى والأحقاد في بيئة العمل مما ينعكس سلبا على إنتماء العمال وولائهم للمؤسسة.

جدول رقم (16): النمط القيادي المفضل عند العمال وتأثيره على ولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		الذي يعطي كل الحرية للعمال		النمط الإستشاري التعاوني		النمط الحر في التسيير		النمط القيادي المفضل عند العمال أثره على ولائهم
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
39,81	41	-	-	50	41	-	-	البقاء في المؤسسة والجماعة
16,50	17	76,48	13	-	-	100	4	العمل على تحقيق مصالح شخصية فقط
41,75	43	11,76	2	50	41	-	-	التعاون على مواجهة المشاكل
1,94	2	11,76	2	-	-	-	-	إنتشار فوضى ولامبالاة
100	103	100	17	100	82	100	4	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 41,75% من العمال الذين يصرحون بتعاونهم على مواجهة الأزمات والمشاكل التي تعترضهم في المؤسسة وذلك للنمط الإستشاري المتعاون مع العمال الذي يميز القائد وهي مدعمة بنسبة 50%، ونجد 11,76% من العمال المتعاونين على مواجهة المشاكل يصرحون بأن القائد يعطي حرية كاملة للعمال، تليها 39,81% من العمال الذين يصرحون بإستمرارهم وبقائهم في المؤسسة والجماعة، كذلك للنمط الإستشاري المتعاون مدعمة بـ 50%، كما نجد 16,50% من العمال يصرحون بأنهم يعملون على تحقيق مصالح شخصية فقط بسبب إعطائهم الحرية الكاملة من طرف القائد مدعمة بنسبة 76,48% .

يتبين مما سبق أن أغلب عمال المؤسسة يصرحون بتعاونهم على مواجهة المشاكل والأزمات ويرغبون في استمرارهم بالمؤسسة، وذلك راجع الى طبيعة النمط القيادي الذي يستشيرهم في التسيير ويتعاون معهم في العمل، وهذا يدل على أن القائد الإداري الذي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين علاقات إنسانية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وكسب ودهم وتعاونهم يؤدي الى إنتشار مشاعر الرضا والإقبال على العمل التعاوني

والإستقرار ورفع معنويات العمال ويصبح القائد والجماعة التي يعمل معها وحدة متكاملة ويرتبط مع أتباعه في نسق تفاعلي من علاقات وروابط إجتماعية يتفوقون من خلالها على قبول تحقيق هدف مشترك بقدرة جماعية .

فالقائد هنا يحاول إحداث نوع من التأثير أو النفوذ لحث العاملين ودفعهم للعمل في تعاون وإنسجام، وبهذا يحقق إستجابة التابعين له من خلال التفاعل لتحقيق الأهداف بطواعية وإختيار، مما يجعل هذه المشاركة أكثر فاعلية عما لو كان الإعتماد على وسائل السلطة الرسمية وحدها، فرعاية القائد للأفراد العاملين معه على أنهم أهم مورد في المنظمة هو تنمية لإحساسهم وشعورهم بأهميتهم وأهمية ما يؤدونه من عمل، وبالتالي ينمي فيهم حب العمل ويزيد من إنتمائهم وإخلاصهم وولائهم لها. من خلال ما سبق نستنتج اهمية القائد الاداري في قدرته على دمج الفرد العامل في محيط العمل من خلال سعيه الى إشراك العمال في مختلف الانشطة والاخذ بأرائهم وتعاونهم معهم في مختلف جوانب العمل وبالتالي فهو يعمل على تنمية سلوكات ايجابية وتنظيمية تنمي ولاء العاملين للمؤسسة.

جدول رقم(17): طريقة معالجة القائد لمشاكل العمال حسب الفئة المهنية.

المجموع		عمال تنفيذ		اعوان التحكم		اطارات		الفئة المهنية طريقة تصرف القائد
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
77,67	80	73,33	44	80,77	21	88,24	15	يستقبل العامل ويحاول فهم الموضوع
10,68	11	11,67	7	11,54	3	5,88	1	يقترح بعض الحلول
11,65	12	15	9	7,69	2	5,88	1	يناقش أمور العمل فقط
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 77,67% من العمال الذين يصرحون بأن القائد يستقبلهم ويحاول فهم الموضوع أو المشكل عند اللجوء إليه وهي مدعمة من طرف فئة

الإطارات بنسبة 88,24%، تليها 80,77% من فئة أعوان التحكم و73,33% من فئة المنفذين، تليها نسبة 11,65% من العمال الذين يصرحون بأن قائدهم يكتفي بمناقشة أمور العمل فقط مدعمة بنسبة 15% بالنسبة لعمال التنفيذ وبنسبة 7,69% لعمال التحكم و5,88% لفئة الإطارات.

يتبين مما سبق إهتمام القائد بالناحية النفسية والإنسانية للعمال وإهتمامه بهم أثناء العمل على أنهم جماعات متفاعلة وليسوا منفصلين أو مجرد آلات للتنفيذ فقط، فهو يحاول فهم مشاعر العمال والصعوبات التي تواجههم في العمل سواء كانت متعلقة بالعمل أو صعوبات شخصية، ويسعى الى حل هذه المشاكل ليسهل من عملية إندماج الأفراد وتكيفهم في محيط العمل ويوفر مناخ تنظيمي ملائم تسوده الراحة والإستقرار النفسي ويشعر العاملون فيه بأنهم أهم عنصر يتوقف عليه نجاح أهداف المنظمة، ومن خلال إهتمام القائد بمشاكل العمال فهو ينمي بذلك تفاعلات إيجابية تعزز القدرة الجماعية للعمل في ألفة إجتماعية كاملة، توحى بالإنغماس والتكامل الإجتماعيين للقائد مع مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل معا بروح جماعية يشعرون فيهم بروح المشاركة والإحساس بالمسؤولية والتعاون والثقة والإحترام المتبادل والاندماج والتفاعل الإيجابي أكثر من الإعتماد على الأطر الشخصية الإنفرادية، وبذلك تنمو العلاقة بين القائد وبيئته ويقوي إرتباطه بها ويزيد شعوره بالمسؤولية وبأهمية حبه وإخلاصه وتفانيه في تحقيق أهدافها والسعي للمحافظة على بنائها التنظيمي وإستقرارها وتطورها .

نستنتج مما سبق إهتمام القائد بمشاكل العاملين على إختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم حتى يستطيع تكوين وحدة عمالية متماسكة يكون ولاءها للمنظمة أقوى حافز يدفعها إلى بذل أكثر وأحسن أداء في العمل.

جدول رقم(18): طريقة تعامل القائد مع العمال حسب مستواهم التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي أسلوب القائد
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
16,51	17	-	-	6,98	3	28,2	11	75	3	يركز السلطة في يده
57,28	59	64,7	11	79,07	34	35,9	14	-	-	يشجع العمل الفردي والمبادرة
26,21	27	35,2	6	13,95	6	35,9	14	25	1	يشجع العمل الجماعي المتناسق
100	103	100	17	100	43	100	39	100	4	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 57,28% من العمال الذين يصرحون بأن أسلوب القائد يتمثل في تشجيع العمل الفردي والمبادرة بنسبة 79,07% من العمال ذوي المستوى الثانوي ونسبة 64,71%. من ذوي المستوى الجامعي ثم نسبة 35,90% من ذوي المستوى المتوسط .

كما نجد 26,21% من العمال يصرحون بأن قائدهم يشجع العمل الجماعي المتناسق مدعمة بنسبة 35,90% من ذوي المستوى المتوسط ونسبة 35,29% من ذوي المستوى الجامعي، و25% من العمال الذين لهم مستوى إبتدائي، و13,95% من العمال الذين لهم مستوى ثانوي، من جهة أخرى نجد 16,51% من العمال يصرحون بأن القائد يعتمد على تركيز السلطة في يده مدعمة بنسبة 75% بالنسبة للمستوى الإبتدائي .

يتبين مما سبق أن القائد الإداري يعتمد على أسلوب تشجيع العمل الفردي والمبادرة كوسيلة لزيادة دافعية العمال وإستغلال حبهم للنجاح والتميز بين الآخرين خصوصا بالنسبة للأفراد ذوي المستوى الثانوي والجامعي بإعتبارهم الأكثر كفاءة وقدرة على التجديد والتطوير والإبتكار فينبشر فيهم المنافسة الشريفة من جهة ويفسح مجالات الإبداع والإبتكار فيشعر العاملون بأهمية الجهد والعمل الذي يقدمونه وترتفع رغبتهم فيه ويزيد حماسهم إتجاهه مما يوجد الرضا والإرتياح النفسي عند العامل ويخدم مصالح المؤسسة من ناحية أخرى.

كما نجد القائد يشجع العمل الجماعي حتى يتيح لمختلف فئات العمال الاستفادة من خبرات ومعارف الفئات ذات المستوى التعليمي العالي، وبذلك تنمو قدراتهم ويزداد العمل فعالية وإتقاناً. وبالنسبة للعمال ذوي المستوى الإبتدائي فهم الفئة الضعيفة المستوى والتي تكون في أغلب الأحيان عرضة للأخطاء ومواجهة للصعوبات في العمل، وذلك يجعل القائد يركز السلطة في يده تفادياً لوقوع هذه الفئة في أخطاء تعرقل العمل وتضعف نوعيته.

1.6.7- نتائج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن إستخلاص النتائج التالية:

العلاقات الإجتماعية التي يكونها بعض الأفراد العاملين مع رؤسائهم في النسق التنظيمي تشكل في أغلب الأحيان مقياساً يسمح لهم بالحصول على مختلف الإمتيازات والعلاوات ويصبح ولاء الأفراد محدداً للجهة التي تساعدهم على الحصول على هذه الإمتيازات أي أن الولاء هنا يصبح ولاء تتحكم فيه المصلحة أو الهدف الخاص ويمكن أن تؤدي مثل هذه التجاوزات إلى إحداث توتر في النسق التنظيمي للمؤسسة ويضعف ولاء العمال للمؤسسة .

وتتخذ القيادة الإدارية في المؤسسة من تشجيع العمل الجماعي عاملاً مهماً في زيادة حماس العمال وتقوية رغبتهم في العمل وتشكيل نسق تفاعلي ينمو فيه إرتباط الفرد لعمله وللمؤسسة ويجعله يبذل كل ما بوسعه لتحقيق أهدافها التي تصبح أهدافه الخاصة .

وتعتمد القيادة الإدارية في المؤسسة إلى إشراك العمال في إتخاذ القرارات التنظيمية بفسح مجالات النقاش والمشاركة وتوفير جو إجتماعي يشعر فيه العامل بأهمية وجوده في المؤسسة ويدفعه إلى الإبداع والمخاطرة ، وهذا ما يجعل النسق الثقافي للمؤسسة مصدراً للقوة والقدرة الجماعية ، ويسهل من إندماج الأفراد وتكيفهم مع زملائهم وولائهم وإخلاصهم للمؤسسة .

كما يقوم القائد في المؤسسة بتشجيع التعاون بين العمال وذلك بإشراكهم في مهام جماعية وتسهيل طرق الإتصال بينهم، وهذا ما يحدث توازن وإستقرار في محيط العمل وينتج تفاعل إيجابي على مستوى العلاقات بين العاملين، ويصبح كل فرد جزءاً من مجموعة يدرك أن تخلفه أو تقصيره يؤثر على باقي الأعمال الأخرى.

كما أن معاملة القائد للعمال بأسلوب بسيط ومتعاون يقلل من الضغوطات النفسية لهم ويقلل الشكاوى التي تصدر منهم ويوضح الأهداف الإستراتيجية التي تتطلب من جميع العاملين تقديم مهاراتهم وإبداعاتهم في سبيل تحقيقها وهذا ما يرفع معنوياتهم ويزيد حماسهم ويترك فيهم أثراً نفسياً يحفزهم على الأداء المتميز .

ويعتمد المسؤول في المؤسسة على أسلوب الحجة والإقناع حتى يضمن تنفيذ القرارات دون أي عراقيل وحتى يتوصل الى فعالية القرارات ويصل بالعاملين الى أقصى درجة ممكنة من التفاعل والمشاركة ويهيئ بيئة تنظيمية متماسكة يصبح فيها نجاح المؤسسة هو الهدف الأسمى يكتسب من خلاله العمال قدرة وقوة جماعية تزيد تماسكهم وتمكنهم من الإلتزام بأهدافها وقيمها وتضمن ولاءهم وإخلاصهم لها .

كما أن إهتمام قيادة المؤسسة بالناحية النفسية للعمال ومحاولة التعرف على مشاكلهم أو الصعوبات التي تواجههم هو موقف فعال يساعد على رفع معنويات العمال ويهيئ لهم المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعدهم على البذل والعطاء وينشأ بذلك علاقات مشتركة تقلل من الضغوط النفسية للعمال وتزيد رغبتهم في الإستمرار في العمل بكل إخلاص بشعورهم بالدعم والمساندة ، وبالتالي يحصل لديهم رضا عالي وقبول تام لأهداف المؤسسة .

ويتعامل القائد الإداري في المؤسسة بشكل متساوي مع جميع العمال حتى يضمن استمرار العلاقات والتفاعلات بينهم وينشر جو من الأخوة والتآزر ويقلل من مظاهر الحسد والتسيب في المؤسسة، إلا أن الميل الى التعامل مع جهة معينة لتحقيق مصلحة معينة أو للروابط القرابية يحدث تكتلات داخل بيئة العمل ، حيث تعيق هذه الأخيرة تحقيق الأهداف المسطرة ، وتفقد سلوكيات العمال الطابع التنظيمي الذي يوجهها الوجهة الصحيحة وهذا ما يقلل من ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة .

ونجد غالبية عمال المؤسسة يفضلون النمط القيادي الإستشاري والمتعاون مع العمال لأنه ينشر جو من التفاهم والرضا بينهم ويكون علاقات إنسانية متينة بين العاملين فيما بينهم وبين القائد نفسه، ويلجأ القائد الى هذا الأسلوب كنوع من التأثير يساعده على تنشيط العمال ودفعهم للعمل في إنسجام وتعاون أكثر من الذي يتم تحقيقه عن طريق السلطة الرسمية ، وبالتالي فهو ينمي إحساسهم بانتمائهم للجماعة ويضمن ولاءهم وإخلاصهم في العمل والمؤسسة.

ومن خلال هذه النتائج التي تبين أهمية ودور النمط القيادي في تحقيق وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

7.7 تحليل جداول الفرضية الثانية:

جدول رقم (19): رأي العمال في علاقاتهم في المؤسسة وانعكاسها على ولائهم لها.

المجموع		زمالة		عمل فقط		مصلحة		قرايبية		صداقة		نوع العلاقة أسباب قطعها أو إستمرارها	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
52,4 3	54	-	-	-	-	25	2	100	6	69, 70	46	توفر جومن التعاون والمشاركة	استمرا ر العلاقة
12,6 2	13	-	-	-	-	-	-	-	-	19, 70	13	تنشر المحبة والأمان	
14,5 6	15	-	-	63,6 4	7	25	2	-	-	9,0 9	6	تقضي على الفردية والإنعزالية	
17,4 8	18	100	12	36,3 6	4	25	2	-	-	-	-	تزيد الدافعية للعمل	
2,91	3	-	-	-	-	25	2	-	-	1,5 1	1	تزيد التمسك بالمؤسسة	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	مضيعة للوقت	قطع العلاقة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	سبب في ظهور صراعات	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	تساهم في بروز تكتلات	
100	103	100	12	100	11	100	8	100	6	100	66	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 52,43 % من أفراد العينة الذين يصرحون في رغبتهم في إستمرار علاقاتهم في العمل لكونها توفر لهم جو من التعاون والمشاركة

مع الآخرين مدعمة بنسبة 100% للذين لهم علاقات قرابية، ونسبة 69,70% من الذين لهم علاقات صداقة مع زملائهم، ونسبة 25% من الذين لهم علاقات مصالح داخل المؤسسة .

تليها نسبة 17,48% من العمال الذين يرون بضرورة إستمرار العلاقة كونها تزيد دافعيتهم للعمل مدعمة بنسبة 100% بالنسبة للذين لهم علاقات زمالة ونسبة 36,36% للذين تربطهم علاقات مصالح في المنظمة .

يتبين مما سبق أن كل أفراد العينة يؤيدون إستمرار علاقاتهم ببعضهم في العمل، وقد إستحوذت علاقة الصداقة بين الزملاء على أكبر قدر من التأييد وهذا ما يبين أن للعلاقات الإجتماعية بين الأفراد دور في تحقيق التقارب والتعاون على وحدة وتماسك كيانها الإجتماعي وقدرتها وقوتها وبالتالي نجاحها في بلوغ أهدافها، وإشباع حاجة الفرد الى العيش في جماعة تمنحه صفة الإجتماعية بإمكانها حفظ توازنه وإستمراره في الدور، ومع إحتكاك الفرد في بيئة العمل مع غيره من الأفراد في صعيد واحد فإن ذلك ينتج تكويناً مستمراً يخلق فيهم أسلوباً موحداً للعمل، وبالتالي تكون شخصية موحدة لدى جميع العاملين تنتج ما يسمى بالروح العملية التي تؤدي الى الإنسجام الذي يكون لدى العامل علاقة متينة بمؤسسته بدرجة أولى وللعاملين بدرجة ثانية، ما يؤدي الى إنتشار الروح الجماعية وإنتعاش المؤسسة ورفع إنتاجيتها، فالإحتكاك والعلاقات بين الأفراد يعطي مردودية كبيرة ويولد خبرة ومعرفة جيدة وثقافة وقيم جديدة تجعل الجماعة في إنسجام وتزيد إلتزامهم بالمعايير التنظيمية والتمسك والإنتماء لها وهذا ما ذهبت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية حينما توصل 'التون مايو' الى أهمية الدور الذي يلعبه العامل في تحقيق وزيادة إنتاجية المؤسسة إذا ما هيئت له الظروف الملائمة لذلك على إعتبار أنه إنسان قبل أي شئ له شخصيته وميوله وإتجاهاته والتي تتفاعل كلها لتحقيق توازنه واستقراره الكلي.

كما نجد أن بعض العاملين يسعون الى تكوين علاقات مصالح أو إستغلال العلاقات القرابية لتحقيق أهدافهم الخاصة مما يحدث نوع من الإضطرابات واللاإستقرار في جو العمل ويؤدي الى بروز تكتلات تنتهي بصراع في غالب الأحيان ويؤدي الى بناء شبكة من العلاقات داخل المنظمة مما يجعل الولاء منقسماً وغير ثابت فينتج ولاء في إطار تبادلي وآخر في إطار تنافسي أو في إطار الإلتزام بعلاقة القرابة وبالتالي تتشكل أنماط مختلفة من الولاء .

نستنتج مما سبق وعي العمال بأهمية العلاقات الإجتماعية التي تربطهم في المؤسسة على إختلافها بإعتبار أن هذه العلاقات قد تكون مرجعاً لسلوكات العاملين وإرتباطهم بمحيط العمل وتوفيرها لبيئة تنظيمية إنسانية تحقق للعامل الوحدة والقدرة على التكيف وتنمي إخلاصه للجماعة وللمؤسسة التي ينتمي لها.

جدول رقم (20): الجهة التي يفضل العمال اللجوء اليها عند مواجهة صعوبات في العمل.

