الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

أطروحـــــــة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

لنيل شهادة

دكتـــوراه العلوم

تخصص إدارة موارد بشرية

من طرف الطالبة : صونية براهمية

الموضوع :

تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

بتاريخ :.....أمام اللجنة المكونة من :

د. أنور مقـــــــراني	أستاذ محاضـــــر أ	جامعة سطيـــف 2	رئيســـــــا
أ.د. نادية عيشـــــور	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيـــف 2	مشرفا ومقررا
أ.د. محمـــــود قرزيز	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعريريج	منـــــاقشا
أ.د. لزهـــــر العقبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكـــــرة	منـــــاقشا
د. بلقاسم نويصـــــر	أستاذ محاضـــــر أ	جامعة سطيـــف 2	منـــــاقشا

السنة الدراسية :2017/2016

شكـــــــر وعرفان

الحمد والشكر أولا لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل، واقتداء بقول رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"، أتقدم بجزيل شكري وتقديري إلى الأستاذة المشرفة **الأستاذة الدكتورة نادية عيشور** على كل ما قدمته لي من توجيهات وتصويبات منهجية ومعرفية في هذه السيرورة البحثية بمختلف محطاتها.

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى **الأستاذ مقراني أنور** على كل ما قدمه لي من توجيهات ونصائح في مراحل انجاز هذا العمل، فله مني كل التقدير والاحترام، وأشكر أيضا **الأستاذ فاروق يعلى** الذي قدم لي يد العون في الجانب الميداني للدراسة والمعالجة الاحصائية للبيانات، كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأستاذات: الأستاذة **أعراب سعيدة** والأستاذة **حفحوف فتيحة** والأستاذة **ورناني فوزية** والأستاذة **ظريف ابتسام** على كل التوجيهات العلمية والدعم المعنوي الذي أحاطوني به، وكل زملائي وزميلاتي في قسم علم الاجتماع الذين أعتبرهم حقا أسرتي الثانية.

وأخص في الأخير أسرة مديرية توزيع الكهرباء والغاز–الهضاب–سطيف بشكر خاص بدء من السيد المدير السيد "**عثمان بن عثمان**" الذي رحب بي منذ أول يوم زيارة للمؤسسة، وأمر بتقديم كل التسهيلات من أجل إجراء الدراسة الميدانية، ورئيسة قسم الموارد البشرية **السيدة** "**هدنة خديجة**" التي بدورها أشرفت على تواجدي في مؤسسة البحث، وكانت لي بمثابة المفتاح الذي مكنني من التحاور مع عدد من العاملين في مختلف الفئات السوسيومهنية وبالتالي الوقوف على واقع متغيرات الدراسة، وأشكر أيضا كل من ساعدني في مديرية التوزيع وأخص بالذكر السيدة **فرية ليلى**، السيدة **دريدي كاتيا**، السيدة **بورقبة صباح**، السيد **طوبال عمار**، السيد **لوغبي أحمد**.

وأعتذر ممن غابت عني أسمائهم في هذه اللحظة...

الإهـــــــــداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع:

إلى روح والدي،

إلى والدتي أطال الله في عمرها بكل خير ويمن وبركة،

إلى أخي الغالي ووالدي الثاني رفيق،

إلى زوجي الذي قاسمني متاعب وصعوبات إنجاز هذا العمل ،

إلى أولادي رؤية ورنيم ويحي الذين أخذت من وقتهم الكثير،

إلى الغالية على قلبي ريان،

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي...

إلى أستاذي منصوري فؤاد منصوري.

فهـــرس المحتويات

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمـــــــــة أ....هـ

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

أولا: إشكالية الدراسة **04**

ثانيا: تحديد الفرضيات **08**

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع **10**

1- الأسباب الذاتية 10

2- الأسباب الموضوعية 10

رابعا: أهمية الدراسة **11**

1- الأهمية العلمية النظرية 11

2-الأهمية العلمية التطبيقية 11

خامسا: أهداف الدراسة **11**

سادسا: تحديد المفاهيم **13**

أ-المفاهيم الأساسية 13

ب-المفاهيم المساعدة 34

سابعا: المقاربات النظرية لموضوع البحث **38**

1-المؤسسة من المنظور الاقتصادي **38**

1-1-مدرسة الإدارة العلمية 38

1-2-نظرية المبادئ الإدارية 42

1-3-التنظيم البيروقراطي عند فيبر 45

1-4-روبرت ميتشلز وقانون الأوليجاركية 47

2-المؤسسة من المنظور الإنساني الاجتماعي **50**
2-1-مدرسة العلاقات الإنسانية 50
2 -2-نظرية ماسلو للحاجات 53
2-3-نظرية الحاجات لـ ماكليلاند 55
2-4-دراسة معهد تافستوك Tavistok 56
2-5-نظرية النظام التعاوني شستر بارنارد Chester Barnard 57
2-6-مدخل الموارد البشرية 58
3- المؤسسة من المنظور الثقافي **59**
3-1-نظرية الأنساق المفتوحة 59
3-2-مقاربة سان سوليو حول المؤسسة 60
3-2-النظرية اليابانية Z 61
ثامنا: الدراسات السابقة والمشابهة **64**
1- الدراسات الأجنبية 64
2-الدراسات العربية 67
3- الدراسات الجزائرية 75

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية؛ المدخل الحديث في الإدارة والتسيير

تمهيد **90**
أولا: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور: **91**
1. ثقافة المؤسسة: بداية الظهور ومراحل التطور 91
2. ثقافة المؤسسة: الأهمية والأهداف. 93
3. الثقافة التنظيمية: الخصائص والمحددات. 99
4. الثقافة التنظيمية: العناصر والمستويات. 102
5. تحليل الثقافة التنظيمية. 106
6. مصادر الثقافة التنظيمية.. 109
7. قوة وكثافة الثقافة التنظيمية 111
ثانيا: أساسيات حول الثقافة التنظيمية **113**

1. آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها 113
2. وسائل انتشار الثقافة في المؤسسة 116
3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية 119
4. تغيير ثقافة المنظمـة 120
5. الثقافة الرئيسة والثقافات الفرعية 123
6. الأبعاد الثقافية للمؤسسـة 125
7. أنواع ثقافات المنظمات. 127
8. نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة 128
ثالثا: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية: 132
1. ثقافة المؤسسة والقيادة 132
2. ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي 136
3. الثقافة والتطوير التنظيمي 140
4. الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة 143
5. الثقافة والالتزام التنظيمـي 146
6. ثقافة المؤسسة والتسويـق 147
7. ثقافة المؤسسة والإستراتيجية 148
8. الثقافة والفاعلية التنظيمية 150
9. ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي 151
10. ثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية 152
رابعا: الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، أي علاقة 153
خامسا–الثقافة التنظيمية وشروط نجاحها في المؤسسة الجزائرية 164
خلاصة 169

الفصل الثالث: القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد 173
أولا: القيم التنظيمية: 174
1. القيم والثقافة التنظيمية 174

2. أهمية القيم التنظيمية..... 175
3. مراحل تطور قيم العمـل..... 177
4. مصادر قيم العمل..... 178
5. أنواع القيم في المنظمات..... 180
6. الإدارة بالقيم..... 182
7. القيم الثقافية التنظيمية السالبة..... 184
8. بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل التنظيم..... 186
ثانيا: قيم الاتصال..... 189
1. أهمية وأهداف الاتصالات..... 189
2. أشكال الاتصال..... 191
3. أساليب الاتصالات التنظيمية والإدارية..... 199
4. محددات عملية الاتصال..... 200
5. رسالة المؤسسة..... 201
6. العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات..... 204
7. علاقة القيادة بنمط الاتصالات..... 206
8. دور مسيري الموارد البشرية في العملية الاتصالية..... 209
9. شروط الاتصالات الفعّالة..... 209
10. الاتصال عبر الثقافات المختلفة..... 212
11. بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية..... 214
ثالثا: قيم المشاركة:..... 220
1. أهمية المشاركة..... 220
2. أهداف المشاركة..... 221
3. طرق مشاركة العاملين..... 222
4. نظم وموضوعات المشاركة..... 224
5. العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية..... 224
6. المشاركة عن طريق تفويض السلطة..... 225
7. أشكال المشاركة 228

8. التجربة اليابانية في مجال المشاركة..... 242
9. التجربة الجزائرية في مجال المشاركة..... 243
رابعا: قيم التحفيز:..... 246
1. أهمية الحوافز..... 248
2. أهداف الحوافز..... 249
3. إدارة التحفيز..... 250
4. تصنيف الحوافز..... 252
5. دور الإدارة في تحفيز العاملين. 263
6. قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين..... 264
7. الدافعية عبر الثقافات..... 266
خلاصة. 268

الفصل الرابع: الولاء التنظيمي في المؤسسة

تمهيد..... 273
أولا: مقدمات حول الولاء التنظيمي:..... 274
1. الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة كأهم أنواع الاتجاهات..... 274
2. أهمية اتجاهات العاملين في التنبؤ بالسلوك والأداء التنظيمي..... 276
3. أثر قيمة العمل على قيمة الفرد..... 277
4. العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية..... 278
5. الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل..... 279
ثانيا: الالتزام التنظيمي:..... 280
1. أهمية الالتزام التنظيمي..... 282
2. أنواع الالتزام التنظيمـــي..... 283
3. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي..... 284
4. العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي..... 285
5. دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي. 285

ثالثا: الولاء التنظيمي: 287
1. الولاء التنظيمي؛ الأهمية والخصائص..... 288
2. الولاء التنظيمي؛ الأنواع والأبعاد..... 293
3. الولاء التنظيمي؛ المراحل والصور..... 296
4. آثار ونتائج الولاء التنظيمي..... 300
5. مؤشرات الولاء التنظيمي..... 301
6. أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي..... 302
7. قياس الولاء التنظيمي..... 304
8. العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي..... 307
9. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي..... 310
10. تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين..... 314
11. العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية..... 317
12. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي..... 322
13. الإدارة القائمة على الولاء..... 327
14. ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي..... 329
خلاصة..... **332**

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد..... **335**
أولا: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية..... ***336***
ثانيا: مجالات الدراسة..... **341**
1. المجال الجغرافي 341
2. المجال الزمني 342
3. المجال البشري 343
ثالثا: العينة وخصائصها..... **343**
رابعا: المنهج المستخدم..... **354**
خامسا: أدوات جمع البيانات..... **355**

1. الملاحظة..... 355
2. المقابلة..... 355
3. الاستمارة..... 357
سادسا: الأساليب الإحصائية..... 360
خلاصة..... 361
الفصل السادس: المعالجة السوسيولوجية للدراسة الميدانية: تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز –الهضاب– سطيف
تمهيد..... 364
أولا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:..... 365
1–عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة..... 365
1–1– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى..... 365
1–2– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية 410
1–3– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة 433
2–عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلة..... 366
2–1– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلات الحرة 466
2–2– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلات المقننة 483
3–عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالملاحظة. 499
ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:..... 500
1–في ضوء الفرضيات 500
2–في ضوء الدراسات السابقة. 514
ثالثا: النتائج العامة للدراسة الميدانية..... 515
خلاصة.... 525
الخاتمة 527
قائمة المصادر والمراجع 531
الملاحق.

