



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلبي محمد أولحاج

- البويرة -

فرع: علم الاجتماع

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

القيادة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي

الشركة الخدمائية للأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و
التجهيز (مؤسسة مقاوله أشغال الكهرباء الريفية (EWER) سابقا)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

إشرافه الأستاذ:

زواتيني عبد العزيز

إعداد الطالب:

فرحاته أممر

السنة الجامعية: 2018/2019

شكر وتقدير

بعد الثناء والحمد لله الذي وفقني لإعداد هذا البحث يسعني أن أتقدم
بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص التقدير للأستاذ المشرف "زواتيني عبد
العزيز" على ما أفاضه عليّ من علم وأخلاق ونصح وتوجيه ومتابعة وإشراف
والشكر موصول إلى كل من كان له دور في إنجاز هذا البحث من قريب أو

بعيد.

اهداء

الحمد لله القدير على إتمام هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة جهدي إلى سندي في الدنيا أطال الله عمرهما: أمي رمز

المحبة.

أبي بسمة فؤادي ونور دربي.

والي عائلتي بصفة عامة

أعمر

فهرس المحتويات

	شكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
	مقدمة

	الفصل الأول الاطار النظري للدراسة
3	01/أهمية الدراسة.
3	02/أهداف الدراسة.
4	03/اسباب اختيار الموضوع.
4	04/إشكالية الدراسة فرضيات الدراسة..
7	05/تحديد مفاهيم الدراسة .
9	06/الدراسات السابقة.
12	07/المقاربة النظرية.

13	الفصل الثاني:القيادة الادارية.
15	تمهيد .
16	01/مفاهيم عامة حول القيادة.
16	02/الفرق بين القائد و المدير.
17	03/اهمية القيادة.
19	04/اركان القيادة.
19	05/اشكال القيادة.
20	06/ مبادئ القيادة.
21	07/ محددات فعالية القيادة.
22	08/الانماط القيادية و انواعها.
23	09/نظريات القيادة.
27	10/ القيادة و اتخاذ القرارات.
30	11/ القيادة و قيم العمال.

فهرس المحتويات

33	الفصل الثالث:الولاء التنظيمي.
34	تمهيد.
35	01/مفهوم الولاء التنظيمي.
35	02/تعريف الولاء التنظيمي.
35	03/أنواع الولاء التنظيمي.
36	04/أبعاد الولاء التنظيمي.
37	05/أهمية الولاء التنظيمي.
37	06/مراحل الولاء التنظيمي.
38	07/العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.
41	08/نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.
43	09/العوامل المؤثرة علي الولاء التنظيمي.
45	10/قياس الولاء التنظيمي.
46	11/ إستراتيجيات الولاء التنظيمي.

50	الفصل الرابع: الجانب الميداني و عينة الدراسة للمؤسسة اشغال الكهرباء و الغاز بالبويرة.
51	تمهيد.
52	01/ التعريف بالميدان الدراسة.
57	02/ منهج الدراسة.
57	03/ أدوات جمع البيانات.
58	04/المجال المكاني و الزماني.
58	05/ عينة الدراسة.

فهرس المحتويات

65	الفصل الخامس:تفريغ البيانات و تحليلها في الجداول:الفرضية الاولى و الفرضية الثانية.
66	تمهيد.
67	01/عرض و تحليل الجداول الفرضية.
76	02/استنتاج الفرضية الاولى.
78	03/عرض و تحليل جداول الفرضية الثانية.
86	04/استنتاج الفرضية الثانية.
88	05/الخاتمة.
89	قائمة المراجع.
	الملاحق.

فهرس المحتويات

	شكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
	مقدمة

	الفصل الأول الاطار النظري للدراسة
3	01/أهمية الدراسة.
3	02/أهداف الدراسة.
4	03/اسباب اختيار الموضوع.
4	04/إشكالية الدراسة فرضيات الدراسة..
7	05/تحديد مفاهيم الدراسة .
9	06/الدراسات السابقة.
12	07/المقاربة النظرية.

13	الفصل الثاني:القيادة الادارية.
15	تمهيد .
16	01/مفاهيم عامة حول القيادة.
16	02/الفرق بين القائد و المدير.
17	03/اهمية القيادة.
19	04/اركان القيادة.
19	05/اشكال القيادة.
20	06/ مبادئ القيادة.
21	07/ محددات فعالية القيادة.
22	08/الانماط القيادية و انواعها.
23	09/نظريات القيادة.
27	10/ القيادة و اتخاذ القرارات.
30	11/ القيادة و قيم العمال.

فهرس المحتويات

33	الفصل الثالث:الولاء التنظيمي.
34	تمهيد.
35	01/مفهوم الولاء التنظيمي.
35	02/تعريف الولاء التنظيمي.
35	03/أنواع الولاء التنظيمي.
36	04/أبعاد الولاء التنظيمي.
37	05/أهمية الولاء التنظيمي.
37	06/مراحل الولاء التنظيمي.
38	07/العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.
41	08/نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.
43	09/العوامل المؤثرة علي الولاء التنظيمي.
45	10/قياس الولاء التنظيمي.
46	11/ إستراتيجيات الولاء التنظيمي.

50	الفصل الرابع: الجانب الميداني و عينة الدراسة للمؤسسة اشغال الكهرباء و الغاز بالبويرة.
51	تمهيد.
52	01/ التعريف بالميدان الدراسة.
57	02/ منهج الدراسة.
57	03/ أدوات جمع البيانات.
58	04/المجال المكاني و الزماني.
58	05/ عينة الدراسة.

فهرس المحتويات

65	الفصل الخامس:تفريغ البيانات و تحليلها في الجداول:الفرضية الاولى و الفرضية الثانية.
66	تمهيد.
67	01/عرض و تحليل الجداول الفرضية.
76	02/استنتاج الفرضية الاولى.
78	03/عرض و تحليل جداول الفرضية الثانية.
86	04/استنتاج الفرضية الثانية.
88	05/الخاتمة.
89	قائمة المراجع.
	الملاحق.

رقم	فهرس الجداول	الصفحة
جدول رقم 01	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	59
جدول رقم 02	يبين توزيع المبحوثين حسب السن.	60
جدول رقم 03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	61
جدول رقم 04	يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة في المؤسسة.	61
جدول رقم 05	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.	62
جدول رقم 06	يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.	63
جدول رقم 07	يبين طريقة تسيير المدير للمؤسسة.	67
جدول رقم 08	يبين أسلوب المدير في المؤسسة.	68
جدول رقم 09	يبين مدى الرقابة المطلقة من طرف المدير.	69
جدول رقم 10	يبين نسبة صعوبة الاتصال بين المدير و العمال.	69
جدول رقم 11	يبين مدى حرية تعبير العمال في المؤسسة.	70
جدول رقم 12	يبين نسبة مشاركة من قبل الموظفين في صنع القرار والتسيير.	71
جدول رقم 13	يبين نسبة إحتفاض المدير بجميع الصلاحيات.	72
جدول رقم 14	يبين نسبة وجود اتصال بين العاملين والقادة داخل المؤسسة.	72
جدول رقم 15	يبين تقديم أفكار واقتراحات العمال لتطوير المؤسسة.	73
جدول رقم 16	يبين تردد المدير في اتخاذ القرارات لسير المؤسسة.	74
جدول رقم 17	يبين مدى تشجيع القائد للعاملين علي تنمية مهاراتهم.	75
جدول رقم 18	يبين انتقاد المدير للأعمال الناقصة أو الخاطئة.	75
جدول رقم 19	يبين إمكانية تقديم مجهود أكثر من طرف العمال و ذلك لإنجاح المؤسسة.	78
جدول رقم 20	يبين مدى استعداد العامل لقبول أي عمل ليحتفظ بمنصبه في المؤسسة.	78

79	يبين مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.	جدول رقم 21
80	يبين مدى تأثير مغادرة العامل للمؤسسة.	جدول رقم 22
80	يبين مساعدة العامل للمؤسسة إذا ما وقعت في مشكلة.	جدول رقم 23
81	يبين الإلتزام بمواعيد العمل المحددة.	جدول رقم 24
82	يبين مدى المحافظة على وسائل المؤسسة.	جدول رقم 25
82	يبين مدى الانتماء الفعلي للمؤسسة.	جدول رقم 26
83	يبين مدى تحدث العامل عن المؤسسة بشكل جيد في جميع المناسبات.	جدول رقم 27
84	يبين مدى دفع المؤسسة للعامل من أجل تقديم أفضل ما لديه.	جدول رقم 28
85	يبين مدى اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة.	جدول رقم 29
86	يبين استمرارية العامل في عمله راجع إلي ماذا.	جدول رقم 30

مقدمة:

تهدف المؤسسات إلى وضع و صياغة مخططات و أهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات و استراتيجيات و سياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد و توفير مجموعة من المدخلات من موارد مادية و بشرية و معلومات و آليات ، فالمواد البشرية و صناعة الأفراد هي الأكثر تأثيراً على أي مؤسسة و ذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل ، و من بين هذه الظروف فهي القيادة الإدارية باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة بشرط أن تكون هناك قيادة رشيدة أي تحت إمرة و سلطة قائد يؤثر في الأفراد و يعمل على إشباع حاجتهم و ذلك من خلال انجاز الأهداف المراد تحقيقها ، فكل قائد له طريقة و أسلوب و نمط يتحكم و يسير بها المؤسسة و يتعامل بها مع مرؤوسيه ، سواء كان هذا النمط ديمقراطي أو أوتوقراطي أو تسيبي أو المتساهل ، و مع اختلاف أي نمط قيادي فإنه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، و يقصد بالالتزام هو التمسك بقيم و أهداف المؤسسة و الشعور القوي بالانتماء و الرغبة في الاستمرار .

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات و نتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين ، وأدائهم كما وأنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي ، ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن هذه المؤثرات المهمة من وجهة نظر الباحثين أسلوب القيادة ، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة بالقيم المرتكزة على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين وذلك بتوافر مؤثرات أخرى مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها ، وحيث أن أسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأس المال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات ، ونتيجة أساسية للأسلوب أو النمط القيادي .

و قد تمحورت اهتمام الدراسة حول القيادة الادارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية و قد قمنا بتقسيم الدراسة إلى قسمين: قسم نظري و قسم ميداني.

الفصل الأول وهو "الإطار العام للدراسة من إشكالية وفرضيات عامة وفرضيات جزئية وأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ودراسات سابقة.

الفصل الثاني تناولت فيه القيادة و أنماطها من حيث مفاهيم عامة حول القيادة و الفرق بين القائد و المدير و أهمية القيادة وكذا أشكالها و مبادئها ومحددات فعالية القيادة و تطرقت الي الأنماط القيادية من حيث مصدر السلطة و بناء على نوع السلوك القيادي المتبع اضافة الى نظريات القيادة وأخيرا القيادة واتخاذ القرارات والقيادة وقيم العمال.

الفصل الثالث وهو تحت عنوان " الولاء التنظيمي " وقد تناولت فيه تعريف الولاء التنظيمي و أبعاده و مراحل الولاء التنظيمي و عوامله وكيف يقياس الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع وهو الإطار المنهجي للدراسة وتمثلت في إجراءات الدراسة الاستطلاعية وقد تناولت فيه كل من حدود الدراسة الاستطلاعية(الزمانية و المكانية) و تطرقت إلى الدراسة الأساسية من أدوات جمع البيانات و المنهج المستخدم.

الفصل الخامس تفريع البيانات في الجداول وتحليلها على ضوء الفرضيات وقد تطرقت فيه إلى تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى .

1- أهمية الدراسة:

*تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- تساهم هذه الدراسة في معرفة النمط القيادي السائد في المؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة في التعرف على المفهوم الحقيقي للقيادة ومسؤولية ومهام القائد.
- إعطاء نظرة علمية حول موضوع الولاء التنظيمي وكيفية إدراك العمال له وتأثير الولاء على العمال وانعكاس ذلك على فعالية المؤسسة.
- معرفة علاقة القيادة بكل من القيم واتخاذ القرارات وأثرهم على ولاء العمال.
- تسعى هذه الدراسة للوقوف على اختيار النمط الملائم الذي يؤثر وينعكس في تطوير العمال والخدمات وكفاءة الإطارات وذلك بتقديم معلومات للمسؤولين.
- أهمية دور القيادة في تأثيره على سلوك الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2-أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.
- محاولة معرفة ممارسة الأساليب القيادية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة أنواع الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- التعرف على المشاكل التي تواجه نظام المؤسسة واقتراح الحلول من منطلق علمي وعملي في الميدان العلمي وبالأخص في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الاستشارية والالتزام المعياري لدى العاملين في (مؤسسة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز).
- محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام العاطفي لدى العاملين في (مؤسسة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز)

3-أسباب اختيار الموضوع.

إن اختيارنا لهذا الموضوع كان لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها :

-الرغبة في معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة (الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز)أهمية الأساليب القيادية الحديثة وما نتج عنها من تأثيرات سواء على مستوى التابعين أو المنظمة.

- أهمية الأسلوب القيادي ودوره في فعالية الولاء التنظيمي.

أ-أسباب ذاتية.

-الميل لمثل هذه المواضيع خاصة الولاء التنظيمي، و هذا بصفتي:

- عامل المؤسسات و الشعور بهذا الأمر.

-نقص الدراسات حول الولاء جعلني أفكر في هذا الموضوع.

ب-اسباب موضوعية.

-تقديم دراسات مدعمة لمنصور القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي.

-معرفة الأسلوب القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

-معرفة مدى التزام العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

4-الاشكالية:

كانت الإدارة ومازالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والمفكرين عبر مختلف الفترات التي تعاقبت خلالها كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات، ولم تظهر أهمية العنصر البشري في الفكر والواقع الإداري بشكل واضح وجلي، إلا في القرن العشرين بعد التطور في البنى الاقتصادية و الاجتماعية وظهور المدارس الحديثة التي نادى روادها بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف المعنوية للعامل، جاء هذا بعد أن كانت المدارس التقليدية تعتبر العامل آلة للإنتاج وتعامله على أساس ذلك.

لقد أدى التطور السريع الذي تشهده مختلف التنظيمات في الوقت الراهن إلى اتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية. كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي والقيام بدورهم بديارية وكفاءة عالية من أجل دفع التنظيم إلى أعلى درجة ممكنة من النجاح من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها.

من هنا أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون قيادة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، بل قادة إداريين يقومون على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ولاتجاهاتهم فالقيادة الإدارية هي إحدى المسؤوليات الأساسية داخل المؤسسة التي تؤدي دورها من خلال علاقة وظيفية بين الرئيس والمرووسين، لذلك يجب العمل على تحسين هذه العلاقة وجعلها في خدمة المؤسسة والأفراد معاً، لأن المؤسسة قبل أن تكون تنظيم إداري هي نظام اجتماعي ذو طبيعة بشرية.

كما أن القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي يمكن أن نلتبسها في الأسلوب والمهارات التي يتمتع بها القائد الإداري والتي من خلالها يدير التنظيم لتكون هذه العملية نشاط تنظيمي واجتماعي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. وفي مفهومها الحديث نلتبس أهميتها في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري في توجيه وتوحيد سلوك فرق العمل وترك مجال للعلاقات غير الرسمية والسماح بها، فالموارد البشرية في المؤسسة إضافة إلى كل الموارد المادية تعمل على أداء العمل بشكل سليم و بفعالية و إنتاجية مرتفعة و ذات جودة عالية تسمح للمؤسسة بولوج أسواق المنافسة.

فقبل وقتنا الحالي كان الموظف يحمل فكرة أساسية مفادها أن العنصر البشري حين توظيفه في مؤسسة ما يبقيا حين تقاعده أو ، صوله إلى سن القانونية للتقاعد و بهذا فهو يغادر مكان العمل ، و لكن حالياً تغيرت الموازين و أصبح الموظف ينتقل بين العديد من المؤسسات . وبهذا ليس لديه مكان عمل ثابت و رئيسي ، هذا ما يطرح العديد من المشكلات لدى المدراء حيث قل ولاء الموظفين و يعتبر الولاء الوظيفي للعامل من أهم صفاته الايجابية فالولاء هو مجموعة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد و المنظمات و القيم و المبادئ و الأفكار ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد و استعداده لتقديم التضحية لزملائه و منظمته في العمل.

فالعامل عندما يحس بالولاء و الانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل و الأهداف الشخصية للأفراد ، فالأفراد هم العنصر

التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة ، التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية و الثقافية و السياسية والاجتماعية ، وليتجسد هذا الدور الفعال للمورد البشري عبر الأداء الوظيفي ، فهذا الأخير يعتبر نتاج جهد سواء عضلي أم فكري ، يقوم به فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين بهدف تحقيق مصلحة أو أهداف شخصية أي تخص العامل و أهداف عامة تخص المؤسسة ككل . هذا الأداء مبني على استغلال الموارد المتاحة سواء كانت مادية أم معنوية ، وبهذا تضمن المؤسسة الحفاظ على مكانتها في السوق ، وهذا بهدف الأداء العالي ولا ننسى الحفاظ على راحة العامل الذي يعد العنصر بدوره الأساسي للمفاضلة.