المجموع	عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		المنصب المهني الجهة المفضلة	
	ك	%	ك	%	ك	%		
23,30	24	16,67	10	23,08	6	47,06	8	الرئيس المباشر
76,70	79	83,33	50	76,92	20	52,94	9	الزملاء
-	-	-	-	-	-	-	-	الإنفراد بحل الصعوبة
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 76,70% من أفراد العينة الذين يفضلون اللجوء الى الزملاء عند مواجهة أي صعوبات في العمل بنسبة مدعمة بـ 83,33% بالنسبة لعمال التنفيذ، و 76,92% بالنسبة لعمال التحكم، في حين نجد 52,94% من فئة الإطارات .
تليها 23,30% من العمال الذين يفضلون اللجوء الى المسؤول المباشر لحل صعوباتهم في العمل بنسبة 47,06 عند فئة الإطارات و 23,08% لعمال التحكم، أما عمال التنفيذ فقد مثلت نسبتهم 16,67% .

يتبين مما سبق أن معظم أفراد العينة يفضلون اللجوء الى الزملاء لمساعدتهم على حل مشاكلهم خصوصا فئة المنفذين وهذا مايبين عمق العلاقة بين العمال فيما بينهم من جهة وضعف العلاقة التي تربطهم بقيادتهم من جهة أخرى ، كما يبين وعي العمال بأهمية العلاقات التي تربطهم ببعضهم ودورها في تحقيق وحدة وإنسجام الجماعة وتوفير مناخ مريح يشعر فيه العامل بإستقرار ودعم ومساندة مستمرة وتشجيع حاجته الى الإنتماء الى وسط إجتماعي في البيئة التنظيمية ويحل الإنسجام والوفاق محل التناقض والتقاطع والتعصب، مما يجذب الأفراد الى بعضهم البعض وتكون تفاعلاتهم توافقية تمكن من بناء إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والإحترام المتبادل لتحقيق الأهداف بفعالية وهذا ينتج لدى الفرد الرغبة في الإستمرار في الجماعة ويدفعه الى الإلتزام بقيمها ويوجه سلوكه

توجيهها إيجابيا ينمي فيه الإخلاص والإنتماء والولاء لبيئة العمل ويبدل كل طاقاته في سعيه الى تحقيق أهدافها التي تصبح أهدافه أيضا.

أما بالنسبة لفئة الإطارات بإعتبارها الفئة الأعلى مستوى وترتيا في السلم الهرمي للمؤسسة فذلك يسهل من تعاملها مع القائد بدرجة كبيرة بحكم التقارب في المنصب والإنسجام، لذلك فهي فهي تفضل اللجوء الى القيادة في حل الصعوبات التي تواجهها بالمؤسسة.

نستنتج مما سبق أهمية الإستقرار في العلاقات الإنسانية بين العاملين وأثره الواضح على راحتهم وإطمئنانهم خاصة العلاقات التي تربط بين العمال من جهة والعلاقات التي تربطهم بالقيادة في المؤسسة من جانب آخر، وذلك من شأنه أن ينمي علاقتهم بالإدارة وبزملائهم وبالمؤسسة ككل.

جدول رقم (21): نوعية المشاكل التي يواجهها العمال وتأثيرها على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		مشاكل إدارية		مشاكل شخصية		مشاكل مع الزملاء		مشاكل تتعلق بالعمل		طبيعة المشكل أثره على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
9.71	10	-	-	-	-	-	-	16.9	10	ضعف نوعية ومردودية الإنتاج
49.5	51	12	3	-	-	41.1	7	69.4	41	شعور بالإضطراب في العمل
8.74	9	4	1	50	1	5.88	1	10.1	6	فقدان الرغبة في العمل
9.71	10	40	10	-	-	-	-	-	-	نقص الثقة بالمؤسسة
22.3	23	44	11	50	1	52.9	9	3.39	2	الرغبة في تغيير المكان
100	103	10	25	100	2	100	17	100	59	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 49,51% من أفراد العينة الذين يصرحون بأن شعورهم بالإضطراب في محيط العمل بنسبة 69,49% راجع الى المشاكل المتعلقة

بالعمل وبنسبة 41,18% بسبب علاقاتهم المتوترة مع زملائهم ونسبة 14,18% بالنسبة لمواجهتهم مشاكل في علاقاتهم مع زملائهم و12% بالنسبة للمشاكل الإدارية التي يواجهونها .
 من جهة أخرى نجد 22,83% من العمال يصرحون برغبتهم في تغيير المنظمة بنسبة 52,94% بسبب مشاكلهم مع زملائهم في العمل وبنسبة 50% بسبب المشاكل الشخصية و44% بالنسبة لتعرضهم للمشاكل الإدارية .

يتبين مما سبق أن شعور العاملين بالإضطراب في محيط العمل ينتج بسبب المشاكل التي تعترضهم في العمل وبسبب علاقاتهم مما يفقدتهم ثقتهم بالمؤسسة ويزيد رغبتهم في تغييرها والإنفصال عنها ووهذا ما يضعف حماسهم وعزيمتهم وتراجع معنوياتهم ويقل إلتزامهم وتمسكهم بقيم وأهداف المنظمة مما يشكل صعوبات في تحقيقها، وهذا يدفع المنظمة الى ضرورة توفير مناخ تنظيمي خال من المشاكل والصعوبات وذلك بتنمية وتحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وتسهيل عملية التفاعل بينهم وتنمية علاقات المحبة والإحترام والثقة المتبادلة وتعميق قيم التعاون والتضامن حتى يشعر العاملون بالراحة والإستقرار في مناخ يكون فيه على إستعداد تام لبذل جهودهم وتقديم طاقاتهم ومهاراتهم لتحقيق أهدافها، وتوفير جو من الأخوة يزيد من تماسك العاملين ويقوي إرتباطهم ببعضهم من خلال شعورهم بأنها تمثل مصدرا للأمن والإستقرار والطمأنينة وبالتالي يزيد إلتزامهم لها وتمسكهم بقيمها والعمل على تنميتها، الأمر الذي يوجد لديهم ولاء والتزام اتجاه المنظمة ككل .

نستنتج مما سبق أهمية وجود مناخ تنظيمي خالي من المشاكل والاضطرابات التي تعترض العمال مهما كان نوعها كونها تمثل سببا شعور العاملين بالاضطراب وبالانفصال عن بيئة العمل وتضعف من رغبته في تقبل قيم واهداف المؤسسة وينعكس على ولاءه لها.

جدول رقم (22): مناقشة العمال لأمر غير متعلقة بالعمل في أثناء فترة العمل وأثرها على ولاءهم للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		رأي العمال أثره على ولائهم
%	ك	%	ك	%	ك	
20,3	21	-	-	20,7	21	متنفسا ومخرجا من روتين العمل
9				9		
77,6	80	-	-	79,2	80	معرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة
7				1		
1,94	2	100	2	-	-	لا يوجد منها فائدة
100	103	100	2	100	101	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 77,67% بالنسبة للأفراد الذين يصرحون بأنهم يتناقشون مع زملائهم في أمور خارج العمل في أثناء فترة العمل، مدعمة بنسبة 79,21% في كونها تمكن من معرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة ، تليها 20,39% من أفراد العينة يصرحون بأهمية ذلك في إيجاد متنفسا ومخرجا من روتين العمل مدعمة بنسبة 20,79% ، في حين نجد أضعف نسبة 1,94% من العمال يصرحون بعدم تناقشهم مع زملائهم لعدم وجود فائدة من ذلك مدعمة بنسبة 100% .

يتبين من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على أهمية مناقشتهم لعلاقاتهم غير المتعلقة بالعمل في فترة العمل لأنها تمكن من الإطلاع على أحوال الزملاء ومساعدة بعضهم البعض ، ما بين أهمية العلاقات الإنسانية في تماسك العمال ووحدتهم ، حيث ترتفع معنوياتهم ويزيد ارتباطهم ببعضهم وتحقق لهم المساندة والدعم المستمر فيشعرون بأنهم عائلة واحدة متماسكة تجمعهم علاقات إنسانية أكثر منها علاقات عمل روتينية، وبذلك فتمسكهم يزيد حماسهم ودافعيتهم للعمل ويرفع معنوياتهم ويكسر حاجز الروتين الذي تحدته العلاقات الرسمية في التنظيم وتجعل العاملين في ديناميكية وحركية مستمرة ومتجددة تنعش قوة التكامل والتعاون وقيم النظام التي تغرسها فيهم هذه العلاقات وتوفر لهم الإستقرار والطمأنينة مما يزيد إرتباطهم ببعضهم وإنتماؤهم وولاءهم للمؤسسة .

نستنتج مما سبق أن العلاقات الإنسانية بين العاملين تشكل ميدنا تعاونيا غير رسميا يساعدهم على تنمية إرتباطهم ببعضهم ويقلل من شعورهم بأجواء الروتين التي يجدونها في بيئة العمل، الأمر الذي يظهر أهمية هذه العلاقات في تحقيق الأمان والراحة النفسية لهم وتنمية إستقرارهم بالمؤسسة.

جدول رقم(23): طبيعة علاقات العمال مع زملائهم وأثرها على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		علاقة متوترة		علاقة طبيعية		علاقة جيدة		طبيعة العلاقة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
								أثرها على ولاء العمال
17,48	18	-	-	12,50	3	20,27	15	راحة واستقرار نفسي
21,36	22	-	-	45,83	11	14,87	11	شعور بالدعم والمساندة
46,60	48	-	-	41,67	10	51,35	38	تنمية المحبة والإحساس بالآخرين
9,71	10	-	-	-	-	13,51	10	زيادة التمسك بالجماعة والمؤسسة
4,85	5	100	5	-	-	-	-	حدوث قلق وإضطراب
100	103	100	5	100	24	100	74	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 64,60% من العمال يصرحون أن علاقاتهم مع زملائهم تنمي فيهم المحبة والإحساس بالآخرين مدعمة بنسبة 51,35% بالنسبة للذين لهم علاقات جيدة في محيط العمل، وبنسبة 41,67% من الذين لهم علاقات طبيعية، تليها نسبة 21,36% من العمال يصرحون بأن هذه العلاقات تمنحهم شعورا بالدعم والمساندة في العمل مدعمة بنسبة 45,83% بالنسبة للذين لهم علاقات طبيعية، وبنسبة 14,87% لعلاقاتهم الجيدة، تليها

17,48% من العمال الذين علاقاتهم في العمل توفر لهم راحة واستقرار نفسي مدعمة ب20,27% من العمال الذين لهم علاقات جيدة، بينما نجد أضعف نسبة قدرت ب 4,85% من العمال الذين يصرحون بشعورهم بحالة من القلق والإضطراب بسبب علاقاتهم المتوترة مع زملائهم بنسبة 100%.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية أن أغلب العاملين لهم علاقات جيدة مع زملائهم في المؤسسة وهذا ما يوفر جوا يشعرون فيه بالمحبة والإحساس ببعضهم البعض حيث تربطهم علاقات قوية ومتينة ترفع معنوياتهم وتزيد تمسكهم وتوفر لهم جو من الراحة والإطمئنان وبالتالي فهم يدعمون ويساندون بعضهم في مختلف الجوانب، ويحققون تفاعل إيجابي ومستمر يمكن من وجود جو يسمح بإستقرارهم داخل التنظيم.

كما أن قوة هذه العلاقات تسهل من عملية إندماج الفرد في الجماعة وتدفعه للإلتزام بمعاييرها وقيمها ويكتسبون بذلك قدرة على مواجهة المشاكل ويسعون الى التعاون على حلها، فينموا بينهم العمل كوحدة جماعية تزيد إرتباطهم ببعضهم ويتشكل عندهم ولاء وإنتماء للمؤسسة.

نستنتج مما سبق التأثير الواضح لطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة، فكلما كانت هذه العلاقات مستقرة وقوية كلما ساهمت في زيادة إرتباط العاملين وتظامنهم ومكنت من إختيار نسق من العلاقات يسهم في تحقيق التفاعل الإنساني على أعلى مستوى ويحقق أكبر درجة من إنتماء العمال للجماعة المتعاونة ويضمن قبولهم لأهداف وقيم المؤسسة من جهة أخرى.

جدول رقم (24): طريقة العمل التي يفضلها العمال واثرها على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		العمل الفردي		المسؤول المباشر		مع الزملاء		طريقة العمل المفضلة أثرها على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24.27	25	50	4	-	-	29.58	21	تنمية القدرات والخبرات
27.19	28	50	4	100	24	-	-	الشعور بالدعم والمساندة
48.54	50	-	-	-	-	70.42	50	تحسن الإنتاج لتظافر الجهود
100	103	100	8	100	24	100	71	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 48,54% من العمال الذين يصرحون بتحسّن مستوى إنتاجيتهم نتيجة تضافر الجهود مدعمة بنسبة 70,42% من العمال يرجعون السبب في ذلك الى العمل مع الزملاء، تليها 27,19% من العمال الذين يشعرون بالدعم والمساندة مدعمة بنسبة 100% من طرف العمال الذين يفضلون العمل مع المسؤول المباشر، و50% من العمال يفضلون العمل الفردي.

كما نجد 24,27% من العمال يصرحون بأن تنمية قدراتهم في العمل هي نتيجة عملهم مع زملائهم مدعمة بنسبة 29,58% ونسبة 50% من الذين يفضلون العمل الفردي.

نستنتج أن غالبية العمال يفضلون العمل في جماعة واحدة مع بعضهم البعض لأن ذلك يؤدي الى تحسّن مستوى الإنتاج ونوعيته نتيجة تضافر الجهود، فإحتكاك العاملين مع بعضهم على إختلاف فئاتهم المهنية ومستوياتهم التعليمية يجعلهم يستفيدون من خبراتهم ومهاراتهم المختلفة، فالعمل الجماعي يعطي مردودية أفضل من العمل الفردي ويجعل العاملون يقللون من الأخطاء في العمل ويتغلبون على الصعوبات التي تعترضهم.

كما أن سيرورة العمل لا يمكن أن تتم إلا عن طريق التعاون والتضامن بين الأفراد فالإحتكاك يولد خبرة ومعرفة ويكشف تدريجيا عن عدة مميزات ترسمها ميزة الجماعة التي يعمل فيها الفرد، حيث تثبت فيه قيم وثقافة جديدة تنبذ العزلة والفرديّة وتدفع العامل الى الإندماج في الجماعة، الأمر الذي يجعلها في إنسجام تسودها علاقات إنسانية محفزة للتواصل والإستمرار والإستقرار في بيئة العمل.

كما نجد مجموعة من العمال يفضلون العمل مع المسؤول المباشر لأن ذلك يشعرهم بالدعم والمساندة ويحسن من علاقاتهم مع رؤسائهم ويصبح المسؤول نفسه عضوا من أعضاء الجماعة يتخلى عن القوة السلطوية التي تحدث تنافر وتفكك في محيط العمل .

وهناك مجموعة أخرى من العمال تفضل أن تعمل بمفردها وهذا يبين وجود نوع من المنافسة بين العاملين في المنظمة حيث يريد فيه كل فرد أن يبرز من خلال عمله الفردي تميزه ومهاراته وهذا حتى يحقق مزايا ومكافآت مقابل الأداء الفردي المتميز .

نستنتج مما سبق أن العمل الجماعي المتناسق يسمح للعمال بتشكيل وحدة وقوة جماعية تؤدي إلى تحسّن مستوى العلاقات بين الأفراد ويجعلهم يستفيدون من تجارب وخبرات بعضهم البعض ،ما يسهل إندماجهم في العمل ويوفر بيئة تنظيمية آمنة ومستقرة تدفعهم الى الولاء والإخلاص لها.

جدول رقم (25): اهتمام ادارة المؤسسة بمساعدة العاملين واثره على ولائهم لها .

المجموع		لا تهتم		تهتم						موقف العمال أثره على ولائهم
				تحسين الضروف الأسرية		التقليل من الضغوط النفسية		مراعات تعب العمال		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
12,62	13	-	-	-	-	-	-	45,45	10	زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة
36,90	38	-	-	45,16	14	72,97	27	-	-	زيادة حماس ودفاعية العمل
15,53	16	-	-	19,35	6	27,03	10	-	-	رفع معنويات العمال وشعورهم بأهميتهم
19,42	20	-	-	25,81	8	-	-	54,55	12	التطوع للعمل الإضافي
2,91	3	-	-	9,68	3	-	-	-	-	الإستعداد للتضحية من أجل المؤسسة
12,62	13	100	13	-	-	-	-	-	-	ضهور الفوضى والامبالاة
100	103	100	13	100	31	100	37	100	22	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 36,90% من العمال الذين يصرحون بزيادة تمسكهم ودفاعيتهم للعمل نتيجة إهتمام الإدارة بمساعدتهم مدعمة بنسبة 72,97% من الذين يصرحون بأن مساعدة الإدارة لهم تكون عن طريق التقليل من الضغوط النفسية لهم، وبنسبة

45,16% من الذين يصرحون بأن مساعدة الإدارة لهم تكون عن طريق تحسين الظروف الأسرية لهم .

تليها 19,42% من العمال الذين يصرحون على استعدادهم للتطوع للعمل الإضافي نتيجة إهتمام الإدارة بمساعدتهم وهي مدعمة بنسبة 54,55% من الذين يصرحون بمراعاة الإدارة لهم في حالة تعبهم، وبنسبة 25,81% بالمساعدة على تحسين الظروف الأسرية لهم، كما نجد 12,62% من العمال يصرحون بوجود جو عمل تسوده الفوضى واللامبالاة نتيجة إهمال الإدارة وعدم إعطائها الأهمية لمساعدة العاملين وهي مدعمة بنسبة 100% .

مما سبق يتبين وعي قيادة المؤسسة بأهمية الراحة النفسية والإستقرار الذي يحتاجه العامل حتى يتمكن من تحقيق أهدافها، وهذا ما يدفعها الى الإهتمام بمختلف الجوانب الإنسانية التي تتعلق بالعامل من مراعاة العمال في حالة التعب وتقليل ضغوطهم النفسية والسعي لتحسين حالتهم الأسرية حتى تجعل العامل يثق بالمؤسسة ويشعر بأهميته فيها وأن نجاحها وتقدمها يتوقف أساسا على نجاحه وتقدمه، وبذلك تجعل المؤسسة الإهتمام بالعامل من أولوياته فتوفر له المناخ الملائم الذي يحفزه ويساعده على البذل والعطاء فيزيد حماس العمال وترتفع معنوياتهم ويدفعهم الى التطوع والإستعداد لإنجاز كل مايساعد على تحقيق أهدافها، كما تزيد درجة إنتمائهم وإلتزامهم بأهداف المؤسسة وقيمها ومعاييرها وتجعلهم يتبنون إستراتيجياتها وخطتها ويسعون لإنجازها وتحقق بذلك إخلاصهم ووفاءهم وولاءهم للعمل والمؤسسة.

جدول رقم (26): تعاون العمال فيما بينهم خارج المؤسسة وأثره على ولائهم.

المجموع		لا		نعم		موقف العمال من التعاون
ك	%	ك	%	ك	%	أثره على ولائهم
38	36,89	-	-	38	37,26	زيادة الثقة والإحترام بين العمال
58	56,31	-	-	58	56,86	إرتفاع مشاعر الإلتناء والراحة النفسية
6	5,83	-	-	6	5,88	تنمية علاقات الإرتباط والإستقرار في المؤسسة
1	0,97	100	100	-	-	لا يوجد فائدة منها
103	100	1	100	102	100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 56,31% من العمال يصرحون بإرتفاع مشاعر الإلتئام والراحة النفسية والتي نتجت عن تعاونهم مع زملائهم خارج أوقات العمل مدعمة بنسبة 56,86%، تليها نسبة 36,89% من الذين يصرحون بزيادة الثقة والإحترام بينهم كنتيجة لتعاونهم مع زملائهم خارج أوقات العمل مدعمة بنسبة 37,26% .