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي	63
02	التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية	131
03	أهم العناصر المكونة لثقافة الخدمة	144
04	توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات	160
05	أهم مضيعات الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية	185
06	توزيع الوقت الذي يقضيه بعض المديرين في الاتصالات المختلفة.	207
07	أمثلة لمشاكل الاتصال في البيئات الثقافية المختلفة	212
08	نماذج اتخاذ القرار	230
09	مصادر جذب وطرد الولاء التنظيمي	304
10	الجنس حسب المركز الوظيفي	345
11	السن حسب المركز الوظيفي	347
12	المؤهل العلمي حسب المركز الوظيفي	349
13	الأقدمية في هذه المؤسسة حسب المركز الوظيفي	351
14	الحالة الاجتماعية حسب المركز الوظيفي	353
15	رأي المبحوثين في نوعية الاتصال داخل المؤسسة حسب المركز الوظيفي	366
16	الأسلوب الذي يفضله المبحوثين للاتصال به في أداء مهامهم حسب المركز الوظيفي	367
17	كيف يصف المبحوثين علاقاتهم بالمسؤولين حسب المركز الوظيفي	369
18	كيف يصف المبحوثين علاقاتهم بزملائهم حسب المركز الوظيفي	371
19	مدى حصول المبحوثين على المعلومات الكافية لأداء مهامهم حسب المركز الوظيفي	372
20	طريقة الحصول على المعلومات الخاصة بحياة المؤسسة حسب المركز الوظيفي	374
21	يوضح الوسيلة الاتصالية التي يفضلها المبحوثين حسب المركز الوظيفي	376
22	مدى حصول المبحوثين على الاستفسار حسب المركز الوظيفي	378
23	بسبب حصول المبحوثين على الاستفسارات حسب المركز الوظيفي	379
24	حدد درجة الاتصال بين المبحوثين والمسؤول المباشر حسب المركز الوظيفي	380
25	سبب قلة الاتصالات بين المبحوثين والمسؤولين حسب المركز الوظيفي	381
26	مدى تقديم المبحوثين شكاوى إلى مسؤولهم المباشر حسب المركز الوظيفي	382
27	فحوى الشكاوى التي قدمها المبحوثين حسب المركز الوظيفي	383

28	موقف المسؤولين من الشكاوى المقدمة من طرف المبحوثين حسب المركز الوظيفي	385
29	سبب عدم تقديم المبحوثين للشكاوي حسب المركز الوظيفي	386
30	مصدر الأخبار المتعلقة بالمستقبل المهني المبحوثين حسب المركز الوظيفي	387
31	اللغة الأكثر استعمالا من طرف المبحوثين في المؤسسة حسب المركز الوظيفي	388
32	اللغة المفضلة من طرف المبحوثين للتواصل بها في وظيفتهم حسب المركز الوظيفي	390
33	مدى مواجهة المبحوثين لمشكلة لغوية أثناء عملية الاتصال حسب المركز الوظيفي	392
34	علاقة بين المشكلة اللغوية واندماج المبحوثين في وظائفهم حسب المركز الوظيفي	393
35	مدى نشر المعلومات في الوقت المناسب داخل المؤسسة حسب المركز الوظيفي	394
36	العلاقة بين نشر المعلومات في التوقيت المناسب وتحدث المبحوثين عن المؤسسة بشكل إيجابي حسب المركز الوظيفي	395
37	مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين بالكمية الكافية حسب المركز الوظيفي	396
38	العلاقة بين وصول المعلومات إلى المبحوثين بالكمية الكافية ودفاعهم عن سياسات وبرامج المؤسسة حسب المركز الوظيفي	398
39	مدى مطالعة المبحوثين لمجلة المؤسسة حسب المركز الوظيفي	399
40	مدى تولي مواضيع المجلة الأهمية لاهتمامات العاملين حسب المركز الوظيفي	400
41	مدى تقديم الإدارة لبطاقات التهنئة في بعض المناسبات حسب المركز الوظيفي	402
42	العلاقة بين تقديم بطاقة التهنئة للمبحوثين وشعورهم بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة	403
43	مدى عدالة عملية توزيع المعلومات على المبحوثين حسب المركز الوظيفي	404
44	العلاقة بين عدالة توزيع المعلومات وقبول أي وظيفة في المؤسسة مقابل البقاء فيها	405
45	مدى تأثير مرونة الاتصال على ولاء المبحوثين للمؤسسة حسب المركز الوظيفي	406
46	مدى اعتبار المبحوثين المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين	410
47	مدى مشاركة المبحوثين في اتخاذ قرارات معينة حسب المركز الوظيفي	412
48	سبب عدم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي	414
49	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبار المبحوثين لمشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلهم الخاصة حسب المركز الوظيفي	416
50	رأي المبحوثين في مقومات عملية المشاركة في اتخاذ القرار حسب المركز الوظيفي	418
51	مدى تفوض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للمبحوثين حسب المركز الوظيفي	419
52	سبب عدم تفويض الصلاحيات للمبحوثين حسب المركز الوظيفي	421
53	العلاقة بين حصول المبحوثين على التفويض وقبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها	423
54	مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة حسب المركز الوظيفي	424
55	العلاقة بين مشاركة المبحوثين في الاجتماعات وبذلهم لأقصى جهد لتحقق أهداف المؤسسة	426

56	مدى تقديم المبحوثين لاقتراحات تخص العمل حسب المركز الوظيفي	427
57	مدى أخذ المسؤولين لاقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار حسب المركز الوظيفي	429
58	سبب عدم تقديم المبحوثين لاقتراحات حسب المركز الوظيفي	430
59	العلاقة بين إشراك العاملين وولائهم (وفائهم) للمؤسسة حسب المركز الوظيفي	431
60	رأي ر في مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول حسب المركز الوظيفي	433
61	رأي المبحوثين في المعايير المعتمدة في عملية الترقية حسب المركز الوظيفي	435
62	العلاقة بين المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة وشعور المبحوثين بالثقة تجاه مؤسستهم	437
63	مدى استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية حسب المركز الوظيفي	438
64	رأي المبحوثين في مدى كفاية الخدمات الاجتماعية حسب المركز الوظيفي	440
65	العلاقة بين كفاية الخدمات الاجتماعية والرغبة في البقاء بالمؤسسة	441
66	العلاقة بين المنح المقدمة للمبحوثين في بعض المناسبات وقيامهم بجهد مضاعف في وظائفهم حسب المركز الوظيفي	442
67	العلاقة بين استفادة المبحوثين من الدورة التكوينية ونشرهم السمعة الحسنة عن المؤسسة	444
68	مدى حصول المبحوثين على ميدالية حسب المركز الوظيفي	447
69	نوع المدليات التي تحصل عليها المبحوثين حسب المركز الوظيفي	449
70	العلاقة بين حصول المبحوثين على مدليات ودفاعهم عن المؤسسة إذا ما ذُكرت بسوءٍ حتى بعد ترك العمل فيها حسب المركز الوظيفي	450
71	مدى قيام المؤسسة بتوزيع هدايا على العاملين حسب المركز الوظيفي	451
72	مدى تنظيم المؤسسة لبعض الاحتفالات حسب المركز الوظيفي	452
73	المناسبات التي تنظم فيها المؤسسة الاحتفالات حسب المركز الوظيفي	454
74	مدى تكليف المبحوثين بعمل قيادي من طرف المؤسسة حسب المركز الوظيفي	455
75	العلاقة بين تكليف المبحوثين بعمل قيادي وحفاظهم على أسرار المؤسسة	456
76	مدى تعرض المبحوثين للعقوبة حسب المركز الوظيفي	457
77	نوع العقوبات التي سُلطت على المبحوثين حسب المركز الوظيفي	458
78	رأي المبحوثين في طريقة توزيع الحوافز في المؤسسة حسب المركز الوظيفي	459
79	العلاقة بين تحفيز العاملين وولائهم (وفائهم) للمؤسسة حسب المركز الوظيفي	460
80	رأي المبحوثين في العنصر الذي يربطهم أكثر بالمؤسسة حسب المركز الوظيفي	461
81	مدى رغبة المبحوثين في مغادرة المؤسسة حسب المركز الوظيفي	463

فهرس الأشكـــــال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهمية الثقافة التنظيمية	97
02	مكونات الثقافة التنظيمية	104
03	مستويات الثقافة التنظيمية	106
04	آليات تشكيل الثقافة التنظيمية	114
05	الثقافات الفرعية	124
06	إدارة الثقافة التنظيمية	142
07	العلاقة بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة	155
08	أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها	199
09	الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات	208
10	الحوافز الإيجابية والسلبية	255
11	الحوافز حسب نوعها (مادية ومعنوية)	263
12	نموذج سترزر Sterrzer لتفسير كيفية تكوّن الولاء التنظيمي	297
13	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	307
14	هرم ماسلو للحاجات	311
15	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سترزر	324
16	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي	331
17	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	340
18	الجنس حسب المركز الوظيفي	346
19	السن حسب المركز الوظيفي	348
20	المؤهل العلمي حسب المركز الوظيفي	350
21	الأقدمية في هذه المؤسسة حسب المركز الوظيفي	352
22	الحالة الاجتماعية حسب المركز الوظيفي	354

مقدمـــة

مقدمة:

لم تحظ المؤسسة الاقتصادية باهتمام الدارسين والباحثين الاجتماعيين منذ وقت مبكر مقارنة بالمؤسسات التقليدية الأخرى مثل الأسرى والمدرسة، وربما الاستثناء الوحيد شكلته دراسة عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" التي تناول فيها المؤسسة كمحور جوهري للحياة الاقتصادية.

ولقد ارتبط ظهور وتطور المؤسسات بظهور وتطور طرق التنظيم والتسيير، ومنه كانت المؤسسات محل دراسة واهتمام الدارسين والباحثين لإيجاد أنجع الطرق وأنسبها لتحقيق فعالية المؤسسة. ولقد ركزت الدراسات الأولى على الاهتمام بالجانب المادي والتقني للتنظيم، وذلك بظهور المدرسة التايلورية حيث كان نجاح المؤسسة يعتمد على مدى امتلاكها لرؤوس الأموال والمعدات التقنية والفنية، لكن هاته الدراسات أهملت موردا هاما يتمثل في القوة البشرية التي كانت محل اهتمام الباحثين في مرحلة لاحقة مع مدرسة العلاقات الإنسانية، هذه الأخيرة ركزت اهتمامها على الجانب التقني والإنساني على حد سواء، لا سيم مع الجيل الثاني من الباحثين فيها. ولم يتوقف مجال فهم ونقلة المؤسسات من مرحلة إلى أخرى عند هذه الأبحاث، بل ظهرت دراسات أخرى كنظرية Z التي بينت أن المؤسسة فضاء ثقافي ناتج عن مجموعة من القيم والمعايير التي يحملها الفاعلون الاجتماعيون إلى هذا الفضاء وهو ما يشكل ثقافة خاصة بالمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات.

إن ثقافة المؤسسة وقبل أن تظهر كمفهوم متداول لدى المفكرين في جانبها التنظيري، وكظاهرة تنظيمية تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق التميز والفعالية، قد كان لها جذور في الفكر التنظيمي منذ ظهوره في البدايات الأولى للقرن العشرين، لكنها قد انحصرت في الجوانب التقنية مع بروز النظريات الكلاسيكية، بمعنى أن الثقافة التنظيمية في تلك الفترة كانت مجرد ثقافة تقنية ترتكز على الجوانب الرسمية والفنية مع إهمالها للجوانب الاجتماعية والإنسانية، ويعود ذلك حسب وجهة نظرنا إلى عوامل إيديولوجية مرتبطة بالطبيعة الاستغلالية للثقافة الرأسمالية.

وفي مرحلة ثانية تغيرت النظرة إلى العنصر البشري بوجه خاص والى المؤسسة بوجه عام مع بداية اهتمام بعض الدراسات بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وكان ذلك انطلاقا من مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث اعتبرت هذه الدراسات المؤسسة على أنها نسقا اجتماعيا وإنسانيا على حد سواء.

أما المرحلة الثالثة والأخيرة فتمثلت في الظهور الفعلي للثقافة التنظيمية كمفهوم ذو أهمية بالغة – وذلك تحديدا في نظرية Z – وكظاهرة حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في العديد من

الفروع العلمية، وكان ذلك منذ العقد الثامن وبداية العقد التاسع من القرن الماضي، انعكاسا لما حققته المؤسسات اليابانية من نجاحات فاقت كل التوقعات.

والحقيقة أن الكثير من الدراسات المهتمة بالنسق المؤسساتي في بعده الثقافي قد قلبت نظرة التوجه الكلاسيكي فيما يتعلق بالثقافة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتمتع بمكانة متقدمة مقارنة بالفترات السابقة، وبذلك أصبحت جميع الأنساق الفرعية (التقنية والاجتماعية والثقافية، ...) تتمتع بنفس القدر من الأهمية دون أن تكون لأحدها أية أولوية، حيث يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر به في الوقت ذاته، والأبعد من ذلك أن البعض يذهب إلى اعتبار النسق الثقافي على أنه متغير مستقل وأن بقية الأنساق الأخرى متغيرات تابعة.