أصبحت القيم من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد من طرف منظري ودارسي القيادة. فقد أظهرت عدد من الأبحاث وجود علاقة بين القيم الشخصية للقادة وفعاليتهم والدور الهام للقيم في نجاح القادة وقدرتهم على التأثير في الآخرين. وذلك باعتبار القيم من الدوافع الأساسية في تحديد السلوك الإنساني فالناس يرتبطون فيما بينهم من خلال مجموعة من القيم والمعتقدات والأولويات والخبرات والتقاليد المتشابهة التي تكون ثقافة مشتركة، سواء كان ذلك في مؤسسة صغيرة مثل المدرسة ، أوفي دولة كبيرة أو في مجموعة من الأمم . كما بينت عدة أبحاث أن المؤسسات الأكثر نجاحا هي المؤسسات المتكيفة والمحكومة بالقيم، فعندما تكون للمؤسسة قيم مشتركة تصبح أكثر مرونة، وأقل تراتبية، وأقل بيروقراطية وأكثر قدرة على العمل الجماعي. كما أن القيم المشتركة تساعد على بناء الثقة وتطور أداء المؤسسة وتحسينه.

لا شك أنه لا يتبين نجاح القائد أو فشله أو صلاحية مدير ما أو عدم صلاحيته إلا عبر تخطيه ونجاحه في المرور بمقوديه أو عامله من مراحل الأزمة إلى مراحل السواء.. ولاشك أن تعدي مرحلة الأزمة يتوقف على نوعية القرار المتخذ في الأزمة الذي يصلح معه السير في الأزمة.. لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في أي عمل يقوم به .. بل نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول أن القيادة هي..صنع القرار .

وعلى هذا الاساس نطرح التساؤلات التالية:

- هل للقيادة الإدارية علاقة بالولاء التنظيمي.
- ينجر عنه أسئلة فرعية هي:
- هل لمشاركة العمال في إتخاذ القرار يزيد من بالولاء التنظيمي.
- هل لاحترام قيم العمال من طرف القيادة له علاقة بالولاء التنظيمي.

-الفرضية العامة:

- للقيادة الادارية علاقة بالولاء التنظيمي.

-الفرضيات الجزئية :

-مشاركة القيادة للعمال في اتخاذ القرارات له علاقة بالولاء التنظيمي.

-احترام قيم العمال من طرف القيادة له علاقته بالولاء التنظيمي.

5-تحديد مفاهيم الدراسة.

-يمكن حصر أهم المفاهيم التي تضمنتها الدراسة في :

أولا : القيادة.

مفهوم القيادة:

لغة: مشتقة للفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود¹.

اصطلاحا: القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية².

القيادة هي مصطلح يشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر الآخرين و القيادة هي علاقة قوية بين القائد والأتباع وهي وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال مساعدة أعضاء الجماعة على تحقيق أهدافهم واحتياجاتهم ومن خلالها يؤثر الفرد في الجماعة لتحقيق هدف مشترك.

اجرائيا:ونقصد بها عملية التأثير في الأفراد للقيام بعملهم بجد وحماس دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة هي التي تستمر سلطتها من شخصية القائد بخبرته وقدرتها على التعامل مع الأفراد وهذا بدعم المشاركة في اتخاذ القرار واحترام قيم العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان الأردن، 2008، ص251.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 58.

• القيادة بالقيم:

هي أسلوب قيادي متميز ، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها ، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي ، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة ، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية. مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ومقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه، والدافع لسلوك الأفراد¹.

• القيادة و اتخاذ القرارات:

استند المختصون في علم الإدارة في تعريفهم للقرار بصورة عامة على خصائصه العامة؛ من حيث المحتوى التعبيري، والشكل التعبيري، والمحتوى النظري أو المحتوى الفكري للحالة أو المضمون المتعلق بالقرار، ليصطلحوا من خلال تلك الخصائص على تعريف القرار بأنه عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة المتوفرة، تتم وفق تحليل موسع لجميع جوانب الموقف أو المشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسعة وتحليلية، تستهدف اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة؛ لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامل².

ثانيا : الولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي: حظي مفهوم الولاء باهتمام مجموعة من الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع ، منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء و العوامل المؤثرة فيه³.

¹ صفوان أمين السقاف أحمد إبراهيم أبو سن، مجلة العلوم الاقتصادية أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أ نموذجاً حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ص75.

² موسى معوض ، مفهوم عملية اتخاذ القرار، شبكة الألوكة، <https://mawdoo3.com/>، أطلع عليه يوم ، 12-03-2019.

³فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010 ،ص ص 101- 102.

لغة: يشير الولاء إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط ، و يعني ذلك الشعور بالقرب و المساندة¹.

اصطلاحا : يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء و هي كالتالي :

1- الشعور بالانتماء ينمو داخل الفرد اتجاه شيء يعتبره هاما في حياته.

2- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في حياته.

3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان².

إجرائيا: هو التزام العامل بالفخر و الانتماء للمؤسسة بعدما يشعر بأنه ذو اهمية و هذا من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات و احترام قيمه الشخصية من طرف القيادة الادارية.

6-الدراسات السابقة:

دراسات حول القيادة و علاقتها بالولاء.

من خلال الدراسات الاستطلاعية والبحث الذي قمنا به، وجدنا أنه ليس هناك بحوث جامعية عالجت القيادة الادارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، إلا أننا و جدنا دراسات مشابهة تحمل أحد متغيرات موضوعنا فاكثفينا بها ، وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه الدراسات التي ساعدتنا بتزويدنا بأهم المراجع والمعلومات والنتائج التي انطلقنا من خلالها في إعداد موضوع دراستنا.

أ -دراسة دريوش شهيناز:

بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية ،دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية (2011-2012).

كان هدف هذه الدراسة هو محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد وكذلك فهم نظريات القيادة الإدارية من خلال عدّة مداخل والوقوف على سمات التي يجب توفرها في القائد الإداريين ومن ثم التعرف على النمط والأسلوب القيادي وأثره على تنمية

¹فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، 2010 ،ص ص، 101- 102.

²فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة، 2010 ،ص ص، 102.

الإبداع في المؤسسات . ولتوصل لهذه الأهداف والإجابة عن إشكالية الموضوع اتبعت الباحثة المنهج التوثيقي والمنهج الوصفي ووظفت أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات.

كانت خطة هذه الدراسة كالتالي:

-تم التطرق فيه إلى القيادة الإدارية وأنماطها في الفكر الإداري تناول هذا هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية وماهية القيادة الإدارية و أنماطها. هذا الفصل كان من ضمن اهتمامنا حيث استعنا به أما الفصل الثاني فتعلق بالإبداع.

-أهم نتائج هذه الدراسة هو أن النمط القيادي الذي يساهم في تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة هو النمط الديمقراطي¹.

ب-دراسة نور الدين بوراس:

دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين ،دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بتبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل .جاءت هذه الدراسة للإجابة عن تساؤل التالي:

ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة وهدفت هذه الدراسة إلى:

-معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية.

-معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.

-التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي ،وبعض الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ،كما اعتمد على عدّة أساليب لجمع المعلومات منها المقابلة ،الاستبيان ،الملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات .أهم نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي :

¹ دراسة دريوش شهباز ، بعنوان أثر الأنماط القيادية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير الموارد البشرية (2011- 2012) .

• أن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة وتمييز يساهم في تحفيز العاملين على الانضباط والانصياع لسلم الإداري. والقيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة ما يجعل العامل يحس بالولاء والإحساس بالمسؤولية¹.

ج-دراسة متشغان:

بدأت جماعة من الباحثين في جامعة متشغان برنامجاً من الأبحاث المكثفة حول القيادة وهو ليكرت، كاتز، وكاهن وقاموا بتحديد عنصرين بعينين للقيادة وهما:

1-الاهتمام بالعامل.

2-الاهتمام بالإنتاج والعمل

يصف البعد الأول سلوك القائد الذي يشير إلى أنه ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية، أما الاهتمام بالإنتاج فيشير إلى السلوك الذي يؤكد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

-يتميز المشرفون الذين حققوا أعلى أداء بأنهم يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية.

وفي وقت لاحق قام عدد من الباحثين في جامعة متشغان بتطوير نمطي قيادة اعتماداً على دراسات أوهايو:

1-الإشراف عام.

2-إشراف مكثف.

وقد أشارت معظم النتائج إلى أن الإشراف المكثف قد ارتبط بدرجة رضا متدنية وأوجد مشاعر عدائية لدى الموظفين، بينما الأقسام عالية الإنتاج كان الإشراف فيها عاماً، وهكذا فقد كشفت الدراسات أن مشرفي الأقسام ذات الإنتاجية العالية كانوا يطبقون بشكل واضح الإشراف العام ونمط القيادة الذي يهتم بالعاملين، في حين أن مشرفي الأقسام متدنية الإنتاج كانوا يطبقون أساليب وفنون مختلفة².

¹دراسة نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية التنظيمية لدى العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل (2011-2012).

²حسين مريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال دار الحامد، ط2، 2002، ص ص 206-207

تعقيب على الدراسات السابقة:

مما سبق نلاحظ أن كل الدراسات أكدت على أهمية الولاء التنظيمي للموظف نحو عمله أو مؤسسته و يتأثر بالنمط القيادي المتبع كما أن لصفات أي قائد دور مهم في تنمية قدرات وميول الموظفين إلى جانب المهارات القيادية الجيدة للقائد و المدير كما تعمل على رفع درجة فاعلية التزام الموظف مما يجعله بدافعية أكبر.

7-المقاربة النظرية :

تقوم كل دراسة سوسبولوجية على اقتراب نظري معين يتوافق مع مضمون الدراسة وقد تكون نظرية او مجموعة نظريات والمقاربة النظرية تساعد الباحث على بناء اتجاه فكري معين والذي يعتبر القاعدة الفكرية التي ينطبق عليها الباحث.

وبما أن دراستنا الراهنة تهتم بمتغيرين أساسيين داخل أي منظمة هما القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وكون أن هدفها الرئيس يتجلى في معرفة دور القيادة الإدارية في إنجاح الولاء التنظيمي داخل المؤسسة التي نعتبرها بناء اجتماعي قبل كل شيء.

تعتبر نظرية القيادة الإدارية من أهم المقاربات النظرية التي لها علاقة مباشرة بموضوع الولاء التنظيمي وتعتمد هذه النظرية بعلاقتها الجدلية بالجانب التنظيمي فرؤيتنا أن نقارب نجاح كيفية الولاء و علاقته بفعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، فمن هذه الزاوية طرقتنا باب القيادة الإدارية في نجاح مشروع الولاء التنظيمي في المؤسسة.

استعملنا مقاربة ماكس فيبر و الذي قسم انواع القيادة الي ثلاثة تقليدية، البيروقراطية و القيادة الكارزمية و نحن في مذكرتنا هذه استعملنا القيادة الكارزمية و هي مواصفات يمتاز بها القائد علي اتباعه من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و احترام قيمهم الشخصية و التنظيمية.¹

¹ http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Leadership-Charismatique-de-Webber.html تم الاطلاع عليه يوم 2019/05/15.

الفصل الثاني: القيادة الادارية.

تمهيد

- 01/ مفاهيم عامة حول القيادة.
- 02/ الفرق بين القائد و المدير.
- 03/ اهمية القيادة.
- 04/ اركان القيادة.
- 05/ اشكال القيادة.
- 06/ مبادئ القيادة.
- 07/ محددات فعالية القيادة.
- 08/ الانماط القيادية و انواعها.
- 09/ نظريات القيادة الإدارية.
- 10/ القيادة و اتخاذ القرارات.
- 11/ القيادة و قيم العمال.

تمهيد :

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز كما ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم بكفاءة عالية.

تمثل القيادة بصفة عامة اهمية كبيرة في نجاح وفشل أي مؤسسة لذلك ارتبط مفهومها بعدة مفاهيم من بينها المهارات الادارية ونمط شخصية القائد والتي وجب الاتصاف بها وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم النمط القيادي وكذا اهمية الاركان القيادة ونظرياتها وتطرقنا الى الانماط القيادية السائدة داخل المؤسسة.

01/ مفاهيم عامة حول القيادة.

• تعريف القيادة :

المهارات الفنية والقدرات الإبداعية لتوجيه أنشطة التنفيذ نحو تحقيق أهداف التربية أي ان القائد يجمع بين مهام التنفيذ ومهام التخطيط والتوجيه والقيادة الإدارية بهذا تصبح عقل الإدارة وعينها عقل يرسم تفاصيل الحركة والأداء مخططاً وموجهاً ومشاركاً في التنفيذ ومسؤولاً عنه أولاً وأخيراً وعين تراقب إقاعات أجزاء التربية فعلها وانفعالها في إطار التربية ككل بما يفضي إلى تلافى أي عيوب وتصحيح أي انحراف أو تصويب المسار نحو ناتج التربوي وغايتها النهائية في بناء اجيال علمية واعية تستطيع احداث التغيير الايجابي في المجتمع مستقبلاً¹.

• مقارنة في تعريف القيادة : هناك العديد من التعاريف في القيادة نذكر منها :

هادي مستعان ربيع " بأنها : مجموعة السلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد بها حث العاملين على التعاون من اجل تحقيق اهداف معينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الاهداف التنظيمية².

كما يعرفها " كامل محمد المغربي " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص او مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب معارفهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية.

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة وتتضمن القيادة محاولة التأثير في الانشطة فرد او مجموعة من الافراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما³.

كما يعرفها " جون جاردين " : هي عملية الاقناع او تقديم القدوة التي يستخدمها فرد او فريق قيادي لحث مجموعة من الافراد على السعي لتحقيق اهداف يريدها القائد مشتركة بين القائد وإتباعه⁴.

¹ أحمد، إبراهيم أحمد ،الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر ط1، 2003 ص19.

² بوعكاز ليلي، بعنوان الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في تخصص علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية ص19.

³ مرسي جمال الدين محمد ، وادريس ثابت ، السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ، ط1 ،دار الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ص24.

⁴ هدى فؤاد محمد ، القيادة ، مجموعة النيل ، القاهرة ، ط 1 ، 2007 ،ص17.

كما يعرفها " نومان " بأنها: القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيه بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا و اقتناع لتحقيق الاهداف.

ويعرفها " جيب " في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها وجه من اوجه النشاط الاداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد واحد او اكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالة التنظيمية.

● مفهوم القائد :

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للقائد منها ما يلي: القائد هو الشخص الذي يكون محورا الغروب سلوك الجماعة، فالقائد بحكم موقعه يتلقى اتصالات متعددة من الاعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة¹.

02/الفرق بين القائد والمدير.

● القائد :

-ذو توجه روحي.

-رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.

-قادر على الابتكار وتوليد الافكار.

-مبادر للتغيير.

-مرن ويستجيب للتغيرات.

-يمثل مصلحة الجمهور والمجموعة اتلي يقودها.

● المدير :

-مفكر ذو توجه عقلائي واقعي.

-عقلاني يركز على تحليل الواقع.

-مثابر وجاد في العمل.

-متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.

¹ خليل ميخائيل معوض ، علم النفس الاجتماعي ، مركز الاسكندرية ، ط 1 ، القاهرة ، 2003 ، ص209.

-يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار .

-يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها¹.

03/أهمية القيادة :

للقيادة أهمية بالغة في كونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق و إنجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط وتبرز أهمية القيادة في تأثيرها في السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص².

ولقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة³ ، وتستمد أهميتها من العنصر البشري و الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من موارد التي تساهم في تحقيق أهداف و على عكس المتغيرات الأخرى والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه ، و لكن تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها ،ومن ثم ضمان ديمومتها كان لازما عليها توفير قيادات إدارية فعالة⁴.

و لمعرفة مدى أهمية القيادة في الإدارة الحديثة يجب معرفة مدى حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية ،ولقد حدد كل من "كتر" و"كاهن" "KAHN" & "KATS" " عدة عوامل رئيسية تقضي وجود القيادة الإدارية في أي مؤسسة و هي كالتالي⁵ :

عدم شمولية تصميم المؤسسة إن انحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي،السياسات،أنظمة المؤسسة عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.

تغير بيئة المؤسسة: بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم ،نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية و يتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات و تغيرات في المؤسسة لتكيف مع المستجدات و التغيرات البيئية.

¹ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 2007، ص 427 .

² رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008، ص17.

³ سهيل أحمد عبيدات، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث، مصر، ب س ن، ص6.

⁴ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، 1995، ص16.

⁵ سهيل أحمد عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 19- 20 .

المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية: إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة و تحقيق الانسجام و التوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

حركية المؤسسة: المؤسسة تميل إلى التوسيع و النمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها .

وعليه و من خلال العوامل التي حددت نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل جوانب العملية الإدارية ،كأداة محركة لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يمكننا اختصار الحديث عن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية :

- إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المجموعة أو المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.

-تدعيم القوى الإيجابية و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

-السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء.

-تنمية و تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موراد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

-تسهيل للجماعة تحقيق الأهداف المرسومة.

-مواكبة المتغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة¹.

بإضافة إلى هذه النقاط يمكن إضافة مايلي:

- القيادة الإدارية تؤثر دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتها النفسية.

-يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الإدارية إدراك لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة.

وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية الموراد البشري و تشجيعية على الإبداع .بحيث أن المرؤو سين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية و تحترم المواهب الفردية المتميزة و تعمل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر وتعويض السلطات ...إلخ.

¹ عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي دار إثراء، الأردن، 2009، ص238.

- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة¹.

04/اركان القيادة.