يتبين مما سبق وجود تفاعل وتعاون بين الأفراد العاملين خارج أوقات العمل أي خارج الإطار الرسمي وهذا بدوره ينمي مشاعر الإلتئام عندهم ويشعرهم بالراحة والإستقرار النفسي كما يزيد من ثقتهم وإحترامهم لبعضهم وبذلك يزيد تماسكهم وإرتباطهم وهذا ما يبين وجود تفاعل إيجابي بين العمال له أثر يفوق تأثير العلاقات الرسمية.

كما تبين لنا من خلال المقابلات أن مساعدة العاملين لبعضهم لا تنحصر في إطار المساعدة في العمل وإنما تمتد الى تحسين الظروف الأسرية للزملاء في كثير من الأحيان، وهذا ما لمسناه عند العمال وهو ما أدى الى إنصهار القيم الفردية لكل عامل في قيم جماعية إكتسب العمال من خلالها القدرة على الإندماج والتكيف مع بعضهم والتماسك كوحدة جماعية ورؤية موحدة لأهدافهم وأصبحت الأهداف الشخصية أهداف عامة تقع مسؤولية تحقيقها على الجميع مما يساعد على تحقيق وحدة ونجاح المنظمة ككل .

نستنتج مما سبق أن العلاقات الإنسانية التي يكونها الأفراد العاملين في التنظيم تحافظ على إستمرارها خارج الإطار الرسمي للعمل، وهذا ما يبين أهمية هذه العلاقات في تشكيل وإستمرار التعاون والتضامن بين العمال وبالتالي تحافظ على إستمرار إرتباطهم بالجماعة ويقوي مظاهر الإلتئام والولاء للمؤسسة.

جدول رقم(27): أهمية العلاقات الإنسانية عند العمال حسب مستواهم التعليمي .

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
14,56	15	-	-	16,28	7	17,95	7	25	1	أهمية العلاقات الإنسانية
12,62	13	41,1	7	-	-	12,82	5	25	1	القضاء على مظاهر الفردية والإنعزالية
17,48	18	17,6	3	30,23	13	5,13	2	-	-	نشر مظاهر المحبة والأمان
52,43	54	35,2	6	51,16	22	61,54	24	50	2	تزيد دافعية العمال
2,91	3	5,88	1	2,33	1	2,56	1	-	-	تنشر جو التعاون والمشاركة
100	103	100	17	100	43	100	39	10	4	تزيد التمسك والانتماء للمؤسسة
								0		المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 52,43% من العمال يصرحون بأن أهمية العلاقات الإنسانية تكمن في نشر جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين مدعمة بنسبة 61,54% من العمال الذين لهم مستوى تعليمي متوسط وبنسبة 51,16% من العمال الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي، وبنسبة 50% من الذين لهم مستوى إبتدائي ونسبة 35,29% بالنسبة لذوي المستوى الجامعي.

كما نجد 17,48% من العمال يصرحون بأن العلاقات الإنسانية التي تربطهم ببعضهم تزيد من دافعيتهم نحو العمل مدعمة بنسبة 30,23% بالنسبة لذوي المستوى الثانوي و17,65% بالنسبة لذوي المستوى الجامعي.

مما سبق يتبين وعي العمال بأهمية العلاقات الإنسانية وأثرها في نشر وإيجاد جو من التعاون والمشاركة بين الأفراد ونجد هذا عند المستوى التعليمي المتوسط والثانوي بإعتباره المستوى الذي

يميز غالبية أفراد العينة (82) شخص وبالتالي فإن التقارب بين هذين المستويين ينتج عنه نوع من التفاعل الإجتماعي ونسيج من العلاقات التي تدفع الأفراد الى التضامن وتنتج بيئة عمل حيوية تجمع الأفراد في بناء واحد مبني على الإحترام والمشاركة.

وبالنسبة للعمال الذين يرون بأهمية العلاقات الإنسانية تكمن في زيادة دافعية العمال وحماسهم للعمل فنجد ذلك حسب رأي المستوى الثانوي والجامعي وباعتبار العمال من ذوي المستوى الجامعي هي الفئة الأكثر وعيا وتعلما في المؤسسة فهي تدرك أن العلاقات التي تنبع من الإحساس بالآخرين تنتج جوا من الأخوة والتعاون وتحدث إستقرارا في عزيمة الأفراد وتنمي إحساسهم بهدفهم وطموحاتهم ويزيد تماسكهم وولاءهم للمؤسسة .وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل الإنسانية من التعاون والتفاهم هي عوامل دافعة للعمال على العمل أكثر واحد المحفزات التي تجعلهم الانتاج ينمو ويتحسن ، فالعلاقات الإنسانية حسب هذا المدخل هي عوامل يفوق تأثيرها تأثير العوامل المادية الأخرى.

نستنتج مما سبق أن العلاقات الإنسانية التي تربط بين الأفراد في التنظيم تشكل نسقا من التفاعلات التي تعمل على تكوين بيئة أومناخ تنظيمي يسمح للأفراد من التكيف والإندماج على إختلاف مستوياتهم التعليمية وكلما كان المستوى التعليمي أكثر تقدما كلما كانت النظرة الى أهمية هذه العلاقات أكثر ضرورة.

جدول رقم (28): أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال حسب المنصب المهني.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطارات		المستوى التعليمي	أهمية العلاقات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
14,56	15	11,67	7	7,69	2	35,2	6	القضاء على مظاهر الفردية والإنعزالية	
						9			
12,62	13	13,33	8	7,69	2	17,6	3	نشر مظاهر المحبة والأمان	
						5			
17,48	18	11,67	7	42,31	11	-	-	زيادة دافعية العمال	
59,43	54	61,67	37	34,62	9	47,0	8	نشر التعاون والمشاركة	
						6			
2,91	3	1,66	1	7,69	2	-	-	زيادة التمسك والانتماء للمؤسسة	
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع	

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 59,43% من العمال الذين يرون بأهمية العلاقات الإنسانية في كونها تنشر جو من التعاون والمشاركة مدعمة بنسبة 61,67% لعمال التنفيذ، ونسبة 47,06% بالنسبة لفئة الإطارات، تليها 17,48% من العمال الذين يصرحون بأن هذه العلاقات بينهم تزيد دافعتهم للعمل والإنجاز مدعمة بنسبة 42,31% بالنسبة لعمال التحكم وبنسبة 11,67% بالنسبة لعمال التنفيذ.

كما نجد 14,56% من العمال يصرحون بأن هذه العلاقات تعمل على القضاء على مظاهر الفردية والإنعزالية مدعمة بنسبة 35,29% بالنسبة لفئة الإطارات.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية أن فئة عمال التنفيذ وعمال التحكم هما الفئتان الأكثر إهتماما بالعلاقات الإنسانية حيث يرون أنها تمثل جانبا مهما في نشر مظاهر التعاون والتضامن بينهم كما تدفعهم الى العمل بحماس أكثر وهذا بحكم أن عمال التحكم والتنفيذ هما الفئتين الأكثر إحتكاكا مع بعضهم عكس فئة الإطارات التي نجدها في الجانب الإداري.

فعمال التحكم والتنفيذ بحكم عمل المؤسسة المتمثل في قطع الحديد وتلحيمة فإننا نجدهم يتركزون في ورشات صناعية تتطلب الجهد العضلي والجسدي بدرجة أولى وبالتالي فإنهم يكونون عرضة

للخطر، فالعلاقات الإنسانية توفر جو من الشعور بالأخوة والإستعداد للمساعدة كلما تطلب الأمر، وبالتالي فإن التعاون يكون ضروري حتى يتم العمل بالشكل المطلوب، فإنتماء العامل الى جماعة عمله والى مؤسسته يتطلب منه الإخلاص في عمله ولزملائه وأن يمتلك درجة عالية من الولاء والإلتزام والتمسك بقيم ومعايير المؤسسة وأن يوجه سلوكه بما يخدم أهداف المصلحة العامة ويحقق الإستقرار والتكيف في محيط العمل .

1.7.7. نتائج الفرضية الثانية :

من خلال تحليل بيانات الفرضية الثانية تم التوصل الى النتائج التالية:

يتوفر لدى العاملين في المؤسسة وعي كبير بأهمية العلاقات الإنسانية التي تربطهم مع زملائهم من علاقات صداقة وزمالة وغيرها...، ويفضل كل أفراد العينة إستمرار هذه العلاقات حيث يرون أنها تمكنهم من تحقيق التقارب والتماسك وتشبع حاجة الأفراد الى العيش في جماعات إجتماعية متعاونة تسهم في تحقيق وحدة وإنسجام التنظيم.

و هناك بعض الأفراد في المؤسسة يلجأون الى تكوين علاقات مصالح تمكنهم من تحقيق أكبر قدر من الإمتيازات الشخصية ، وهذه العلاقات تشكل أحيانا إطار تنافسي يحدث نوع من الإضطرابات واللاإستقرار في محيط العمل وهذا يؤثر على ولاء الأفراد وإخلاصهم في العمل ويجعله ولاء شخصي مصلحي فقط .

كما يفضل أغلب عمال المؤسسة عند مواجهتهم للمشاكل أو تعرضهم لأي صعوبات في العمل اللجوء الى الزملاء وطلب المساعدة منهم، وهذا يبين وعي العمال بأهمية تكوين علاقات إجتماعية في التنظيم تشبع حاجة الأفراد الى الإلتزام الى وسط إجتماعي تسوده الثقة والإحترام المتبادل ويكون فيه التفاعل بين الأفراد في أعلى مستوياته ويحقق رغبة الفرد في إستمراره في هذه الجماعة وإخلاصه وولائه لها .

كما أن المشاكل والصعوبات التي يواجهها العمال سواء تعلقت بالعمل أو مشاكل في علاقاتهم مع زملائهم غالبا ما تحدث إضطرابات في محيط العمل وتفقد العمال الرغبة في العمل وتقل ثقتهم بالمؤسسة ويتلاشى شعورهم بالإنتماء اليها، وهذا ما يوجد صعوبة في الإندماج والتكيف في المؤسسة ويؤثر على فعالية الانتاج .

ويسعى العمال في المؤسسة الى تكوين علاقات جيدة والمحافضة عليها حيث يرون أن هذه الأخيرة توفر مناخ عمل تسوده المحبة والإحساس والراحة والطمأنينة، زيادة على أن هذه العلاقات تقوي مساندهم ودعمهم لزملائهم وتحافظ على التفاعل الإيجابي الذي يحقق إستقرار وإندماج الفرد في الجماعة وتكسبه القدرة على التكيف مع الزملاء كوحدة جماعية تزيد ولاءهم وإنتماءهم .

كما يفضل أغلب عمال المؤسسة التعاون مع زملائهم في قيامهم بأعمالهم كونها تمكنهم من تنمية قدراتهم وخبراتهم والإستفادة من مهارات زملائهم ، وبذلك تتحسن مردودية الإنتاج ويحققون الإنسجام والتفاعل ويكونون وحدة جماعية متماسكة ومتعاونة .

كما تسعى القيادة الإدارية في المؤسسة الى الإهتمام بالناحية النفسية للعامل وإشعاره بأهميته في تحقيق أهدافها ، حيث تعمل على الإهتمام بتحسين ظروفه الأسرية وتقليل ظغوطاته النفسية، حتى تتمكن من كسب ثقة العامل وتدفعه الى بذل كل ما بوسعه في سبيل تحقيق أهدافها ، فتنشأ بذلك علاقة تبادلية بين الفرد والمنظمة وتجعله يتقبل أهدافها وقيمها وينمو بذلك ولاءه للمؤسسة .

و تتجاوز العلاقات الإجتماعية بين العمال الإطار الرسمي المحصور في نطاق العمل الى علاقات إنسانية متينة تدفعهم الى مساعدتهم لزملائهم حتى خارج بيئة العمل ، وهو ما يؤدي الى إنصهار القيم الفردية لكل عامل في قيم جماعية تساعد الأفراد في الإندماج والتكيف وتمنحهم رؤية واضحة وموحدة لأهداف المؤسسة . كما يتبين الضرورة الى أهمية وجود مناخ تنظيمي خالي من المشاكل والإضطرابات التي تعترض العمال مهما كان نوعها كونها تمثل سببا شعور العاملين بالإغتراب وبالإنفصال عن بيئة العمل وتضعف من رغبتهم في تقبل قيم وأهداف المؤسسة وينعكس على ولائهم لها.

كما يتبين التأثير الواضح لطبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة ، فكلما كانت هذه العلاقات مستقرة وقوية كلما ساهمت في زيادة إرتباط العاملين وتظامنهم ومكنت من إختيار نسق من العلاقات يسهم في تحقيق التفاعل الإنساني على أعلى مستوى ويحقق أكبر درجة من إنتماء العمال للجماعة المتعاونة ويضمن قبولهم لأهداف وقيم المؤسسة من جهة أخرى.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي تبين أهمية وجود علاقات إنسانية في التنظيم ، فإن الفرضية الثانية قد تحققت.

8.7. تحليل جداول الفرضية الثالثة:

جدول رقم (29): نوع المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال وأثرها على ولائهم لها.

المجموع	ترقيات		زيادة في الأجر		المشاركة في الأرباح		تأمينات إجتماعية		إجازات وعطل مدفوعة الأجر		نوع المكافأة أثرها على ولاء العمال	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
27,1 9	28	42,86	3	22,2 2	4	18,1 8	4	25,5 3	12	55,5 6	5	زيادة الدافعية للعمل
25,2 4	26	14,28	1	5,56	1	68,1 8	1	19,1 5	9	-	-	تنبيه العمال الى أهمية عملهم
13,5 9	14	-	-	72,2 2	13	4,55	1	-	-	-	-	إشباع حاجات العمال
19,4 2	20	42,86	3	-	-	-	-	27,6 6	13	44,4 4	4	توحد بين أهداف الفرد والمنظمة
14,5 6	15	-	-	-	-	9,09	2	27,6 6	13	-	-	زيادة تمسك الفرد بالمنظمة
100	10 3	100	7	100	18	100	2 2	100	47	100	9	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 27,19% من العمال الذين يصرحون بزيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل وهم الذين تحصلوا على مكافآت تمثلت في إجازات وعطل مدفوعة الأجر مدعمة بنسبة 55,56%، وبنسبة 42,86% للعمال الذين تمثلت مكافآتهم في ترقيات في الوظيفة.

كما نجد 25,24% من العمال يصرحون بأن المؤسسة تنبهم الى أهمية العمل الذي يقومون به مدعمة بنسبة 68,18% من العمال الذين تمثلت مكافآتهم في المشاركة في أرباح المؤسسة، ثم

وجدت 19,42% من العمال الذين يصرحون بوحدة أهدافهم مع أهداف المنظمة مدعمة بنسبة 44,44% من العمال الذين تحصلوا على ترقية.

يتبين مما سبق أن المكافآت المختلفة التي تقدمها المؤسسة للعمال تلعب دوراً مهماً في زيادة دافعية العمال وتقوية حماسهم للعمل، لهذا تلجأ المؤسسات بمنح العمال إجازات وعطل مدفوعة الأجر حتى تمكن العامل من أوقات الراحة يجدد فيها نشاطه وقوته ويعود بعد ذلك بقوة وطاقة تسمح له بإنجاز الأعمال بالشكل الحسن، كما تجعل المؤسسة من التأمينات الإجتماعية وسيلة هامة تشعر العامل بإهتمام الإدارة بالصحة النفسية والجسمية له، وبأنه مؤمن في حالة تعرضه لأي خطر في ميدان العمل، إضافة إلى منح العمال فرص لتغيير الوظائف بعد فترة من الزمن وزيادة مسؤولية العامل وتوسيع مهامه يجعله يتحمل مسؤولية أكبر يثري معارفه وينمي خبراته ومهاراته ويطورها.

من جانب آخر فحسب تصريحات العمال فإن إشراك المؤسسة لهم في الأرباح تنبهم إلى أهمية وقيمة العمل الذي يقومون به وتصبح هذه المكافأة بمثابة دافع للعامل ليحسن من عمله وإنتاجه مادام يعود عليه بالربح ويشعر بذلك بأن أهدافه وأهداف المؤسسة هي واحدة في كل الحالات وهذا يجعله يخلص في عمله ويؤديه بمسؤولية ونزاهة، ويبدل كل ما بوسعه في سبيل تحقيق أهدافها التي تصبح أهدافه الشخصية وهو ما ينمي في العمال الجد والإخلاص في عملهم ويزيد من إرتباطهم وإخلاصهم وولائهم للمؤسسة.

نستنتج من خلال هذا أن المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال لها تأثير واضح على دافعية وحماس العمال وتسهم في إشعار العامل بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به وتوحد بين أهداف الفرد الخاصة وبين أهداف المؤسسة وهذا ما يزيد ولاءه لها، وهذا ما توصل إليه 'اتزيوني' من خلال تفسيره لولاء الأفراد حيث بين أن إندماج الفرد في منظمته يرتبط بمقدار ما تستطيع أن تلبيه له من حاجاته، الأمر الذي يجعله يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

جدول رقم(30):إستشارة المؤسسة للعمال عن نوع الحوافز التي يفضلونها وأثرها على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		لا تستشير		تستشير العمال		موقف العمال من التعاون أثره على ولائهم
		%	ك	%	ك	
3,88	4	-	-	3,88	4	زيادة الكفاءة في الإنتاج
52,43	54	-	-	52,43	54	إشباع حاجات العامل ونشر الرضا والإستقرار
32,04	33	-	-	32,04	33	تنمية الشعور بالمشاركة
11,65	12	-	-	11,65	12	تجنب لجوء العمال الى طرق غير رسمية لإشباع حاجاتهم
100	103	-	-	100	103	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 52,43% من العمال الذين يفضلون أن تستشيرهم المؤسسة عن نوعية الحوافز التي يفضلونها لأن ذلك يؤدي الى إشباع حاجاتهم ونشر الرضا والإستقرار، وتليها 32,04 % من العمال الذين يصرحون بأن إستشارة الإدارة لهم عن نوعية الحوافز التي يفضلونها يؤدي الى تنمية الشعور بالمشاركة، ونجد 11,65% من العمال الذين يرون أن إستشارتهم عن نوع الحوافز المفضلة لديهم تجنبهم اللجوء الى الطرق غير الرسمية لإشباع حاجاتهم الخاصة.

يتبين مما سبق أن مراعاة إدارة المؤسسة لحاجات العمال عند تقديم الحوافز للعمال لها أثر كبير على معنوياتهم وشعورهم بالرضا فهو يحرك طاقاتهم وقدراتهم، لهذا فالمنظمة التي تستشير عمالها عن نوعية الحوافز التي يفضلون الحصول عليها مقابل أدائهم تأخذ بعين الإعتبار تباين خصائص العمال وقيمهم وأهدافهم ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة أن تؤدي دور أساسي في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع عند الفرد وتوجيهها نحو الأداء الأفضل، كما أن الأخذ برأي العمال في نوعية الحوافز التي يحتاجون اليها تتيح للفرد فرصة التعبير عن نفسه كعضوا في هذه البيئة، فيشعر فيها بالإرتياح والأمان والسعادة.

كما توفر هذه الفرصة التي تمنحها المؤسسة لعمالها في اختيارهم الحوافز التي يحتاجونها شعورا بالمشاركة والإنتماء بالمؤسسة مما يؤدي الى تحسن ظروف العمل وأسلوب التعامل والتشاور

والشعور بالتعاون والانتماء والتضامن، وهذا ما أشار اليه "تشستر برنارد" عندما عبر عنه في حالة "الكومينون" أي الترابط الذي يرتبط بالإنسجام الإجتماعي والأمن والراحة النفسية، فيكون العامل مع المؤسسة علاقة ترابطية متينة تختفي فيها النظرة التقليدية للعامل على أنه آلة هدفها الربح المادي فقط حسب ما نادى به النظرية التaylorية وإنما كيان بشري كلما أشبعت الحاجة التي تنقصه أدى ذلك الى زيادة رضاه وانتمائه وإخلاصه في عمله ويزيد تمسكه وولائه لبيئة العمل التي تشعره بأهمية تواجده فيها.