لقد ارتبط ظهور ثقافة المؤسسة بظهور وتطور المؤسسة نفسها، فقد كانت المؤسسات عبارة عن أنساق مغلقة تقتصر على البعدين التقني والاقتصادي فقط، إذ تولت كل الإدارات وعلى رأسها التيارات الفكرية منذ مطلع القرن الماضي تنظيم العمل بطرق أشبه بالميكانيكية أفقدت العمل بعده الإنساني والاجتماعي. لكن هذه النظرة الإنتقاصية الضيقة تم تجاوزها، وتحولت بذلك المؤسسة من نسق مغلق إلى نسق مفتوح، ومن أحادية البعد إلى تعدد الأبعاد، لأن المؤسسة تتضمن بعدا اجتماعيا أساسيا نابع من التغيرات التي تحدث على مستوى السلوكات الفردية والجماعية للفاعلين الاجتماعيين، كما أنها تتضمن بعدا ثقافيا يفرض على المؤسسة الاطلاع والإحاطة بالقيم والمعايير الاجتماعية والثقافية لهؤلاء الفاعلين، هذه القيم التي تتأثر وتؤثر في القيم التنظيمية للمؤسسة.

ويشكل نسق القيم جوهر وأساس ثقافة المؤسسة التي تمثل طرق و أساليب العمل والقيم والمعايير التي يتصف بها الفاعلون الاجتماعيون ذووا الثقافات المختلفة، هذه الثقافات التي تتفاعل فيما بينها من جهة ومع المعطيات التنظيمية من جهة أخرى وكل ما من شانه أن يشكل هوية بارزة للمؤسسة، حيث بات من المعروف أن العامل الحاسم في التطبيق الأمثل للجوانب الإدارية والتكنولوجية في المؤسسة هو العامل ومحيطه الاجتماعي والثقافي، ومنه لم يعد هناك شك بأن الثقافية التنظيمية القوية والإيجابية ضرورة حتمية لتدعيم الكيان الاقتصادي للمؤسسة ، ومرجعية رئيسية في استمرار وتفرد المؤسسة في فضاء يتميز بالتنافسية.

وفي الأخير يمكن القول أنه قد تعدد الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية، فتنوعت حوله الجهود الفكرية والنظرية، وسعيا منا لتشخيصه وفهمه، بالخصوص ما تعلّق منه بمجال القيم التنظيمية، كان

الاهتمام في هذه الدراسة بالجانب النظري كمصدر خصب لتنمية الإطار الفكري لموضوع البحث، وتقويم أجزاءه من جانب التفسيرات السوسيولوجية الكلاسيكية والحديثة، ليتبين مدى أهمية الموضوع في قالب التحليلات والتفسيرات النظرية، وإعطاءه التأهيل العلمي المناسب، وإبراز ثقافة المؤسسة كمتغير مستقل يمارس تأثيرات قوية على العديد من المتغيرات التنظيمية كالتغيير التنظيمي والأداء والميزة التنافسية، وغيرها، ويأتي الولاء التنظيمي في مقدمة هذه المتغيرات التي قد تمارس عليه الثقافة التنظيمية بقيمها المختلفة تأثيرا إيجابيا.

وانطلاقا مما سبق ذكره تأتي الدراسة الحالية لفحص العلاقة التأثيرية بين الثقافة التنظيمية (قيم الاتصال، قيم المشاركة، قيم التحفيز) والولاء التنظيمي، ولأجل ذلك قسمت هذه الدراسة إلى ستة فصول: أربعة منها تناولت الأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة, وفصلين ميدانيين تعلقا بمتغيرات الدراسة الميدانية التي أجريت **بمدرية توزيع الكهرباء والغاز – الهضاب – سطيف**.

وككل البحوث العلمية تناول الفصل الأول من الدراسة التعريف بموضوع البحث من خلال الإطار العام للدراسة، وذلك انطلاقا من تحديد الإشكالية والفرضيات مرورا بتوضيح أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، ثم تحديد المفاهيم الرئيسة والمساعدة ليتم الانتقال بعد ذلك إلى عرض أهم المقاربات النظرية لموضوع البحث، وفي نهاية هذا الفصل تم تقديم عرض موجز لبعض الدراسات السابقة والمشابهة التي تناولت متغيرات الدراسة ومؤشراتها.

أما الفصل الثاني فقد اهتم بالتراث النظري للثقافة التنظيمية، وذلك بالبحث أولا في تطورها وماهيتها على غرار الأهمية والأهداف، الخصائص والمحددات، العناصر والمستويات، ... كما تناول هذا الفصل أساسيات حول الثقافة التنظيمية كآليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها ووسائل انتشار الثقافة في المؤسسة والعوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، ....بعدها انتقلت الطالبة للحديث على علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية كعلاقتها بالقيادة والإستراتيجية والتطوير التنظيمي والجودة الشاملة، ... لنعرض بعد ذلك عنصر حسب تصورنا في غاية الأهمية عنوناه ب: الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، أي علاقة؟ ونختم الفصل بالحديث عن ثقافة المؤسسة الجزائرية وشروط نجاحها.

تعد القيم التنظيمية المكون الرئيسي لثقافة أي مؤسسة لذلك فقد خُصص الفصل الثالث للقيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، حيث تم التطرق أولا للقيم التنظيمية بصفة عامة وذلك بالتطرق إلى علاقة القيم بالثقافة التنظيمية ثم أهمية القيم التنظيمية ومراحل تطورها، مصادرها وأنواعها،... وبما أن

الطالبة تبنت في التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية ثلاث أنواع من القيم وهي قيم الاتصال وقيم المشاركة وقيم التحفيز، فقد عرضت عدد من العناصر التي تحيط بكل منها.

فبالنسبة لقيم الاتصال تناولنا أهمية وأهداف الاتصالات، أشكالها وأساليبها، رسالة المؤسسة، الاتصال عبر الثقافات المختلفة، وختمنا هذا المبحث بشرح بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية. أما قيم المشاركة فقد تناول هذا الفصل العديد من الجوانب المتعلقة بها كأهمية وأهداف المشاركة، طرق مشاركة العاملين، نظم وموضوعات المشاركة، ... وتم التركيز في نهاية هذا المبحث على التجربة اليابانية في مجال المشاركة العمالية باعتبار المؤسسة اليابانية تحتل الريادة في هذا المجال، وأوردنا بعدها التجربة الجزائرية في مجال المشاركة. وختمنا هذا الفصل بعرض كل ما يتعلق بقيم التحفيز كأهمية وأهداف الحوافز، تصنيف الحوافز، دور الإدارة في تحفيز العاملين، أساليب حديثة في التحفيز ونهينا المبحث بعنصر في غاية الأهمية وهو الدافعية عبر الثقافات.

أما الفصل الرابع فقد خصص لمتغير الولاء التنظيمي وذلك بعرض أولا مقدمات حول الولاء التنظيمي، تمثلت في الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة كأهم أنواع الاتجاهات، أهمية اتجاهات العاملين في التنبؤ بالسلوك والأداء التنظيمي، أثر قيمة العمل على قيمة الفرد والعلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، والأسس التي تقوم عليها جماعات العمل. وبما أن الالتزام التنظيمي هو من المفاهيم التي تقترب كثيرا من مفهوم الولاء، فقد تضمن هذا الفصل مبحثا حول الالتزام التنظيمي تضمن أهمية الالتزام التنظيمي وأنواعه الالتزام، وبعض مداخل تنمية الالتزام التنظيمي، العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام، والدور الذي يمكن للإدارة أن تلعبه في تطوير الالتزام التنظيمي. بالنسبة لمبحث الولاء التنظيمي وهو مبتغى هذا الفصل، فقد تضمن أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه، الأنواع والأبعاد، آثار ونتائج الولاء التنظيمي ومؤشراته، أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي. العوامل المساعدة في تنميته، تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين. العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية، الإدارة القائمة على الولاء، ليختم هذا الفصل بعنصر يجسد موضوع الدراسة ألا وهو عنصر ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي.

أما الفصل الخامس فقد عُرِض فيه الإجراءات المنهجية للدراسة بدءا بالتعريف بالمؤسسة مجال الدراسة، بعدها تناولنا أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات الإدارية) وكيفية بناء كل أداة وطريقة تطبيقها ميدانيا مرورا بعرض مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال الزمني والمجال البشري) بما في ذلك العينة وطريقة اختيارها وخصائصها.

وبعد جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة باستخدام المنهج المناسب والأدوات السابقة الذكر، بالإضافة إلى توظيف بعض الأساليب الإحصائية، تم القيام بتبويب كل هذه البيانات في الجداول وتحليلها وتفسيرها حتى يتسنى عرض النتائج النهائية للدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وكان كل ذلك في الفصل السادس والأخير.

الفصل الأول

الفصـــل الأول: الإطار العام للدراسة

أولا: إشكالية الدراسة

ثانيا: تحديد الفرضيات

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية

2- الأسباب الموضوعية

رابعا: أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية النظرية

2-الأهمية العلمية التطبيقية

خامسا: أهداف الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم:

أ-المفاهيم الأساسية

ب-المفاهيم المساعدة

سابعا: المقاربات النظرية لموضوع البحث:

1-المؤسسة من المنظور الاقتصادي:

1-1-مدرسة الإدارة العلمية

1-2-نظرية المبادئ الإدارية

1-3-التنظيم البيروقراطي عند فيبر

1-4-روبرت ميتشلز وقانون الأوليجاركية

2-المؤسسة من المنظور الإنساني الاجتماعي:

2-1-مدرسة العلاقات الإنسانية

2 -2-نظرية ماسلو للحاجات

2-3-نظرية الحاجات لـ ماكليلاند

2-4-دراسة معهد تافستوك Tavistok

2-5-نظرية النظام التعاوني شستر بارنارد Chester Barnard

2-6-مدخل الموارد البشرية

3- المؤسسة من المنظور الثقافي:

3-1-نظرية الأنساق المفتوحة

3-2-مقاربة سان سوليو حول المؤسسة

3-2-النظرية اليابانية Z

ثامنا: الدراسات السابقة والمشابهة:

1- الدراسات الأجنبية

2-الدراسات العربية

3- الدراسات الجزائرية

أولا: إشكالية الدراسة:

إن انتماء العامل إلى جماعة اجتماعية لها قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة، يعني بالدرجة الأولى أنه ينتمي إلى ثقافة متميزة تؤثر في سلوكه التنظيمي، وما تفرضه تلك الثقافة من أنماط سلوكية تختلف في الحقيقة عما تفرضه الأنماط التقليدية التي لم تكن تهتم إلا ببناء الاستعداد لدى الأفراد للتنفيذ والاستجابة لشروط الأنساق التقنية. لذلك فقد ظهر النمط الثقافي في الإدارة والتسيير مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، كبديل على الأنماط التقليدية الأخرى خاصة النمط البيروقراطي. حيث فرض هذا التوجه الجديد منطقه خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الناتجة عن تيار العولمة، وكان ذلك بتأكيد العديد من الباحثين والمتخصصين في مجالي الإدارة والتنظيم ك "وليام أوشي" و "رونو سانسوليو" [1]على ضرورة الاهتمام بالبعد الثقافي -المتمثل في ثقافة المؤسسة- في تسيير وإدارة المؤسسات الحديثة، لتمثل ثقافة المؤسسة بذلك المتغير المستقل، وتصبح بالمقابل بقية المتغيرات التنظيمية الأخرى مجرد متغيرات تابعة، يتحكم فيها نوع وحجم الثقافة السائدة في المؤسسة.