ترتكز العملية القيادية اركان تقوم على اساسها بغية اداء وظيفتها بالشكل الصحيح وتتمثل في :

- **الجماعة:** (المرووسين): وهو عدد من الافراد يتصلون ببعض بشكل منظم وبأسلوب مباشر خلال فترة الزمن وبحيث يتميزون بالإدراك والدافعية والتنظيم والعلاقات المتبادلة بينهم².
- فالجماعة هي مجال التفاعل الانساني لتبادل الاراء والخبرات والاعتقادات.

- **القائد:** لا تستوفي الجماعة خصائصها كجماعة منظمة دون ان يكون لها موجه ، مهما اختلفت طريقة اختياره او تعيينه لمهمة ، فالقائد شخص اعطي قدرا من القيادة والتنظيم ، ويلاحظ ان عملية اختيار القائد تمر بالاستعداد الشخصي من حيث التكوين الجسمي ، والعقلي إلى خبرته وعلى العموم فقد تبين ان افضل أنواع القيادة هي التي لا تمارس فيها المشرف على الجماعة سوى دور غير مباشر في نشاطها أي يقتصر على التوجيه والإرشاد والمتابعة³.

05/اشكال القيادة.

• القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها.

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية .

¹ القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، 2006، ص36.

² جودت عزت عطوي، الإشراف التربوي، اصول وتطبيقاته ، ط1 ، دار الثقافة ، عمان ، 2004 ، ص130.

³ علي السلمي ، أداء تجديد المؤسسات ، دار قباء ، مصر ، 1971، ص 277 .

ويستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

• القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.¹

06/مبادئ القيادة.

إن القيادة هي حصيلة مزيج بين العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمروسيه وطبيعة التنظيم وبالبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون هناك مصادر لقوة القيادة :

أ/ **المبادئ الرسمية:** بما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب إذ أن خوف الفر من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على المكافئة عند إطاعته للرؤساء من العوامل العامة في قوة القيادة .

كما أن المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه من السلم التنظيمي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة بالقدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات . كما أن ما يملكه القائد مهارة وفن يتميز عن غيره من الرؤساء لها الأثر في قوته حيث يقبل مروسيه سلطته اعترافاً بمعرفته² .

ب/ **المبادئ الذاتية أو الشخصية:** فاتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة تضيف أثراً كبيراً على قوة القيادة بمصدرها الرسمي، فشخصية القائد المحببة للمروسين تشكل مصدراً إشعاعاً جاذباً لمحبة مروسيه والتزامهم بأوامره وتوجيهاته.

كما أن مشاركة القائد لهموم مروسيه وتوجيههم وتذليل الصعاب عنهم كلها عوامل تؤثر على قوة القيادة لمجموعته .

¹ وفاق حلمي الاغا، الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات ، ب.س.ن، ص ص 11-0 13.

² منال طلعت محمود، سياسات في علم الإدارة، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، 2002، ص 115.

ج/ مبادئ السلطة النظامية: وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام السلطة المفتوحة للقائد وهي صلاحيات أعطاه إياه النظام لمنحه صنع القرارات.

د/ مبادئ استخدام الضغط: إن الضغط يؤدي إلى نتائج عكسية إذا ما شعرت الجماعة بالخطر وتضامنت في الوقوف بقوة لمواجهة الخطر¹.

07/محددات فعالية القيادة.

الجدارة القيادية : هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الاستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل والقائد الناجح هو الذي:

-يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الاطراف المعنية.
-يضع استراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى.

-يضمن دعم مراكز القوة الرئيسية له والتي يعد تعاونها أو توافقها أو العمل معها أمراً ضرورياً في انجاز التحرك المطلوب.

-يستنهض همم النواة الرئيسية للعمل من حوله، والتي يعد تحركها أساسياً لتحقيق استراتيجية الحركة.

ان توافر الامكانية القيادية في شخص ما يتوقف على ائتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة، كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية. فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية، لكنه لا يمارس القيادة. وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة، كما ان ممارسة القيادة امر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد

بعبارة مبسطة، القيادة هي عملية التأثير في الناس، وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المتحاجين أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم بعضاً، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد.

عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة، فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء أكنت في منصب إشرافي أم إداري أم لا، ستمارس القيادة لمدى معين وبنوع ما.

إنّ العنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات، فالقائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس.

¹علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص ص 206 - 207.

“القاد” في اللغة العربية هو نقيض “السوق”، فيقال: “يقود المرء المركب من أمامه”، في حين يقال: “يسوق المرء الدابة من خلفها”، وعليه فإنّ مكان القائد هو في المقدمة كونه دليلاً ومرشداً وقُدوةً ومثلاً.

وفي الانكليزية فإنّ جذر كلمة “Lead” يعني “يذهب، أو يرشد”، أي أنّ القيادة تعني الحركة والبحث عن الجديد، فالقادة يكتشفون مجالات جديدة لم يكتشفها أحد.

إنّ القائد هو الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة، وكلّما كملت عناصر القوة في القائد كلّما كملت عناصر قيادته،

تتألف عملية القيادة من مجموعة عمليات أساسية وهي:

- **التأثير:** وهي قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قناعات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.
- **النفوذ:** وهي قدرة القائد على إحداث تغييرات منطلقاً من قدراته الذاتية وليس من خلال المركز أو الموقع.
- **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يطاع ويتصرف منطلقاً من مركزه وصلاحياته.

ونشأت في القرن العشرين خمس مقاربات أساسية طورت نظريات القيادة، من هذه النظريات الأساسية:

- القيادة بالسّمات التي يتمتع بها القائد.
- القيادة السلوكية.
- القيادة بالسلطة والتأثير.
- القيادة الظرفية.
- القيادة التفاعلية.¹

08/الانماط القيادية و انواعها.

من الطرق المعروفة لدراسة القيادة هي التركيز علي الأساليب المستخدمة من قبل الاستبدادية (الأوتوقراطية) الديمقراطية (المشاركة) التسببية (الحرّة).²

¹ بوروماتيك للتدريب والإستشارات الإدارية www.euromatech.aeh القيادة الفعالة تم الإطلاع عليها يوم 16-04-2019.

² محمود كلاله، القيادة الإدارية ط 1 ، عمان، دار الزهران ، 1997، ص50.

أ/ القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) :

يقوم بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماح لمؤسسيهم بصنعها و يسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة علي مكافأة و معاقبة الأتباع.

ب/ القيادة الديموقراطية (المشاركة) :

يشترك القادة الديموقراطيون مؤسسيهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات و يضعون الإستراتيجية و يحددون توزيع الوظائف في المنظمة و ينضرو إلي هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل موافقة أتباعه الي قائد يصنع قراراته بنفسه لكن باستشارة مؤوسه¹.

ج/ القيادة التسببية (الحرية).

هي قيادة متسامحة و لينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم و تعتمد هذه القيادة علي المؤوسين في وضع الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها و تنظر إلي دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات و العمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة².

09/نظريات القيادة الإدارية.

إهتم الباحثون والمفكرون بالقيادة الإدارية كثيرا وذلك نظرا لأهميتها وراح كل واحد لتتظير لها على أساس ما يراه وما يستنتجه من دراساته وتطلعاته ،وهذا تعددت وجهات النظر حولها. وتعددت النظريات التي سنتطرق إليها فيما يلي بإدراجها في المداخل المناسبة لها

أ/ نظريات القيادة الإدارية في المدخل الفردي:

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري مند فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعيا أن يحظى موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين في كافة المجالات، فقد ظهرت نظريات واتجاهات عديدة عبرت عن الآراء المختلفة في تحليل القيادة.

¹ محمود كلاله، القيادة الإدارية، ط 1 ،عمان، دار الزهران، 1997، ص50.

² نفس المرجع، ص50.

وفيما يلي عرض لأهم النظريات الأساسية الهامة التي اهتمت بموضوع القيادة وأوضحت معالمها¹.

ب/نظرية الرجل العظيم:

تعد هذه النظرية من أولى النظريات التي ظهرت في القيادة، وتقوم على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وإن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر العصور، وأن جميع الظواهر التاريخية هي من صنع الرجال العظماء والأبطال الموهوبين الذين يعتبر تفوقهم منحة إلهية وهبة من الله و يعمل هؤلاء الرجال إما على تشكيل تلك العمليات و الأنماط الاجتماعية أو على طباعتها بطابعهم الشخصي ويعمل بعض العلماء على تفسير ظاهرة الرجل العظيم الملهم على أساس عوامل الوراثة والبيئة والتاريخ ويعتمد المفكرون من إتباع نظرية الرجال العظام أن الموهوبين مرسلون من قبل السماء لتأدية مهمة مكلفون بها كالأنبياء والرسل وهو ما يجنبهم تقديم أية تفسيرات نفسية لظاهرة القيادة².

يرجع تاريخ هذه النظرية إلى الإغريق والرومان.

وبمنطق أن السمات القيادية فطرية و موروثية، فإن هذه النظرية تمثل التفكير القديم حول موضوع القيادة³.

ولقد تعرضت للكثير من الانتقادات أبرزها :

- صعوبة إيجاد أو اكتشاف الفرد الذي يتحلى بخصال خارقة وسمات غير عادية تميزه عن غيره.
- القول بوراثية القيادة يخالف الواقع فكثير ما قدم التاريخ رجالا من الطبقة البسيطة صاروا قادة عظماء والعكس صحيح فقد عجز القادة العظماء عن إنجاب قادة مثلهم.
- لم تقدم النظرية مناهجا للتنبؤ بمن سيصبح قائدا، مما لا يجعل لها فائدة عملية.
- تبنى منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية و تدريب القادة دون فائدة وهذا ينافي الواقع فالتعليم و التدريب بصقل المهارات و ينقل الفرد إلى مستويات عالية.
- كما فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف و السياسيات الإدارية⁴.

¹ نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009، ص124 .

² محمد جاسم العبيدي وباسم محمد ولي، مرجع سبق ذكره، ص353.

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، ص310 .

⁴ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993، ص ص 58- 59 .

ج/نظرية السمات.

ظهرت نظرية السمات نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس التي تؤكد على أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك سمات قيادية، وهي أول نظرية في نظام المدخل الفردي التي عنيت بتفسير ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين تنادي هذه النظرية بالرأي القائل بأن القيادة أو السلوك القيادي هما نتائج للسمات التي تميز شخص معين عن غيره مما يجعله قادرا على القيام بمتطلبات دوره القيادي، وتتمثل السمات في الآتي:

- السمات الجسدية: وتميز القادة الذين شملتهم الدراسة بطول الجسم وثقل الوزن، والإفراط في الحيوية وزيادة النشاط لديهم و خاصة في الجماعات التي تتطلب حياتها مواجهة المواقف القتالية أو استخدام القوة أو الدخول في الصراعات مع غيرها من الجماعات¹.
- السمات العقلية والمعرفية: اتضح من الدراسات التي أجريت أن القادة عادة ما يكونون أعلى ذكاء وأغنى ثقافة وأكثر معرفة وأوسع أفقا، وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ بالأحداث وأحكم في رؤيتهم من غيرالقادة.
- سمات انفعالية: ويتميز القادة بالثبات الانفعالي والنضج الاجتماعي و قوة الإرادة، والثقة والقدرة على ضبط النفس بشكل أقوى من غيرهم.
- سمات اجتماعية: ويتحلى القادة بالسلوك التعاوني وسلوك المشاركة وبالقدرة على التعامل مع الآخرين و برغبتهم في الاتصاف والإحاطة علما بالمشكلات التي تواجه الجماعة وحب البساطة والاتصاف بروح الفكاهة و المرح والمشاركة الاجتماعية.

تعرضت هذه النظرية هي الأخرى إلى مجموعة من الانتقادات أهمها :

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة و الذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، كما لم يتفقوا على مجموعة محددة من السمات.
- إن الكثير من السمات التي افتراض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في غيرهم مثل: الذكاء والقدرات الجسمية وغيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.
- إن هذه النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية.

¹ حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل جامعة محمد خيضر-بسكرة- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، السنة الجامعية 2015/2016، ص 41.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات وغيرها التي وجهت لنظرية السمات و المدخل الفردي بشكل عام إلا أنه لا يمكن الإنكار أنه استطاع أن يؤكد العلاقة الموجودة بين السمات الشخصية والنجاح في القيادة الإدارية خاصة وأن القيادة الإدارية في الإدارة الحديثة تتطلب توافر بعض السمات المميزة في القائد و التي تتلاءم ومتطلبات المؤسسات الحديثة¹.

د/ نظريات القيادة الإدارية في المدخل الموقفى:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى "فريدريك فيدلر" fredrick fiedler من جامعة التوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص القائد².

يقول أصحاب نظريات هذا المدخل و مؤيديه أن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد³.

ه/ نظرية فيدلر:

هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة. وتعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، ويقترح "فيدلر" أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي⁴.

وقد حدد فيدلر نمطي أو بعدي القيادة اللذان يعتبران أكثر استخداما في دراسات ميشيغان وأوهايو وكذلك الشبكة الإدارية وهما:

نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين/العنصر البشري.

نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:

¹ حميدة بن شخرون، مرجع سابق ص 42.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص ص، 204 - 205.

³ زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان، 2008، ص 43.

⁴ طارق عبد الحميد البدرى أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008، ص 168.

طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها، مدى تقبل المرؤوسين للقائد ومدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات.

مدى الوضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض عقوبات وتفويض السلطة.

هيكله المهام وتعني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

عندما فحص "فيدلر" العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين، وجد القائد المتجه نحو المهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف إما مواتي وفي صالح القائد بشكل عالي جدا أو غير مواتي وليس في صالحه بشكل كبير أما إذا كان القائد متجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا وفي صالحه بشكل وسط¹.

10/ القيادة و اتخاذ القرارات.

يقال بأن القيادة والإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، فالمدير أو القائد لا يعمل إلا من خلال آخرين، وهذا الوضع يجعله متخذا لقرارات متنوعة لإثارة العاملين ودفعهم إلى العمل.

القدرة على اتخاذ القرار :

توصل تمبسون إلى أربع أساليب لاتخاذ القرارات وهي:

-انفراد القائد أو المدير باتخاذ القرار .

-اتخاذ القرارات عن طريق التقدير و الحكم الشخصي للقائد .

-اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو الحل الوسط.

-القرارات البيروقراطية.

• اتخاذ القرارات:

الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة اعتبرت الإدارة نفسها هي عملية اتخاذ قرارات , ويعرف القرار بأنه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل . وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها : نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة علي أساس مجموعة من الخطوات.

¹ خيضر وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، صص 246- 250.

القرار Decision : القرار رأي أو موقف أو أمر تم اختياره من بين عدة أبدال (Alternatives) كانت متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة.

اتخاذ أو صنع القرار (Decision) or (Taking Making)

اتخاذ أو صنع لقرارات عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوسلها المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أو أمر أو فكرة من بين إبدال يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريد. ويمكن التفريق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار من حيث المراحل التي يمر بها كل منهما. فمرحلة صنع القرار تتضمن المراحل التالية:

أ- مراحل تحديد المشكلة.

ب- مرحلة تحديد البدائل وتقييمها.

أما مرحلة اتخاذ القرار فتتضمن المراحل التالية:

أ - دراسة البدائل

ب- اختيار أحد هذه البدائل.

ج- مرحلة المتابعة والتقييم لعمليات التنفيذ.

• مراحل اتخاذ القرار.

أ/ مراحل صنع القرار

-تحديد المشكلة.

-تحليل المشكلة.

-تحديد البدائل

ب/ مراحل اتخاذ القرار

-اختيار بدائل الحل الأفضل.

-مرحلة تنفيذ القرار.

-المتابعة والرقابة والتقييم.

• طرق لاتخاذ القرار ضمن الفريق (Ways Team Can Make decision)

-صنع القرار واتخاذها على مبدأ التصويت بالأكثرية أو بنسبة من الأعضاء.

-واحد أو اثنان من أعضاء الفريق صنعا قرارا عن الفريق (الأقلية)

- اوتوقراط: متخذ القرار شخص (بمفرده).

- يستطلع رأي مجموعة أفراد كل على انفراد ثم يتخذ القرار منفرداً.

- اتفاق عام: مجموعة من الناس تؤيد موضوع ما ويصبح متفق عليه بشكل تلقائي.
- قرار اللاقرار : أحيانا لا يتم اخذ قرار مداوات طويلة وتشاور.

7-الموافقة بالإجماع.

• أركان القرار القانونية:

- يقصد بها الشروط التي يجب توفرها في القرار الإداري حتى يكون قراراً قانونياً وهي:
- ركن السبب (لماذا يتخذ القرار)
- ركن الاختصاص (من يتخذ القرار)
- ركن الغاية (لمصلحة من يتخذ القرار)
- ركن المحل أو ركن الأثر (من يتأثر بالقرار)
- ركن الإيضاح (كيف يتخذ القرار)

• معوقات اتخاذ القرار:

- عدم توافر الكوادر القيادية الكفوة .
 - عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
 - عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
 - عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار .
 - اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية.
- كيفية اتخاذ قرار رشيد

- لاتخاذ قرار رشيد يجب على متخذ القرار إتباع الخطوات التالية:
- التعرف الكامل على المواقف الواجب اتخاذ قرار بشأنها.
- تقرير انسب الأوقات لاتخاذ القرار .
- جمع ما يمكن من الحقائق التي تعين على الدراسة.
- الرجوع إلى سياسة المنشأة للاسترشاد بها عند اتخاذ القرار .
- دعوة كل من سيشار بالقرار للمشاركة في اتخاذه.
- اتخاذ القرار من بين الحلول البديلة.