نستنتج مما سبق أن أخذ المسؤولين في المؤسسة برأي العمال عن نوعية الحوافز التي يفضلون الحصول عليها يؤثر على ولائهم بالسماح لهم بتحقيق صورة ذاتية إيجابية تزيد ثقة العامل بالمؤسسة التي تعمل على تنمية آرائه وإستقلالية إنتمائه لها كعضو له دور فعال في تحقيق النمو والإنتاج وقد أكد 'ماسلو' على ضرورة إشباع حاجات العاملين في التنظيم وتهيئة الجو الإجتماعي الملائم الذي يوفر للفرد الراحة النفسية والإستقرار والطمأنينة حتى يصبح الفرد مستعدا للبدل والعطاء والإبداع والإبتكار.

جدول رقم (31): طبيعة نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وأثره على ولائهم للمؤسسة.

المجموع		غير عادل		عادل		طبيعة النظام أثره على ولاء العمال
ك	%	ك	%	ك	%	
26	25,24	-	-	26	31,33	الشعور بالرضا والراحة النفسية
2	1,94	-	-	2	2,41	العمل بجد وإتقان
52	50,49	-	-	52	62,65	تقييم المنظمة تقريبا إيجابيا
3	2,91	-	-	3	3,61	زيادة رغبة البقاء في المؤسسة
7	6,80	7	35	-	-	تعهد تعطيل الانتاج
13	12,62	13	65	-	-	نقص الحماس وزيادة الإهمال في العمل
103	100	20	100	83	100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 50,49% من العمال الذين يميلون الى تقييم المؤسسة تقييما إيجابيا بسبب إعتقاد المنظمة على نظام حوافز عادل مدعمة بنسبة 62,65%، تليها 25,24% من العمال الذين يصرحون عن شعورهم بالرضا والراحة النفسية نتيجة عدالة نظام الحوافز وهي مدعمة بنسبة 31,33%، في حين نجد 12,62% من العمال الذين يصرحون عن نقص حماسهم في العمل وزيادة إهمالهم في المؤسسة بسبب نظام الحوافز غير العادل وهي مدعمة بنسبة 65% .

مما سبق يتبين أن أغلب أفراد العينة راضين عن نظام الحوافز الذي تطبقه المؤسسة ويصرحون بعدالته وهذا ما يجعلهم يقيمون المؤسسة تقييما إيجابيا ويشعرون بالرضا والراحة النفسية، وشعورهم بالعدالة يقلل من مظاهر التسبب والفوضى والامبالاة التي تحدث نتيجة إتباع المؤسسة لأنظمة غير عادلة تتم على أساس غير موضوعي، وبالتالي فإن العمال الذين يشعرون بعدالة نظام الحوافز ترتفع معنوياتهم وتزيد ثقتهم بالمؤسسة وفي قائدها ويكونون مع بعضهم جو من الإستقرار، وتزيد دافعيتهم للعمل وتقوى روابط إنتمائهم للمؤسسة لإدراكهم إدراكا تاما أن الجهد الذي يبذلونه سوف يعود عليهم بالفائدة، وبالتالي فالمؤسسة تسعى قدر الإمكان الى تحسين وتقويم نظام الحوافز الذي تتبعه، وتزرع لدى العاملين شعور بالرضا والإطمئنان وتضمن توجيه سلوكياتهم الى ما يخدم أهدافها ويحقق نجاحهم وتعزز بذلك من قيم الإنتماء والإخلاص والوفاء.

كما نجد بعض العمال يصرحون بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة غير عادل وذلك ما يدفعهم الى التعمد في تعطيل كمية ونوعية الإنتاج ويفقدون الرغبة في العمل مما يؤدي الى نقص حماسهم ويزيد إهمالهم ويفقدون الحس بالمسؤولية والإهتمام بالعمل مما يؤدي الى ضعف تمسكهم بقيم وأهداف المؤسسة ويقل إنتماؤهم وولائهم لها.

نستنتج من خلال هذا الموضوع أن العدالة في نظام الحوافز الذي تعتمده المؤسسة يؤثر بشكل واضح على ولاء الأفراد للمؤسسة كونها تسمح بتوفير بيئة تنظيمية تشعر العامل بالراحة النفسية وتزيد ثقته بالمؤسسة ويدفعه للعمل من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز قيمها والوفاء لها.

جدول رقم (32): الحوافز الأكثر طلبا من طرف العمال حسب الفئة المهنية .

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان التحكم		إطارات		الفئة المهنية الحوافز المطلوبة
		%	ك	%	ك	%	ك	
14,56	15	11,67	7	11,54	3	29,41	5	المدح والشكر من المسؤول
83,50	26	88,33	53	88,46	23	58,82	10	زيادة في الأجور
1,94	2	-	-	-	-	11,77	2	ترقية الى وظيفة أخرى
100	103	100	60	100	26	100	17	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن إتجاهه العام يتمثل في نسبة 83,50% من عمال المؤسسة الذين يصرحون بأن الحوافز التي يفضلون الحصول عليها تتمثل في الزيادة في الأجور مدعمة بنسبة 88,45% من طرف فئة أعوان التحكم ونسبة 88,33% من فئة المنفذين بينما نجد 58,82% من الإطارات .

يتبين مما سبق أن الأجر هو الحافز الأكثر طلبا من طرف العمال خاصة فئتي المنفذين وعمال التحكم بإعتبارهما الفئة الأقل مرتبة في السلم الهرمي للمؤسسة، فغالبا ما نجد المنفذين يشكون من قلة الاجور وتأخر حصولهم عليها في كثير من الأحيان، ونظرا لطبيعة عمل المؤسسة المتمثل في تقطيع وتلحيم الحديد أي يتطلب كثيرا من الجهد العضلي، فالعامل يسعى دوما الى تحسين أجره مقابل المخاطر التي يتعرض لها في ميدان العمل، كما يمكن للمؤسسة أن تتخذ من الأجور وسيلة فعالة لتحسين أداء العامل وإنتاجيته، فكلما زاد أجر العامل زاد معه الأداء والإنتاجية وارتفعت معنوياته وشعر بقيمة العمل الذي يؤديه، وحصل على تلبية حاجياته من ناحية أخرى، وبالتالي يلتزم في عمله ويحرص على ادائه بشكل جيد، وتتمكن المؤسسة بذلك من كسب رضا العامل وراحته النفسية وتحقيق إشباع حاجاته من جانب آخر، مما يزيد إتقانه لعمله وإخلاصه وولائه لمؤسسته.

كما نجد فئة الإطارات تسعى الى الحصول على الزيادة في الأجور بالدرجة الأولى، حيث تعتبر هذه الفئة ذات مستوى تعليمي عال وتمتلك خبرات ومهارات وكفاءات عالية وبالتالي فإن طموحاتهم وطلباتهم تكون أكثر من الفئات الأخرى من العمال وهذا ما يجعل الأجر هو الحافز الأكثر طلبا بالنسبة لهم .

نستنتج مما سبق أن الأجر يلعب دورا هاما في زيادة إحساس العامل بالرضا والراحة ويمكنه من إشباع حاجاته وتلبية رغباته، الأمر الذي يسهم في تنمية سلوكياته ويوجهها الى خدمة أهداف المؤسسة وتحقيق نجاحها.

جدول رقم (33): معايير توزيع الحوافز وأثرها على ولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		الصدقة		المصلحة		الأقدمية		الكفاءة		معايير توزيع الحوافز أثرها على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45,63	47	-	-	-	-	100	9	100	38	ثقة أكثر في المؤسسة والمسؤول
35,92	37	90,3 2	28	36	9	-	-	-	-	زيادة المشاكل والإضطرابات
13,59	14	9,68	3	44	11	-	-	-	-	إتباع طرق غير رسمية للحصول على الحافز
4,86	5	-	-	20	5	-	-	-	-	ظهور صراعات بين العمال
100	10 3	100	31	10 0	25	100	9	100	38	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 45,63% من العمال يصرحون عن ثقتهم في قائدهم وفي المؤسسة، وهم الذين يصرحون أن تقديم الحوافز يتم على أساس الكفاءة مدعمة بنسبة 100%، تليها 35,92% من العمال الذين يصرحون عن وجود مشاكل واضطرابات في المؤسسة بسبب توزيع الحوافز على العمال الذين تربطهم علاقة صداقة مع المسؤول مدعمة بنسبة 90,32% .

يتبين من هذا أن الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال تلعب دورا في شعورهم وعلاقتهم بالمؤسسة حيث يصرح معظم العمال على أن الحصول على الحوافز يتم بناء على الكفاءة

وهذا ما يمنحهم الراحة النفسية والرضا ويزيد ثقتهم بقائدهم وبمؤسستهم ويدفعهم للعمل بأكثر حماس ودافعية ويوجد شعورا بالمساواة والإستقرار.

كما نجد رأي آخر معارض من طرف العمال الذين يصرحون أن الحوافز في المؤسسة توزع على أصدقاء المسؤول والمقربين منه وهذا ما يحدث مشاكل وإضطرابات في المؤسسة، وبالتالي تقل دافعيتهم وحماسهم للعمل وهذا يعود سلبا على إنتاجهم، لأنه يحدث فروقات بين العمال وينشر مظاهر الحسد والغيرة بينهم إضافة الى تفكك العلاقات بينهم، كما تسهم في إحداث جمود وتحيز بين العمال فيقل إخلاصهم للعمل ويفقدون الثقة بالمؤسسة وتحدث تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس الصداقة من جهة والمصلحة من جهة أخرى، وهو ما يضعف قيم المنظمة ويفقد العاملين الإلتزام بها ويقل تمسكهم وولاءهم لها وتصبح المؤسسة مكانا يحس العامل فيه بالضغط واللاإستقرار مايدفعه الى اللجوء الى مختلف الطرق التي تمكنه من إشباع حاجاته وإن كانت تتعارض مع أهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال هذا أن موضوعية الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال تؤثر على ولائهم للمؤسسة، فقد تكون لهذه الاسس دورا هاما في زيادة رضا العمال وقبولهم لأهداف وقيم المؤسسة، كما أن إعتقاد المؤسسة على معايير غير موضوعية في توزيع الحوافز يضعف من إستقرار العامل ويثير الإضطراب والصراعات في بيئة العمل وبالتالي يؤثر على مستوى ولائهم لمؤسستهم.

جدول رقم(34): الأوقات التي يتم فيها توزيع الحوافز وأثرها على ولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		توزيع متأخر		توزيع مناسب		وقت توزيع الحوافز أثره على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
17,48	18	-	-	29,03	18	العمل بجد وإخلاص في كل فترة
7,77	8	-	-	12,90	8	تقليل الإضطراب النفسي للعمال
34,95	36	-	-	58,07	36	تلبية حاجات العمال في الوقت المناسب
5,82	6	14,63	6	-	-	اللجوء الى طرق غير رسمية لإشباع الحاجة
93,98	35	85,37	35	-	-	إنخفاض معنويات العمال وقلة الإنتاج
100	103	100	41	100	62	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 34,95% من عمال المؤسسة الذين يصرحون عن تمكنهم من تلبية حاجاتهم نتيجة حصولهم على الحوافز في الوقت المناسب لذلك مدعمة بنسبة 58,07% تليها نسبة 33,98% من العمال يصرحون عن إنخفاض معنوياتهم ودافعيتهم للعمل وقلة إنتاجهم بسبب حصولهم على الحوافز في وقت متأخر مدعمة بنسبة 85,37% تليها 17,48% من العمال يصرحون بجدهم وإخلاصهم في عملهم في كل فترة نتيجة الحوافز التي يتحصلون عليها في الوقت المناسب وهي مدعمة بنسبة 29,03% .

يتبين مما سبق أن هناك إختلاف في اراء العمال حول وقت توزيع الحوافز فمنهم من يصرح أن التوزيع يكون في الوقت المناسب وهذا ما يمكنهم من الحصول على إشباع حاجاتهم وتلبيتها في الوقت المناسب، كما ينشطهم ويزيد دافعيتهم للعمل ويحافظ على إرتفاع معنوياتهم، وحيث أن الحوافز هي عبارة عن إشباع لحاجات الأفراد فعندما تتقابل مع الحاجات فإنها ستوفر للعامل أقوى الدوافع للأداء وتؤثر على رضاه ورضاه وعلى فعالية المنظمة، وتجعل العامل يحرص على عمله وينتقله ويخلص فيه بشكل مستمر لثقته بحصوله على المكافأة من ذلك في الوقت المناسب، وبالتالي فالمؤسسة التي توفر لعمالها حوافز مناسبة في التوزيع تتجنب دفعهم الى الطرق غير الرسمية التي تشتت طاقاتهم وقدراتهم ، فقد يلجأ العامل الى البحث عن أساليب أخرى يشبع من خلالها حاجاته ورغباته كالبحث عن أعمال أخرى خارج المؤسسة أو حتى الرغبة في تغيير المكان الذي يعمل فيه، وتفكيره في ذلك ينقص من عزيمته ويكتسب سلوكيات سلبية غير تنظيمية تجعله يفقد إلتزامه إتجاه مؤسسته ويقل ولاءه لها وإخلاصه في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها.

نستنتج مما سبق أن تلبية حاجات العمال وإشباع رغباتهم يجب أن يكون في الوقت المناسب الذي يحتاجه العمال حتى تتجنب المؤسسة لجوء العمال الى إتباع سلوكيات غير تنظيمية تمكنهم من ذلك وتضمن من جهة أخرى تمسك العمال بمؤسستهم وتوحد طاقاتهم وتستغلها في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم.

جدول رقم (35): العدالة في توزيع الحوافز وأثرها على ولاء العمال للمؤسسة.

المجموع		توزيع غير عادل		توزيع عادل		العدالة في التوزيع أثرها على ولاء العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
4,86	5	-	-	7,94	5	شعور بالوحدة والمساواة بين الجميع
44,66	46	-	-	73,07	46	تقلل مظاهر الحسد بين العمال
11,65	12	-	-	19,05	12	زيادة الثقة في الرؤساء والمؤسسة
23,30	24	60	24	-	-	ظهور صراعات بين العمال
12,62	13	32,50	13	-	-	صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين
2,91	3	7,50	3	-	-	إنتشار مظاهر التخريب والتسيب في المؤسسة
100	103	100	40	100	63	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 44,66% من العمال الذين يصرحون بقلّة مظاهر الحسد والبغض في محيط العمل بسبب العدالة في توزيع الحوافز على العمال مدعمة بنسبة 73,01%، بالمقابل نجد 23,03% من العمال يصرحون بوجود صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين نتيجة غياب العدالة في توزيع الحوافز وهي مدعمة بنسبة 32,58% .

يتبين من خلال ماسبق أن العمال الذين يصرحون بأن توزيع الحوافز عليهم في المؤسسة يتم بطريقة عادلة وهذا يجعلهم يعملون في محيط تقل فيه مظاهر الحسد والغيرة بين العمال، فالعدالة في توزيع الحوافز تؤدي الى تماسك العمال وتوفير جو يشعرون فيه بالوحدة والإنسجام وإنتشار مظاهر التعاون والتضامن وبالتالي فإنهم يسعون الى تظافر جهودهم وقدراتهم في سبيل تحسين إنتاجيتهم فيوفرون جو من الراحة والإستقرار تكون فيه المصلحة العامة أولى من المصلحة الشخصية، ويكتسبون القدرة على مواجهة الصعاب في مختلف الجوانب، وهذا يجعلهم يتقبلون قيم وأهداف المؤسسة على أنها أهدافهم الشخصية ويسعون بكل إخلاص وجهد في سبيل تحقيقها، ويزيد بذلك تمسكهم بعملهم وولاءهم للمؤسسة .

كما نجد هناك رأي آخر للعمال يصرحون بغياب العدالة في توزيع الحوافز مما يحدث صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين ويسبب اضطرابات في بيئة العمل وتسيب وإهمال من طرف العمال وتطغى المصلحة الفردية على مصلحة الجماعة ما يعيق تحقيق أهداف المؤسسة فيسعى الفرد الى كل

الأساليب والطرق التي تمكنه من تحقيق أهدافه الشخصية مهما تعارضت مع قيم وأهداف المؤسسة، وتحل الفردية محل الجماعية فيضعف ولاء الأفراد ويشعرون بصعوبة التكيف والانتماء للمؤسسة التي تصبح مصدرا لتلبية الحاجات والرزق فقط .

نستنتج مما سبق العلاقة التي تربط بين طريقة توزيع الحوافز على العمال وبين إخلاصهم في عملهم وولائهم للمؤسسة ،حيث يمكن أن تؤدي غياب العدالة في التوزيع الى توتر العلاقات بين العاملين وبين رؤسائهم والذي بدوره يؤثر على وحدة وتماسك الجماعة وعلى محيط العمل ككل.

جدول رقم (36): قرار العمال حول بقائهم او مغادرتهم للمؤسسة .

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية موقف العمال من البقاء او المغادرة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
69,9 0	72	60	36	73,08	19	100	17	البقاء في المؤسسة
30,1 0	31	40	24	26,92	7	-	-	الرغبة في المغادرة
100	10 3	100	60	100	26	100	17	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 69,90% من العمال يصرحون عن رغبتهم في البقاء في المؤسسة مدعمة بنسبة 100% بالنسبة لفئة الإطارات وبنسبة 73,08% بالنسبة لعمال التحكم و60% بالنسبة لعمال التنفيذ، كما نجد 30,10% من عمال المؤسسة يصرحون عن رغبتهم في تغيير المؤسسة مدعمة بنسبة 40% بالنسبة لفئة عمال التنفيذ، ونسبة 26,92% بالنسبة لأعوان التحكم.

يتبين من خلال الجدول ان آراء العمال تتباين حول الراغبين في الإستمرار بالمؤسسة وفئة أخرى تسعى لتغييرها، حيث نجد أن فئة الاطارات هي الفئة الأكثر رغبة في البقاء في المؤسسة بنسبة 100%، ويرجع ذلك الى تمكن هذه الفئة من تلبية حاجاتها وطموحاتها وتحقيق نوع من التكيف

والإستقرار داخل المؤسسة، رغم أنها فئة ذات خبرات ومهارات ومستوى تعليمي عال يساعدها في إيجاد مناصب عمل في مؤسسات أخرى، الى أنها تفضل البقاء في المؤسسة، بالمقابل نجد 40% من عمال التنفيذ يرغبون في مغادرة المؤسسة ويرجع ذلك الى تهميش هذه الفئة من قبل الإدارة أو صعوبة إندماجها وتكيفها وإستقرارها في المؤسسة، أو بعجزها عن تلبية طموحاتها وحاجاتها، ذلك أن البيئة التنظيمية التي لا توفر لأفرادها إشباعا لحاجاتهم وتكون مقرا لراحتهم وإستقرارهم فإنها غالبا ماتكون مصدرا للتسبب واللامبالاة وهذا مايدفع العامل الى البحث عن بيئة عمل أخرى تساعده على تحقيق طموحاتهم.

جدول رقم (37): الأسباب التي تدفع العاملين الى البقاء في المؤسسة .