وتعدّ الثقافة التنظيمية نتاج تفاعل ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير، وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها من جهة، وكل ما يتعلق بالقيم التنظيمية للمؤسسة وخصائصها وسياستها وأهدافها من جهة أخرى، وهو ما يشكل نسقا ثقافيا خاصا بالمؤسسة يميّزها عن المؤسسات الأخرى ولا سيم المشابهة منها.

نفهم من هذا أنّ الثقافة التنظيمية هي مزيج من المكتسبات القبلية للعاملين (قيم اجتماعية وثقافية وقيم تنظيمية تقنية قبل التحاقهم بالمؤسسة)، والمكتسبات البعدية (القيم التنظيمية الموجودة أصلا في المؤسسة)، حيث تعمل المؤسسة بطريقة مقصودة أو غير مقصودة على دفع عامليها إلى تبني أنماط معينة من القيم والأعراف والمعتقدات المشتركة والسلوكيات العملية التي تعارف أعضاء المؤسسة على العمل بموجبها، سواء تمّ ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي.

---

[1]– أنظر في ذلك؛ - Jean Michel Morin: **Précis de sociologie**, Editions Nathan, Maxéville, 1996

–Renaud Sainsaulieu : **L'identité au travail**, Presse de la fondation National des Sciences Politiques, Paris, 1977.

–مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

وما يمكننا التأكيد عليه منذ البداية هو أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، حيث تعمل المؤسسة من خلال ثقافتها على قولبة وتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها المسطرة، و"حتى بداية الثمانينات غالبا ما كان يعتقد بكل بساطة أن التنظيمات أو المؤسسات تستخدم طرقا عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد، تظهر فيها المستويات العمودية والأقسام وعلاقات الصلاحية وغيرها، ولكن في الواقع فإن المؤسسات تمثل أكبر من ذلك، إذ تظهر لكل مؤسسة شخصية خاصة بها، كما هو الحال بالنسبة للأفراد، قد تكون ذات شخصية صلبة أو مرنة أو غير ودية أو داعمة أو مبدعة أو محافظة." [1]

حيث أصبح من المسلم به "أن الأسس العلمية للتسيير وحدها غير كافية لتطوير المؤسسات بل الأمر يتطلب دراسة نسق القيم الذي يحدد مدى نجاح أو فشل هذه الأسس ومدى ارتباطها بالبنية التنظيمية والهيكلية والتحديدات المستقبلية التي ترسم بوجه عام مسار تطور المؤسسة". [2]

وانطلاقا من هذا أصبح موضوع ثقافة المؤسسة يشكل أحد الاهتمامات الأساسية بالنسبة للباحثين في جميع المجالات و الميادين، وخاصة بالنسبة للباحثين في علم الاجتماع هذا بوجه عام، وبوجه خاص فلقد أكد معظم الباحثين الذين اهتموا بتشريح واقع المؤسسة الجزائرية أن هذه الأخيرة عبر مراحل تسييرها المختلفة التي اعتمدتها منذ الاستقلال حتى يومنا هذا، قد فشلت في بناء ثقافات تنظيمية قوية وفعالة؛ تساعد المؤسسات الصناعية على تحقيق مبدأ الرشد والعقلنة، وبالرغم كذلك من النماذج الإدارية المتطورة التي استوردتها المؤسسة الجزائرية من الدول المتقدمة –خاصة تلك التي رافقت الأنساق التكنولوجية المادية والإدارية– إلا أنها لم تتمكن على الإطلاق من الدمج بين العناصر الثقافية المحلية المستمدة من ثقافة المجتمع الجزائري، والعناصر الثقافية المتطورة المتضمنة في النماذج الإدارية المستوردة. حيث غلب الطابع المحلي على الطابع المستورد، وبالتالي فبدلا من بناء أنساق ثقافية قادرة على التفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية للمؤسسة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ظهرت في مؤسساتنا انساق ثقافية عرجاء غير قادرة على تلبية متطلبات البناء التنظيمي العام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد أدى ذلك لظهور العديد من العناصر السلبية المعيقة كالزبونية، والبيروقراطية، وعدم تحمل المسؤولية، والتركيز على

[1]– ماجدة عطية: **سلوك المنظمة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص325.

[2]– رحال سليمان: الثقافة التسييرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، **مجلة التواصل**، العدد 5، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999، ص10.

المصالح الشخصية للأفراد بدلا من المصالح العامة للمؤسسات، وغيرها من القيم التنظيمية السالبة.[1]

وقد أكد بعض الباحثين الذين اهتموا بدراسة عملية التسيير الاشتراكي في الجزائر كالباحث الأكاديمي "العياشي عنصر" مثلا، على أن العناصر المرتبطة بطبيعة المجتمع الجزائري وتركيبته السوسيو ثقافية والسوسيو تاريخية، قد كانت بمثابة العائق الأساسي لتحقيق المشاركة الفعالة للطبقة العمالية في عملية التسيير.

في ظل هذه الوقائع؛ تهتم الدراسة الحالية الموسومة ب " **تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** " حيث سيتم التركيز على التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية للمؤسسة باعتبارها امتداد للثقافة المجتمعية على الولاء التنظيمي كونه هو الآخر امتداد للولاء المجتمعي.

وتهتم هذه الدراسة بالولاء التنظيمي ذلك أنّ هذا المتغير في سياقاته العلمية الصحيحة لم يحظ بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين والباحثين إلا مع نهاية الستينات وأوائل السبعينات، ولقد انعكست حداثة التوجّه نحو هذه الظاهرة التنظيمية على قلة البحوث والدراسات التي تناولتها في الدول النامية ومنها البلدان العربية بشكل خاص والجزائر بشكل أخص، ويتضح ذلك جليا من خلال العدد القليل جدا من الدراسات التي تناولت هذا المفهوم نظريا وميدانيا في هذه الأقطار.

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية العامل وبالتالي على فعالية وكفاءة المؤسسة والشاهد على ذلك هو تفوق المؤسسات اليابانية على مثيلاتها في الدول المتقدمة، وقد أكدت الدراسات على أن أهم أسباب هذا التفوق هو المستوى المرتفع للولاء التنظيمي الذي يتمتع به العامل الياباني. ولقد أثبتت التجربة اليابانية تأثير قيمة الولاء التنظيمي على استمرار العاملين في خدمة المؤسسة والرقي بها إلى مراتب متقدمة في ترتيب المؤسسات المنافسة، وسعيهم لتحقيق أهدافها وكأنها أهدافهم الشخصية. والمؤسسات اليابانية بعد أن تصدرت الريادة العالمية أيقنت أن المورد البشري هو صانع الفرق حيث حافظت على موردها البشري وأولته الاهتمام اللازم وعملت على كسبت ولائه لها.

---

[1]– أنظر بهذا الخصوص؛

–محمد بشير: **الثقافة والتسيير في الجزائر–بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**– ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

-بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، دار المغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998.

–نور الدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية–حالة الجزائر– **مجلة الباحث الاجتماعي**، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999،

والمؤسسات الجزائرية اليوم مطالبة بتسليط الضوء على الجانب الثقافي والاهتمام به، أي تشكيل ثقافة تنظيمية قوية وايجابية وذلك من خلال دعم جميع القيم التنظيمية على غرار قيم الاتصال وقيم المشاركة وقيم التحفيز، لتكون بمثابة قيم مشكلة للولاء التنظيمي لدى العاملين بكافة فئاتهم السوسيو مهنية في مرحلة أولية، ومساعدة على الرفع من مستوى هذا الولاء في مرحلة لاحقة.

انطلاقا من هذا المنظور تتمحور إشكالية الدراسة الحالية حول التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

والذي يتفرع إلى الأسئلة الفرعية التالية:

س1-كيف تؤثر قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

س2-كيف تؤثر قيم المشاركة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

س3-كيف تؤثر قيم التحفيز على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

ثانيا: تحديد الفرضيات: تعد عملية صياغة الفرضيات غاية في الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، مما يتوجب على الباحث إعطائها الاهتمام الكافي ومراعاة تحديد فرضيات دراسته تحديدا دقيقا، وذلك لارتباطها ارتباطا مباشرا بدقة نتائج الدراسة الميدانية.

وقد قمنا بعرض الفرضيات مباشرة بعد الإشكالية وذلك لأنها بمثابة إجابات احتمالية ومؤقتة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، وعلى هذا الأساس فقد قمنا بصياغة فرضية عامة تعد بمثابة إجابة مؤقتة على التساؤل المركزي، واشتققنا منها ثلاث فرضيات فرعية هي أيضا بمثابة إجابات مؤقتة على التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:

الفرضية العامة: تمارس ثقافة المؤسسة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وتتفرع إلى:

الفرضيات الفرعية:

ف1-تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وسنقيس هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

أ-مؤشرات قيم الاتصال:

- نوعية الاتصال داخل المؤسسة.
- طبيعة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات مع المسئولين والزملاء في العمل.
- اللغة المستعملة في الاتصال داخل المؤسسة.
- تبادل المعلومات(كميتها-توقيتها).
- عدالة توزيع المعلومات.

ب- **مؤشرات الولاء التنظيمي:**

- الاندماج الوظيفي
- التحدث عن المؤسسة بشكل إيجابي
- الدافع عن سياسات وبرامج المؤسسة
- الشعور بالاعتزاز أثناء التحدث عن المؤسسة
- قبول أي وظيفة في المؤسسة مقابل البقاء فيها.

ف2-تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وسنقيس هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

أ-مؤشرات قيم المشاركة:

- أشكال المشاركة العمالية (المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في الأرباح، المشاركة في التسيير).
- المعايير التي تعتمدها المؤسسة في عملية المشاركة.
- الوسائل المعتمدة في عملية المشاركة (عملية التفويض، المشاركة في الاجتماعات، تقديم الاقتراحات والأخذ بها).

ب- **مؤشرات الولاء التنظيمي:**

- اعتبار مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكل خاصة
- قبول أهداف المؤسسة وقيمها
- بذل أقصى جهد لكي تحقق المؤسسة أهدافها

ف3-تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ونقيس هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

أ-مؤشرات قيم الحوافز:

- الحوافز الإيجابية المادية (الأجر، الترقية، المنح، الدورات التدريبية، الخدمات الاجتماعية).
- الحوافز الإيجابية المعنوية (تقدير الزملاء والمسئولين، تكريم العاملين، تنظيم احتفالات، التكليف بعمل قيادي).
- الحوافز السلبية (إنذار شفهي أو كتابي، تخفيض الدرجة، التوقيف عن العمل لمدة محددة، النقل إلى مكان أبعد، المثول أمام مجلس تأديبي).

ب- **مؤشرات الولاء التنظيمي:**

- الثقة بأن المؤسسة الحالية أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى
- الرغبة في البقاء في المؤسسة
- القيام بجهد مضاعف في الوظيفة
- نشر السمعة الحسنة للمؤسسة
- الدفاع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها
- الحفاظ على أسرار المؤسسة

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع: يقوم البحث العلمي على مجموعة من المعايير التي يعتمد عليها الباحث في عملية اختيار وتحديد موضوع دراسته، حيث تنتاب الباحث في هذه المرحلة حيرة كبيرة، ترتبط إلى حدّ كبير بالعلاقة الموجودة بين نجاح العملية البحثية والاختيار الموفق لموضوع البحث.

ويمكن تقسيم الأسباب التي دفعت الطالبة إلى اختيار موضوع تأثير ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

1-الأسباب الذاتية:

- اندراج الموضوع ضمن الاهتمامات البحثية الأكاديمية للطالبة، والتي تدور في فلك تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية، وذلك عبر المحطتين الأكاديميتين السابقتين ليسانس-ماجستير.