• أنواع القرارات

- يمكن تقسيم القرارات التي يتخذها المديرون طبقاً لمعايير متعددة أهمها:
- من حيث تكوين لقرار . (بسيطة أو مركبة)
 - من حيث طريقة اتخاذ القرار . (ديمقراطية أو بيروقراطية)
 - من حيث مدى القرار وعموميته . (تنظيمية أو فردية)
 - من حيث قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر . (أولية أو قطعية)
 - من حيث شكل القرارات . (مكتوبة - شفوية - صريحة - ضمنية)
 - من حيث آثار القرار على الأفراد (ملزمة أو غير ملزمة)
 - من حيث أهمية القرار . (إستراتيجية - تكتيكية - تنفيذية)
 - من حيث مجال الاهتمام . (اقتصادية - اجتماعية - سياسية)
 - من حيث درجة توفر المعلومات . (تأكد - مخاطرة)
 - من حيث إمكانية برمجة أو جدولة القرارات . (مبرمجة أو غير مبرمجة .)
 - من حيث أساليب اتخاذ القرارات (كمية¹) .

11/ القيادة و قيم العمال:

يريد الناس القيادة الأصيلة الأخلاقية أكثر من أي وقت مضى. ترتكز القيادة القائمة على القيم على أربعة مبادئ أساسية. يضع القادة الحقيقيون هذه المبادئ صوب أعينهم عندما يقومون بتحديد أهدافهم ويسعون إليها. هذه المبادئ الأربعة هي :

أ/ التأمل الذاتي: إن القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمهم وحدودهم الأخلاقية. يجعل التفكير المتأن من القائد متخذ قرار ناجح يزن كل الاعتبارات والعواقب التي تتطوي عليها قراراته .

ب/ التوازن والمنظور: إن العالم ليس أسود وأبيض فقط. ينبغي على القادة أن يدركوا هذه الحقيقة الأساسية وأن يعملوا وفقاً لها. ولكن هذا يتطلب التوازن والمنظور. هذا يعني أنه على القادة أن يرحبوا بمختلف وجهات النظر، بما فيها تلك التي يختلفون معها. والقائد المتوازن يكون لديه عقل متفتح ورغبة في الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدة الآخرين على التعبير عن كل أفكارهم بدلاً من مجرد تأكيدهم على أفكاره هو.

¹ نشرت في 9 ديسمبر 2010، بواسطة ahmedkordy المصدر المحور الطلابي والنقابي، المحاور، العامة شبكة فلسطين للحوار، تم الإطلاع عليه يوم 2019-02-05.

ج/الثقة الحقيقية بالنفس: الحقيقية أي المستندة إلى الواقع وليست الثقة المبنية على الأوهام أو الأكاذيب والمغالطات. الثقة الحقيقية بالنفس ليست فقط الثبات الداخلي وإنما هي الثبات المبني على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في حياته .

د/ التواضع الحقيقي: يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات وألا ينسى المرء كيف كانت بداياته، وأن يتذكر دائماً أن المواهب توجد في البشر من مختلف المستويات. إن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن .

إن القادة الذين يستخدمون هذه المبادئ الأربعة في حياتهم العملية والشخصية يصيرون قدوة لموظفيهم. عندما تحول الشركات قيمها إلى دليل إرشادي فإنها لا تتجاوز حدودها؛ أما الشركات التي تتجاوز الحدود القانونية فإنها تنتهي دائماً إلى الوقوع في ورطة ما. والشركات التي تحترم القيم حقاً فتتهدم بأداء ما هو صحيح. تتطلب قيادة هذه الشركات إدارة متفوقة وتتضمن أربع عمليات إدارية تعمل جنباً إلى جنب، وهي:

- العملية الاستراتيجية: بدلاً من وضع خطة استراتيجية محددة بزمان معين، يكون العمل على أساس مستمر مع التركيز على وضع الشركة الحالي وما تسعى للوصول إليه.
- العملية البشرية: تكوين وقيادة فريق جيد يمكنه تحقيق الأهداف.
- العملية التشغيلية: التأكد من أن عمليات التشغيل اليومية في الشركة تدعم الأهداف بعيدة المدى.
- عملية القياس: لتحقيق النجاح، ينبغي قياس ما يحرزه الموظفون من تقدم¹.

¹ ETITLE: FROM VALUES TO ACTION: **THE FOUR PRINCIPLES OF VALUES-BASED LEADERSHIP**

AUTHOR: HARRY M. KRAEMER **PUBLISHER:** JOSSEY-BASS ISBN-10: 0470881259 APRIL 2011 PAGES

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق في هذا الفصل نخلص إلى أن القيادة الإدارية عرفت كإجراء منذ القدم وبدأ تحديدها وضبطها كمفهوم ابتداء من العصور الكلاسيكية وهذا كان لتطور التاريخي في الفكر الإداري والتراكم المعرفي للمنظرين فيها دور في إبراز أهميتها في تسيير المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، كما كان لهذا التطور والتراكم المعرفي دور في تطور الأساليب القيادية وأنماطها حيث أصبحت المنظمة أو المؤسسة تحقق فاعليتها من خلال فعالية الأسلوب الإداري المتبع فيها وكذلك من خلال المهارات والصفات التي يتمتع بها القائد الإداري.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

- 01/ مفهوم الولاء التنظيمي.
- 02/ تعريف الولاء التنظيمي:
- 03/ أنواع الولاء التنظيمي.
- 04/ أبعاد الولاء التنظيمي.
- 05/ أهمية الولاء التنظيمي.
- 06/ مراحل الولاء التنظيمي.
- 07/ العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.
- 08/ نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.
- 09/ العوامل المؤثرة علي الولاء التنظيمي.
- 10/ قياس الولاء التنظيمي.
- 11/ إستراتيجيات الولاء التنظيمي.

تمهيد:

حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقاً إلى المؤسسات التربوية.

وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال لقد . عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين ، وكذلك بالتمييز بين أنواع الولاء ، بينما عنى آخرون بدراسة علاقة الولاء ببعض البنى التنظيمية الافتراضية ، مثل الفاعلية والإنتاجية .

وهناك فريق آخر من الباحثين اهتم بآثار الولاء على المنظمة وعلى درجة إنجاز العمل بها وحمايته من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي وترك العمل.

1/ مفهوم الولاء التنظيمي :

حظي مفهوم الولاء باهتمام مجموعة من الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع ، منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يلقى الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ، خاصة في الدول الغربية ، تبحث في الولاء و العوامل المؤثرة فيه¹.

02/ تعريف الولاء التنظيمي:

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية و ، هي الارتباط بين الموظف و منظمته، ويتفقون أيضا على انه بغض النظر عن أبعاده و تقسيماته ، فانه يؤثر بشكل كبير على المنظمة، كما نجدهم يختلفون في تعريف ، له هم فهو يعد من المفاهيم التي تستخدم في اتجاهات مختلفة².

03/ أنواع الولاء التنظيمي.

هناك ستة أنواع من الولاء وهي كالتالي:

-الولاء الشخصي:

وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره و فلسفته في الحياة و ، الثقافة التي ينتمي إليها ، و توجهاته نحو أشياء معينة، كانتسابه مثلا لأحد الأحزاب السياسية و هو يسمى بالولاء السياسي .الخ...

-الولاء الديني:

وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه و يؤمن به، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.

-الولاء الوطني:

وهو ولاء الأفراد للوطن الذي ينتمون إليه، و يزداد هذا الولاء كلما كان المواطن مخلصا و خدوما لوطنه، و مستعدا للتضحية من أجله.

¹ فائزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2010 ص ص، 101-102.

² إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص، 30-31 .

-الولاء المهني (الوظيفي) :

و هو الولاء للوظيفة التي يشغلها العامل، و كلما التزم هذا العامل بقيم و أخلاقيات هذه الوظيفة، و قام بمهامه بإخلاص و إتقان، و ساهم في تحقيق أهدافها، ذل ذلك على ارتفاع ولاءه الوظيفي.

-الولاء التنظيمي:

و يعني اقتران فعال بين الموظف و المنظمة التي ينتمي إليها ، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ، و رغبته في خدمتها، بغض النظر عما يتحصل عليه بالمقابل منها.

-الولاء للعملاء:

ويعني ولاء المنظمة بصفة عامة للجمهور الذي تتعامل معه، أو الأفراد المنتسبين، لها فتقدم لهذا الجمهور السلع و الخدمات التي هو بحاجة إليها لإشباع حاجاته، لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور و التودد له لاستمرار العمل¹.

04/ أبعاد الولاء التنظيمي:

حدد ماير وزملائه (Meyer,1987) ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي على النحو التالي:

أ/ **الولاء التنظيمي العاطفي (التلاحمي،الوجدانيAffective Commitment)** هو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها، ينتج عن ذلك الشعور بانخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

ب/ **الولاء المستمر والاستمرارية continuance commitment** هو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره طبيعي هو استمرار في العمل والعطاء والعكس، وهو كذلك مرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمة، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها و تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل.

¹فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، مرجع سابق ص ص 103، 104.

ج/ الولاء الأخلاقي (المعياري) Normative Commitment هو التزام يعبر عنه الفرد بدرجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها¹.

05/ أهمية الولاء التنظيمي:

إن المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد مما دعت إلى بذل الجهد والوقت نفاقوا المال لاختيار أفضل الأفراد كفاءة ، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والمادية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.

وتسعى المنظمات من ذلك كله للحصول على ولاء هؤلاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتهم، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهداف هذه المنظمات.

- ولقد لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي بما يلي:
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- الأداء المتميز للعمل.
- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات والامبالاة في العمل والسرقة².

06/ مراحل الولاء التنظيمي:

لم يأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتمائه إلى مؤسسة مهنية و إنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم ، منهم "بوشنان" في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974.

بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

¹ السقاف، صفوان أمين، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي مجلة علوم الاقتصادية اليمنية، المجلد 16 العدد 1، 2015، ص 48.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية ط1، عمان، ص ص، 278 278.

• مرحلة التجربة:

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة و تمتد لمدة عام واحد ، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل و الاهتمام بالحصول على الرضا و القبول من طرف المؤسسة ، و لما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب و اختبار فان العامل فيها يبذل أقصى جهده ليرز و ليحقق الإبداع و التميز ،ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل و تضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة و إدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم و الشعور بالصدمة¹.

• مرحلة العمل و الانجاز:

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة و هي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، و فيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته و التأكيد على ما حققه من انجازات، و يمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية و الخوف من العجز و ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل، كما يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل و أكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية و مكانة بالمنظمة و يشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولائه لها أكثر².

• مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، و فيها يبدأ العامل في تقوية الرباط او الإحساس بالحب و الإخلاص لها و ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة و التي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج³.

07/العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي :

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى امكانيات الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود و متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

¹فايزة روبم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص105.

²فايزة روبم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة، مرجع سابق، ص105.

³عبد الله علي غنام، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين ، 2005 ، ص13.

7.1. المدخلات:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

أ/ **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تتميتها و ذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم و سبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق و الاضطراب و من ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها : الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل و الأجور و الاقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

فمكانة الفرد الاجتماعية في التنظيم و بين أفراد هذا التنظيم تجعله من الموالون له، و يزداد الولاء التنظيمي لديه بدرجة ونوعها.

ب/ **قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته :** حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته يعني هنا أن المؤسسة إذا قمنا بإشباع حاجات العامل ورغبته يساعد هذا في نمو الولاء التنظيمي له.

ج/ **نظام الحوافز:** للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة والأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.

2.7. المخرجات:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن ابرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

أ/ شعور العاملين بروح معنوية عالية : لقد تعدد تعريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو "ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية، ويرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي:

- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.
- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.
- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.
- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.
- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة، حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمته.

ب/ الحد من تسرب الموظفين :وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولاءهم إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

نستنتج من هذا أن الحد من تسرب العاملين عملية مهمة جدا، لأن خطر تسرب العاملين أو التسرب الوظيفي له انعكاسات على المنظمة بالدرجة الأولى وعلى العاملين بها.

ج/ الانجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائيا لإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه .

لدى فالانجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالانجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأکید الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها¹.

08/ نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.

توجه العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي ، لذا سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدام إلى الأحداث عل النحو التالي:

اولا: نموذج إيتزيوني "etzioni" 1961 "

تعتبر كتابات "etzioni" من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي، ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي:

أ/ نموذج المعنوي : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والتابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيمومعايير المؤسسة التي يعمل بها.

ب/ الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه لاحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمؤسسة.

ج/ الولاء الاغترابي : وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد².

¹سمية دبة، سميرة غولة، بعنوان الولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس الابتدائية،دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في تخصص عمل وتنظيم LMD كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم 2011-2012 الاجتماعية.ص 43.

² هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998، ص ص 35-36.

ثانيا: نموذج ستيرز "setters"

يرى setters إن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم تر التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا من منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات¹.

ثالثا: نموذج ستاووسلانيك Staw&Salanick 1977

قام كل من Staw&Salanick ببناء نموذج للولاء التنظيمي حددا من خلاله بشكليين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكدا على ضرورة التفريق بينهما وهما:

أ/ **الولاء الموقفي**: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي، التسرب الحضوري والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

ب/ **الولاء السلوكي**: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك².

رابعا : نموذج أنجل و بيرري ANGEL & PERRY 1983

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

¹ المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرون العدد الثامن و التسعون، 1999، ص 30.

² هيجان عبد الرحمان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

أ/ نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الافراد لمؤسساتهم.

ب/ نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته¹.

09/ العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.

أ/ التطوير والتدريب: يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المنظمات وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات².

حيث انه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فان هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام³.

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقيهم من المعارف التي تتفق ومهارتهم، وزيادة قدرتهم على مزاوله أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاوله أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما انه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن

¹ بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2010، صص 54-55.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، صص 159.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، صص 237.

المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل¹.

ب/ الأجر المناسب: لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير، فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، حتى يكون نظام الأجور مناسباً ومشبعاً لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل.

حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة، وأيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة².

وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأهميتها في الحفاظ على العاملين الكفؤين وكسب ولاءهم للمنظمة واستقرارهم فيها³.

ولا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بان ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بان أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، وإلا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل، وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور⁴.

ج/ نمط القيادة: يمكن تعريف الولاء التنظيمي على انه درجة ت طابق لفرداً مع منظمته وارتباطه،؛ و رغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي⁵.

يختلف نمط القيادة مع اختلاف شخصية القائد، فالقادة هم أشخاص يؤثرون بقوة في أفكار ومشاعر عدد كبير من أتباعهم، من خلال كلماتهم أو من خلال كونهم قدوة¹، كما أن لهم القدرة على تغيير المؤسسات

¹ نفس المرجع، ص 243.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 237.

³ نفس المرجع، ص 202.

⁴ نفس المرجع، ص 203.

⁵ روان حمدان، بسمين الساكت، مرجع سابق، ص 10.

بالتوفيق بين الناس والموارد الأخرى، وابتكار ثقافة مؤسسية تعزز التعبير الحر عن الأفكار ويتمكن الآخرون من المساهمة في المؤسسة².

ولتعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال يتوجب على القادة أن يهتموا بانجاز العمل والإنتاج، دون إغفال الجانب الاجتماعي، أي التركيز على العلاقات الاجتماعية في العمل، والمحافظة على أواصر المحبة والصدقة والثقة في مجموعة العمل³.

10/ قياس الولاء التنظيمي:

اولا-قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشية جيدة لأفرادها العاملين ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى.

ونظراً للارتباط القائم بين ما تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء. فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة، ومن هذه الفوائد:
أ/ يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

¹ ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العيتي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط 1، دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006، ص465.

² ستيفن ر. كوفي، مرجع سابق، ص479.

³ نفس المرجع، ص465.

ب/ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء . لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

ج/ إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

د/ إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد, كون الفرد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم, مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل, وزيادة الثقة والمصادقية, كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد, وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

هـ/ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل, حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم¹.

11/ إستراتيجيات الولاء التنظيمي.

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز ، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء ، وتعتمد إلى اختبار موظفيها بنية الإبقاء عليهم ، وهو ما يعنى تحديد معاني دقيقة ، للاختيار ، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها.

الا إن منظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هذه الاستراتيجيات الخمس:

اولا-بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فادا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها ، فتستطيع أن تقدم هذه الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه.

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح داخل وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه وانهماكه فيه ، حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتة فيبتقن بدوره في العناية بمصالح منظم ، ته ذلك أن غياب هذا الشعور

¹إدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لقياس الولاء التنظيمي، أعمال إدارية، مصر
<https://hrdiscussion.com/hr97644.html> تم الاطلاع عليه يوم: 2019/04/12

يحول "الموظف" من إنسان له تفرد وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟
فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق بين المنهجين ، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

ثانيا-التلاحم والاندماج:

وهو شعور العمل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى الغاية. فعلماء النفس لم يجدوا شعور سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة ولاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعور ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء ، فالعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

ثالثا-تحقيق الاستقرار العائلي :

إن المؤسسة عندما تولى اهتمام بالفرد العامل وتحقيق له الاستقرار في حياته الأسرية كالضمان الاجتماعي ، السكن ، المنح ، وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته ، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة السرية ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

رابعا-تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهارات بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في تقسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة ، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب الاجتماعات العلمية الهادفة ، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

خامسا- التمكين وتحرير الفعل :

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات عامة مساعدة على ذلك ، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد ، بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين¹.