الفئة المهنية		إطارات		أعوان تحكم		عمال تنفيذ		المجموع	
أسباب البقاء في المؤسسة		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
وجود نمط قيادي عادل		2	8,22	5	18,39	14	27,18	21	20,39
علاقات طيبة مع الزملاء		13	53,46	12	44,15	10	19,42	35	33,98
علاقة شخصية مع المسؤول		2	8,22	-	-	-	-	2	1,94
لقضاء مصالح خاصة		-	-	-	-	-	-	-	-
وجود حوافز عادلة ومناسبة		-	-	2	7,36	12	23,30	14	13,59
المجموع		17	69,90	19	69,90	36	69,90	72	69,60

نلاحظ من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 33,98% من العمال الذين يصرحون بأن رغبتهم في المؤسسة تعود الى إرتباطهم بعلاقات طيبة مع زملائهم وهي مدعمة بنسبة 53,46% بالنسبة لفئة الإطارات، و 44,15% بالنسبة لعمال التحكم تليها 20,39% من العمال الذين يصرحون أن رغبتهم في البقاء في المؤسسة تعود الى وجود نمط قيادي عادل في المؤسسة مدعمة من طرف فئة عمال التنفيذ بنسبة 27,18% وعند أعوان التحكم بنسبة 18,39%.

كما نجد 13,59% من عمال المؤسسة يرجعون سبب رغبتهم في البقاء في المؤسسة الى وجود حوافز عادلة ومناسبة مدعمة من طرف فئة عمال التنفيذ بنسبة 23,30% .

يتبين من خلال ذلك أن بقاء العمال وولاءهم للمؤسسة تتحكم فيه أسباب كثيرة منها: إرتباط الأفراد العاملين مع بعضهم بعلاقات إنسانية ينمي فيهم روح العمل الجماعي ويوحد بين أهدافهم وشعورهم بالإستقرار والراحة ويكون كل قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها مما يزيد من إلتئامهم لبعضهم وإنتمائهم وولائهم للمؤسسة.

إضافة الى وجود نمط قيادي عادل حيث أن القائد الكفاء لا يعتمد على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها وإنما يعتمد الى إمداد العاملين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على معنوياتهم ويغرس فيهم روح التعاون ويوفر لهم التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة التي توضح للعاملين أهدافهم وأهداف المؤسسة وتساعدهم على تحقيقها معا.

ومن خلال تصريحات العمال يتبين أن إعتقاد المؤسسة على حوافز تتسم بالعدالة ويتم توزيعها في أوقات مناسبة لتلبية حاجات العمال، تجعل البيئة التي يعملون بها بمثابة مكان لإستقرارهم وأمنهم وبذلك تستطيع المؤسسة أن تضبط سلوكيات أفرادها وتحولها الى سلوكيات تنظيمية قادرة على تبني قيم وأهداف المؤسسة وتجعل العاملين مستعدين لبذل كل ما يلزم لتحقيقها.

نستنتج مما سبق أن بقاء العمال في المؤسسة وولائهم لها تتحكم فيه عوامل مختلفة تتمثل في العلاقات الإنسانية التي تجمعهم مع الزملاء من خلال ما تكونه في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدقة والأمانة، كما يتأثر بطبيعة النمط القيادي في المؤسسة من خلال قدرته على تطوير رأس المال البشري وتنمية المعارف والمهارات وصقل القيم الإيجابية وتحفيزها وتنمية ولاءها وإنتئامها لبيئة العمل وهذا إضافة الى أهمية إشباع حاجة العامل وتوجيه نشاطه الى تحقيق الأهداف العامة.

جدول رقم (38): الأسباب التي تدفع العاملين الى مغادرة المؤسسة .

المجموع		عمال تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	أسباب المغادرة
3,88	4	2,51	2	8,60	2	-	-	تشعر بعدم أهميتك في المؤسسة
6,80	7	7,52	6	4,30	1	-	-	التسلط القيادي
8,74	9	11,29	9	-	-	-	-	عدم تلبية حاجاتك وطموحاتك
10,68	11	8,78	7	17,20	4	-	-	نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها
30,10	31	30,10	24	30,10	7	-	-	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 10,68% من العمال الذين يصرحون عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة بسبب نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها مدعمة بنسبة 17,20% من طرف فئة أعوان التحكم ونسبة 8,78% من طرف فئة عمال التنفيذ، تليها 8,74% من العمال الراغبين في تغيير المؤسسة بسبب عدم تلبية حاجاتهم وطموحاتهم مدعمة بنسبة 11,29% بالنسبة لفئة عمال التنفيذ تليها 6,80% من الذين يصرحون عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة بسبب التسلط القيادي فيها وهي مدعمة بنسبة 7,52% من طرف فئة عمال التنفيذ.

كما نجد أضعف نسبة تمثل 3,88% من العمال الذين يعود سبب رغبتهم في مغادرة المؤسسة الى شعورهم بعدم أهميتهم فيها مدعمة بنسبة 8,60% بالنسبة لفئة أعوان التحكم.

يتبين من خلال القراءة الإحصائية للجدول تعدد الأسباب التي تدفع العاملين الى زيادة رغبتهم في تغيير وترك المؤسسة التي يعملون بها، فمنهم من أرجع السبب الى نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها وهذا ما يؤدي الى تدمير الأفراد وبحثهم عن البيئة التي تستطيع أن تحقق لهم الإشباع المناسب لإحتياجاتهم وتحقق لهم الإستقرار والتكيف بجعلهم يشعرون بأن العمل الذي يقومون به هو مقدر من

طرف الآخرين ومهم في نجاح المنظمة، مما يزيد إرتباطهم وحرصهم على الإخلاص فيه وبذل كل ما في وسعهم في سبيل تحسينه.

كما نجد فئة أخرى من العمال ترجع الأسباب التي تدفعهم الى تغيير المؤسسة الى التسلط القيادي خاصة عمال التنفيذ الذين يمثلون أدنى درجة في السلم الهرمي للمؤسسة، وبالتالي فإن سيطرة القائد وعدم تركه مجالاً للأفراد لإبداء آرائهم وإقتراحاتهم وتنمية معارفهم وخبراتهم يؤدي الى جمود العلاقة بينهم وحدوث خلافات داخلية تنعكس على معنويات العمال وتصبح بمثابة قلق يهدد إستقرارهم .

نستنتج مما سبق أن هناك عوامل متعددة تدفع العمال إلى ترك البيئة التنظيمية التي يعملون بها، حيث يتبين أن نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها هي أكثر الأسباب التي تدفعهم لذلك إضافة الى التسلط القيادي وعدم توفير المؤسسة مجالاً يسمح للعاملين من تحقيق رغباتهم وطموحاتهم ، وكل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على ولاء الأفراد وتضعف مستوى إنتمائهم لمؤسساتهم.

1.8.7. نتائج الفرضية الثالثة :

تتبع المؤسسة حوافز مختلفة في تشجيعها للعاملين بها حيث تتنوع هذه المكافآت بين عطل مدفوعة الأجر وتأمينات إجتماعية وزيادة في الأجور... إضافة الى الترقيات ومشاركة العاملين في أرباح المؤسسة، وهذا يبين وعي قيادة المؤسسة للدور الهام لهذه المكافآت في زيادة دافعية العمال وتنبيههم الى أهمية الأعمال التي يقومون بها وربطها مباشرة بقيمة العائد أو المكافأة التي يمكن للعامل الحصول عليها .

كما يفضل كل عمال المؤسسة أن تستشيرهم إدارة المؤسسة عن نوع الحوافز التي يفضلون الحصول عليها كونها توفر بيئة عمل يشعر فيها العاملين بالرضا والمشاركة ويحرك طاقاتهم وقدراتهم بمراعاتها للتباين في خصائص العمال وحاجاتهم المختلفة ، وبذلك فهي تلجأ الى توجيه عملية التحفيز لإثارة دوافع الأفراد وتكوين شعور بالإنتماء والتضامن بين العمال وتضمن إخلاصهم وولاءهم للمؤسسة .

أما فيما يخص نظام الحوافز الذي تعتمده المؤسسة فحسب رأي العمال فهم يصفونه بالعدالة وأغلبهم راضين عنه وهذا ما يجعل تقييمهم للمؤسسة إيجابياً ويقلل مظاهر الفوضى والخلافات بينهم، وهو ما يلزم المؤسسة بظرورة تحسين وتقويم نظام التحفيز الذي تتبعه حتى تضمن توجيه سلوكياتهم الى تخدم أهدافها وإخلاص العاملين لها .

كما يصرح بعض العمال أن علاقات الصداقة والمصالح التي تربط بين بعض العمال والقائد في المؤسسة تحدث إضطرابات ومشاكل فيها حيث تصبح هذه العلاقات معايير تتم على أساسها الحصول على الحوافز وبشكل تنظيم غير رسمي يحدث أشكال مختلفة من الضغوطات على العمال وتصبح المؤسسة مصدرا لتلبية المصالح الشخصية فقط .

كما تؤدي الحوافز دورا هاما في تلبية حاجات وطموحات العاملين بالمؤسسة وزيادة دافعيتهم للعمل خاصة إذا كان توزيع هذه الحوافز يتم في الوقت المناسب حتى توفر للعمال إشباعا مناسباً لـ رغباتهم وحاجاتهم وتتجنب لجوءهم الى الطرق غير الرسمية التي يعتبرونها الوسيلة المناسبة لإشباع حاجاتهم .

أما فيما يخص توزيع الحوافز فإن أغلب عمال المؤسسة يرون بأن توزيعها يتم بطريقة عادلة على جميع العمال بالمؤسسة وهذا ما يؤدي الى تماسكهم ووحدتهم وإنسجامهم يجعل المصلحة العامة في التنظيم تتجاوز المصلحة الفردية ويكون العمال وحدة جماعية وقدرة تساعدهم في تحقيق طموحاتهم وأهداف المؤسسة معا إضافة الى عدالة النمط القيادي الذي يتجاوز التسيير بالسلطة التقليدية التي تنحصر في إصدار الأوامر فقط، وإنما تعتمد التسيير بالمشاركة بين العمال ، والإحساس بمشاعرهم وتهيئة مناخ تنظيمي يساعدهم على البذل والعطاء.

فالمكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال لها تأثير واضح على دافعية وحماس العمال وتسهم في إشعار العامل بأهميته وأهمية الدور الذي يقوم به وتوحد بين أهداف الفرد الخاصة وبين أهداف المؤسسة وهذا ما يزيد ولائه لها ، وهو ما يؤكد 'إتزيوني' من خلال تفسيره لولاء الأفراد حيث بين أن إندماج الفرد في منظمته يرتبط بمقدار ما تستطيع أن تلبية له من حاجاته الأمر الذي يجعله يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها.

وموضوعية الأسس التي يتم من خلالها توزيع الحوافز على العمال تؤثر على ولائهم للمؤسسة ،فقد تشكل هذه الأسس دورا هاما في زيادة رضا العمال وقبولهم لأهداف وقيم المؤسسة، أما اذا كانت تتم على أسس غير موضوعية فإنها تضعف من إستقرار العامل وتثير الإضطراب والصراعات في بيئة العمل وبالتالي تؤثر على مستوى ولائهم لمؤسستهم.

تؤدي غياب العدالة في توزيع الحوافز الى توتر العلاقات بين العاملين وبين رؤسائهم والذي بدوره يؤثر على وحدة وتماسك الجماعة وعلى محيط العمل ككل.

وهناك عوامل متعددة تدفع العمال إلى ترك المؤسسة التي يعملون بها، حيث يتبين أن نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها هي أكثر الأسباب التي تدفعهم لذلك إضافة الى التسلط القيادي وعدم توفير المؤسسة مجالا يسمح للعاملين من تحقيق رغباتهم وطموحاتهم ، وكل هذه العوامل من شأنها أن تؤثر على ولاء الأفراد وتضعف مستوى إلتئامهم لمؤسستهم.

من خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي تبين أهمية الحوافز في زيادة وتدعيم ولاء العاملين للتنظيم، فإن الفبرضية الثالثة قد تحققت.

9.7. عرض وتحليل المقابلات:

مقابلة رقم (1):

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر

السن: 44 سنة

المستوى التعليمي: جامعي .

المنصب: إطار.

الأقدمية في المؤسسة: 20 سنة.

مدة المقابلة: 55 دقيقة .

مكان المقابلة: مقر العمل

عرض المقابلة:

بالنسبة لي فإن القيادة هي مسؤولية فهم العمال من الجوانب الإجتماعية أولاً، فالقانون وحده لا يكفي لأنه يمارس نوع من الضغط النفسي على العامل ويجعله يشعر بالإضطراب.

كما أن المسؤول يجب عليه أن يوضح المهام والمسؤوليات لكل عامل ويشرح له طريقة العمل السليمة التي تمكنه من الأداء الحسن، فالقيادة بمعناها الحقيقي هي القدرة على العمل الجماعي والتعاون مع العاملين لتحقيق الأهداف العامة .

وممارسة السلطة يجب أن تخضع لقوانين إنسانية أكثر منها قانونية وذلك لأن القوة التي يكتسبها المسؤول من السلطة المتعاونة البسيطة تفوق كثيراً السلطة الرسمية المتشددة التي تضع حواجز بين المسؤول وبين العمال وتجمد العلاقات بينهم.

وبحكم خبرتي في العمل فإنني أحاول قدر الإمكان تجنب شعور العاملين معي بالإضطراب والقلق بحكم أنني كنت متربص ثم عامل بسيط ثم مسؤول ، وهذا جعلني أكتسب معلومات بعض الخبرات عما يحسه العامل جراء التسلط أو الأسلوب الصارم الذي يتعامل به المسؤولون وأحاول تجنب تكرار ذلك مع العاملين معي .

أما من حيث نوع الأسلوب الأكثر تأثيراً في العمال فإنني أحاول الإبتعاد عن كل الأساليب التسييرية القديمة التي تعتمد على تطبيق القوانين فقط، فالإدارة بمنطق (اللي يغلط يخلص) تعتبر ضغط كبير وتشكل خوف دائم عند العامل كونه معرض للخطر في أي وقت، فحسب رأيي الشخصي الأسلوب الذي يمكن أن يستجيب له العمال هو الأسلوب البسيط المتعاون معهم، فأنا أحاول قدر الإمكان التفاهم معهم ومعرفة المشاكل التي قد تقلقهم وكذلك أحاول أن أساعدهم حسب إستطاعتي وقدرتي وبما أن الإدارة هي المسؤولة الأولى التي بإمكانها ضبط سلوكيات هؤلاء العاملين فإن التغيير يبدأ منها أولاً حيث يجب أن تحسن من أساليبها وطرق تعاملها مع مشاكل العمال وحاجاتهم .

من خلال فترة تواجدي بالمؤسسة يمكن أن أقول أن هناك مجموعات متعددة من العمال منهم من يمتلكون سلوكيات إيجابية وهذا يجعلهم ينضبطون في عملهم ويتقنونه وهو كذلك ما يسهل من عملية المسؤول ويجد سهولة في التعامل معهم حيث يفهم كل واحد الآخر ويجعل العلاقة بينهم حسنة ومستقرة ، وهناك فئة أخرى من العمال تتميز بالحسد والغيرة وتحاول إحداث تجاوزات في بعض الحالات وتتبع في ذلك طرق خفية وغير قانونية ، وهناك مجموعة أخرى وهي فئة الشباب الجدد والذين التحقوا بالمؤسسة ويمكن أن أقول أن سلوكياتهم ترجع بشكل كبير الى المحيط الخارجي عن المؤسسة، وهذا ما يدفعنا كجهة مسؤولة الى إحتواء هذه السلوكيات وتوجيهها إيجابياً حتى نستطيع تسهيل إندماجهم وتكيفهم في المؤسسة .

وعندما سأئلناه عن أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فقال بأن تنمية هذا الجانب الإنساني بين العمال له دور كبير في شعورهم بالإستقرار فالعمال هنا يشعرون بأنهم عائلة واحدة ويتعاونون كثيراً في العمل وحتى في الأمور الخاصة والعائلية .

وحتى أتذكر في فترة من المراحل مرت المؤسسة بأزمة كبيرة وكانت على وشك أن تباع وتصبح شركة خاصة لكن العمال تكاتفوا وتماسكوا ورفضوا ذلك وظلوا متماسكين حتى تجاوزوا الأزمة وإستطاعوا إعادة الإستقرار لها وهذا أدى الى زيادة تماسكهم مع بعضهم وتمسكهم كجماعة واحدة .

كما أرى أن التحفيز له دور مهم في توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة ويزيد من دافعية العمال خاصة إذا تحقق رضا العاملين عنه لأن ذلك يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم والعمال يطالبون دائماً بزيادة هذه الحوافز خاصة الأجور وينتظرونها بفارغ الصبر لكن في بعض الأحيان فإن عملية تقديم الحوافز نجد فيها صعوبة لأنه يجب أخذ ميزانية المؤسسة بعين الإعتبار ، وهذا ما يقلق العمال لأن العامل في أغلب الأحيان له نظرة ضيقة .

أنا شخصياً أرى أنه بالإمكان أن تتطور المؤسسات الجزائرية وتحقق أكبر قدر من النجاح وذلك إذا إتبعت المؤسسة عدة معايير أولها الإعتتماد على التوظيف الموضوعي وعدم إدخال إعتبارات أخرى كالقرابة والمصالح وغيرها...، ويجب على القادة والمسؤولين إستخدام أحسن الأساليب التي

تدفع العاملين الى العمل وحتى وإن كان العقاب فإنه يجب أن يكون من أجل التغيير الى الأحسن ومن خلال هذه العوامل سوف تستطيع المؤسسات أن تكسب ولاء الأفراد وإخلاصهم لها .

تحليل المقابلة:

يتبين من خلال هذه المقابلة وعي المبحوث بحقيقة القيادة الإدارية حيث يبين أنها تعني المسؤولية بكل ما تحمله من معاني وحسب المبحوث فإن المسؤولية تتعدى الإطار الرسمي أو القانوني الذي يحدث في كثير من الأحيان ضغوطات نفسية على العمال في تطبيقها ، فالقيادة هي مسؤولية فهم العمال من الجوانب الاجتماعية والإنسانية وتوضيح المهام والمسؤوليات لصاحبها حتى يستطيع بذلك كسب أكبر قدر ممكن من المعلومات حول طبيعة العمل والذي بدوره يقلل من الأخطاء والعراقيل التي يواجهها العامل .

وحسب رأي المبحوث فإن القيادة الإدارية هي القدرة على تنسيق عمل جماعي وتكوين بيئة تنظيمية بإمكانها أن تكسب الأفراد القدرة على التكيف والاندماج في محيط العمل ويصبح هنا القائد الإداري فرد من الجماعة العاملة ويتجاوز الحاجز السلطوي الذي يخل بوحدة وتماسك هذه الجماعة ويفقدها صفة الاجتماعية والقدرة على استمرار نسقها .

يبدو من خلال كلام المبحوث أنه قد مر بعدة مراحل حيث كان متربص في أول الأمر ثم عامل بسيط ثم مسؤول وهذا حسب تصريحه جعله يكتسب خبرات ويكتشف أساليب تسيير أكثر تأثيراً في العمال بحكم أنه كان عامل بسيط ويحاول بذلك الاستفادة من النقائص التي كانت يتميز بها المسؤولون عليه .

كما نجد المبحوث يصرح بأن أسلوب القيادة الصارم بمنطق (اللي يغلط يخلص) يشكل قمع عند العامل ويفقده صفة الحماس والإبتكار حيث أن العامل يتخوف من العقاب الذي ينتظره بمجرد قيامه بخطأ ما فيحس بإضطراب مستمر فعقلانية التسيير تتطلب الفهم والمشاركة وترك مجال من الحرية الشخصية للعامل تمكنه من إبداء آرائه وتقديم إقتراحات قد تكون مفيدة في صالح أهداف المنظمة.