- التعلّق النفسي للطالبة بكل ما هو بعد ثقافي هوياتي في المؤسسات الاقتصادية -الصناعية، والذي يقابله في موضوع الدراسة المتغير المستقل "ثقافة المؤسسة" هذا من جهة، ومن جهة أخرى بكل ما يدور حول إحساس العاملين تجاه مؤسساتهم من التزام، انتماء، ولاء والممثلة في موضوع الدراسة بـ"الولاء التنظيمي"، هذا الأخير الذي أصرّت الطالبة على إدراجه كمتغير تابع في الدراسة، بالرغم من قلة المراجع حوله، لاسيما الدراسات السابقة وتحديدا أطروحات الدكتوراه، مع العلم أنّ الانطلاقة الأولى في هذا الموضوع كانت بربط ثقافة المؤسسة بالأداء، ثم في مرحلة وسيطة ربطها بالتغيير التنظيمي وما تتوفر عليه الأدبيات النظرية من مراجع حول هذين المتغيرين، لكن أؤكّد أنّ الارتباط النفسي والعاطفي للطالبة بموضوع الولاء التنظيمي جعلها تدرجه في موضوع الدراسة بالرغم من قلّة الدراسة حوله كما سبق الذكر.

2-الأسباب الموضوعية:

- لعلّ أهم سبب موضوعي جعل الطالبة تختار هذا الموضوع دون غيره هو أهمية الموضوع في حدّ ذاته، هذه الأهمية التي تستمد مرجعيتها من أهمية البعد الثقافي سواء على مستوى المؤسسة كنسق داخلي أو على مستوى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والمجتمع المحلي كنسق خارجي، هذا البعد الذي توليه المؤسسات الرائدة في العالم -على غرار المؤسسات اليابانية- أهمية كبرى في علاقة المؤسسة بعامليها والحرص على تنمية وتشكيل ولائهم لها.

- قلّة الدراسات العلمية التي تناولت علاقة ثقافة المؤسسة بالولاء التنظيمي، فمعظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها تناولت علاقة ثقافة المؤسسة بمتغيرات تنظيمية أخرى.

- سعي الطالبة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز درجة أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيراتها على المتغيرات التنظيمية للمؤسسة بصفة عامة، وعلى الولاء التنظيمي للعاملين بصفة خاصة،

رابعا: أهمية الدراسة: تهتم الدراسة التي بين أيدينا بمتغيري الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وهما من أهم المتغيرات التنظيمية في حقل سوسيولوجيا التنظيمات، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من على الصعيد النظري والميداني من:

1- **الأهمية العلمية النظرية:** يستمد موضوع الدراسة أهميته من أهمية متغيراته حيث تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة مستمدة من الدور المهم الذي تقوم به تجاه المؤسسات، إذ تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنّها توفّر إطارا مرجعيا لتنظيم وتوجيه وتفسير السلوك التنظيمي، بمعنى أنّها تؤثّر على الفاعلين الاجتماعيين، وتشكّل أنماط السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة التي يعملون فيها، وقد وجد الباحثون بأنّ هناك علاقة معنوية بين طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة والعديد من المخرجات كالالتزام والولاء و... الخ.

كما يعدّ موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة في حقل الدراسات السوسيولوجية عموما وحقل الدراسات السوسيو-مؤسسية خصوصا، وذلك نظرا لأهميته ودوره في إمكانية إرساء استقرار العاملين في المؤسسة، وخاصة ذوي المهارات المتخصصة من لهم فرصة الارتقاء بمستوى فاعلية التنظيمية، بالإضافة إلى نقطة أخرى أنّ الولاء التنظيمي يساعد في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، وبالتالي فهو يقوم بدور محوري في ضمان النهوض بالمؤسسة والوصول بها إلى تحقيق الميزة التنافسية مقارنة بباقي المؤسسات ولاسيما المشابهة منها.

2- **الأهمية العلمية التطبيقية:** تزداد أهمية الدراسة الحالية أكثر إذا عرفنا أنّ المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة اقتصادية عموما ومؤسسة سونلغاز خصوصا.

- بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كما لا يخفى على أحد أنّ المؤسسات الاقتصادية العمومية تشكّل دعامة جوهرية من دعامات الاقتصاد الجزائري.

-أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فهي واحدة من المؤسسات الوطنية العملاقة ذات التاريخ الطويل والتقاليد والأعراف التنظيمية البارزة، وذات الوزن الاقتصادي المعتبر سواء بالنسبة للدولة أو للمواطنين كونها تتحكّم في مادتين حيويتين (الكهرباء والغاز) تعدّان من المقومات الأساسية للحياة البشرية.

خامسا: أهداف الدراسة: في ضوء مختلف النظريات والأبحاث المتوفرة حول الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وفي ضوء معايشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرّف على خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة والتراث النظري من جهة، ومعرفة آراء المبحوثين من جهة أخرى.
- محاولة تشخيص واقع الثقافة التنظيمية من حيث الخصائص العناصر والمحددات، في مؤسسة البحث.
- محاولة التعرّف على طبيعة القيم التنظيمية لاسيما قيم الاتصال، قيم التحفيز، قيم المشاركة السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة التعرّف على ماهية الولاء التنظيمي من خلال الأدبيات المتوفرة من جهة، والتعرف على مستواه وحصر المؤشرات الدالة عليه في المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى.
- تحديد تأثير ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الولاء التنظيمي، وذلك من خلال تحديد :

– تأثير قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
– تأثير قيم التحفيز على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية.
– تأثير قيم المشاركة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

- إثراء المكتبة السوسيولوجية، كما تعتبر هذه الدراسة بمثابة دراسة سابقة لدراسات ميدانية مستقبلية
- محاولة الوصول من خلال نتائج الدراسة الحالية إلى تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي قد يستفيد منها الطلبة ومسيرو المؤسسات الاقتصادية على حد سواء.

سادسا: تحديد المفاهيم: نظرا لتطور المفاهيم ومدلولاتها من فترة زمنية إلى أخرى خاصة في العلوم الاجتماعية، فان تحديدها في بداية كل بحث علمي يعتبر خطوة في غاية الأهمية، وذلك لإزالة الغموض والالتباس الذي قد يقع فيه القارئ أو المتتبع للبحث، وبناء على هذا فان الطالبة سوف تعالج المفاهيم الأساسية والمساعدة لهذا البحث حسب وجهات نظر مجموعة من الباحثين الذين تعرضوا لهذه المفاهيم، ثم بعد ذلك تحاول كخطوة موالية أن تقدم التعريف الإجرائي لكل مفهوم، ويتم تحديد التعريف الإجرائي للبحث إما بتقديم تعريفا خاص بالباحث الذي يجري الدراسة، وإما بتبني تعريف من التعريفات السابقة بحيث يكون أقرب إلى موضوع البحث.

أ-**المفاهيم الأساسية:** وحددت ب: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، قيم الاتصال، قيم المشاركة، قيم التحفيز، الولاء التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

1- **مفهوم الثقافة التنظيمية:** قبل الخوض في هذا المفهوم علينا أولا تحديد مفهوم الثقافة حتى نتمكن من حصر الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.

1-1- مفهوم الثقافة: الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، عرف عدّة تعريفات تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى.

"والثقافة هي المعبر الحقيقي عما وصلت إليه البشرية من تقدّم فكري، فمن خلالها يتم رسم المفاهيم، كما يتم رسم القيم والسلوك. ولقد ارتبطت الثقافة بالوجود الإنساني ارتباطا متلازما مع تطور الحياة الإنسانية وفقا لما يقدّمه الإنسان من إبداع وإنتاج في شتّى المجالات.

والثقافة culture في اللغة تعبير عن الفهم والإدراك والخدمة والمهارة، وهي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني colere التي تعني الزرع، فالكلمة كانت تشير إلى استصلاح الأراضي لحصد حبوبها ونباتها وثمارها، ومن جهة أخرى ترجمت كلمة celere الى ثقافة وكانت تعني في أصلها عبادة الآلهة". [1]

مما أعطى بعدا آخرا لهذا المصطلح، حيث استخدم تارة للإشارة للجوانب المادية للنشاط الإنساني، وتارة أخرى إلى الأنشطة الروحية المرتبطة بعلاقة الإنسان بالآلهة.

"والثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم وتصرفات الأفراد في دولة ما أو تنظيم ما، والثقافة رمزية المضمون، وتشاركية الممارسة، ونمطية الشكل أو المظهر الخاص بممارستها". [2]

---

[1]- شحتاتة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة-دراسة حالة سونالغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"- **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص112.

[2]- عبد السلام أبو قحف: **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 168.

ويمكن تفسير مفهوم الثقافة بـ: [1]

-مجموع أشكال السلوكات المكتسبة في المجتمع الإنساني،

-مجموع المكونات اللغوية، الهيئات، المنتجات المادية والفكرية، والفنية، والعناصر الرمزية المقدسة،

-البرمجة الذهنية الجماعية، التي تقوم بإدماج كل ما هو جميل وقبيح، وجيد ورديء، منطقي وغير عقلاني، نظيف ووسخ، محبوب أو غير محبوب.

فالثقافة إذن هي "المنظومة المعقّدة والمتشابكة التي تتضمن اللغات والمعتقدات والمعارف والفنون والتعليمات والقوانين والمعايير الخلقية والقيم والأعراف والعادات والتقاليد الاجتماعية والمهارات التي يمتلكها أفراد مجتمع معين". [2]

ولعل أشهر وأعرق تعريف يمكن أن نقدمه بهذا الصدد للثقافة هو تعريف الأنثروبولوجي الإنجليزي "تيلور tylor" الذي ورد في كتابه الشهير "الثقافة البدائية primitive culture" حيث يرى بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، الفنون والأخلاق، القانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع". [3]

من خلال هذا التعريف يمكننا استخلاص أهم خصائص الثقافة، فمصطلح "الكل المركب" يشير الى خاصيتي الشمولية والتنوع، ومصطلح "يكتسبها" يشير إلى أن الثقافة مكتسبة وهي في نفس الوقت متوارثة عبر الأجيال، أما مصطلحي "الفرد" و"المجتمع" فهي إشارة إلى أن الثقافة اجتماعية، فالفرد لكي يكتسب الثقافة عليه أن يتفاعل مع باقي أفراد المجتمع وينسج معهم علاقات متنوعة.

ومما سبق يتبين "أن الثقافة تشمل جوانب مادية من أدوات ومعدات، والتي طورت نتيجة لجهد الإنسان بإشباع حاجاته وما يرتبط بذلك من عواطف واتجاهات وميول ومواقف وهي جواب غير مادية.

---

[1] -Isabelle Huault **: Le Management International**, Casbah Edition, Alger, 1999, pp95-96.

[2]- عبد الحميد الحسناوي: الثقافة المدرسية -مفهومها وأسلوب إرسائها-ظن **مجلة وليلي Oualili**، الثقافة المدرسية وتكوين المردسين، العدد 15، المدرسة العليا للأساتذة، مكناس، المغرب، 2010، ص 63.

[3]- حليس سمير: التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER، **أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف2، 2015/2014، ص27.

ويعني هذا أنه إذا كانت الجوانب المادية للثقافة تعبر عن المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني، فإن الجوانب غير المادية لها تعبر عن الجانب الإيديولوجي والفكري من هذا التفاعل". [1]

وعليه يمكن تعريف الثقافة بأنها **كل ما يعكس منظومة القيم والأعراف والاتجاهات وأنماط التفكير لدى الفرد الجزائري، بحيث تتجلى في الممارسات والأنماط السلوكية كالعادات والتقاليد،...الخ.**

1-2- الثقافة التنظيمية: " إن فكرة ثقافة المؤسسة تسمح بالأخذ في الحسبان رأس المال البشري بطريقة أفضل، لذلك يدعو "مشال كروزي" بالخصوص إلى البحث عن ثقافة حية وناشطة، يتعارف بها الجميع من أجل أن يقدم كل فرد مساهمته وكذلك انتمائه التام. هذه الثقافة يمكن أن تأخذ أشكال جد متباينة في الوظيفة، وخاصة في الظروف التكوينية للمؤسسة: شخصية المؤسس، تاريخ التنظيم، طبيعة النشاط، الخصوصات السوسيولوجية لأعضاء التنظيم". [2]

ويعرف "م. ثيفينيه M . Thévenet" الثقافة التنظيمية بأنها" منظومة أفكار وقيم تحدد على نحو أكبر الاختيارات التي تتم أو تحدث خاصة على مستوى الموارد البشرية... وهي بهذا المعنى تمثل الإسمنت الذي يربط أجزاء المؤسسة... وهي طريقة في السلوك والتفكير... الخ". [3]

إن تشبيه Thévenet للثقافة التنظيمية بالأسمنت الذي يربط أجزاء المؤسسة هو دليل على أهميتها البارزة ودورها المحوري في تخطيط وتنفيذ وتنسيق مختلف العمليات التنظيمية.