¹ طارق السويدان، خماسية الولاء كيف تبني و تحفز ولاء العاملين، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2003، ص89.

خلاصة الفصل:

إن من المواضيع البالغة الأهمية داخل الإدارة موضوع الولاء التنظيمي باعتباره من المواضيع المهمة في و الحقل الإداري ، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل ، فضلا عن زرع مشاعر الثقة والانتماء التي يتجه بها الفرد نحو منظمته ، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية ، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة ، حينما يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

الفصل الرابع: المدخل الميداني للدراسة.

تمهيد.

01/التعريف بميدان الدراسة.

02/ منهج الدراسة.

03/ أدوات جمع البيانات.

04/المجال المكاني و الزماني.

05/عينة الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موصوفة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة فوضوح المنهج وما يبين في إطاره من تصميم محكم وتجانس العينة، وسلامة طريق تحديدها وحصريها ومناسبة أدوات البحث وما تتميز به من خصائص تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي تستدل بها على صحة الفرضيات، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية، وهذا ما سنحاول إتباعه من خلال خطوات منظمة انطلاقاً من الدراسة إلى الأساليب الإحصائية لهذه العينة من الوصول إلى النتائج.

01/ التعريف بميدان الدراسة.

شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز (مؤسسة مقاوله أشغال الكهرباء

الريفية (EWER) سابقا) وحدة البويرة :

المبحث الأول : بتقديم شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز وحدة البويرة سنحاول من خلال هذا المبحث بتقديم شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز فرع باتنة وحدة البويرة و ذلك بالتطرق إلى تعريفها و نشأتها هيكلها التنظيمي و مختلف الوظائف التي تقوم بها.

المطلب الأول: تعريف الشركة:

شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز باتنة وحدة البويرة هي مؤسسة تقوم بتنفيذ المشاريع المتعلقة بالكهرباء الريفية كنشاط رئيسي بالإضافة إلى نشاطات أخرى ثانوية كالبناء الكهرباء الصناعية و الغاز .وللقيام بهذه المشاريع تمتلك المؤسسة كل الوسائل الاستثمارية من المعدات و الأدوات اللازمة لذلك ، كما تمتلك بالإضافة إلى ذلك الموارد البشرية حيث تتوفر على 53 عامل دائم و 34 عامل بنظام التعاقد لمدة زمنية محددة ، و أنشأت المؤسسة بقرار وزاري رقم 8384 بتاريخ 1982/10/05 و بقرار ولائي رقم 28 بتاريخ 1982/04/03 من طرف المجلس الشعبي الولائي لولاية البويرة .

و يتم الحصول على المشروع المزاد الاستثمار فيه عن طريق مناقصات وطنية ، و يتم ذلك عن طريق شراء دفتر الشروط و بعد ذلك تقوم المؤسسة باعداد ميزانية هذا المشروع الذي تريد انجازه ثم يتم إرساله إلى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز) في أظرفة مغلقة ، و بعد دراسة هذه الأخيرة لهذه الميزانية يتم تقديم المشروع الذي يتم انجازه ، المؤسسة استفادت من إعانات مالية في بداية نشاطها بمبلغ يقدر ب 2000000,00 دج حيث استفادت من مساعدات مؤقتة تقدر ب 9940000,00 دج و مساعدة أخرى مؤقتة بقيمة 200000,00 دج في إطار اندماج وحدة الكهرباء العامة (E.M.A.C.O.B) سابقا في المؤسسة الولائية للكهرباء الريفية منذ 1988 اتبعا لقرار التحويل رقم 88/10 من طرف المجلس الشعبي الولائي.

يبلغ رأس مال الشركة 427 120 000 د ج وهي مملوكة بنسبة 100٪ لشركة إدارة المشاركة - مركز المنطقة (SGP-RC) وقد انتقلت من 2015/04/07 إلى مجموعة الصناعات المحلية "DIVINDUS" وفقا للنظام الأساسي من بين 89 شركة وطنية منقسمة إلى 12 فرع . ويحول لفائدة هذا المجمع جميع أصولها و خصومها وسندات الشركات التابعة لها برأس مال قدره 14 947 000 000 دج.

بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 2016/03/31 المتعلق بالإدماج إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية (مؤسسة الأشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية و التجهيز باتنة « S .E.R.U.B ») عن طريق الامتصاص للشركات:

- م.ع.ا/ش.ذ.ا المقاوله الولائية للكهرباء الريفية البويرة.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا مؤسسة الأشغال الكهربائية لولاية الجزائر.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا المؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الكهرباء الجلفة.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا مؤسسة أشغال الكهرباء معسكر.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا مؤسسة الهندسة الحضرية و البناء المعماري براقى.
- م.ع.ا/ش.ذ.ا ايكو ستار الحراش الجزائر.

بناء على محضر الجمعية غير العادية جلسة 2016/06/26 و 2016/08/01 وبمقتضى النصوص

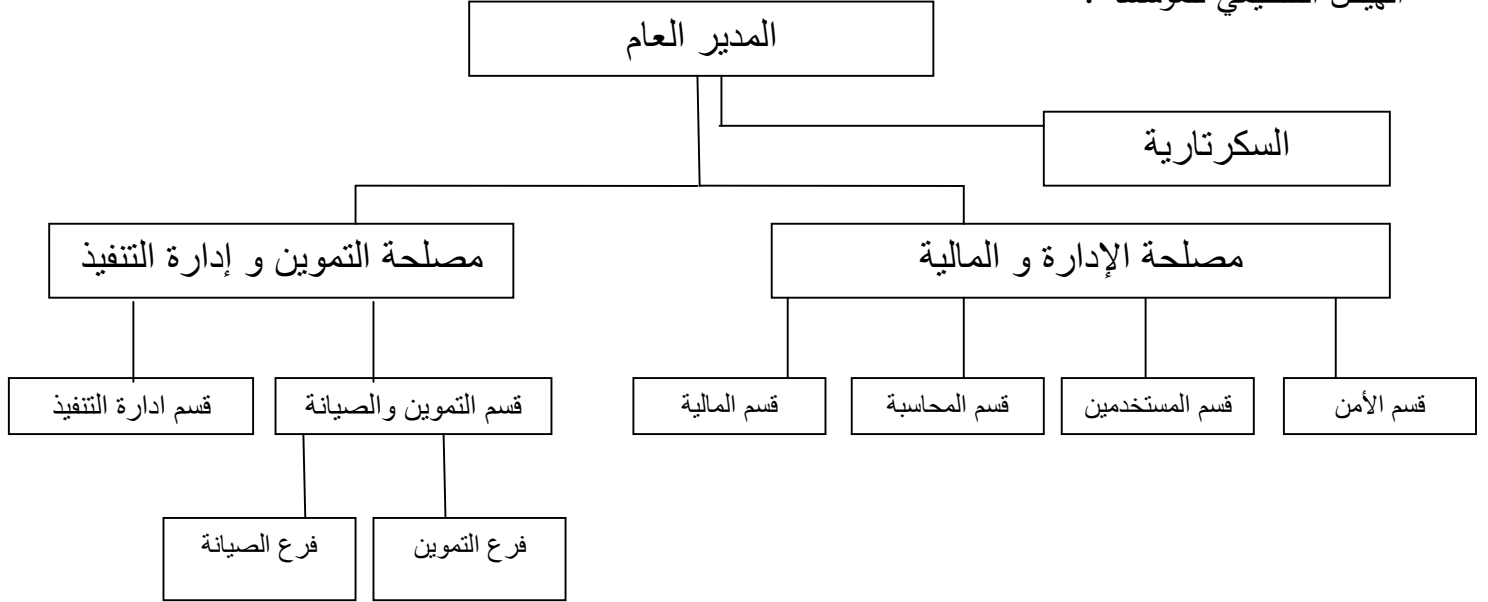
اللاحقة لها تم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة الفرعية للمجمع بتغيير اسم الشركة ذات أسهم « م.ع.ا مؤسسة الأشغال الكهربائية و الهندسة الحضرية و التجهيز باتنة DIVINDUS-SERUB BATNA » وتوسيع النشاط الاجتماعي لها.

المقر الاجتماعي للشركة : منطقة الحضائر ص.ب 273 البويرة.

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل الموالي :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



يتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يلي :

1. -المدير العام: هو رئيس مجلس إدارة المؤسسة و تعود إليه في نهاية الأمر جميع القرارات التي تخص

المؤسسة من حيث اختيار المشاريع المراد الاستثمار فيها، و متابعة الأشغال و تنفيذها في الوقت

المتفق عليه مع السلطات.

2. -السكرتارية: وهي مكلفة بترتيب البريد استلام و نقل الرسائل.

3. مصلحة الإدارة و المالية: و تضم المصالح التالية :

3-1- قسم المستخدمين مهمتها:

❖ تسيير المستخدمين.

❖ دفع الأجور .

❖ تعيين العمال و ترفيتهم .

3-2- قسم المحاسبة: المحاسب الرئيسي في المؤسسة يقوم بما يلي :

❖ بإعداد أجور العاملين حسب أوراق التتقيط.

❖ إعداد الميزانيات و اليوميات الحسابية.

3-3- قسم الأمن : هذه المصلحة تسهر على توفير الأمن داخل المؤسسة من خلال تنظيم الدخول والخروج

من و إلى المؤسسة ، و مراقبة عمال الو رشات لتفادي حوادث العمل و أخذ كل الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة .

3-4- قسم المالية :

تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

❖ العمليات المتعلقة بتمويل المشاريع .

❖ العمليات المتعلقة بالمعاملات مع البنك .

❖ العمليات المتعلقة بمختلف الحقوق و الالتزامات التي تنشأ نتيجة التعامل مع الغير .

4- مصلحة التمويين و إدارة التنفيذ :

تتكون هذه المصلحة من قسم التمويين و الصيانة ، حيث أن هذا القسم يحتوي في فرع التمويين على عمال مكلفين بالتخزين، وكيل تجاري متجول ، أمين مخزن ، أما فرع الصيانة فهو يضم اختصاصي في الكهرباء ، لحام و ميكانيكيين ، و تقوم مصلحة التمويين بوضع طلبات شراء المواد الأولية و استعمالها في الإنتاج بالإضافة إلى فرع تخزين المواد إدارة التنفيذ التي تضمن الأشغال و السهر على تجهيز الوسائل تحت تصرف الورشة .

المطلب الثاني وظائف و أهداف المؤسسة:

تقوم مؤسسة مقاوله الكهرباء الريفية بالبويرة بمجموعة من الوظائف ، كما أنها تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف .

1. وظائف المؤسسة : تقوم المؤسسة بالوظائف التالية :

1.1. توزيع الغاز : تقوم المؤسسة بتوزيع غاز البوتان أو الغاز الطبيعي ، بعد عملية التصفية في مصانع

الغاز الذي يأتي من الجنوب الجزائري (حاسي الرمل ، عين أميناس ، حاسي مسعود و حوض بركين)، و تحوله إلى مراكز تخفيف الضغط و بعد ذلك يتم توزيعه بضغط خفيف إلى السكان و هذا حسب المعايير المعمول بها و المطبقة من طرف الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز (سونلغاز).

2.1 - توزيع الكهرباء تقوم المؤسسة بتوزيع الكهرباء و يتم ذلك باستقبال كل طلبات الانجاز سواء التابعة

للجيش الوطني الشعبي أو سونلغاز أو الوكالة الوطنية للتسيير العقاري أو للخواص .

2-أهداف المؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي :

❖ الاستمرارية و البقاء.

❖ المساهمة في انجاز شبكة الكهرباء الريفية و العامة بكل أنواعها المتوسط و العالي وتوزيع الغاز

الطبيعي.

❖ تطوير رقم أعمالها من أجل توسيع استثماراتها في مجال توزيع الكهرباء و الغاز.

❖ تطوير الحالة الداخلية للمؤسسة .

❖ تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها .

❖ تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية

حاجيات الزبائن.

❖ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا.

❖ خلق مناصب عمل دائمة و مؤقتة.

❖ احترام أجال انجاز المشاريع لتوفير الجهد و الوقت الذي ينجم عنه منح امتيازات مالية إضافية

للعامل على غرار الرواتب الشهرية.

بالإضافة إلى أهداف ثانوية متمثلة في تشييد العمران و تهيئة الطرقات و المطارات و تجهيز المنشآت الإدارية بالأثاث المكتبية و الإعلام الآلي و أنظمة المراقبة الآلية و تهيئة المساحات المسقية و تصريف المياه¹.

02/المنهج المستخدم في الدراسة.

يعتبر المنهج أساس كل بحث ودراسة تقام وهو يختلف باختلاف الدراسة لأنه يساعد الباحث في تحديد وضبط فرضيات موضوعه مسبقا ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة.

- حيث يستطيع أي باحث في علم من العلوم أن يتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات بالاعتماد على منهج معين ومحدد يفسر من خلاله الأبعاد المختلفة لمشكلة الدراسة.

"فالمنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة."

والمنهج الكمي هو طريقة يقوم بواسطتها بالتحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجلها الوصول إلى

أسبابها والعوامل التي تتحكم فيه ، واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحث معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها .

اعتمدنا على المنهج الكمي الذي يسهل بجمع البيانات العلمية من خلالها جمع البيانات والوصول إلى تحليل إحصائي يساعدنا في الوصول إلى النتائج التي بواسطتها نقبل أو نرفض الفرضيات.

03/أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

هي عملية أساسية للبحث العلمي ، لأنها توفر أحد العناصر الجوهرية للعلم وهي الحقائق والملاحظة نشاط ركزنا فيه من خلال المراحل المتعددة التي يمررنا بها في بحثنا ، فقما بجمع الحقائق التي تساعدنا على تعيين المشكلة وتحديدتها وذلك عن طريق استخدامنا لحواس السمع والبصر ، كذلك عن طريق الملاحظة اليقظة الماهرة للدلائل أو المؤشرات التي تمكننا من بناء حل نظري لمشكلة البحث.

¹ مقابلة مع رئيس الموارد البشرية شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز (مؤسسة مقابلة أشغال الكهرباء الريفية(EWER) سابقا) وحدة البويرة يوم 2019/04/03.

ب - الاستبيان:

وسيلة حاولنا للوصول إلى نتائج بحث وليس غاية بذاته فكلما كان اختيار هذه الوسيلة ملائما لطبيعة البحث ومشكلته وأهدافه كانت نتائج البحث متسمة بالموضوعية والدقة إذا أحسن استخدامه بشكل علمي ومنطقي.

04/المجال الزمني و المكاني للدراسة.

شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز (مؤسسة مقاوله أشغال الكهرباء الريفية (EWER) سابقا) وحدة البويرة منطقة الحضائر ص.ب 273 البويرة.

تمحور المجال الزمني للدراسة من الفترة الممتدة من 20-02-2019 إلى 05-06-2019 و قد تمت الدراسة عبر ثلاث مراحل:

-مرحلة المقابلات الأولية مع بعض العمال تساعدنا في بناء التقنية و الاستبيان.

-مرحلة تحكيم الاستمارة من طرف أساتذة التخصص و توزيعها علي المبحوثين.

-مرحلة استرجاع الاستمارة من 15/05/2019 إلى 30 05-2019 القيام بتفريغ البيانات في جداول إحصائية و تحليلها.

الإستمارة:

إستغرق بناء الإستمارة حوالي 10 أيام و تحتوي على 30 سؤال تم توزيعها علي المبحوثين.

05 /مجتمع البحث وعينة الدراسة .

عينة الدراسة:

لأن العينة في البحث العلمي تشكل دعامة أساسية لامناص منها كمصدر لاستقصاء المعلومات والمعطيات من الواقع وهذا لما تتمتع به من مميزات حيث أنها تمثل مجتمع البحث تم اختيار العينة العشوائية، ، هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، إذ أن المؤسسة ذات طابع خدماتي تضم في مجملها حوالي 176 عاملا باختلاف طبقتهم السوسيو مهنية، وبسبب العبء الكبير للعمل الذي يقومون به وكثرة انشغالهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة تعذر علينا

التوصل إليهم كليا مع إعراض البعض الآخر عن الإجابة، بالإضافة على انه تعذر علينا التحصل على معلومات دقيقة عن الطبقات السوسيو مهنية للعمال وأعدادهم حسب كل طبقة، هذا ما دفعنا لتقرب من أشخاص سبق وأن تواصلنا معهم أثناء التربص وتوقعنا تلبيةهم لمساعدتنا بملئهم استمارة الاستبيان، ولأنه لا يوجد اتفاق علمي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، اعتمدنا في اختيارنا على عينة تتكون من 50 مفردة أي ما يعادل نسبة 28,40% من مجتمع البحث الكلي. كما أنه وحسب متطلبات وأهداف الدراسة فنحن سنركز على الموظفين في المؤسسة بصفة عامة.

حسابيا كان علي النحو التالي: $100 * 50 / 176 = 28,40$

التعيين	عدد العمال
المديرية	03
مصلحة تسيير الموارد البشرية	15
مصلحة المحاسبة المالية	04
مصلحة التموين و تسيير المخازن	06
مصلحة الدراسات و الإنجاز	148
المجموع	176

جدول رقم 01:

توزيع المبحوثين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	54
أنثي	23	46
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول ان 54% من المبحوثين ذكور وتمثل الاتجاه العام ويقابلها 46% من المبحوثين إناث.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة ذكور، وهذا التفاوت بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب من الذكور يد عاملة قوية، إضافة إلى طبيعة العمل يستوجب من الذكور خروج في مهمات متكررة في النهار، مما يجعل الإناث يبتعدون عن هذه الأعمال ولأن وجود المرأة يتجسد في بعض المهام الإدارية فقط وباعتبار أن العمل ميداني أكثر منه إداري لذلك غلبت نسبة الذكور عن الإناث.