ويرجع المبحوث المسؤولية الأولى للإدارة أو الجهة القيادية في المؤسسة التي يقع على عاتقها مسؤولية توجيه العمال وضبط سلوكياتهم ، فالتغيير يبدأ أولاً من الأعلى (الإدارة أو المسؤولين) وذلك بتحسين أنظمة التسيير وإتباع منطق عقلائي في التعامل مع العمال وتوجيه سلوكياتهم وجهة إيجابية .

أما بالنسبة للعلاقات الإنسانية فحسب المبحوث لها دور هام في تعزيز الجانب الإنساني بين العاملين في المؤسسة وشعورهم بالإستقرار ، وهذا يبين أن المبحوث يؤيد إنشاء علاقات إجتماعية في محيط العمل بنظرة إيجابية تعمل على تحقيق وحدة وقوة جماعية متعاونة ومتضامنة تتعدى المساعدة في إطار العمل الرسمي فقط .

كما يتبين من خلال رأي المبحوث أن المؤسسة شهدت فترة تدهور واضطراب كان من الممكن أن تؤدي بذلك إلى أزمة بالنسبة للعاملين ، لكن العاملين شكلوا قوة جماعية تحددت الوضع المتأزم وعملت بجد وإخلاص ما مكنها من الحفاظ على المؤسسة وإعادة الإستقرار لها .

وهناك عدة أصناف من العمال تختلف سلوكياتهم وتوجهاتهم ففئة منهم متعاونة تعمل بجد وإخلاص في العمل وهناك فئة أخرى تحدث اضطرابات وخلافات في المؤسسة وهذه الأخيرة تستلزم التدخل الفوري من طرف المسؤول بغرض إحتواء تلك السلوكيات السلبية التي تصدرها ومحاولة تقييمها وحتى تتجنب ظهور أنواع الفوضى والصراعات التي قد تحدث وتعرق سير العمل .

أما بالنسبة للحوافز فهي تمثل نقطة هامة في تحديد أهداف الفرد وتوافقها مع أهداف المنظمة نفسها كونها تزيد دافعية العامل وتشبع حاجته التي تعد أحد أهم الأسباب التي يتواجد من أجلها الفرد في التنظيم فبإمكانها تحقيق راحة الفرد وزيادة رضاه وتلبية رغباته.

لكن هذه الحوافز حسب رأي المبحوث تجد صعوبة في التطبيق لأنها ترتبط بحالة المؤسسة والوضع الراهن لها، وأن وضع برنامج تحفيزي يتعلق بدرجة كبيرة بميزانية المؤسسة التي غالبا ما ينعكس العجز فيها على نقص هذه الحوافز وبالتالي اضطراب وتذمر العمال .

من جهة أخرى يبدو تفاعل المبحوث واضحا من خلال نظريته لمستقبل المؤسسات الجزائرية وأن ذلك يتطلب بدرجة أولى تحسين الأساليب التسييرية التي تنحصر في نمط التسيير التقليدي بمنطق التسيير لأجل التسيير فقط.

المقابلة رقم (02):

البيانات الشخصية :

الجنس: ذكر.

السن: 49 سنة.

الأقدمية: 34 سنة.

المنصب: إطار

مدة المقابلة: 45 دقيقة.

مكان المقابلة: مقر العمل.

عرض المقابلة :

أنا أعتبر أن المسؤولية هي تكليف أمام الله قبل العباد و هي تتطلب أن يكون المشرف ذو سلوكيات حسنة وخلفية و أن يتعامل مع جميع العمال بمعادلة حسنة وعادلة وحتى يتجنب حدوث نفور وتمرد من العمال ويجب أن تسند المسؤولية لأهله حتى نضمن تطبيقها بطريقة سليمة .

الطريقة التي أمارس بها السلطة هي إستخدام الأسلوب اللين الذي يعتمد على توجيهه و إرشاد العمال وأن يوضح لهم طريقة العمل وطبيعة المهام والمسؤوليات التي يقومون بهاوكما يتطلب ذلك أن يكون أسلوب القائد بسيطاً و يتميز بالإتصال المستمر مع العمال وحتى إن تجاوز العامل بعض الأخطاء فإن إستعمال القوة في إطار القانون يجب ان تكون بغرض التحسين والتربية وعدم تكرار ذلك.

أما من حيث الأسلوب الأكثر تأثيراً في العمال فإن ذلك يتطلب المعاملة الواضحة مع العمال و الأساليب البسيطة وأن يستطيع القائد أن يضبط سلوكيات أتباعه في حضوره وحتى إن تغيب فإنهم يلتزمون بنفس الإنضباط و يعملون بجدية وإخلاص، ومع ذلك يجب أن يراعي القائد مختلف الجوانب في معاملته مع العمال من حيث تأخرهم و غيابهم و يحاول قدر المستطاع أن يكتشف أسباب ذلك و مساعدة العمال وهذا يجعل العامل يشعر بالراحة و يثق بقائده و يحبه و يبادر بنفسه الى العمل و يحرص على أن يتقنه .

طريقة تعامل القائد مع العمال هي التي تجعلهم يكتسبون الثقة في أنفسهم و يتمسكون بمبادئهم في العمل فالعمال يتطلبون متابعة و توجيه مستمر حتى يحافظون على حماسهم ودافعيتهم للعمل والقائد يجب عليه أن يعرف كيف يجعل العاملين معه جماعة واحدة متماسكة قادرة على مواجهة الأزمات والوقوف أمام المخاطر حتى يستطيعون أن يتأثروا به وهو القدرة بالنسبة لهم وسلوكيات العاملين و تصرفاتهم يأخذونها من قائدهم مباشرة وهذا يجعله المسؤول المباشر في ذلك و يترك إنطباع جيد عندهم.

من خلال فترة تواجدي بالمؤسسة فإنني أرى أن العمال فئات مختلفة وهناك نوع يحبون العمل و يحرصون عليه و هم خاصة العمال القدامى وإخلاصهم وحبهم للعمل يظهر من خلال حرصهم عليه و مواضبتهم فيه وأيضا من خلال سلوكياتهم الحسنة وهناك فئة الشباب الجدد وهم الذين يجدون أن حرص القائد على العمل هو ضبط لحريرتهم ويجعلهم ذلك ينتظرون إنتهاء وقت العمل بفرغ الصبر وهذه الفئة تحتاج أكثر الى الدعم و التوجيه حتى نستطيع ضبط سلوكياتهم و تحسينها.

أما من حيث العلاقات بين العاملين فأنا أجدهم متضامنين و متعاونين وخاصة بعد أوقات العمل و خاصة في المناسبات كالأعياد فيظهر تعاون كبير بينهم كعائلة واحدة ، وأنا أدم شخصيا هذه العلاقات فمثلا أحيانا أكلفهم بأعمال جماعية مهما كان مستوى كل عامل حيث يشعر الجميع بأنهم متساوون و بأن الذي يريد التميز إنما يتميز بعمله لا بشيء آخر، و العمال كثيرا ما يشعرون بالراحة والإستقرار عندما يكونون متضامنين و يحبون الإنتماء الى الجماعة التي يعملون فيها .

المكافآت ضرورية تمثل حافزا قويا يستطيع أن يجعل العمال يتمسكون بعملهم و يخلصون فيه، ونحن نقدم لهم هذه الحوافز قدر الإمكان فمثلا في رأس السنة الميلادية و لكن تبقى هذه الحوافز قليلة

لأن الإدارة تمنحها في حدود القانون و مراعاة لميزانيتها أيضا، و العمال يطالبون دائما بزيادة الأجور أكثر من شيء آخر ونحن نحاول تحسين أجرهم دائما خصوصا إذا قامت المؤسسة بمشروع ما وكانت الأرباح كبيرة فإننا نقدم مكافأة للعمال على مجهوداتهم وهذا يفرحهم و يزيد حبهم لعملهم.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فيمكنها أن تتطور كثيرا وأن تحقق نجاحات باهرة، و ذلك إذا اعتمدت في أول الأمر على معيار الرجل المناسب في المكان المناسب و بعد ذلك يجب تحسين الوضعية الإجتماعية للعامل حتى يستطيع أن يخلص في عمله و يحبه ويتخلى عن السلوكات السلبية التي تعيق التطور، إضافة الى ضرورة توفير بيئة مناسبة سواء من الناحية المادية أو الناحية الإنسانية

تحليل المقابلة:

من خلال المقابلة يتبين الوعي الكبير الذي يميز المبحوث بقوله أن "القيادة هي مسؤولية أمام الله قبل العباد"، فهي تتطلب أن يتميز المسؤول بسلوكات حسنة وأخلاق حميدة تمكنه من المعاملة الحسنة والعادلة مع العمال، والتي بإمكانها أن تقرب بين العامل والمسؤول عنه.

كما يبدو أن المبحوث يفضل استخدام الأسلوب البسيط المتعاون مع العمال والذي يأخذ في الحسبان الجانب السبيلولوجي أو الإجتماعي والإنساني في معاملته لهم بإمكانه أن يحدث توافق بين السلطة العليا والسلطة التنفيذية في المؤسسة .

كما أشار الباحث الى ضرورة تفعيل العملية الإتصالية في المؤسسة لما لها من أهمية سيكولوجية قد تخفى على الكثير من أصحاب التسيير وتخفي أهمية تحديد واجبات الأدوار وحقوقها وترسم قنوات الإتصال بين العاملين والمرؤوسين .

ويرى الباحث أن النمط القيادي الأكثر تأثيرا في العمال هو النمط الذي له رؤية واضحة مستقبلية يستطيع من خلالها ضبط سلوكات العاملين وتصرفاتهم حتى يكسبهم الأمانة والإخلاص ويتأكد من إستمرارهم في ذلك حتى في وقت غيابه ويضمن إخلاصهم وولاءهم الحقيقي، وأكد المبحوث على أهمية الثقة المتبادلة بين العاملين والمسؤولين في نشر جو من الثقة والراحة النفسية إضافة على تركيز المبحوث على نقطة هامة في إكساب العمال الثقة في قدراتهم على التميز في الأداء وهي ضرورة توجيه وإرشاد العمال بصفة مستمرة لتشكيل وحدة عمالية متضامنة ومتماسكة تسمح بإحداث توافق وتكامل بين النسق الكلي للمنظمة .

كما قدم المبحوث تصنيفا للعمال بين مجموعة تحب العمل وتحرص على تأديته بشكل جيد وهي الفئة التي يصرح المبحوث بأنها الأكثر أقدمية في المؤسسة وهناك فئة أخرى هي فئة الشباب التي تسعى دائما للتححرر من المسؤولية وحرص المسؤول الذي يعتبرونه قمع لحريتهم ومبادراتهم وبالتالي فهذا يبين وجود نوع من التعارض بين العمال القدامى في المؤسسة والعمال الجدد الى النظرة للعمل

والطريقة التي يتم بها ذلك ، وهذا ما يجعل ولاء العاملين يختلف وتتفاوت درجاته من فئة عمالية لأخرى .

ومن أهم ما ورد في المقابلة هو حديث المبحوث عن العلاقات بين العمال وأهميتها خاصة خارج إطار العمل حيث أكد المبحوث على وجود تعاون وتضامن بين العمال وأكد كذلك دعمه لهذه العلاقات بتكليف العمال بمهام جماعية تسمح لهم بالمشاركة والتعاون وتقوم بدور فعال في زيادة شعور العاملين بالراحة والإستقرار النفسي وزيادة الإلتناء والتكيف في المؤسسة .

من جانب آخر يظهر قلق المبحوث وعدم رضاه عن الحوافز كونها في أغلب الأحيان محددة بنصوص قانونية لا تتماشى مع متطلبات وحاجات العمال المستمرة، وهو ما يكون سببا في تذمرهم وشكواهم وحتى وأن وجدت فإن هذه الحوافز تبقى قليلة بالنسبة للعمال رغم أن الإدارة حسب رأي المبحوث تسعى بين الفترة والأخرى الى تقديم جزء من الأرباح الى العمال لتزيد إخلاصهم في العمل وحرصهم عليه.

بالنسبة للإقتراحات التي من شأنها أن تساهم في نمو المؤسسات الجزائرية وتطورها فإن المبحوث يركز على فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب مما يعني أن التحسين يبدأ بتحسين أنماط القيادة الإدارية ليصل الى تحسين الوضعية الإجتماعية للعامل ، إضافة الى ضرورة توفير البيئة التنظيمية المناسبة التي تدفعه للبذل والعطاء .

المقابلة رقم (03):

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر .

السن: 53 سنة .

المستوى التعليمي: جامعي .

الأقدمية في المؤسسة: 25 سنة .

المنصب: إطار .

مدة المقابلة: ساعة و 10 دقائق .

مكان المقابلة: مقر العمل .

عرض المقابلة :

أنا أعتبر أن القيادة هي مسؤولية مراعات الجوانب المختلفة لحالات العمال ومعرفة حقوقهم وواجباتهم وإعطاء كل ذي حق حقه إضافة الى إحترام القانون والإلتزام بتطبيقه .

وأنا أحاول أن أمارس سلطتي كمسؤول من خلال تبسيط أسلوب التعامل مع العمال وأحاول العمل معهم كوحدة وكمجموعة متعاونة، وأدفعهم الى التضامن مع بعضهم وأن أتعامل مع الجميع وأستفيد من خبراتهم وتجاربهم على إختلاف مستوياتهم .

حسب رأيي أن الطريقة الأكثر تأثيرا في العمال هو المعاملة البسيطة والمتعاونة والليونة وأن يظهر المسؤول للعامل بأن مصلحته ومصلحة المؤسسة واحدة وهذا يجعل العامل يشعر بالراحة ويطبق الأوامر والقرارات بفرح وسرور ويسهم ذلك في توحيد نظرة العامل لكل الأهداف، ويجب أن يوضح للعامل ماهي مسؤولياته ويوجهه الى الطريقة الصحيحة التي يؤديه بها، فالمسؤول الذي يستطيع أن يصل بالعامل الى درجة التوافق في الأهداف والأفكار يستطيع أن يجعله كذلك يثق في قدراته ويتحمس للعمل بأكثر جدية ويجعله يتجنب الكثير من المشاكل التي تنتج عن الصعوبات في العمل ونقص معرفة العامل بطبيعة عمله.

أنا أرى أنه في المؤسسة هناك عمال يحبون عملهم ويتقنونه ويواظبون عليه سواء من حيث الحضور في الوقت أو من حيث الإهتمام بالعمل وهم يحترمون المسؤول والعاملين معه بنفس الطريقة، وهناك فئة من العمال يعملون كثيرا لكن العمل يفقد للنوعية وهناك عمال يقومون بأعمال متقنة ولكن الآلات وظروف العمل تشكل عائقا أمامهم فنحن نفتقر لبعض الظروف التي تساعد على تحسين الأداء.

أنا أرى أن العلاقات الإنسانية مهمة في العمل فهي تزيد من إرتباط العمال بالمؤسسة وبزملائه كونها تجمع العمال وتوحدهم فهم يقضون مع بعض أوقات أكثر من بقائهم في بيوتهم ، وهذه العلاقات تقلل من المشاكل بين العمال والحسد والغيرة، لأنها تجعل العامل يحس بأخيه ويتعاون معه في كل شئ وهذه العلاقات يجب أن تكون أيضا بين العمال والمسؤولين فالعمال يجب أن ينظروا الى المسؤول على أنه موجه لهم وفرد عامل معهم وهو يجب أن يعاملهم بثقة وإحترام، فمثلا إذا أخطأ العامل فالمسؤول لا يرفع تقريراً به الى الإدارة العليا بل يجب أن يحاول التكم معه ونصحه لتجنب إلحاق الضرر به إذا تم معاقبته .

بالنسبة للحوافز فإننا نسعى الى إمكانية تقديمها الى العمال واتباع في ذلك معايير متعددة كالعمل، النوعية، الكمية، الإنضباط، الإلتزام،... وبحكم إحتكاكي بالعمال فإنني أعرف عقلية كل واحد وأحاول أن أعامله بطريقة ذكية لأكسبه وأحاول أن أغير وجهة نظره السلبية حول العمل والمسؤول .

لكن عندما نقوم بتوزيع هذه الحوافز تواجهنا صعوبة كبيرة ، فالعمال طلباتهم كثيرة ومستمرة و بعضهم إنتهازي يريد الحصول على كل شئ (هذا هو الجزائري تملوا صبعك يدريك)، ولكن حتى (مانخسرش الخدام) نحاول قدر الإمكان أن نلبي بعض طلباتهم ولكن في حدود القانون وميزانية المؤسسة والعمال يشكون دائما ويريدون الزيادة في الأجور خاصة .

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإننا نملك خبرات وكفاءات مذهلة لكن الاستفادة من هذه الثروة تبقى صعبة لأننا نفتقر الى التخطيط الجيد، وحتى وإن وجد فإننا نفتقر الى الطريقة الصحيحة التي نؤديها بها، كما يجب توفير بيئة عمل مناسبة ومهيئة تساعد العامل على بذل جهوده وبالمقابل تكافئه على ذلك ويبقى الإخلاص في العمل هو الأكثر أهمية في تحقيق النجاح .

تحليل المقابلة:

يظهر أن المبحوث يصرح بأن القيادة تبدأ بمراعاة الجوانب المختلفة للعمال بما في ذلك حقوقهم وواجباتهم حسب ما ينص عليه قانون المؤسسة وأن السلطة بمعناها الحقيقي هي الطريقة الصحيحة في التعامل مع الأفراد و دفعهم للتضامن و التعاون وتكوين وحدة و جماعة متماسكة ومتضامنة ولها أهداف ومصالح موحدة، وهذا ما يبين أن إدارة المؤسسة تعي جيدا أهمية قبول العاملين لأهدافها وخططها لأنه يتعلق بدرجة كبيرة بإستعدادهم لتنفيذها .

ويتبين من خلال كلام المبحوث أن نجاح الفرد في عمله وإنتمائه له هو مسؤولية القائد بالدرجة الأولى لأنه يستطيع أن يوجه سلوكه ويقنعه بأن أهدافه الخاصة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال نجاح أهداف المنظمة ككل، الأمر الذي يدفع الفرد الى العمل بإخلاص وجدية ويجعله يطبق القوانين برضا تام.

أما بالنسبة للعمال فيتبين من كلام المبحوث أن بيئة العمل تضم أصناف مختلفة من العمال، منهم المخلص في عمله والمتقن له ومجموعة أخرى تجد العمل مجرد مصدر للرزق أو مجرد حاجة ضرورية يجب القيام بها وهذا من شأنه أن يضعف ولاء العمال ويقلل الرغبة في العمل يفقد العامل روح المبادرة والإبداع مما يعيق تطور المؤسسة .

وبالنسبة للعلاقات الإنسانية فيبدو أن المبحوث مؤيد لتكوين علاقات إنسانية بين العاملين في كونها توحدهم وتزيد إحساسهم وإنتمأهم وتدفعهم الى العمل بأكثر تضامن، ولها أهمية أيضا في تقليل الإضطرابات والسلوكات غير التنظيمية التي تنشأ بين العمال كالحسد...

ويمكن القول أن كل المبحوثين يشيرون الى نقص الحوافز أو عدم قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات العاملين حتى مع محاولتها بإستمرار لتحسين ذلك والسبب هو حدود القانون وعدم القدرة على التوفيق بين متطلبات العمال وبين ميزانية المؤسسة وهذا ما يجعل العمال يشكون وينتمرون بإستمرار بسبب قلة هذه الحوافز وهو الأمر الذي من شأنه أن يقلل من حرصهم على العمل، وإخلاصهم فيه، ويؤكد المبحوث كذلك على أن طلبات العمال تفوق القدرة على تلبيةها بإستمرار، فمن خلال قوله (تملو صبعك يدي يدك) دليل على عقلية العامل الجزائري الذي يجعل مصلحته الشخصية هي أولى إهتماماته وأن كل عمل يقوم به يجب أن يعود عليه بأكبر فائدة ممكنة .