والثقافة التنظيمية حسب تعريف Harrison هي "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثقافة التخطيط ومداه، والنظرة إلى المرؤوسين في المنظمة". [4]

نلاحظ أن هذا التعريف يتضمن القيم التنظيمية الثلاث التي تناولتها الدراسة إذ أن:

- طريقة ممارسة السلطة تشير إلى ← قيم المشاركة.
- مكافأة الأفراد تشير إلى ← قيم التحفيز.
- درجة التشكيل الرسمي تشير إلى ← قيم الاتصال.

---

[1]- إسماعيل بن السعدي: الثقافة والثقافة الفرعية-تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية- **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص81.

[2] - André Gavagnol, Pascal Roulle : **Management des Organisations**, Gualino Editeur, Lextenso Editions, Paris, 2009.

[3] -M . Dgey : **Politique des Ressources Humainnes dans l' Entreprise** , Les Editions d'Organisations, Paris, 1989, P 160 .

[4]- سعد غالب ياسين: **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 238.

و"ثقافة المؤسسة هي إنتاج جديد ينشأ داخل المؤسسة من التفاعلات التي تحدث على جميع المستويات بين من ينتمون الى نفس التنظيم من جهة، وانعكاس الثقافة المحيطة من جهة أخرى". [1]

هذا يعني أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مزيج من القيم التي يحملها الفاعلون الاجتماعيون من المحيط الخارجي والتي تتفاعل داخل المؤسسة مع القيم التنظيمية والتسييرية.

وتعرف أيضا بأنّها "نتيجة تفاعل كيميائي دقيق وفريد من نوعه بين المشروع المؤسس، والمؤسسين لهذا المشروع، والفاعلين الذين يقومون بالعمل".[2] نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الثقافة الداخلية للمؤسسة ولم يشر الى الثقافة المحيطة وتأثيرها على النسق الداخلي للمؤسسة.

و"تعبر ثقافة المؤسسة في مجملها عن قيم الموظفين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، وطريقة تعاملهم التي يلمسها المتعاملين مع التنظيم، ويدركها حتى المجتمع الذي تتواجد المنظمة داخله". [3]

بمعنى أنّ الثقافة التنظيمية تكسبّ المؤسسة هوية تنظيمية، تجعلها تتميّز عن باقي المؤسسات والهيئات في المجتمع، سواء تعلّق الأمر بالجانب التقني في العمل أو بالجانب التسييري.

أما Uttal فيعرفها بأنها "منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة، لكي تعطي بالآتي قواعد عامة للسلوك". [4]

"وهو يركز على العناصر التي تشكلها، وذلك لكونها نتيجة تفاعل قيم موارد بشرية آتية من البيئة الخارجية للمؤسسة حاملة لرصيد معرفي وأنماط سلوك وتوقعات حول المؤسسة، مع قيم إدارية تحدد طريقة تنظيم العمل وتوجيه الجهود لأداء الأعمال المقررة وإنجاح الأهداف المسطرة". [5]

ويعرف هوفستيد Hofstede ثقافة المؤسسة على أنها "البرمجة الجماعية لفكر أفراد التنظيم".[6]

التنظيم".[6]

---

[1] - Denys Cushe : **La Notion de Culture dans Les Sciences Sociales** , Casbah Editions , Alger , 1998, P100 .

[2] - Alain Beltran et Michel Ruffat**: Culture d'Entreprise et Histoire**, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, P31.

[3]– ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ دراسة استطلاعية مقدمة في **المؤتمر الدولي للتنمية الإداري** – نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية، 1430 هـ، ص 07.

[4]– رؤوف كعواش: الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر –دراسة تطبيقية– **المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية**، العدد 04، جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص118.

[5]– المرجع نفسه: ص119.

[6]- عثمان حسن عثمان: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد8، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008، ص78.

ويوضح هوفستيد الفرق بين الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الدراسة التي قام بها معهد البحث في تعدد الثقافات والتعاون institute for research on intercultural cooperation IRIC، حيث يقول: "بمجرد استعمال مصطلح ثقافة واقترانه بالبلدان أو المؤسسات، هذا الأمر يدعو للتفكير بأن الثقافتين ظاهرتين متماثلتين. لكن هذه مغالطة لأن البلد ليس مؤسسة، وأنهما من طبيعتين مختلفتين، الفرق بين ثقافة وطنية وثقافة تنظيمية تستند على قيم وممارسات مختلفة.

فالثقافات الوطنية تحوي غالبية القيم الأساسية التي تنبثق من البرمجة الذهنية المكتسبة خلال العشر سنوات الأولى من الأسرة، وفي إطار الحياة العامة والمدرسة. أما الثقافات التنظيمية فتكتسب بعد الالتحاق بالمؤسسة في مرحلة الشباب، مع قيمنا الراسخة، الثقافات التنظيمية تتكون أساسا من الممارسات الخاصة للمؤسسات، وهي أكثر سطحية مقارنة بالثقافة الوطنية ". [1]

ويعد التعريف الذي قدمه E. H. Schien في كتابه Organisational Cultur and leadership 1985 للثقافة التنظيمية من أكثر التعاريف تداولا وشمولا، حيث اعتبرها "مجموع الافتراضات الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة، في محاولاتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها، وأصبحوا يتداولونها على أنّها الطريقة الصحيحة والجيّدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل". [2]

من خلال تعريف Schien نستنتج أنّ الثقافة التنظيمية غير قابلة للتقييم في ضوء الصواب والخطأ، بل هي محددات السلوك التي يجب على العاملين الالتزام بها، والامتثال لها دون مراجعتها أو التشكيك فيها.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة كيان بداخله ثقافات متعددة، والمؤسسات هي فضاءات يعمل بها أفراد من خلفيات ثقافية واجتماعية مختلفة، وهي أماكن تتفاعل بداخلها ثقافات متشابهة أو متباينة، وهو ما يسوقنا إلى الحديث عن "الثقافة الرئيسية" و "الثقافات الفرعية".

" والمنظمات هي خليط من التفاعلات الإنسانية، وغالبا ما نجد بداخلها ثقافة رئيسية، ومجموعة من الثقافات الفرعية:

---

[1] - Geert Hofstede et Autres, traduit par : Jean-Yves Cotté : **Cultures et Organisations,** PEARSON Education, France, 3 Edition, 2010, p 409.

[2] -J . F Soutenain, P. Farcet : **Organisation et Gestion de L'entreprise**, Berti Edition, Paris, 2006, P424.

أ- **الثقافة الرئيسية:** هي الثقافة التي يشترك فيها جميع أو غالبية أعضاء المنظمة، وتسمّى أحيانا الثقافة السائدة والثقافة المهيمنة.

ب-**الثقافات الفرعية:** ثقافات جزئية يشترك فيها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة بسبب ميولهم أو هواياتهم أو تخصصاتهم أو جنسياتهم أو أعراقهم". [1]

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تشير إلى **مجموعة من القيم التنظيمية التي يتقاسمها العاملون ويلتزمون بتطبيقها، والتي تشكلها المؤسسة العمومية الاقتصادية تدريجيا عبر مراحل تطورها بهدف ضبط سلوك أفرادها وتنمية ولائهم التنظيمي، وهي تعمل على تشكيل خصوصيتها الثقافية وإبراز هويتها التنظيمية مما يميزها عن باقي المؤسسات.**

يرى "بلال خلف السكارنه" أنّه "مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فإنّ جميعها تشترك في عنصر مميّز، وهو القيم وهي التي تمثّل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية. لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكياتهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفاعلية والكفاءة، فالمنظمة تتوقّع من أعضائها تبنّي هذه القيم، وتنعكس على سلوكياتهم". [2]

وسنناقش فيما يلي مفهوم القيم التنظيمية لكونه المكوّن الرئيس من مكونات الثقافة التنظيمية.

2-مفهوم القيم التنظيمية: قبل التعرض لمفهوم القيم التنظيمية لا بدّ من أن نعرّج أولا على مفهوم القيم:

2-1-القيم: يعدّ مفهوم القيمة مفهوم قديم قدم الإنسان نفسه، وله دلالات متعددة ومتنوعة تعدّد وتنوع المجالات الفكرية، فعند الفلاسفة تعدّ القيم الركيزة التي يقوم عليها البناء الفكري، تدرس كأفكار مجردة بعيدة عن الواقع، ويستخدم الاقتصاديون لفظة القيمة للدلالة على الثروة، وهي تعني عندهم قيم الإنتاج والاستهلاك. أما علماء النفس ينظرون إلى القيمة من خلال دراستهم للشخصية، وتحديدا من زاوية الاتجاهات والميول والرغبات. وعلماء الاجتماع من جهتهم لهم باع كبير في دراستهم للقيم وتعريفاتها، فهم

---

[1]- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري، **بحوث وأوراق عمل ندوة** : الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي، طنجة، المملكة المغربية، أفريل 2009.

[2]- بلال خلف السكارنة: **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2010، ص 171.

يعرفون قيم الجماعة على أنّها "مجموعة المبادئ التي تحافظ على روح الجماعة وعلى استقرارها واستمرارها، والتي منها قيم الثقة والتضحية والولاء والتعاون". [1]

كما يعرفها "بارسونز" في كتابه "النسق الاجتماعي القيمي" بأنّها "عنصر أو نسق رمزي مشترك يعتبر معيارا أو مستوى لاختيار بين بدائل التوجيه التي توجد في الموقف، فإنّ القيم هنا تمثّل معايير عامة وأساسية يتشارك فيها أعضاء المجتمع، وتسهم في تحقيق التكامل وتنظيم أنشطة الأعضاء". [2]

كما يشير مفهوم القيمة في الغالب إلى "ما يبدو أنّه مرغوب (مستحب أم مقبول) وملائم في مجتمع أو مجموعة بعينها، وأنّ عدم الالتزام به يترتب عليه استهجان أو عقاب. فالقيمة هنا تحمل معنى القاعدة، مثل تحمّل الواجبات العائلية، وعليه فإنّ القيمة قد تؤول إلى ما يشبه القهر الاجتماعي". [3]

وتدل القيمة بهذا المعنى على أنواع المعتقدات التي يحملها الفرد، ويعتبرها مهمة ويلتزم بها بحيث تحدد له عادة الصواب من الخطأ، والمقبول من المرفوض في علاقاته مع مختلف الأفراد والجماعات.

"ويمكن الإشارة إلى نموذجين من نماذج القيم:

أ- **القيم المشتركة:** وتتعلّق القيم المشتركة لأعضاء الجماعة أو المجتمع الكلي بما يلي:

- الأطر العامة للحياة والاتصالات اليومية مثل: النماذج الإيكولوجية، وتيرة الغذاء، الأعمال، العادات والقواعد المتعلقة بالاختلاط أو الاجتماع وأسلوب الكلام ...الخ.
- أنساق التمثلات، المعتقدات، القيم المتبادلة بين أفراد الجماعة (صور الخير، النجاح، الواجب، الطموحات المشتركة، نمط تفسير الظواهر الفيزيائية ... الخ).
- تقبل بعض الرموز الجماعية (الطقوس، رموز الاعتراف، اللغات الخاصة) تشكّل هذه المجموعة العامة التي تبرز التقاليد، وتحدد محاور ضبطها لب الثقافة.

ب- **قيم الدور:** تحدد قيم الدور سلوكات كل فرد من خلال أعمال الجماعة، وكذلك وفق ما ينتظره كل عضو من الآخر حسب المكانة والوظيفة التي يؤدّيها. وتحدد قيم الدور في الجماعة القديمة التكوين بشكل واضح، إمّا على أساس أنماط ثقافية مرتبطة بالمكانة المؤسساتية (رب الأسرة، شيخ القبيلة،

---

[1]- ناصر قاسمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 108.

[2]- معمر داود: **مدخل إلى علم الاجتماع**، منشورات دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص59.