جدول رقم 02:

توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
30-20	21	42
40-30	17	34
50-40	11	22
أكثر من 50	1	2
المجموع	50	100

نلاحظ من خلال الجدول أن 42% من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 20 - 30 سنة وتمثل الاتجاه العام تقابلها 34% من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 30-40 سنة، تليها 22% من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 40-50 سنة، وسجلت أضعف نسبة في الجدول ب 2% لدى المبحوثين الذين يتراوح سنهم من 50 ف أكثر.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا كون طبيعة العمل داخل المؤسسة تحتاج إلى فئة عمرية بحيث يكون الفرد في الفئة العمرية بين 20 الي 30 وتمثل هذه الفئة النسبة الأكبر في المؤسسة كما يتبين لنا أن فئة الشباب هي أكثر تواجد في هذه المؤسسة و هذا يعود إلي كثرة العمل الشاق في هذه المؤسسة.

جدول رقم 03:

توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
24	12	متوسط
28	14	ثانوي
46	23	جامعي
2	1	ما بعد التدرج
100	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ان 46% من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي تقابلها 28% من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي و 24% نسبة المستوى التعليم المتوسط و 2 % ما بعد التدرج. وهو ما يوضح لنا أن الجامعة تستقطب حاملي الشهادات الجامعية لان حاجيتهم لليد العاملة من اجل العمل في الأعمال الإدارية.

من خلال القراءة الإحصائية نفسر أن المؤسسة توظف حاملي الشهادات الجامعية مما يؤكد على أهمية المستوى التعليمي بالنسبة لعمل المؤسسة وهو ما يفسر أيضا طبيعة عملها و اعتمادها على المهارات والقدرات والمؤهلات العالية و معظم المبحوثين من موظفي المؤسسة يحملون شهادات جامعية وهذا ما هو مطلوب في وقتنا الحالي.

جدول رقم 04:

توزيع المبحوثين حسب الخبرة في هذه المؤسسة.

النسبة	التكرار	الخبرة
42	21	أقل من 5 سنوات
34	17	من 5 إلى 10
10	5	من 10 إلى 15
6	3	من 15 إلى 20
8	4	20 فأكثر
100	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 42% من نسبة المبحوثين خبرتهم أقل من 5 سنوات و سجلت أعلى نسبة , 34% من 5 إلى 10 سنوات , 10% من 10 إلى 15 , 6% من 15 إلى 20 و أخيرا سجلنا 8% من 20 سنة و أكثر.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة جدد داخل المؤسسة وهذا ما يوضح لنا التركيز الكبير العمال الجدد و هذا لاكتشاف كفاءات جديدة .

كذلك فإن سبب وجود فئة الشباب بشكل ملحوظ نوعا ما قد يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة ووجود عصره كبيرة في التسيير وذلك بمواكبتها للتكنولوجيا بوسائل وبرامج الحديثة، هذا ما لوحظ أثناء تمرسنا الميداني بالمؤسسة مما يستدعي وجود فئة عمال شابة ونشطة تتأقلم مع هذا النمط أكثر من غيرها وتحمل عبئ العمل والتعامل الكثير مع المنتسبين للمؤسسة.

جدول رقم 05 :

توزيع المبحوثين حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
16	8	عامل إداري
12	6	عون أمن
10	5	عون دراسات
8	4	رئيس مخزن
8	4	محاسبة
6	3	رئيس مشروع
2	1	عامل مؤقت
38	19	بدون إجابة
100	50	المجموع

نلاحظ أن أكبر نسبة من العمال هم إداريين بنسبة 16% ثم، 12% أعوان أمن، 10% أعوان دراسات، 8% رؤساء مخزن، 8% محاسبة، 6% رؤساء مشروع 2% عاملين مؤقتين و أخيرا 38% من المبحوثين بدون إجابة علي هذا السؤال.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن كل فرد بمهامه داخل هذه المؤسسة، و بما أننا بصدد دراسة موضوع القيادة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي اتخاذ القرارات و قيم العمال، فإننا نلاحظ أغلبية المبحوثين لم يجيبوا علي السؤال و هذا يعود لظروف شخصية.

جدول رقم 06:

توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	25	50
متزوج	25	50
مطلق	0	0
المجموع	50	100

نلاحظ أن 50 % من المبحوثين حالتهم الاجتماعية أعزب و 50 % المتبقية متزوجين و بالنسبة للطلاق لا توجد أي حالة.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ومن خلال ما تم الوصول إليه من نتائج ومعطيات الدراسة الميدانية في شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز (مؤسسة مقاوله أشغال الكهرباء الريفية (EWER) سابقا) حيث توصلنا مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عل إجراء البحث وتصميمه.

مشاركة القيادة العمال في اتخاذ القرارات و علاقتها بالولاء.

تمهيد:

01/عرض و تحليل جداول الفرضية الأولى.

02/استنتاج الفرضية الأولى.

03/عرض و تحليل جداول الفرضية الثانية.

04/استنتاج الفرضية الثانية.

05/الخاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

تمهيد:

لقد تم التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، فسوف أحاول في هذا الفصل عرض نتائج الاستبيان وتحليلها و استخلاص النتائج و التحكم في مجموعة من القواعد والمعايير و الأسس التي ينبغي على الباحث أن أراد إكساب دراسته المواصفات العلمية ، و بالتحديد الدقيق للمجال المناسب لجمع البيانات و عن المنهج الملائم و الأدوات المنهجية المرافقة لهذا المنهج ومحاولة مقارنة فرضيات مشاركة القيادة العمال في اتخاذ القرارات و علاقتها بالولاء.

الجدول رقم 07:

طريقة تسيير المدير للمؤسسة.

طريقة التسيير	التكرار	النسبة
التركيز علي تطبيق العمل بالقواعد و الطرق النمطية	15	30
التركيز علي العمل مع الاهتمام بالعمال في نفس الوقت	25	50
لا يبالي	4	8
ديمقراطي	6	12
بيروقراطي	0	0
دكتاتوري	0	0
المجموع	50	100

نلاحظ أن 30 % من المبحوثين أجابوا علي أن طريقة تسيير مديرهم للمؤسسة يركز علي تطبيق العمل بالقواعد و الطرق النمطية و 50 % من المبحوثين أجابوا علي أن طريقة تسيير مديرهم للمؤسسة التركيز علي العمل مع الاهتمام بالعمال في نفس الوقت 8 % كانت إجابتهم لا يبالي و 12 % ديمقراطي.

ولم تسجل أي حالة بالنسبة لطريقة تسيير بيروقراطية أو دكتاتورية.

وكما نلاحظ أن نصف المبحوثين أجابوا علي أن طريقة تسيير مديرهم للمؤسسة التركيز علي العمل مع الإهتمام بالعمال في نفس الوقت.

من خلال الإجابات التي قدمها أفراد العينة على هذا السؤال أن نصف الإجابات كانت التركيز علي العمل مع الإهتمام بالعمال في نفس الوقت و هذا للرفع من معنويات العمال.

الجدول رقم 08:

أسلوب المدير في العمل.

المجموع		يمنحك الحرية المطلقة		الأمر و الإكراه		الطلب و الإقناع		أسلوب المدير رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
64	32	14	7	00	00	50	25	الإرتياح الإقتناع
6	3	6	3	00	00	00	00	الراحة في العمل
18	9	18	9	00	00	00	00	الرضا وروح المبادرة
10	5	00	00	10	5	00	00	
98	49	38	19	10	5	50	25	المجموع

نلاحظ أن 64 % من المبحوثين كانت إجابتهم علي أسلوب المدير في العمل أنه يتبع أسلوب الطلب و الإقناع ، منح الحرية .و كما يتبين في الجدول 50% الطلب و الإقناع و 14 % منح الحرية و سجلنا 10 % من المبحوثين كانت إجابتهم الأمر و الإكراه و 38 % من المبحوثين كانت إجابتهم بمنحهم الحرية المطلقة من طرف المدير في طريقة تسييره للمؤسسة.

و جميع المبحوثين يشعرون الارتياح الاقتناع و الراحة في العمل الرضا وروح المبادرة اتجاه هذه الأساليب .
و سجلنا عدم إجابة في حالة واحدة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن الطلب و الإقناع هو الأسلوب المتبع من طرف المدير أما الأمر و الإكراه و منح الحرية فهي نسبة قليلة و نستنتج أن القائد يعمل ضمن إطار ديمقراطي واهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية و السير الحسن للمنظمة وذلك راجع إلى الوعي العالي، والنضج العقلي والفكري وتمتع المرؤوسين بالمهارات والكفاءات من حيث الأداء، وهذا ما يدل علي تعاون القائد مع العمال .

الجدول رقم 09:

هل هناك رقابة في العمل من طرف المدير .

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الشعور بالرقابة رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14	7	00	00	00	00	14	7	من أجل السير الحسن
56	28	00	00	56	28	00	00	في إطار العمل
28	14	28	14	00	00	00	00	لدينا الحرية المطلقة
98	49	28	14	56	28	14	7	المجموع

نلاحظ أن 14 % من المبحوثين يشعرون بالرقابة الدائمة من طرف مديرهم و هذا يعود إلي توليهم مناصب نو مسؤولية 56 % من المبحوثين كانت إجابتهم أحيانا و هذا من أجل السير الحسن للمؤسسة و أخيرا 28 % من المبحوثين كانت إجابتهم أبدا و عبروا علي هذا بشعورهم بالحرية في المؤسسة .

و سجلنا عدم إجابة واحدة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن أكثرية أفراد العينة يحسون أحيانا بلرقابة من طرف القائد و هذا من أجل السير الحسن للمؤسسة.و نستنتج أن المساعدة على تنمية روح التعاون لاكتشاف المشكلات هو التفكير المطلق والشامل والعمل على حلها وهذا يدل على أهمية عملية الرقابة من القائد للمبحوثين.

الجدول رقم 10:

مدي صعوبة الاتصال المباشر بين العمال و المدير .

المجموع		لا يوجد اتصال		نعم يوجد اتصال		الاتصال رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
48	24	00	00	48	24	من أجل السير الحسن
32	16	00	00	32	16	متابعة العمل
16	8	00	00	16	8	الحرية المطلقة في العمل
4	2	4	2	00	00	بسبب كثرة العمل
100	50	4	2	96	48	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 96 % لا يجدون صعوبات في الاتصال مع مديرهم و فقط 4 % من المبحوثين يجدون صعوبات في الاتصال مع مديرهم.

كما لاحظنا في الجدول السابق أن أغلبية العمال لا يجدون صعوبة في الاتصال مع المدير وهذا راجع الي حسن المعاملة و قرب المدير من العمال وهذا للحفاظ علي سيرورة المؤسسة ومعرفة جميع مشاكل المؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن وجود الاتصال بين العمال والإدارة له علاقته بتشجيع القائد للتعاون بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة فرص التعاون وميل المرؤوسين إلى التعاون والتفاعل فيما بينهم فكلما زادت مشاركة المسؤولية بين العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ازداد تعاونهم وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر دراكر" أن هناك نوع من القيادة الديمقراطية التشاركية التي تحمل طابعا قانوني شرعي، ونمط القيادة بالمشاركة الذي يؤدي إلى شعور المرؤوسين بأهميتهم في التنظيم ويؤدي ذلك إلى تحقيق رضاهم وتعزيز سلوكهم نحو الأهداف العامة، لذا فإن الإدارة بالأهداف تقوم على المشاركة في وضع أهداف المرؤوسين، فالقائد الفعال هو الذي يدير الأهداف والنتائج حيث تقوم القيادة بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها، ولا شك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل مفهوم وواضح.

الجدول رقم 11:

مدي منح المدير للعمال في إبداء آرائهم و التعبير.

النسبة	التكرار	إبداء الرأي و التعبير
60	30	دائما
36	18	أحيانا
2	1	أبدا
98	49	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 60 % من نسبة المبحوثين يمنحهم المدير الحرية المطلقة في التعبير و إبداء الرأي و 36 % من المبحوثين أحيانا ما يبدون بآرائهم و فقط 2 % لا يبدون آرائهم و سجلنا حالة واحدة بعدم الإجابة علي السؤال.

ونحسب ان اهتمام عينة الدراسة بعامل إبداء الرأي و التعبير هناك نسبة كبيرة من العمال لهم الحرية في التعبير و هذا يخلق أريحية لدي العامل و يحس بالمسؤولية يعني ان المدير في روح العمل و الالتزام الجيد مما يبعث الرغبة القوية في العطاء و المثابرة لتقديم الأحسن أي أن المدير في المديرية يصغي للعمال أثناء إبدائهم لأرائهم و يشاركونهم في عملية اتخاذ القرار الأمر الذي يرفع من التزام الموظفين و زيادة التفكير الإبداعي لديهم و الرفع من معنوياتهم و العمل بفعالية أكثر .

وإذا ما كان القائد الإداري حريصا ترك للعمال حرية إبداء الرأي في العمل فإنه بذلك يستثمر فيهم الشعور بالولاء لمؤسستهم ، ويجعلهم يحسون بقيمة ما يقومون به ويزرع داخلهم الحماس والرغبة وحب العمل وهنا ترتفع الطاقة الإيجابية في جو العمل وتنعكس بالإيجاب على العلاقات داخل التنظيم.

الجدول رقم 12:

مدي مشاركة الموظفين في صنع القرار و التسيير.

النسبة	التكرار	مشاركة الموظفين
34	17	دائما
58	29	أحيانا
4	2	أبدا
98	48	المجموع

نلاحظ من الجدول أن 34 % من المبحوثين يتم مشاركتهم في صنع القرار و التسيير من طرف المدير و هذه النسبة تعتبر أقلية بالنسبة ل 58 % من المبحوثين الذين يتم إشراكهم أحيانا و هناك فقط 4 % من المبحوثين لا يتم إشراكهم أبدا و سجلنا حالتين عدم إجابة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المدير يشارك أحيانا العمال في صنع القرار، أي أن المدير في المديرية لا يشرك كثيرا العمال في صنع القرار و التسيير و تعود إليه المسؤولية في صنع القرار و تسيير المؤسسة. ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن القائد يعمل ضمن إطار رسمي واهتمام القائد بتسيير الحسن للمنظمة ومع ذلك وجود تفاعل إيجابي داخل المنظمة.

تأثير القائد وشعور العامل بأنه جزء من المنظمة وهو مؤشر إيجابي يدل على تكريس المؤسسة للعوامل التي تشعر العامل بالراحة والأمن والاستقرار ومحاولة الاهتمام به ومنح له الحوافز المادية والمعنوية مما يشعر

العامل بالاطمئنان خاصة أن المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية واللامركزية في اتخاذ القرار يؤدي إلى شعور العامل بأنه جزء من المنظمة.

الجدول رقم 13:

يمثل مدى احتفاظ المدير بصلاحيات المؤسسة.

النسبة	التكرار	احتفاظ المدير بصلاحيات المؤسسة
32	16	دائماً
48	24	أحياناً
14	7	أبداً
94	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 32 % من المبحوثين أجابوا بدائماً ما يحتفظ المدير بصلاحيات المؤسسة و أغلبية أفراد العينة ب 48 % أجابوا أحياناً ما يحتفظ المدير بصلاحيات المؤسسة و 14 % من المبحوثين أجابوا أبداً ما يحتفظ المدير بصلاحيات المؤسسة.

أي أن المدير أحياناً ما يحتفظ بجميع الصلاحيات ولا يفوضها مما يعني أن السلطة تكون في يد الرئيس والعمال في نفس الوقت حيث يجد الموظف نفسه لديه صلاحيات داخل المؤسسة و هذا ما يزيد التزامه.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن كلما يؤدي المرؤوسين المسؤوليات الموكلة لهم أدى إلى زيادة الثقة وتقوية الروابط بين المرؤوسين والقائد وهذا ما يولد زيادة الثقة والتزامهم للمؤسسة كما أن اكتساب المرؤوسين مهارات وقدرات ومعرفة اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة إلى وجود حاجة للاستقلالية في العمل كل ذلك ينفي الحاجة إلى تأثير القائد وشعور العامل بأنه جزء من المنظمة.

الجدول رقم 14:

يمثل وجود أو انعدام الاتصال بين العاملين و القائد داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	وجود أو انعدام الاتصال
94	47	نعم
6	3	لا
100	50	المجموع

نلاحظ أن 94 % و أكثرية أفراد العينة أكدوا بوجود الاتصال بين العاملين و القائد داخل المؤسسة و 6 % فقط منهم أجابوا بانعدام الاتصال داخل المؤسسة.

ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن وجود الاتصال بين العمال والإدارة له علاقته بتشجيع القائد للتعاون بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة فرص التعاون وميل المرؤوسين إلى التعاون والتفاعل فيما بينهم، فكلما زادت مشاركة المسؤولية بين العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرار ازداد تعاونهم و احترام قيم العمال لتحقيق المصلحة العامة.

و يعتبر فريق العمل مجموعة من الأفراد يتميزون بوعيهم بالأهداف المراد تحقيقها وبوجود مهارات متكاملة لديهم تجعلهم يحققون ويشبعون حاجاتهم على اختلافها وحاجات التنظيم الذي ينتمون إليه، وإذا ما كان الاتصال سائد في المؤسسة يزيد من عمل الفريق كمجموعة و هذا لحل أزمات المؤسسة.