ويبين أيضا وعي المسؤول بأهمية رضا العامل في تحقيق نجاح المنظمة وهذا ما يوجب على المسؤولين تلبية هذه المتطلبات قدر الإمكان، فمن خلال قوله (باش منخرش الخدام) يدل على أنه يجب توفير أكبر حد من الإشباع لرغبات العامل حتى يتم ضبط سلوكاته وتوجيهها لخدمة أهداف المؤسسة .

كما يبدو من خلال حديث المبحوث أن إمكانية النجاح في المؤسسات الجزائرية تكمن بالدرجة الأولى في القدرة على التخطيط الجيد وتكوين قوة عاملة مؤهلة تستطيع تطبيق الخطط والبرامج على أحسن وجه إضافة الى ضرورة الإهتمام بالعامل كمحرك أساسي لعجلة التنمية.

1.9.7 نتائج المقابلات:

من خلال تحليلنا للمقابلا الميدانية حاولنا تحليل نتائجها بتصنيفها ووضعها ضمن فرضيات البحث، وكانت أهم العوامل التي تطرقنا إليها هي: القيادة الإدارية وأهم المقومات التي يتم على أساسها والأساليب القيادية الأكثر تأثيرا في العمال إضافة الى دور العلاقات الإنسانية في التنظيم وأهمية الحوافز في تحديد ولاء العاملين وزيادة إلتئامهم للمنظمة.

إن القيادة هي مسؤولية واسعة تتطلب الفهم والدراسة الشاملة للعمال وحالاتهم وأوضاعهم الإجتماعية والنفسية وذلك بإتباع سلطة متعاونة إنسانية تساعد الأفراد على العمل السليم والأداء الحسن ويجنبهم الشعور بالإضطراب والقلق، وذلك يتطلب أن يكون القائد ذو سلوكات حسنة من خلال تعامله مع جميع الأفراد بمساواة وعدالة من خلال إستخدام الأسلوب اللين الذي يعتمد على توجيه وإرشاد العمال وتوضيح الطريقة التي يتم من خلالها الأداء السليم والجيد، وذلك بمراعاة ومعرفة حقوق العمال وواجباتهم وتسهيل عمليات التعاون والتفاعل بينهم لتشكيل قوة جماعية تسمح لهم من تحسين أعمالهم.

وأن العمال تختلف أراؤهم وتوجهاتهم وهذا يتطلب من القيادة الإدارية إختيار الأسلوب الفعال الذي تستطيع من خلاله توحيد نظرة العمال الى إعتبار المصلحة العامة للتنظيم هي مصلحة شخصية لكل فرد ما يتطلب منه توجيه سلوكاته وقدراته في سبيل العمل بأكثر جدية وحماس، وحتى يتم ذلك يتم إتخاذ أكثر الأساليب تأثيرا في العمال بتبسيط طريقة التعامل والتوجيه ودفع العاملين إلى الانضباط وزيادة الرغبة في تطبيق الأوامر دون مشاكل وإشعار العامل بالراحة النفسية والإستقرار يجعله يستجيب للإبداع والبنذل بأكثر قدر ويصل به الى درجة التوافق في الأهداف والأفكار الأمر الذي ينشط فيه عوامل الإلتئام والولاء ويزيد رغبته في السعي لتحقيق الأهداف .

وأن من العوامل التي تساعد على إكساب العاملين الثقة في أنفسهم هي المتابعة والإشراف والدعم المستمر، فشعور الفرد بالمساعدة والدعم يجعله يتخطى حيز التخوف والجمود ويبادر الى تقديم كل ما يسهم في تحسين أساليب العمل والأداء.

وأن إختلاف فئات العمال في المؤسسة أو المميزات التي تختص بها كل فئة هو ما يحدد قدرة الأفراد على العمل والإخلاص فيه، حيث يتميز البعض بالإتقان والحرص الكبير على تأدية العمل بالشكل المطلوب، بينما توجد مجموعات أخرى تمتلك سلوكيات غير تنظيمية تعيق في أحيانا الإستمرار الحسن للأداء.

وأن الإهتمام بالجانب الإنساني للعمال وتنمية علاقات التفاعل والإحترام بينهم تعد من ضروريات التنظيم القوي حيث تعمل على تقليل مظاهر العزلة والفردية وتسعى بالأفراد للتعاون كوحدة عمالية منتجة وفعالة تزيد من إرتباطهم مع بعضهم وتوفر لهم جو من الإستقرار والتعاون والمشاركة. وأن عملية تحفيز الأفراد العاملين تؤدي دورا هاما في زيادة تمسك العامل بعمله وإخلاصه فيه، وتوحد بين الأهداف الشخصية للفرد والأهداف العامة للمنظمة إضافة الى زيادة دافعية العاملين وتحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، غير أن تطبيق إدارة المنظمة لذلك يجعلها تواجه صعوبات تتعلق بكمية الحوافز المتوفرة وتوفرها في الأوقات المناسبة التي يطلبها العمال وأهم شئ هو محدودية ميزانية المؤسسة في أغلب الأحيان والتي تعيق توفير القدر المناسب من المكافآت حسب إحتياجات العاملين.

وأن المؤسسات الجزائرية تمتلك ثروات بشرية كبيرة تمكنها من تحقيق النجاح الأمر الذي يتطلب منها وضع خطط وإستراتيجيات فعالة تتضمن الدقة في التخطيط وإختيار الكفاءات المؤهلة لتحقيق ذلك تماشيا مع الغهتنام بمختلف الجوانب التي تسمح لهم بالوصول الى تحقيق هذه الإستراتيجيات.

2.9.7. مناقشة نتائج المقابلات:

بتعدد أسباب الظواهر في علم إجتماع التنظيمات فإن المداخل النظرية التي تفسرها بدورها مختلفة ومتعددة فقد تكون التنظيمات أنساقا تعاونية تبحث عن الإستمرار وقد تكون صراعية في علاقة جدلية أو أنساقا في تفاعل إيجابي مع البيئة الخارجية.

وقد قمنا بتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي عند العاملين من خلال عوامل ومحددات الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية هذا الولاء وإستمراره، وقد حاولنا تفسير هذه العلاقة بالإقتراب من المنظور النسقي للثقافة التنظيمية من خلال التركيز على دور القيادة الإدارية كسلسلة من العمليات المتناسقة والمستمرة في تكوينها قوة عمالية موحدة وتشجيعها للعمل الجماعي وتوفير جو إجتماعي يوفر للعاملين الشعور بأهميتهم وبدورهم في تحقيق نجاح المنظمة وتقليل الضغوطات النفسية لهم وفتح

مجالات الإبداع والإبتكار لهم لزيادة حماسهم ورغبتهم في العمل والوصول الى تشكيل بيئة تنظيمية تتضمن أقصى درجة من الإلتزام بقيم ومبادئ ومعايير الثقافة التنظيمية وجعل النسق الثقافي التنظيمي مصدرا للقوة والقدرة الجماعية التي تدفع العاملين الى بذل مزيد من الجهد والإخلاص في العمل وزيادة مستوى ولائهم للمؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.

أما نظرية التفاعل فقد حاولنا من خلالها تفسير العلاقات الإجتماعية أو الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم ،وكيف يمكن لهذه العلاقات على إختلاف أنواعها أن تحقق نوع من التقارب والتماسك بين الأفراد وتدفعهم الى تشكيل جماعات متعاونة تحقق إنسجام ووحدة التنظيم وتحافظ على التفاعل الإيجابي بين الأفراد الذي يحقق لهم الإستقرار والإندماج في الجماعة والقدرة على التكيف مع المتطلبات التنظيمية التي يستطيع من خلالها العاملون تكوين علاقة تبادلية مع غيرهم من العمال ومع المنظمة نفسها الأمر الذي يزيد تمسك العامل بجماعته وعمله ويزيد من ولائه وإنتمائه للمنظمة .

أما نظرية الحاجات ل'ماسلو' فقد حاولنا من خلالها الوصول إلى أهمية وضرورة توفير الحوافز المناسبة والأكثر طلبا من طرف العمال ،حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق رضا الفرد وتكسب ثقته فيها وتشعره بإهتمامها به وبتلبية رغباته وطموحاته، وحتى تتمكن من خلال ذلك أن تكتسب القدرة على توجيه سلوكياته وجهة تنظيمية إيجابية تسمح لها بدفع العامل إلى الطريقة الصحيحة التي تضمن أنها ستحقق لها الأهداف والإستراتيجيات المخططة.

10.7. الاستنتاج العام :

تدل نتائج الفرضيات والمقابلا التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة على أن: تعتمد القيادة الإدارية في المؤسسة الى إتباع الأساليب التشجيعية المتعاونة في التعامل مع العمال حتى تضبط من خلال ذلك سلوكياتهم وتوجهها وجهة تنظيمية وتقلل من حالات التمرد والتسيب التي تقلل حماس العمال وتنشئ الامبالاة في محيط العمل .

تولى القيادة في المؤسسة إهتماما واضحا بالناحية النفسية والإجتماعية للعمال وذلك من خلال التعرف على مشاكلهم وإتخاذ موقف فعال يساعد على رفع معنوياتهم ويقلل ضغوطاتهم ويهيئ لهم المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعدهم على البذل والعطاء.

تقوم القيادة الإدارية في المؤسسة بتشجيع عمليات التفاعل والتعاون بين العمال بفسح مجالات العمل الجماعي والمشاركة لإنتاج جو إجتماعي تفاعلي وإيجابي على مستوى العلاقات بين العاملين . تسعى القيادة الإدارية الناجحة الى تجاوز الإطار الرسمي الذي يقف عند حدود القانون في التعامل مع أفراد التنظيم ليصل الى الإهتمام بالجانب الإنساني والسيكولوجي للعمال وتحقيق القدرة على

تنسيق عمل جماعي وبيئة تنظيمية تكسب الأفراد القدرة على التكيف والإندماج في محيط العمل، ففعلائية التسيير القيادي في المؤسسات تتطلب فهم الجانب الاجتماعي للعاملين وإتباع منطق عقلائي في التعامل يأخذ بعين الإعتبار الجانب السسيولوجي ويفتح مجالات النقاش والحوار بغية تفعيل العملية التسييرية كظرورة تنظيمية للوصول الى التحقيق الفعال لأهداف وإستراتيجيات المنظمة.

تعتمد المؤسسة نسقا ثقافيا تحاول من خلاله تشكيل قدرة وقوة جماعية تسهل من إندماج الأفراد في عملهم وتكيفهم مع زملائهم وزيادة إخلاصهم وولائهم للمؤسسة .

يسعى العمال في المؤسسة الى تكوين علاقات إجتماعية إنسانية كونها توفر لهم المشاركة والتعاون وتنمي روابط الأخوة والتضامن وتزيد من إندماجهم في جماعات العمل وفي المؤسسة ككل .

يفضل العمال العمل الجماعي المتعاون أكثر من العمل الفردي كون العمل الجماعي يوفر مزيدا من القدرات والخبرات ويسمح للفرد بتطوير مهاراته وإكسابه أفكار جديدة تسهم في تحسين إنتاجه وادائه.

العلاقات الاجتماعية بين العمال تتجاوز الإطار الرسمي المحصور في نطاق العمل الى علاقات غنسانية متينة تنمي فيهم المساعدة والتضامن وتزيد إرتباطهم ببعضهم وهذا ما يجعلهم متماسكين ومتعاونين ويسهل إندماجهم ويقلل من المشكل التي تعترضهم .

تحثل العلاقات الإنسانية دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الإستقرار والتكيف في البيئة التنظيمية للمنظمة حيث تعمل على تعزيز الجانب الإنساني وتنمية الشعور بالإستقرار والإنتماء إضافة الى تقليل الإضطرابات والسلوكات السلبية التي تنتشر في التنظيم.

تسعى المؤسسة الى إتباع نظام تحفيزي موضوعي من خلال تنويع الحوافز التي يتم تقديمها للعمال ، إضافة الى العدالة في توزيعها حتى تتجنب بعض الصراعات التي تحدث إضطرابات في العمل وتضعف علاقة العامل بالمؤسسة .

تحاول المؤسسة من خلال تلبية حاجات عمالها أن تقدم أكبر قدر ممكن من الحوافز التي تناسب حاجات العمال وتلبيتها، وذلك لوعيتها بأهمية الراحة والإستقرار الذي ينتج عن ذلك في رفع معنويات العمال وزيادة إنتمائهم وتكيفهم في المؤسسة.

كما أن الحوافز تمثل محورا هاما في تحقيق التوافق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات الأفراد وزيادة رضاهم عن العمل وضبط سلوكياتهم وإرشادهم الى أن الحاجة الى تحقيق رغباتهم وطلباتهم ترتبط كثيرا بمدى إستعدادهم لتحقيق الخطط والأهداف العامة للمنظمة.

الخاتمة:

من خلال ما سبق يتبين أن الثقافة التنظيمية تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والإبتكار والتحديث كما تمثل محورا هاما في توجيه سلوكيات الأفراد إلى سلوكيات إيجابية تنظيمية تسمح لأصحابها من إمتلاك القدرة على التطور والتكيف والتميز حتى تحقق طموحاتها من جهة وتضمن تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى، كما تمثل الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في زيادة إنتماء الأفراد إلى منظماتهم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية إتجاهها.

كما أن المنظمة التي تمتلك ثقافة تنظيمية فعالة تستطيع أن تنمي في أصحابها الإلتزام والإخلاص وحب العمل وتكسبهم الثقة فيها وتسهل عملية إلتزامهم بقيمتها ومعاييرها وتوفر المناخ الإنساني والعلاقات الإجتماعية الطيبة بين جميع العاملين وتوفر حوافز قوية تكسب الأفراد الثقة بأنفسهم وتدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب على أحسن وجه.

فالمنظمة التي تمتلك مثل هذه الثقافة تسهم بقدر كبير في تحقيق ولاء أفرادها وتدعيم قيم الإخلاص والإلتزام فيهم وتحقق رضاهم الوظيفي الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية ويمكنها من تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها.

وقد حاولنا من خلال قيامنا بهذه الدراسة معرفة أهم العوامل أو المحددات التنظيمية التي تسهم في تنشيط قيم الإخلاص والإلتزام في العاملين وتجعلهم يمثلون لأوامر وأهداف التنظيم من جهة، ويسمح لهم من إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يحفزهم على البذل والعطاء من جهة أخرى.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن القيادة الإدارية تعد من أهم العمليات التنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق الكثير من نواتج الإبداع والإبتكار عند العاملين ، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية والبوتقة التي تنصهر فيها كافة المفاهيم والإستراتيجيات الفردية، إضافة إلى قدرتها على تحقيق المواءمة والتوافق بين مصلحة

المنظمة ومصالح العاملين بها ، كما تملك القيادة الإدارية قدرة واضحة على تشكيل ثقافة تنظيمية فعالة تكسب المؤسسة ميزة تنافسية أنية و مستقبلية.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة الى ضرورة الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العاملين في نسق واحد وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق وإستمرار التفاعل بين مختلف الفئات المهنية وبين الأنساق الأخرى في المنظمة ، فالعلاقات الإنسانية تعتبر من أهم عوامل التفاعل الإجتماعي بين العاملين في التنظيم من خلال قدرتها على القضاء على الإضطرابات والمشكلات التي تعترض العاملين في التنظيم والقضاء على روح الإنعزالية والفردية ونشر إتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع الروح المعنوية والفردية ونشر إتجاهات وقيم جماعية تعمل على رفع معنويات العاملين وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق الهدف المشترك.

ولقد إتضح من خلال هذه الدراسة الأهمية البالغة التي تتميز بها أنظمة التحفيز في المؤسسة حيث تعد هذه الحوافز عاملا هاما في تحقيق مزيد من الإنتاجية والولاء والإنتماء وزيادة الرضا الوظيفي إضافة الى تلبية حاجات ورغبات العاملين وتوفير مناخ ملائم يسمح لهم من تحقيق ذاتهم وإبراز طاقاتهم وقدراتهم التي يمكنها أن تحقق فعالية كبيرة إذا وجهت بطريقة صحيحة وتمكنت من توحيد نظرة الفرد العامل إلى أن الأهداف الشخصية له هي جزءاً لا يتجزأ من الأهداف العامة للتنظيم والمؤسسة ككل .

استمارة بحث حول موضوع:

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية

الرجاء مساعدتنا في انجاز هذا البحث العلمي ، والمعلومات التي تقدمونها لن نستخدم الا لغرض علمي بحث وشكرا

أولاً: البيانات العامة:

- 1- الجنس : - ا- ذكر - ب- أنثى
- 2- السن :
- 3- المستوى التعليمي : - ا- ابتدائي - ب- متوسط - ج- ثانوي
- د- جامعي
- 4- الفئة المهنية : - ا- إطار - ب- عون تحكم - ج- عامل تنفيذ
- 5- الحالة المدنية : - ا- أعزب - ب- متزوج - ج- أرمل - د- مطلق
- 6- الأصل الجغرافي : - ا- حضري - ب- شبه حضري - ج- ريفي
- 7- الاقدمية في المؤسسة:

ثانياً : بيانات الفرضية الأولى : للنمط القيادي تأثير على ولاء العمال للمؤسسة

- 8- ماهي العلاقة التي تربطك بقائدك ؟ - ا- صداقة - ب- زمالة - ج- قرابة - د- مصلحة هـ - عمل فقط و- أخرى
- 9 ماذا تحقق لك هذه العلاقة ؟ - ا- شعور بالدعم والمساندة لقضاء المصالح - ب- الحصول على منح وعلاوات - ج- التخلص من رقابة القائد - د- البقاء والاستمرار بالمؤسسة هـ- حرية التصرف بالمؤسسة و- أخرى
- 10- ماهو أسلوب القائد في عمله؟ - ا- يركز السلطة في يده - ب- يشجع العمل الفردي والمبادرة - ج- يشجع العمل الجماعي المتناسق - د- أخرى.....
- 11- ماهو موقفك من ذلك ؟ - ا- التمرد للتخلص من سيطرة القائد - ب- زيادة الدافعية للعمل - ج- تسهيل التفاعل بين العمال - د- انتشار اللامبالاة والتسيب في العمل هـ- تنمية الارتباط بالمؤسسة و- أخرى.....
- 12- كيف يتعامل القائد مع العمال ؟ - ا- يعتمد على مبدأ الحرية الشخصية في اتخاذ القرار - ب- يعتمد على مشاركة العمال في الرأي - ج- المساواة في الاستماع للعمال - د- إلزام العمال بتنفيذ القرار دون مناقشة - د- أخرى.....
- 13- ماهو موقفكم من ذلك ؟ - ا- يقتل المبادرة ويقلل الإبداع - ب- يفسح المجال للاقتراحات والمشاركات - ج- يرفع معنويات العمال ويزيد حماسهم - د- زيادة ثقة العمال بالمؤسسة هـ- أخرى
- 14- هل يشجع القائد التعاون بين العمال ؟ - ا- نعم - ب- لا

- في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك: ا- تقديم مهام جماعية ب- تسهيل الاتصال ج- تقديم حوافز جماعية د- أخرى.....
- 15- كيف يؤثر ذلك على العمال ؟ ا- شعور بالدعم والمساندة ب- الثقة بالقائد وقبول قيادته طوعاً ج- يزيد ثقة العمال بأنفسهم د- زيادة التمسك بالعمل والمؤسسة هـ - غرس قيم الاحترام والتضامن و- بروز مظاهر الفردية والانعزالية ي- أخرى.....
- 16- كيف يمارس القائد سلطته في المؤسسة ؟ ا- معاملة صارمة وشديدة مع العمال ب- رقابة صارمة على العامل والأداء ج- معاملة بسيطة ومتعاونة د- أخرى.....
- 17 - ما هو اثر ذلك على العمال ؟ ا- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات ب- انخفاض المعنويات وزيادة التمرد ج- الإهمال واللامبالاة في العمل د- ظهور اتصال جيد بين القائد والعمال هـ- أخرى.....
- 18- ماهو الأسلوب الذي يستخدمه القائد للتأثير في العمال ؟ ا- أسلوب الحجة والإقناع ب- الاستماع لمقترحات الغير ج- أسلوب صارم وجاف د- أخرى.....
- 19- ما هو اثر ذلك ؟ ا- غياب الصراع وبروز التعاون ب- تماسك الجميع لتحقيق الأهداف ج- الرغبة للبقاء في الجماعة د- اكتساب القدرة على مواجهة الأزمات هـ- التسبب واللامبالاة في العمل و - أخرى.....
- 20- عندما تواجه مشكلة ما وتعرضها على قائدك كيف يتصرف معك ؟ ا- يستقبلك ويحاول فهم الموضوع ب- يناقش وي طرح بعض الحلول ج- يناقش مشاكل العمل فقط د- أخرى.....
- 21- كيف يؤثر ذلك ؟ ا- شعور براحة نفسية ودعم مستمر ب- ارتفاع كمية ونوعية الإنتاج ج- حدوث اضطرابات نفسية للعمال د- التعمد في خفض الإنتاج وإحداث مشاكل للفت الانتباه هـ- أخرى.....
- 22- ماهي الجماعة التي يميل القائد للتعاون معها ؟ ا- الأصدقاء ب- جماعة المصلحة ج- الأكثر اقدمية د- المساواة بين الجميع في المعاملة هـ- أخرى.....
- 23- ما موقفك من ذلك ؟ ا- فقدان الاهتمام بالعمل ب- التباطؤ في انجاز العمل ج- تعمد الغياب واللامبالاة د- الشعور بالكسل والتذمر هـ- إحداث مشاكل والاضطرابات و- الراحة النفسية في حالة المساواة ي- أخرى.....