[3]- بوخريصة بوبكر: **المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي**، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 03.

الطبيب، المعلم) أو نتيجة لارتباطها بالتقاليد الراسخة التي تتعلّق بتوزيع المهمات أو القيادة (توزيع العمل في ورشة إنتاجية)". [1]

وعلى هذا الأساس تعدّ القيم بمثابة معتقدات ثابتة يصعب تغييرها، ويتمّ تثبيتها عن طريق الفاعلين الرئيسيين في الجماعة.

2-2-مفهوم القيم التنظيمية: تختلف القيم التنظيمية في طبيعتها وفي وظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم، سواء أكانت قيما ثقافية أو اجتماعية أو دينية أو سياسية أو غيرها، رغم أنّها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض خصائصها. فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثمّ فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين برؤسائهم ومرؤوسيهم، وبزملائهم والمتعاملين معهم. لذلك فإنّ مجال عملها يكون أضيق من مجال عمل القيم المجتمعية، وإن كانت هذه الأخيرة القاعدة التي تبنى عليها القيم التنظيمية.

"وتظهر أهمية دراسة القيم في الثقافة المؤسسية كونها تشكّل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلّعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثارا سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح". [2]

كما "أن اندماج قيم المؤسسة وأهدافها لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة أن تجد الصيغة المناسبة التي تتمكن بواسطتها من الربط بين الأهداف والقيم الشخصية لعمالها بأهداف وقيم المنظمة، ولهذا تصبح قيم المؤسسة آلية من آليات الدمج والضبط الاجتماعي في آن واحد". [3]

وعلى هذا الأساس تعرف القيم التنظيمية بأنها "كل ما يعبّر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرّفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها".[4]

ويعرفها كل من David Francis & Michel Wood Coch بأنّها "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء، وما هو مهم أو غير مهم، إذ أنّ قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإنّ قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي التي تعكس شخصية التنظيم".[5]

---

[1]- بوخريصة بوبكر: المرجع السابق: ص ص 10- 11.

[2]- موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 222.

[3]- بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، **مجلة الباحث**، العدد 03، 2004، ص148.

[4]-ناصر قاسمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، مرجع سابق، ص107.

[5]- موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، مرجع سابق، ص 232.

يرجع سبب التركيز على القيم التنظيمية إلى كونها موجودة في مكان واحد، وفي وقت واحد، تحت ظروف واحدة، مما يؤدي إلى بروز دورها وتأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية، وأبرزها الولاء التنظيمي. كما تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي، ويعود السبب في ذلك إلى أنّها تشكّل أساسا لفهم اتجاهات ودوافع العاملين.

"وفي الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها، وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين. وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة".[1]

وعلى هذا الأساس فإن القيم التنظيمية هي **مجموعة من المعايير والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المؤسسة العمومية الاقتصادية، فيلتزمون بتنفيذها، وتعدّ بمثابة الموجّه لسلوكاتهم التنظيمية عامة، ولولائهم التنظيمي خاصة؛ والتي يمكن حصرها إجرائيا في: قيم الاتصال، قيم التحفيز، قيم المشاركة.**

3-مفهوم قيم الاتصال:

3-1- الاتصال التنظيمي: إنّ الاتصال هو عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل)، وذلك بنية تغيير سلوكه، فلا يمكن تصوّر أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي.

"يرى كثير من الباحثين مثل "فراس و مونج و راسل" (1977) بأنّ الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى، وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات.

وانطلاقا من تناول وظيفي، يلح كل من "كاتز وهامن" (1978) على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق.

وعلاوة على هذا التأكيد، فإنّ الاتصال متغيّر قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثّر في متغيرات تابعة (كما هو الحال في بحثنا تأثير قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين)، كما أنّه هو نفسه متغيّر يتأثّر بمتغيرات أخرى مستقلة، كالقيادة ونمط السلطة". [2]

---

[1]- محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص110.

[2]- مصطفى عشوي: **دور الاتصال في المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 12.

ويعرّف كل من "هوكنز Howkins" و "برستون Preston" عملية الاتصال التنظيمي بأنّها "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية". [1]

كما ترى "أني بارتولي Annie Bartoli" أنّ "... التعرّض لمسألة الاتصال بالنسبة لمؤسسة ما يعني الاهتمام بمختلف المحاور الآتية:

- الإعلام العملي أو الوظيفي (النازل، الصاعد، الأفقي...)
- أنظمة أو إجراءات التنسيق.
- الاتصال الخارجي.
- التبادلات غير الرسمية...الخ.[2]

يشير هذا التعريف إلى الاتصال بنوعيه الرسمي (صاعد، نازل، أفقي) وغير الرسمي من جهة، والاتصال الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

"وتمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط، ومن أعلى إلى أسفل، وفي شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفّظ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة،...أمّا إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز العمل، وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات". [3]

تعتبر عملية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأنّ رؤسائه يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات بالكم والكيف المطلوبين وفي التوقيت المناسب، فإنّ ذلك سيزيد من اهتمامه بقيم المؤسسة وتبنيها، مما يشكل لديه الولاء التنظيمي بكل صوره.

مما يمكن استخلاصه في الأخير، أن قيم الاتصال هي **مجموع المعايير والمعتقدات التي تعبر عن عملية الاتصال التنظيمي، والتي تترجم في المؤسسة العمومية الاقتصادية عن طريق مجموعة من**

---

[1]– محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي– دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص 199.

[2] - Annie Bartoli. **Communication et Organisation** – pour une Politique Générale Cohérente, les Editions d'Organisation, Paris, 1991, p 28.

[3]– منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، **برنامج الماجستير** في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم، السعودية، ص 62.

الإجراءات الاتصالية تعكس بدورها نوع الثقافة السائدة في تلك المؤسسة، والتي من شأنها (أي قيم الاتصال) أن تساهم في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

4-مفهوم قيم المشاركة: تمثل المشاركة العمالية الإجراءات التي تتبناها المؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل لطاقات الأفراد والجماعات من خلال إشراكهم في كل العمليات التنظيمية من إدارة وتخطيط وتنسيق، وتحديد السياسات الداخلية والخارجية، ويمكن أن يمتدّ مستوى المشاركة إلى حد الاندماج النفسي والوجداني والاجتماعي مع أهداف وقيم المؤسسة.

"يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة:

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة، والذي ينتج عنها تكوين ما يسمح بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.
- درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات.

وتمثل المشاركة الشكل الأرقى لتثمين الأشخاص في مؤسسة ما، وتتحدد بالقياس إلى مدى مشاركتهم في السلطة وفي الإدارة مع القادة". [1]

ومهما كان المدى الفعلي للمشاركة، فإنّ تحليلها يمكن أن يساعد في تحديد مسارات التحام واندماج العمال في المؤسسة، وأيضا في تحديد الاستياء المحتمل لديهم.

هناك العديد من التعريفات للمشاركة لعل من أهمها ما يلي:

-"استخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الحصول على درجة عالية من التزام العاملين بنجاح المنظمة، وتمكينهم من الإسهام في عملية صنع القرار بالنسبة للمسائل التي تؤثّر عليهم.

-إعطاء العمال أو من يمثلونهم دورا في عملية صنع القرار". [2] أشار هذا التعريف الى نوع من أنواع المشاركة العمالية وهو المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين أهمل بقية الأنواع كالمشاركة في الأرباح والمشاركة في التسيير.

---

[1]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 318.

[2]- دافيد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة: **إستراتيجية التغيير -مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001، ص199.

وتعرف المشاركة على أنها "خطاب كل القادة المنشغلين بتعقد الدوافع الفردية والعلاقات غير الرسمية التي تتطور داخل المجموعات العمالية للمؤسسات الكبرى". [1] ركز هذا التعريف على أن المشاركة هي مهمة من مهام القادة الذين يولون اهتمام كبير لتطور ونمو العلاقات غير الرسمية في الأوساط العمالية، وأشار إلى المشاركة في المؤسسات الكبرى دون المؤسسات الصغرى، ولم يحدد آليات وقنوات المشاركة بشكل واضح ودقيق.

وتعرف المشاركة أيضا بأنّها "الاندماج العقلي والانفعالي للعامل في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة". [2] يشير هذا التعريف إلى أهمية المشاركة العمالية في تحقيق إستراتيجيات المؤسسة، بحيث تجعل العامل يشعر بأنّه جزء من هذه المؤسسة، وبالتالي يسعى للحفاظ عليها وتحقيق أهدافها.

كما أن " اندماج المستخدم يصبح له قيمة في حالة ممارسة للمبادرة ومشاركته المباشرة وهذا يفتح المجال أمامه للاقتراح والتعديل في مناهج العمل أو يدفعه إلى إعطاء اقتراحات". [3]

4-1-تعريف ثقافة المشاركة: ثقافة المشاركة هي "القيم والمعتقدات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وإتاحة الفرصة المجتمعية في تطوير أداء المؤسسة، ويسعى العاملون إلى أن يصبحوا جزءا من مجتمع المؤسسة، حيث يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة، وقدرتهم على اكتساب احترام الآخرين والشعور بالأمن والطمأنينة". [4]

"وإذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأنّ لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإنّ هذه الثقافة تُشبع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها. عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإنّ هذه الثقافة من شانها أن تخلق الإحباط والسُخط الوظيفي". [5]

---

[1] - Renaud Sainsaulieu : **l'Identité au Travail**, Presse de la fondation National des Sciences Politiques, Paris, 1977, P199.

[2]– كيث ديفيز، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي وآخرون: **السلوك الإنساني في العمل**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 205.

[3]- Annie Bartdi : Op Cit, P 80-81.

[4]– شبل بدران الغريب وآخرون: **الثقافة المدرسية**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004، ص 185.

[5]– منصور بن ماجد بن سعود عبد العزيز: مرجع سابق، ص 36.

"وتعتبر المشاركة مظهرا مميزا للتقدّم والتحديث، ويتم ذلك بممارسة أعداد كبيرة من اللاصفوة والعاملين اتخاذ القرارات التي تتصل بالعمل السياسي، أو الإنتاج من أجل حل المشكلات التي تعترض العمل مما يرفع من الروح المعنوية". [1]

و"تعدّ عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له". [2]

وعلى هذا الأساس تعرف قيم المشاركة، على أنها **مجموع المعايير والمعتقدات التي تعبر عن مدى إعطاء العاملين أو من يمثلهم دورا في المشاركة العمالية عن طريق آليات مختلفة كالمشاركة في التسيير والمشاركة في الأرباح والمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، سواء القرارات المتعلقة بمنصب العمل أو القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة بشكل عام، مما ينمي لدى العاملين رغبة قوية في تحقيق أهداف المؤسسة ويشكل لديهم الولاء التنظيمي.**

5-مفهوم قيم التحفيز: بعد تغيّر أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مجدية، حيث تطلبت التطورات المعاصرة من إدارة المؤسسة تصميم وإعداد سياسة تحفيزية جديدة، تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وتتماشى مع التوجّه الجديد للإدارة المعاصرة، هذا التوجّه الذي لا يعتبر العاملين أجزاء في المؤسسة، بل يعدهم شركاء فيها.

لذلك "تعدّ فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطا وثيقا بفلسفة المؤسسة (مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها) وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه العاملين دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة والعاملين مما يترتب عليه تكوّن شعور متبادل من الولاء والانتماء بين الموارد البشرية ومؤسساتهم". [3]

5-1-مفهوم التحفيز: لا بد أولا من التمييز بين مصطلحات عدّة عند دراسة موضوع التحفيز، فهناك: [4]

أ- **دوافع العمل Work motives:** التي تعني العوامل المحركة التي تنبع من داخل الإنسان، وتثير

---

[1]- حسين عبد الحميد رشوان: **العلاقات الإنسانية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 26.

[2]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 318.

[3]- عبد المنعم دهمان: **إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي**، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، ط1، 2010، ص 237.

[4]- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص ص 490- 491.