الجدول رقم 15:

يمثل هذا الجدول إمكانية تقديم الأفكار و الاقتراحات من طرف العمال لتطوير المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		تقديم الأفكار و الاقتراحات رأي العمال
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
40	20	00	00	40	20	من أجل تطوير المؤسسة
48	24	00	00	48	24	تحسين مستوي المؤسسة
12	6	12	6	00	00	انعدام الصلاحيات
100	50	12	6	88	44	المجموع

نلاحظ أن 88 % من المبحوثين يؤكدون مشاركتهم في تقديم الأفكار و الاقتراحات لتطوير المؤسسة تقابلها

48 % من هذه النسبة كانت وجهة نظرهم تحسين مستوي المؤسسة.

و تليها 12 % من المبحوثين كانت إجابتهم بعدم تقديم أفكارهم و اقتراحاتهم و هذا لانعدام الصلاحيات في ذلك.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة يؤدي الي العمل بإخلاص داخل المؤسسة وذلك من خلال العمل على توجيه الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء

للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة مما يعود بنتائج ايجابية ولذلك إن أهمية المشاركة العمالية في عملية وضع الآراء والاقتراحات التي تخص عملهم وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم مما يعطي لهم إحساس بالانتماء لهذه المؤسسة.

الجدول رقم 16:

تردد المدير في اتخاذ القرارات لسير المؤسسة.

النسبة	التكرار	تردد المدير في اتخاذ القرارات
24	12	نعم
76	38	لا
100	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 24 % من المبحوثين كانت إجابتهم حول تردد المدير في إتخاذ القرارات لسير المؤسسة يرون أن هناك تردد في اتخاذ القرارات من طرف المدير وتليها 76 % من نسبة المبحوثين أكدوا أن مديرهم لا يتردد المدير في اتخاذ القرارات.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن مديرهم لا يتردد في اتخاذ القرارات مما يعني ان المدير لا يحسم في اتخاذ القرار الملائمة للمؤسسة لأنه لا يشرك العمال في اتخاذ القرارات و لا يخول السلطة لاي موظف.

إذا أردنا أن نعلق على أساس أكبر نسبة التي تعود لتركيز المدير على اتخاذ القرارات فإننا نقول أن ذلك يرجع إلى أن هذا الأمر لا بد منه لسير نشاط المؤسسة على أكمل وجه وذلك من أجل تحقيق أهدافها من خلال تلبية حاجات المواطنين وخدمتهم ،وكذلك كون المؤسسة عبارة عن وكالة تابعة لمديرية عامة تشرف على عدّة هياكل عبر كامل التراب الوطني وهذا ما أدى بالمدير إلى التركيز على العمل من أجل أن تكون وكالته في المستوى المطلوب مع باقي الوكالات الولائية الأخرى.

الجدول رقم 17:

هذا الجدول مدي تشجيع القائد للعاملين علي تنمية مهاراتهم:

تشجيع القائد للعاملين	التكرار	النسبة
نعم	45	90
لا	5	10
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 50 فردا قد انقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى الذين هم أغلبية أفراد العينة بنسبة 90 % أكدوا عن تشجيعهم لقائدهم لهم ونلاحظ من جهة أخرى بقية أفراد العينة التي تتمثل في نسبة 10 % يؤكدون عن عدم تشجيعهم لقائدهم لهم.

يمكن القول أن في ظل القيادة التي تهتم بتنمية مهارات العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادة المستقبل من الشباب العاملين أن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطور الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم .

والقيادة هي تنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة لما يحقق لأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها، كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجتمعات.

الجدول رقم 18:

انتقاد المدير للأعمال الناقصة أو الخاطئة.

المجموع		لا		نعم		انتقاد المدير رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24	12	00	00	24	12	حسن سير المؤسسة
36	18	00	00	36	18	من أجل تصحيحها
10	5	00	00	10	5	من أجل المصلحة
24	14	00	00	24	14	لرفع المستوي
100	50	2	1	98	49	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 98 % من أفراد العينة أكدوا علي انتقاد المدير للأعمال الناقصة أو الخاطئة و من جهة أخرى 2 % من أفراد العينة أكدوا عن عدم انتقاد المدير للأعمال الناقصة أو الخاطئة.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن حرص المدير علي انتقاد الأعمال الناقصة أو الخاطئة له علاقة بمصلحة المؤسسة ، فكلما زاد انتقاد الأعمال الناقصة أو الخاطئة يزداد الرفع من مستوي و مردودية المؤسسة.

مما يعني ان المدير ينتقد الاعمال الناقصة و لا يسمح بالتهاون اثناء اداء المهام لان هذا يقلل من اعادة تكرارها و محاولة تحسين الاداء و لأن القيادة في أي تنظيم كان ،تعتبر فن التأثير على الآخرين فلا بد أن يكون هذا التأثير إيجابي من أجل أن يحقق نتائج ايجابية وإذا ما استطاع القائد الإداري بسلوكه وطريقة تعامله مع الغير باكتسابه أهم المهارات الإنسانية أن يؤثر على مرؤوسيه فهذا من شأنه أن يؤثر على إتباعه ويوطد العلاقات بينه وبين أعضاء التنظيم ،وكذلك ينميها ويجعلها تسير في مسار تحقيق أهداف الطرفين.

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة حول الفرضية الأولى المتمثلة في:

● مشاركة القيادة العمال في اتخاذ القرارات و علاقتها بالولاء،وعليه النتائج التي توصلنا إليها هي كآآتي:

تحليل البيانات في ضوء الفرضية الأولى.

من خلال النتائج تبين أن النمط الديمقراطي يساهم ويؤثر في التزام الموظفين من خلال تركهم يبادرون في القرارات ومعاملتهم وفق قيمهم الشخصية من خلال الاستبيان الذي تناول تأثير نمط القيادي الديمقراطي على الولاء التنظيمي عند الموظف ، فقد كانت استجابات المبحوثين أغلبيتهم ب نعم في أغلب البنود ، ومما سبق يتضح لنا أن الفرضية الإجرائية الأولى قد تحققت " نسبيا " وهي " النمط القيادي الديمقراطي هو الممارس " ما يؤثر في الولاء التنظيمي لدى الموظفين و على أدائهم، مع عدم تعميم تحقيق الفرضية في هذه الدراسة على فرضية أخرى أو دراسات أخرى.

و من بين ما تحصلنا عليه مايلي:

50% من المبحوثين أكدوا أن مديرهم يركز علي العمل مع الاهتمام بالعمال في نفس الوقت.

50% من المبحوثين أكدوا أن مديرهم يركز علي الطلب و الإقناع.

و 56% من المبحوثين أكدوا أن أحيانا ما يشعرون بالرقابة و ذلك لحسن سيرة المؤسسة.

96% من المبحوثين أكدوا وجود اتصال بينهم و بين المدير.

60% من المبحوثين أكدوا علي حريتهم في إبداء آرائهم.

58% من المبحوثين أكدوا أن أحيانا ما يشاركهم المدير في صنع القرار.

48% من المبحوثين أكدوا أن أحيانا ما يحتفظ مديرهم بصلاحيات المؤسسة.

94% من المبحوثين أكدوا علي وجود الاتصال مع المدير.

88% من المبحوثين أكدوا علي تقديم اقتراحاتهم لتطوير مؤسستهم.

90% من المبحوثين أكدوا لتشجيع مديرهم لهم لتنمية مهاراتهم.

98% من المبحوثين أكدوا علي انتقاد مديرهم للأعمال الناقصة.

احترم قيم العمال من طرف القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي

الجدول رقم 19:

إمكانية تقديم مجهود أكثر من طرف العمال و ذلك لإنجاح المؤسسة.

النسبة	التكرار	تقديم مجهود أكثر لإنجاح المؤسسة
86	43	نعم
6	3	لا
8	4	أحيانا
100	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 86% من أفراد العينة أكدوا إمكانية تقديمهم مجهود أكثر وذلك لإنجاح المؤسسة.

تليها 6% من أفراد العينة أكدوا عدم تقديمهم أي مجهود أكثر من أجل إنجاز المؤسسة، و 8% فقط من أفراد العينة كانت إجاباتهم أحيانا ما يقدمون أي مجهود أكثر من أجل إنجاز المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن حرص العمال إمكانية تقديم مجهود أكثر من طرف العمال و ذلك لهدف واحد وهو إنجاز المؤسسة فكلما زاد مجهود العمال في المؤسسة زادت مردودية المؤسسة و هذا يعود إيجابيا لصالح العمال. وبهذه النتائج الكمية نصل إلى نتيجة كيفية مفادها أن ما هو سائد في المؤسسة هو العمل بروح الفريق المتكامل والمتجانس وهذا لإنجاح المؤسسة.

الجدول رقم 20:

مدي استعداد العامل لقبول أي عمل ليحتفظ بمنصبه في المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		قبول عمل آخر الاحتمالات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52	26	52	26	00	00	لا أقبل أي عمل
14	7	00	00	14	7	للحفاظ علي مناصبي
14	7	00	00	14	7	لأنني أحب مهنتي
16	8	00	00	16	8	لأن المؤسسة مصدر رزقنا
4	2	4	2	00	00	فخور بعلمي
100	50	56	28	44	22	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 44% من المبحوثين على استعداد لقبول أي عمل كي يحتفظوا بمناصبهم في المؤسسة وارجعوا سبب ذلك إلى حفاظهم لمنصب عملهم في المؤسسة ، ثم تليها بنسبة 56 % أكدوا عدم تقبلهم لأي منصب آخر .

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن تقديم أفكار واقتراحات تغيير مناصب العمل و هذا للاحتفاظ بمنصب العمل بالدرجة الأولى بحيث اننا نرى ان هناك ميول الى الاستقرار وعدم تغيير في نمط العمل وعليه يكون هناك نوع من التردد وعدم المغامرة لخوض تجارب جديدة .

الجدول رقم 21:

مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

النسبة	التكرار	المناخ السائد في المؤسسة و ارتياح العامل
72	36	نعم
14	7	لا
14	7	أحيانا
100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 72 % من المبحوثين يشعروهم المناخ التنظيمي في المؤسسة بالارتياح مما يعكس على أدائهم ، في حين أن نسبة 14 % تصرح بعكس على أدائهم ، وهي نسبة تعادل الذين صرحوا بأنه أحيانا ما يشعروهم المناخ السائد في المؤسسة بالارتياح وهي نسب متقاربة مع تلك التي تبدي ارتياح اتجاه المناخ السائد بنسبة تقدر بـ 14 % وبالتالي هذا راجع إلى النظام المطبق داخل المؤسسة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن فيما يخص العلاقات الاجتماعية وبحسب نتائج الجدول نجد ان اجابات عينة الدراسة كانت إجابتهم إيجابية حول المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة و جميع العمال يحسون بالارتياح.و هذا أيضا ما يوضح أن الإدارة لا يقومون بالتقييد و التشديد علي العمال. و هذا يعود إيجابيا علي المؤسسة وبمقارنتنا بميل عينة الدراسة الى الإحساس بالراحة و الاهتمام بألوية بيئة العمل في تحقيق الولاء.

الجدول رقم 22:

مدى تأثير مغادرة العامل المؤسسة.

النسبة	التكرار	مدى تأثير مغادرة العامل المؤسسة
30	15	نعم
48	24	لا
22	11	أحيانا
100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30% صرحوا بأن قرارهم بمغادرة المؤسسة له تأثير على حياتهم الاجتماعية، في حين أن أفراد العينة الذين يلتبسوا هذا التأثير في حياتهم الاجتماعية حيث صرحوا بعكس ذلك وقد بلغت نسبتهم، 22% هناك فئة من المبحوثين صرحت بأنه أحيانا ما تلمس مثل هذا التأثير على حياتهم الاجتماعية إذا ما قرروا المغادرة. أما بنسبة مئوية قدرت بـ 48% صرحوا بعدم تأثير علي حياتهم إذا ما غادروا المؤسسة وبالتالي نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا يشعرون بارتباط نحو المؤسسة .

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية نرى ان ميل عينة الدراسة الى عدم تأثير حياتهم الاجتماعية لعدم احترام قيمهم الخاصة تركهم يغادروا المؤسسة التي يعملون بها .

الجدول رقم 23:

مساعدة العامل للمؤسسة إذا ما وقعت في مشكلة.

المجموع		لا		نعم		مساعدة المؤسسة رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30	15	00	00	30	15	مصدر رزق
24	12	00	00	24	12	من أجل النهوض بها
26	13	00	00	26	13	الوفاء
20	10	00	00	20	10	تطوير المؤسسة
100	50	00	00	100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 100% من أفراد العينة أكدوا علي دعمهم لمؤسستهم إذا ما وقعت في مشكلة، فلم نلاحظ أي إجابة عكس ذلك و 30 % منهم يعتبرونها مصدر رزق و 24 % من أجل النهوض بها و 26 % لأنهم أوفياء و 20 % لتطوير المؤسسة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية مما يعني ان العمال يهتمون بمشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة مما يرفع من إنتاجية المؤسسة و زيادة فاعلية عمالها و تحقيق اداء جيد و التزام تنظيمي.

مما يعني ان كل موظف داخل مؤسسة باستطاعته احداث تغيير داخل المؤسسة و بذلك فهو عنصر فعال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 24:

الإلتزام بمواعيد العمل المحددة.

النسبة	التكرار	الإلتزام بمواعيد العمل
96	48	نعم
4	2	لا
100	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 96% من أفراد العينة أكدوا علي حضورهم في الوقت المحدد إلي المؤسسة ، و 4 % فقط من أفراد العينة أكدوا عدم حضورهم في الوقت المحدد، وكما نلاحظ أن أغلبية العمال يلتزمون بمواعيد العمل المحددة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن جميع أفراد العينة يلتزمون بمواعيد العمل المحددة لأن المؤسسة تستخدم قائمة الحضور يوميا و في الفترة الصباحية و المسائية و هذا ما يجعل العمل منظم و دقيق و سهل التنفيذ و غير مقيد و هي من أولويات الالتزام الجيد و الفعال.

مما يعني أن الموظفين في المؤسسة يحاولون بذل قصارى جهدهم في تحقيق أهداف المؤسسة والسير الحسن للعمل واحترام قيم العمال.

الجدول رقم 25:

مدى المحافظة على وسائل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		المحافظة على وسائل رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30	15	00	00	30	15	لأنها منفعة
22	11	00	00	22	11	لأنها مصدر رزق
44	22	00	00	44	22	لأننا بحاجة إليها
4	2	4	2	00	00	بدون إجابة
100	50	4	2	96	48	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن البديل " نعم " له الأغلبية بنسبة 96 % أي أن أكثرية العمال يحافظون على ممتلكات المؤسسة سواء الأجهزة أو العتاد مما يعني ان الحفاظ على ممتلكات المؤسسة يكون ضمن التزام الموظفين داخل مؤسسة، و 4 % فقط من العمال لا يحافظون علي أجهزة المؤسسة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية العمال يحتفظون على ممتلكات المؤسسة سواء الأجهزة أو العتاد و هذا لتحقيق منفعة المؤسسة، وبالتالي أغلبية الأفراد يحسون بالانتماء وهذا من خلال ما يقدمونه للمؤسسة مما يحقق أهدافها. والانتماء الفعلي للمؤسسة يؤدي الى العمل بإخلاص داخل المؤسسة مما يعود بنتائج إيجابية.

الجدول رقم 26:

مدى الانتماء الفعلي للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الانتماء للمؤسسة رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
36	18	00	00	36	18	لأنني جزء منها
24	12	00	00	24	12	أشعر بالراحة و الاستقرار
34	17	00	00	34	17	لأنني معظم الوقت فيها
6	3	6	3			بدون إجابة
100	50	6	3	94	47	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يحسون بالانتماء الفعلي للمؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 94% بينما الذين صرحوا بعكس ذلك فقدرت نسبتهم بـ 6%.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة يحسون بالانتماء للمؤسسة و هذا راجع إلي الشعور بالراحة و الاستقرار و قضاء معظم الوقت هناك.

وبالتالي نستنتج بأن أغلبية المبحوثين يشعرون بالانتماء للمؤسسة ومدى ارتباطهم الفعلي بها.

ونستنتج أيضا أن الإحساس بالانتماء الفعلي للمؤسسة يؤدي الى العمل بإخلاص داخل المؤسسة مما يعود بنتائج ايجابية ولذلك إن أهمية الانتماء الفعلي للمؤسسة التي تخص عملهم وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين الذين أجابوا بنعم مما يعطي لهم إحساس بالراحة و حسن اتخاذ القرار لهذه المؤسسة.

الجدول رقم 27:

مدى تحدث العامل عن المؤسسة بشكل جيد في جميع المناسبات.

تحدث العامل عن المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	45	90
لا	5	10
المجموع	50	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90% من المبحوثين يتحدثون أمام أصدقائهم مع مؤسستهم بشكل جيد في جميع المناسبات .

بينما الذين صرحوا عكس ذلك قد بلغت نسبتهم فقط 10% ، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يحسون بالولاء اتجاه مؤسستهم.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية العمال يتحدثون عن المؤسسة بشكل جيد في جميع المناسبات. وهذا ما يفسر أن أغلب المبحوثين يتحدثون أمام أصدقائهم بايجابية عن المؤسسة وهذا راجع إلى النمط الجيد للتسيير من طرف المرؤوسين ومدى تأثيره على العمل في المؤسسة حيث نستنتج أن اهتمام المؤسسة بأفرادها دفعهم إلى الحفاظ على مصالح المؤسسة وزيادة التزامهم بأعمالهم في المنظمة يمكن القول أن في ظل القيادة الديمقراطية والتي تهتم بتتمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادة المستقبل من الشباب العاملين أن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطور الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم

من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب والإعداد المستمر المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

الجدول رقم 28:

مدى دفع المؤسسة للعامل من أجل تقديم أفضل ما لديه.