24- ماهو النمط القيادي الذي يفضله العمال لإدارة المؤسسة؟

- ا- النمط الحر في التسيير ب- النمط الاستشاري المتعاون ج- الذي يعطي كل الحرية للعمال د- أخرى.....

- 25- ماموقفك من ذلك ؟ ا- البقاء في المؤسسة والجماعة ب- العمل على تحقيق مصالح شخصية فقط ج - التعاون على مواجهة المشاكل د- انتشار الفوضى واللامبالاة ه- أخرى.....

ثانيا : بيانات الفرضية الثانية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يزيد من ولاء العمال

للمؤسسة .

- 26- ما طبيعة علاقاتك في العمل؟ ا- صداقة مع الزملاء ب- قرابة ج- مصلحة د- عمل فقط ه- زمالة و- أخرى.....
- هل تشعر بضرورة ؟ ا- استمرار هذه العلاقة ب- قطع هذه العلاقة

- 27- أين ترى أهمية ذلك؟ ا- توفر جو من التعاون والمشاركة ب- تنشر المحبة والأمان ج- تقضي على الفردية والانعزالية د- تزيد الدافعية للعمل ه- تزيد التمسك بالمؤسسة و- مضيعة للوقت ي- سبب في ظهور صراعات وخلافات ن- تساهم في بروز تكتلات -أخرى.....

28- إذا واجهتك صعوبة ما في عملك هل تطلب المساعدة من :

- ا- الرئيس المباشر ب- الزملاء ج- تفضل الانفراد بحل المشكل د- أخرى.....

- 29- ما نوعية المشاكل التي تعترضك في العمل ؟ ا- مشاكل تتعلق بالعمل ب- مشاكل مع زملائك ج- مشاكل شخصي د- مشاكل إدارية ه- أخرى.....

- 30- كيف تؤثر عليك ؟ ا- ضعف نوعية ومر دودية الإنتاج ب- شعور باضطراب في العمل ج- فقدان الرغبة في العمل د- نقص الثقة بالمؤسسة ه- الرغبة في تغيير المكان و- أخرى.....

31- هل تتناقش مع زملائك في أمور غير العمل في أثناء فترة العمل ؟

- ا- نعم ب- لا

- 32- فيما ترى أهمية ذلك ؟ ا- متنفسا ومخرجا من روتين العمل ب- معرفة أحوال الزملاء ومحاولة المساعدة ج- لا يوجد منها فائدة د- أخرى.....

33- كيف هي علاقتك مع زملائك ؟ ا- علاقة جيدة ب- علاقة طبيعية ج- علاقة متوترة د- أخرى

34- كيف ينعكس ذلك : ا- راحة واستقرار نفسي ب- شعور بالدعم والمساندة ج- تنمية المحبة والإحساس بالآخرين د- زيادة التمسك بالجماعة والمؤسسة ه- حدوث قلق واضطراب و- أخرى.....

35- ماهي الطريقة المفضلة لديك في العمل ؟ ا- مع الزملاء ب- مع المسؤول المباشر ج- العمل الفردي د- أخرى

36- أين ترى أهمية ذلك ؟ ا- تنمية القدرات والخبرات ب- الشعور بالدعم والمساندة ج- تحسن الإنتاج لتضافر الجهود د- أخرى

37- هل تهتم غدارة المؤسسة بمساعدة العاملين في المناسبات المختلفة ؟

ا- نعم ب- لا

- في حالة نعم كيف يتم ذلك ؟ ا- مراعاة تعب العمال ب- التقليل من الضغوط النفسية ج- تحسين الظروف الأسرية للعامل

38- ما موقفك من ذلك ؟ ا- زيادة الثقة والتمسك بالمؤسسة ب- زيادة حماس ودافعية

العمال ج- رفع معنويات العمال وشعورهم بأهميتهم د- التطوع للعمل الإضافي ه- الاستعداد للتضحية من اجل المؤسسة و- ظهور الفوضى واللامبالاة ي- أخرى.....

39- هل تتعاون مع زملائك خارج أوقات العمل ؟ ا-نعم ب- لا

40- أين ترى أهمية ذلك ؟ ا- زيادة الثقة والاحترام بين العمال ب- ارتفاع ج- تنمية علاقات الارتباط والاستقرار في المؤسسة د- لا يوجد فائدة منها ه- أخرى.....

ثالثا : بيانات الفرضية الثالثة (كلما أشبعت الحوافز حاجات العمال زاد ولاءهم

للمؤسسة .

41- ماهي المكافآت التي تمنحها المؤسسة للعمال : ا- إجازات وعطل مدفوعة الأجر ب- تأمينات اجتماعية ج- المشاركة في الأرباح د- زيادة في الأجور ه- ترقية و- أخرى.....

42- أين ترى أهمية ذلك ؟ ا- زيادة دافعية العمال للعمل ب- تنبيه العمال إلى أهمية عملهم ج- إشباع حاجات العاملين د- توحيد بين أهداف الفرد والمنظمة ه- زيادة تمسك الفرد بالمنظمة و- أخرى.....

43- هل تستشير المؤسسة عمالها عن نوعية الحوافز التي يفضلونها ؟
ا- نعم ب- لا

44- أين ترى أهمية ذلك ؟ ا- تزيد الكفاءة في الإنتاج ب- إشباع حاجات العامل ونشر الرضا والاستقرار ج- تنمية الشعور بالمشاركة د- تجنب لجوء العمال إلى طرق غير رسمية لإشباع حاجاتهم ه- أخرى.....

45- هل ترى أن نظام الحوافز المطبق في مؤسستكم عادل ؟
ا- نعم ب- لا

46- ماهو موقفك من ذلك ؟ ا- الشعور بالرضا والراحة النفسية ب- العمل بجد وإتقان د- تقييم المنظمة تقييما ايجابيا ه- زيادة رغبة البقاء في المؤسسة و- تعمد تعطيل الإنتاج ي- نقص الحماس وزيادة الإهمال في العمل - أخرى.....

47- ماهي أكثر الحوافز التي تريد الحصول عليها ؟ ا- المدح والشكر من طرف المسؤول ب- زيادة في الأجر ج- ترقية إلى وظيفة أخرى د- أخرى.....

48- على أي أساس يتم توزيع الحوافز في المؤسسة ؟ ا- الكفاءة ب- الاقدمية ج- المصلحة د- الصداقة ه- أخرى.....

49- ماموقفك من ذلك ؟ ا- ثقة أكثر في المسؤول والمؤسسة ب- زيادة المشاكل والاضطراب ج- إتباع طرق غير رسمية للحصول على الحافز د- ظهور صراعات بين العمال ه- أخرى.....

50- هل توزيع الحوافز على العمال يكون في الوقت المناسب ؟
ا- نعم ب- لا

51- ماهو موقفك من ذلك ؟ ا- العمل بجد وإخلاص في كل فترة ب- تقليل الاضطراب النفسي للعمال ج- تلبية حاجات العمال في الوقت المناسب د- الرجوع إلى طرق غير رسمية لإشباع الحاجة ه- انخفاض معنويات العمال وقلة الانتاج و- أخرى.....

52- هل توزيع الحوافز على العمال يتم بطريقة عادلة ؟ ا-نعم ب-لا

53- كيف يؤثر ذلك ؟ ا- شعور بالوحدة والمساواة بين الجميع ب- تقلل مظاهر الحسد بين العمال ج- زيادة الثقة في الرؤساء والمؤسسة د- ظهور صراعات بين العمال

هـ- صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين و- انتشار مظاهر التخريب والتسيب في المؤسسة ي- أخرى.....

54- هل تفضل البقاء والاستمرار بالمؤسسة؟

ا- نعم ب- لا

55- في حالة نعم ماالسبب؟ ا- وجود نمط قيادي عادل ب- علاقات طيبة مع الزملاء

ج- علاقات شخصية مع المسؤول د- لقضاء مصالح خاصة هـ- وجود حوافز عادلة ومناسبة و- أخرى.....

56- في حالة الإجابة بلا ما هو السبب؟ ا- تشعر بعدم أهميتك في المؤسسة ب- بسبب

التسلط القيادي ج- عدم تلبية حاجاتك وطموحاتك د- نقص الحوافز وغياب العدالة في توزيعها هـ- أخرى.....

دليل المقابلة :

- الجنس ذكر أنثى
- السن
- المستوى التعليمي :
- المنصب:
- الأقدمية في المؤسسة
- مدة المقابلة
- مكان المقابلة

- 1- ماذا تعني القيادة بالنسبة لك؟
- 2- ماهي الطريقة التي تمارس من خلالها العملية القيادية كسلطة أعلى على العمال ؟
- 3- حسب تجربتك ماهي طريقة التسيير الأكثر تأثيرا في العمال ؟ أعط أمثلة..
- 4- كيف تستطيع أن تكسب ثقة العمال في أنفسهم وفي قدراتهم على إنجاز العمل بالشكل المطلوب؟ أعط أمثلة..
- 5- من خلال فترة تواجدك بالمؤسسة كيف يمكنك تصنيف العمال من حيث (الأداء، السلوك...)?
- 6- هل تعتبر أن للعلاقات الإنسانية تأثير على علاقة العمال بالمؤسسة؟
كيف يتم ذلك؟
- 7- هل تقوم بمنح مكافآت وتشجيعات للعمال الذين يستحقون ذلك؟
- هل نظام المكافآت يسمح لك بتوزيعها بطريقة مرضية بالنسبة لك أولا ؟ وبالنسبة للعمال
ثانيا؟
- 8- ما رأيك في الوضعية الحالية للمؤسسات الجزائرية؟ وماهي اقتراحاتك في سبيل تنميتها
وازدهارها ؟

قائمة المراجع:

- 1- عارف توفيق عطاري وآخرون: الاشراف التربوي نماذج النظرية وتطبيقاته العملية، مكتبة الفلاح ، لبنان ، ط1.2005.
- 2- سعيد محمد المصري:التنظيم والإدارة'مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 3- محمد بن إبراهيم التويجري: التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006
- 4- قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ط1، 2011.
- 5- محمد بشير:الثقافة والتسيير بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007
- 6- بوفلجة غيات:مبادئ التسيير البشري،دار الغرب، وهران، ط2، 2004.
- 7- احمد زكي بدوي:معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
- 8- رجب عبد الحميد:دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان ، القاهرة ، 2000.
- 9- كامل محمد المغربي:السلوك التنظيمي(مفاهيم وأسس، سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط3 ، 2004.
- 10- علي السلمي:السلوك التنظيمي،دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة،1979.
- 11- عبد الكريم درويش ، ليلي تكلأ:أصول الإدارة العامة،مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، ط2، 1976.
- 12- شهاب إبراهيم بدر:معجم مصطلحات الإدارة العامة، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1998.
- 13- محمد الصيرفي :السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)،دار الوفاء ،الإسكندرية، ط1 ، 2007 .

- 14- ماهر محمد عليش: العلاقات الإنسانية في الصناعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة.
- 15- سماره نصير: ظاهرة التسبب الإداري في الجزائر، دار الخلدونية، الجزائر، 2004.
- 16- مدحت محمود أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2007.
- 17- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، بدون سنة.
- 18- Gresle (F) et autre: Dictionnaire des Sciences humaines (sociologi .Psychologie social.antheropologie). Ed Nathan. Paris.1999.
- 19- خالد مطر الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1، 2003.
- 20- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، المكتبة الوطنية، عمان، ط 2، 1997 .
- 21- مصطفى محمود كامل أبو العزم عطية: السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 22- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ط 3، 2000.
- 23- زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان ط 1، 2006.
- 24- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2003
- 25- Horld (S) : Fonction et activité syndical.la négociation de correction. Collective Bit cerene. 1987.
- 26- يوسف جغلولي: القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، في علم اجتماع التنظيم والعمل، البليدة، جوان، 2007.
- 27- عبد المالك مجادبة: أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، البليدة، 2011.
- 28- عبد العزيز زواتيني: الممارسة القيادية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، البليدة، 2008.
- 29- نصر الدين بن عودة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة البليدة، جوان، 2010.
- 30- ايمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع)، عمان، ط 1، 1996.

- 31- مدحت محمود أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- 32- عبد المعطي محمد العساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، بدون سنة.
- 33- محسن احمد الخضري: ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 34- Lakhdar Sikiou et autres: Ressources humaines dans le contexte de mondialisation des marche، 4^{eme} édition، Boeck université, Montréal, 1999.
- 35 - محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية ، مؤسسة ايتراك، القاهرة، ط1، 2005 .
- 36- عمرو غنايم:، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1982 .
- 37- أحمد عبد الرحمان هيجان :الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 1998.
- 38- العضايلية محمد علي:الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية ،دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد(10) ، الأردن، العدد 6، 1995.
- 39- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1986.
- 40- محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإشعاع ، دمشق، 1995، 1994.
- 41- أودادي تيد: فن قيادة التوجيه في إدارة الأعمال العامة، (ترجمة: عبد الفتاح إبراهيم)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.
- 42- محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات)، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993.
- 43- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للنشر، مصر، 2008.
- 44- محمد عاطف السعيد : دراسات في إدارة الأعمال(تطوير الأداء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير)، مؤسسة رؤية للنشر، المعمورة، ط1، 2007.
- 45- عبد الله محمد العيسوي: المدير الناجح'سماته وقدراته وخبراته'، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2007.

- 46- محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 47- يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، قسنطينة، 2007.
- 48- ججيرالد جينبرج ، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 49- انتصار يونس: السلوك الإنساني، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000.
- 50- محمد السيد ابو النيل: علم النفس الصناعي' بحوث عربية وعالمية'، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 51- نبيل الحسيني النجار ، ناجي فوزي خشبة: الإدارة المتقدمة' أفضل الممارسات'، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 52- زكي محمود هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 1979.
- 53- صلاح حسن الداھري: سيكولوجية التوجيه المهني، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
- 54- توفيق حسون : فلسفة الإدارة، منشورات الجامعة، دمشق، ط2، 1996.
- 55- Guglaine (D). Christiane (M) . La maîtrise de la gestion des Ressource humaines .paris. Assistance publique. 200.
- 56- عبد الله عبد الغني بسيوني: أصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992.
- 57- شادي علي الفقيه : اتخاذ القرارات الصعبة' السلسلة الإدارية الحديثة'، دار نوبيليس للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
- 58- صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 2003.
- 59- سهيل احمد عبيدات: القيادة(أساسيات، نظريات، مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، ط1، 2007.
- 60- نبيه إبراهيم إسماعيل: الإنسان والسلوك الاجتماعي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، بدون سنة.
- 61- سعاد نائف برنو طي: إدارة الموارد البشرية"إدارة الأفراد"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004 .

- 62- حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 63- صلاح الشنواني: التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- 64- عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة (مفاهيم وقضايا)، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.
- 65- عبد الحميد محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطور، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.
- 66- عبد الباسط محسن حسن: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1978.
- 67- Mattez (B): La Sociologie industrielle. Paris .PUE. 2^{eme} édition. 1995.
- 68- نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر ، عمان ، 2005.
- 69- علي محمد عبد الوهاب: العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 70- عبد الحميد عطية ، سلمى محمود جمعة: العمل مع الجماعات (الدراسة والعمليات)، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2001.
- 71- مجدي احمد عبد الله د: السلوك الاجتماعي ودينامياته (محاولة تفسيرية)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 72- Alex (M): La nouvelle communication. Paris. Armonot 2colin .2000.
- 73- GELINIER (O): stratégie de l'entreprise et motivation des humaines، Ed d'organisation، paris, 1994.
- 74- Denis Benois :information communication، Edition d'organisation ، paris.1994
- 75- Jean Marie.: Ressourse Humaines، paris, yuibert، 11^{eme} édition ، ،2009

- 76- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 77- محي الدين الأزهري: العلاقات الإنسانية وإدارة الأعمال والأفراد، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.
- 78- شادي علي الفقيه: تحفيز الموظف (السلسلة الإدارية الحديثة)، دار نوبيليس، بيروت، ط1، 2005.
- 79- هيثم العاني : الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان ، ط1، 2007.
- 80- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005.
- 81-Pan I (M), John(R):Economie organisation et management، De Boeck et larciersa .1997.
- 82- Vill(P) Emms: Motivez vos équipes، 'le guide'، Ed d'organisation، paris ،5^{eme} édition-72 .1999 .
- 83- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، مطبعة النخلة، الجزائر، 1992.
- 84- FREDERIQUE Alexander (B): Comportement humains et management, Pearson éducation، 2emeedition, France, 2006,
- 85-Stephen-(R) , Timothy(J) :Comportement organisationnel, Pearson éducation.12^{eme} édition ،France .2006.
- 86- خالد مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، 2003.
- 87 – طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- 88- إبراهيم رمضان الدين : دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، ط2، 2007.
- 89- محمد المهدي تقيّة: الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2006-2007.
- 90- مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية' مدخل لتحقيق الميزة التنافسية'، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 91- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة : التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008.
- 92- حسين حريم :السلوك التنظيمي'سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال'،
- 93- محسن احمد الخضري: ديمقراطية الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 94- جاسم بن فيحان الدوسري:الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2007.