النسبة	التكرار	دفع المؤسسة للعامل
86	43	نعم
14	7	لا
100	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين يصرحون في كون المؤسسة تدفعهم لتقديم أفضل ما عندهم من ناحية أدائهم قد بلغت نسبتهم المؤوية ،86% بينما قد قدرت نسبت المبحوثين الذين قد صرحوا بعكس ذلك بنسبة بلغت 14 % .

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة أكدوا دفع المؤسسة لهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم و هذا يعود بالشكل الإيجابي علي العمال و المؤسسة.

وهذه النتائج تفسر مدى اهتمام المبحوثين بالمؤسسة من خلال سعيهم إلى تقديم الأفضل لإنجاحها لتكون في الصدارة و أصبحت معظم المنظمات تحت على العمل الفرقي أو العمل الجماعي فلمؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل للتشاور وتسهيل المهام على القيادة ونجاح القرار للمشاركة الفعالة من قبل الأفراد وهذا يتطلب امتلاك الأفراد للقيم و المهارات والقدرات.

الجدول رقم 29:

مدى اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
24	12	00	00	24	12	إذا كانت المؤسسة جيدة كانت الأوضاع أحسن
22	11	00	00	22	11	لأن مستقبل المؤسسة مستقبلاً
42	21		00	42	21	لتحسين المستوى المعيشي
10	5	00	00	10	5	لأنها مصدر رزق
2	1	2	1	00	00	بدون إجابة
100	50	4	2	98	49	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الباحثين الذين صرحوا بأنهم مهتمون بمستقبل المؤسسة هي نسبة عالية وقدرت بـ 98% بينما الذين أجابوا عكس ذلك قدرت نسبتهم بـ 4%. و تعد كنسبة ضئيلة بالنسبة إلى أغلبية أفراد العينة.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن بحسب ما تحصلنا من النتائج المتعلقة بمدى اهتمام العامل بمستقبل المؤسسة فإننا وجدنا ان العبارة التي تحصلت على الموافقة من طرف عينة الدراسة كانت المتعلقة بمدى حرص العمال علي مستقبل المؤسسة ، وهذا بدرجة كبيرة من خلال ما نعتقد ان أفراد العينة راضون عن المهنة التي اختاروها ، و يرجع هذا الاهتمام إلي تحسين المستوى المعيشي للباحثين و لكون المؤسسة مصدر رزق لهم.

الجدول رقم 30:

استمرارية العامل في عمله راجع إلي ماذا.

المجموع		ولائك للمؤسسة		ولائك لقائلك		حبك للوظيفة		استمرارية العامل رأي العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
50	25	00	00	00	00	50	25	من أجل التجربة
34	17	00	00	00	00	34	17	من أجل الخبرة
12	6	12	6	00	00	00	00	التعود علي المؤسسة
	2	00	00	4	2	00	00	الولاء للقائد
100	50	12	6	4	2	84	42	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أي 84 % أي ما يعادل 42 عامل قد أجابوا علي حبهم لوظيفتهم هو سبب إستمراريتهم في عملهم منهم 50 % من أجل التجربة و 34 % من أجل الخبرة.

و نلاحظ أن فقط 4 % من أفراد العينة أكدوا أن إستمراريتهم في عملهم راجع إلي ولائهم لقائدهم. و 12 % من أفراد العينة أكدوا أن إستمراريتهم في عملهم راجع إلي ولائهم لمؤسستهم.

ونستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن بحسب ما تحصلنا من النتائج المتعلقة باستمرارية العامل في عمله إلي ماذا يرجع ذلك وجدنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا علي حبهم لوظيفتهم و ذلك من أجل التجربة و الخبرة.

وتحصلنا علي إجابات أخري تأكد استمرارية العامل في عمله راجع إلي التعود علي المؤسسة الولاء للقائد، و هذا ما يرجع بلشيئ الإيجابي للمؤسسة و ذلك بالرفع من الوتيرة الإنتاجية و السيورة الدائمة للمؤسسة. وبالتالي نستنتج بأن أغلبية المبحوثين يشعرون بالانتماء للمؤسسة ومدى ارتباطهم الفعلي بها.

2-استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة حول الفرضية الثانية المتمثلة في:

احترام قيم العمال من طرف القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي توصلنا الي النتائج التالية:

مستوى احترام قيم العمال من طرف القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي يرجع مؤشرات منها أن شركة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز تتحدد لهم الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة ، فهم في صراع

بين أمرين أولهما الولاء للمؤسسة حيث يسعون إلى بذل أقصى الجهود وقبول أهداف وقيم المؤسسة وتأييدها من جهة، وثانيهما تلبية حاجياتهم الاقتصادية مثلا، فيراودهم الشك في التفكير عند مغادرة المؤسسة و احتمال عدم وجود فرص التوظيف في مؤسسة أخرى أو ، ربما لا تلبية حاجياتهم هي الأخرى، مما يجعلهم يعملون كعمال يتقاضون أجرا و الشعور بالولاء لهذه المؤسسة والاستعداد لإنجاحها.

فالولاء التنظيمي المتوسط قد يرتبط باتجاهات المعلمون نحو العوامل المؤثرة في الولاء والمتمثلة في نمط القيادة، إشباع الحاجيات الحوافز وضوح الأهداف الرضا الوظيفي....الخ
-هناك احتياج الى نمط قيادة يلبي طموحات المستخدمين و بالتالي يخلق لديهم ولاء تنظيمي و تلعب القدوة دورا هاما في هذا المسار.

-يعتبر خلق حالة من التواصل و الحوار بين مكونات المنظمة فيما يخص السياسات عاملا مهما للوصول للقيادات مشتركة ومن ثم خلق ولاء تنظيمي متماسك.

-من المهم بناء تصورات و معايير شفافة حول برامج النمو و التطوير تخدم الأهداف العامة للتنظيم. و قد تحصلنا كذلك علي النتائج التالية:

86 % أكدوا إمكانية تقديم مجهود أكثر و ذلك لإنجاح المؤسسة.

56 % أكدوا عدم القبول أي عمل ليحتفظ بمنصبه في المؤسسة.

72 % أكدوا مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

48 % مدى تأثير مغادرتهم للمؤسسة.

100% أكدوا مساعدتهم للمؤسسة إذا ما وقعت في مشكلة.

96 % أكدوا الإلتزام بمواعيد العمل المحددة.

96 % أكدوا علي المحافظة على وسائل المؤسسة.

94 % أكدوا الانتماء الفعلي للمؤسسة.

90 % أكدوا التحدث عن المؤسسة بشكل جيد في جميع المناسبات.

86 % أكدوا مدى دفع المؤسسة لهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم.

98 % أكدوا اهتمامهم بمستقبل المؤسسة.

84 % أكدوا استمرارية العمل في عملهم راجع إلي حبهم لوظيفتهم.

3-الخاتمة

لقد تطرقت الدراسة إلى موضوع شغل بال المنظرين والباحثين في علم الاجتماع التنظيمي و أصحاب المؤسسات والتنظيمات في الوقت الراهن ومن بين هذه التنظيمات اخترنا مؤسسة الأشغال الكهربائية الهندسة الحضرية و التجهيز ، فحاولنا أن نلقي نظرة علي مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال هذه المؤسسة و علاقتهم بالقيادة الإدارية السائدة، في ضوء المستجدات التي تشهدها الساحة السياسية والاقتصادية الاجتماعية والثقافية وما أنجر عنها من انعكاسات على الفرد والمجتمع ومدى تأثيرها على ولاء العمال، فخلصنا إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى هذه الفئة، وهو لا يختلف باختلاف جنسهم أو سنهم أو حالتهم الاجتماعية أو اقدميتهم في العمل .

إن الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية.

و دراستنا لواقع القيادة و مشاركتها للعمال في اتخاذ القرارات و مراعاة قيم العمال و النتائج المتوصل اليها تبقى محل نقد و اضافات و مفتاح لدراسات سوسيولوجية اخرى على ان تكون هذه الدراسة منطلق لدراسات سابقة لمواضيع اخرى في العلوم الاجتماعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

*المراجع بلغة العربية

اولا-الكتب:

- 1-أحمد، إبراهيم أحمد ،الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دارالفكر العربي للنشر، القاهرة،مصر ط1،2003.
- 2-إيهاب احمد عويضة، اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3-بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة --
- 4-ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 5-بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، عمان الأردن 2008.
- 6-جودت عزت عطوي، الاشراف التربوي ، اصول وتطبيقاته ، ط1 ،دار الثقافة ، عمان ، 2004 .
- 7-حريم حسين، السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد في المنظمات ،عمان،دار زهران 1997 .
- 8-خليل ميخائيل معوض ، علم النفس الاجتماعي ، مركز الاسكندرية ، ط 1 ، القاهرة ، 2003.
- 9-خضير وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن،2009.
- 10-رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008 .
- 11- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية، عمان2008
- 12-ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العيتي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط 1، دار الفكر، دمشق، سوريا،2006.
- 12-سهيل أحمد عبيدات: القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، عالم الكتب الحديث ،مصر، ب س ن .
- 13-صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 14-طارق عبد الحميد البدري أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان 2008.
- 15-طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الأداء، دار غريب، القاهرة،1993 .

- 16- عبد الله علي غنام، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين ، 2005 .
- 17- عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء الأردن 2009 .
- 18- علي السلمي ، أداء تجديد المؤسسات ، دار قباء ، مصر ، 1971.
- 19- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
- 20-فايزة روبيم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة 2010.
- 21-القاضي فؤاد: السلوك التنظيمي والإدارة، دار المعارف، القاهرة، 2006.
- 22-كامل المغربي وآخرون: أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان، 1995 .
- 23-محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 24-محمود كلاله، القيادة الإدارية ط 1، عمان، دار الزهران، 1997 .
- 25-مرسي جمال الدين محمد ، وادريس ثابت ، السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ، ط 1، دار الجامعية ، الاسكندرية ،2002.
- 26-مرسي جمال الدين محمد ، وادريس ثابت ، السلوك التنظيمي -نظريات ونماذج وتطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة ، ط 1، دار الجامعية ، الاسكندرية ،2002.
- 27-المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مجلة الإداري،المجلد الحادي والعشرون العدد الثامن و التسعون، 1999 .
- 28-منال طلعت محمود، سياسات في علم الإدارة، د.ط، المكتب الجامعي الحديث، 2002 .
- 29-منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 2007.
- 30- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- 31-نبيل سعد خليل، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الفجر، عمان، 2009.
- 32-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

33-هدى فؤاد محمد ، القيادة ، مجموعة النيل ، القاهرة ، ط 1 ، 2007 .

34-هيجان عبد الرحمان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي1998.

35- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية ط1، عمان.

36-وفيق حلمي الاغا الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات ،ب.س.ن.

ثانيا-المذكرات:

1-حميدة بن شخرون، القيادة الإدارية ودورها في تكريس العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل

درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل جامعة محمد خيضر-بسكرة- كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية،السنة الجامعية2015/2016، ص41.

2- بوعكاز ليلي، بعنوان الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية

بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية ام البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في تخصص علم إجتماع

تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، ص19.

3- سمية دبة، سميرة غولة، بعنوان الولاء التنظيمي لدي معلمي المدارس الابتدائية،دراسة استكشافية ميدانية

بمدينة ورقلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في تخصص عمل وتنظيم LMD كلية العلوم الإنسانية و

الاجتماعية قسم العلوم 2011- 2012 الاجتماعية.ص 43.

ثالثا-المجلات:

1-ستيفن ر. كوفي، ترجمة ياسر العيتي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، ط 1، دار الفكر، دمشق،

سوريا،2006.

2-السقاف، صفوان أمين.2015 أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي مجلة علوم الاقتصادية اليمنية،

المجلد16العدد ط1.

3-صفوان أمين السقاف أحمد إبراهيم أبو سن، مجلة العلوم الإقتصادية أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية ص75.

4-طارق السويدان، خماسية الولاء كيف تبني و تحفز ولاء العاملين، ط1، دار ابن حزم، بيروت، 2003 ص89.

5-نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الأردن، ص310.

*المراجع بلغة الانجليزية :

1/ETITLE: FROM VALUES TO ACTION: THE FOUR PRINCIPLES OF VALUES-BASED LEADERSHIP AUTHOR: HARRY M. KRAEMER PUBLISHER: JOSSEY-BASS ISBN-10: 0470881259 APRIL 2011 PAGES 224

*المواقع الإلكترونية:

1/بوروماتيك للتدريب والإستشارات الإدارية القيادة الفعالة تم الإطلاع عليها يوم 16-04-2019.

www.euromatech.aeh

2/ نشرت في 9 ديسمبر 2010، بواسطة ahmedkordy المصدر المحور الطلابي والنقابي، المحاور،

العامة شبكة فلسطين للحوار، تم الإطلاع عليه يوم 05-02-2019.

3/ إدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لقياس الولاء التنظيمي، أعمال إدارية، مصر

تم الاطلاع عليه يوم: 12/04/2019 <https://hrdiscussion.com/hr97644.html>

4/ أطلع عليه يوم 12-03-2019 <https://mawdoo3.com> موسي معوض، مفهوم عملية إتخاذ القرار،

شبكة الألوكة .

الملاحق

جامعة ابي محند اولحاج البويـرة
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

المستوى: ماستر 02
التخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل
استبيان
رقم الاستبيان

عنوان المذكرة

القيادة الإدارية و علاقتها بلولاء التنضيـمي

إملاء البيانات التالية أو وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة
بإمكانك الإجابة بأكثر من خيار (بوضع العلامة)
تملاً الإجابة على فقرات هذه الاستمارة بكل دقة.

ونعلمكم بأن كل الإجابات الواردة لا تستخدم إلا لأغراض علمية.

•البيانات الشخصية:

01/الجنس: ذكر: أنثى:

02/السن:

30-20 40-30 50-40 فأكثر 50

03/ المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي ما بعد التدرج

04/-سنوات الخبرة في هذه المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة
من 15 إلى 20 سنة 20 سنة فأكثر

05/المستوي الوظيفي:

.....

06-الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق

• المحور الأول: مشاركة القيادة العمال في إتخاذ القرارات و علاقتها بلولاء.

01-في طريقة تسيير المدير للمؤسسة هل يسعى إلى:

-التركيز على تطبيق العمل بالقواعد والطرق النمطية
-التركيز على العمل مع الاهتمام بالعمال في نفس الوقت

-لا يبالي

-ديموقراطي

-بيروقراطي

-دكتاتوري

02- هل يتبع رئيسك في العمل (مديرك) أسلوب:

-الطلب والإقناع

-الأمر والإكراه

-يمنحك الحرية المطلقة

و بما تشعر.....

03- أتشعر بالرقابة الشديدة مسلطة عليك من قبل رئيسك في العمل ؟

دائما أحيانا أبدا

و لماذا.....

04- هل تجد صعوبة في الاتصال المباشر بمديرك في العمل ؟

نعم لا

-برر إجابتك..... :

05- هل يمنحك المدير الفرصة لإبداء الرأي والتعبير ؟

دائما أحيانا أبدا

06- هل هناك مشاركة من قبل الموظفين في صنع القرار والتسيير؟

دائما أحيانا أبدا

07- هل مديرك يحتفض بجميع الصلاحيات ؟

دائما أحيانا أبدا

08- هل يوجد اتصال مفتوح بين العاملين والقادة داخل المؤسسة؟

نعم لا

لماذا.....

09- هل تقوم بتقديم أفكارك واقتراحاتك لتطوير هذه المؤسسة؟

نعم لا

لماذا.....

10- مديرك يتردد في إتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة؟

نعم لا

11- هل يشجع القائد العاملين على تنمية مهاراتهم؟

لا

نعم

12- هل مديرك ينتقد الأعمال الناقصة أو الخاطئة؟

لا

نعم

لماذا.....

• المحور الثاني: احترام قيم العمال من طرف القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي.

01- هل أنت مستعد على تقديم مجهود أكثر وذلك لإنجاح المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

02- هل أنت مستعد لقبول أي عمل كي تحتفظ بمنصبك الحالي في المؤسسة ؟

نعم لا

برر إجابتك.....

03- هل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشعرك بالارتياح وتحسين الأداء ؟

نعم لا أحيانا

04- هل يوجد هناك تأثير على حياتك الاجتماعية إذا قررت مغادرة المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

05- في حالة وقوع المؤسسة في أزمة هل تقوم بمساعدتها؟:

نعم لا

لماذا.....

06- هل تحضر إلى المؤسسة في الوقت المحدد ؟

نعم لا

07- هل تحافظ على وسائل المؤسسة كمحافظتك على وسائلك الشخصية ؟

نعم لا

لماذا.....

08- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة التي تعمل بها؟

نعم لا

لماذا.....

09- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها في كل المناسبات بشكل جيد؟

نعم لا

10- هذه المنظمة تجعلك تقدم أفضل ما عندك من ناحية أداءك للعمل؟

نعم لا

11- هل يهتمك مستقبل المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا

لماذا.....

12- هل استمرارك في عملك الحالي يرجع إلى:

- حبك للوظيفة - ولأنك لقائدك - ولأنك للمؤسسة

برر إجابتك.....