فيه الرغبة للعمل والإنجاز، فهي إذا حالة أو قوة داخلية كامنة في الفرد تحرّك سلوكه باتجاه أهداف معينة.

ب- الحاجة Need: فهي حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، وقد يكون هذا النقص أكثر إلحاحا أو أقل وفق سلم أولويات يحدده الفرد ذاته.

ج- الحافز Incentive: فهو مؤثّر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة له، وبهذا فإنّه نابع من بيئة العمل، كما أنّ المدير يمكن أن يقدّمه للمرؤوسين مراعيا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة.

د- التحفيز Motivation: فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها، وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

ويعرف التحفيز أيضا بأنّه "تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع بذلك في مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ولإشباع حاجاته الذاتية".[1]

وهو أيضا "استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكنهم من أداء عملهم برغبة وتفاعل وانتماء إيجابي، ويشمل التحفيز تهيئة الظروف الملائمة والبيئة التي تخلق في العاملين الشعور بالانتماء للمؤسسة والدافع القوي للمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها". [2]

نظرا لأهمية موضوع التحفيز سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، فقد تناولته العديد من النظريات والمدارس بكثير من الاهتمام، أبرز هذه النظريات:

- **نظرية ماسلو للحاجات:** هذه النظرية التي صنفت الحاجات الإنسانية إلى خمس أنواع، ورتبتها في هرم ماسلو للحاجات.
- **ونظرية هارزبارغ للدافعية:** التي تناولت تأثير الدافعية على الاستقرار الوظيفي للعامل.

---

[1]- عايدة سيد خطاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية الدولية- من منظور الشركات دولية النشاط-** المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 252.

[2]- محمد أكرم العدلوني: **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم، لبنان، "ط1، 2002، ص90.

وتعتبر الحوافز أيضا بمثابة "الأساليب والطرق التي تستعملها القيادة الإدارية لتوجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي، بما يحقق توحيد الجهود كقدرة جماعية للعمل، تلك الطرق والسلوكات التحفيزية التي تمثل من خلالها القيادة الإدارية مجموعة الخصائص الثقافية كالإبداع والمخاطرة، وروح الفريق وروح الجماعة".[1]

وبذلك تم تعريف قيم التحفيز على أنها **المنظومة الفكرية لعملية التحفيز التي تترجمها إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية عبر مجموعة من الإجراءات التحفيزية بنوعيها الإيجابية (المادية، المعنوية) والسلبية(المادية، المعنوية) ، وهو ما يعكس نوع الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسة، والتي من شأنها (أي قيم التحفيز) أن تساهم في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.**

6-الولاء التنظيمي: مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرّق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة، حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أنّ الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أنّ الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

"وقد اتفق كثير من الباحثين على أنّ هناك رؤيتين للولاء الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع:

أ-مفهوم الولاء في الاتجاه التبادلي: بينّ المختصون في السلوك التنظيمي أنّ قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة الإدارية تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو المراهنات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها.

إنّ أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحى التبادلي، وينظر هؤلاء إلى الولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنّه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم تحقيق الأرباح على أنّه ظاهرة تبادلية، وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها". [2]

"ومع مرور الوقت فإنّ الأفراد يرغبون في وضع القرارات الجانبية، ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (التكاليف) والمكافآت التي يحصلون عليها، حيث تزداد مراهنات الأفراد واستثماراتهم في

---

[1]- يوسف جغلولي: **القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية**، http:// Rnol.google.com، 2012/04/29، 09:50.

[2]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة**- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2003، ص120

المنظمة بزيادة مدّة الخدمة، مما يؤدّي إلى زيادة تكلفة تركهم المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى. وهنا وضمن هذا المفهوم يقدّم أصحاب هذا الاتجاه تعريفات عديدة توضّح مفهوم الولاء التنظيمي.

وقد عرفوه بـ: إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة.

كما عرف الولاء التنظيمي من قبل أصحاب هذا الاتجاه بأنّه: عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية، أو من أجل زمالة عمل أكبر.

وقد قدّم آخرون من أصحاب هذا الاتجاه (الاتجاه التبادلي) تعريفا للولاء التنظيمي هو أنّه: اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، حيث أنّ الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء، مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.

ب-مفهوم الولاء وفق الاتجاه السلوكي: أما أصحاب الاتجاه السلوكي فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي، ووصفوه بأنّه: تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله، واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة.

وقد عرف السلوكيون الولاء التنظيمي كذلك أنّه: انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعّال بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة". [1]

وذهب "بورتر وزملاؤه" إلى أنّ الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ الفرد الذي يظهر مستو عاليا من الولاء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، يكون لديه:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.
- أن تكون له الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة". [2]

وتعرّف "عايدة خطاب" الولاء التنظيمي بأنّه "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها، والدفاع عنها وتحسين صورتها".[3]

---

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة**- المرجع السابق، ص ص121-122.

[2]- محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 36.

[3]- منصور بن صالح اليوسف: **الولاء التنظيمي**، 2010 www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa ://http، 2012/06/03، 19:02.

نلاحظ من خلال هذين التعريفين تركيزهما على متغير القيم التنظيمية كعامل مؤثّر على بناء الولاء التنظيمي، أي أنّ العاملين كلما كانت مستوى تبنيهم لقيم المؤسسة عاليا كلما رافقه في ذلك درجة ولائهم التنظيمي لها.

ويعرفه saint gobain بـ: " الولاء هو حق ضروري للسلوك في علاقة الموظف مع مسؤوله المباشر، زميل، ومتعاملين ومقاولين من خارج المؤسسة، والولاء يمنع من البحث في تسريح الموظفين الذي سوف يكونون في تناقض مع الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة والجماعة. ويمارس مبدأ الاحترام على قواعد داخل المجتمع والجماعة". [1]

ويعرّف الولاء التنظيمي أيضا بأنّه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة".[2]

على الرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بالولاء التنظيمي، إلاّ أنّ هناك عناصر مشتركة نلخصها فيما يلي:

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وتقبّلها.
- قبول بذل الجهد الكبير من أجل المؤسسة.
- الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة.
- النظرة الإيجابية للمؤسسة والمحافظة على أسرارها.
- العمل من أجل تحقيق أهدافها.

كما يعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنّه "أحد المكونات التنظيمية الذي يعبّر عن الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل وجهات أخرى في التنظيم، سواء كانت جماعة أو قيادة أو التنظيم ككل، وذلك من خلال الدور الذي يقوم به أو هو حالة الاتساق والاندماج والتضامن بين أعضاء التنظيم، والتي تبرز من خلال التزام أعضائها بقيم الجماعة وأهدافها في مختلف الظروف الصعبة والعادية من أجل تحقيق المصلحة العامة والشخصية بطريقة متكافئة". [3]

---

[1] -Thterry Wellhof , Jean François Claude : **L'entreprise En 80 Valeurs- Dictionnaire des Valeurs d'Entreprise**- Liaisons Edition, France, 2011, p148.

[2]– محمد حسن رسمي: **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004، ص 11.

[3]– ناصر قاسمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، مرجع سابق، ص 138.

نلاحظ أنّ هذا التعريف أضاف لنا نقطة مهمة ألا وهي الولاءات الفرعية مقابل الولاء العام للمؤسسة ككل، والتي تتمثّل في الولاء لجماعة معينة، والولاء لقائد معين ...الخ، وتقابلها على مستوى الثقافة التنظيمية، الثقافة العامة والثقافات الفرعية.

وانطلاقا مما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي، بأنه ذلك الارتباط النفسي بين المؤسسة والعاملين فيها، والذي يدفعهم إلى تبني قيمها التنظيمية (قيم الاتصال، التحفيز، المشاركة) والالتزام بها. مما يولد رغبة قوية لدى العاملين للبقاء في المؤسسة، وقبول أهدافها والمحافظة على أسرارها، والاستعداد للتضحية بالمصلحة الخاصة في سبيل المصلحة العامة.

بما أن مفهوم الولاء التنظيمي يقترب الى حد ما من مفهومي الالتزام والانتماء، ارتأت الطالبة عرض هذين المفهومين من أجل إزالة الالتباس والغموض من البداية وحتى يتسنى للقارئ التفرقة بين مفهوم الولاء من جهة، ومفهومي الالتزام والانتماء من جهة أخرى.

فا**لالتزام التنظيمي** هو "حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها". [1]

وهو "عملية مستمرة يقوم العاملون في المؤسسة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المؤسسة واستمرار نجاحها وبقائها". [2]

أما **الانتماء للمنظمة** فمن الممكن تعريف بأنّه "اتجاه إيجابي يحمله الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها"، ومن الخصائص المميزة لهذا الانتماء الآتي:

- إيمان الفرد القوي وقبوله الواضح لأهداف المنظمة وقيمها.
- الرغبة القوية والواضحة في بذل جهود غير عادية بالنيابة عن المنظمة ومساهمتها في تحقيق أهدافها.
- الرغبة القوية والواضحة في استمرار عضوية الفرد في المنظمة التي يعمل بها، حيث لا يفكر مثل هذا الفرد أبدا في الاستقالة، بل على العكس يشعر بالفخر لكونه يعمل في خدمة المنظمة. [3]

---

[1]– ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص20.

[2]– محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص 64.

[3]– حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، **رسالة ماجستير**، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005، ص72.

-**الفرق بين الولاء والانتماء:** يمكن إجمال الفرق بين الولاء والانتماء، وتأكيد العلاقة الإيجابية المتداخلة بينهما فيما يلي:

- في حين يركّز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما، والاندماج فيها، والتوحد معها، يتجاوز الولاء ليشمل فكرة ما، أو قضية ما، فيمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
- بينما يركّز الولاء على الصلات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
- في حين يركّز الانتماء على العضوية، يركّز الولاء على المشاعر، والعواطف تجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية، واستعداد إرادي يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.
- الانتماء يحتوي جزءا من الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانيا وسلوكيا. [1]

الانتماء يقتصر على البعد العضوي أو عضوية الفرد في جماعة ما أو مؤسسة ما، أما الولاء فيتعدّى هذا البعد ليشمل البعد النفسي الوجداني، يعني أنه الولاء قد لا يكون لجماعة أو مؤسسة فقط، وإنما لفكرة ما أو ثقافة ما أو هوية ما، ويمكن أن يكون لدى الفرد ولاء لفضاء معين قد يكون لا ينتمي إليه، والعكس بالنسبة للانتماء، يمكن أن يكون الفرد ينتمي إلى فضاء معين (أي أن يكون عضوا فيه) وبالمقابل لا يكون لديه ولاء لهذا الفضاء.

7-مفهوم المؤسسة:

7-1-التعريف الاقتصادي للمؤسسة: "تتباين المعالجة الاقتصادية لمفهوم المؤسسة بين النظر إلى المؤسسة كوسيلة أو أداة للنشاط الاقتصادي لإنتاج السلع والخدمات، أو كنظام لتحقيق الأهداف والتغلب على الصراعات وزيادة الاستقرار، أو كنسق مفتوح بتبادل المواد الخام والمنتجات مع البيئة.

وغير خاف أنّ مقولة النظام المفتوح أصبحت تشكّل إحدى المتطلبات الأساسية في التعريفات الاقتصادية الحديثة. وفي ضوء هذه الخلفية يمكن تعريف المؤسسة كما يلي: المؤسسة أداة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى مخرجات.

هذا التعريف يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي: المدخلات، الأنشطة، المخرجات.

أ-**المدخلات:** إذا كانت المدخلات عبارة عن الموارد التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية لممارسة نشاطها، فإنّها في الواقع تنقسم حسب كل من "سلاطنية" و"قيرة "إلى أربعة أنواع:

[1]- زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 121.

- المدخلات المادية: رؤوس الأموال، الآلات، المعدّات، التجهيزات...الخ.
- المدخلات المعنوية: المعلومات عن البيئة المحيطة، السياسات، الأهداف.
- المدخلات البشرية: الأفراد بما يحملونه من قيم وثقافة وإيديولوجيات.
- المدخلات التكنولوجية: أساليب الإنتاج، المعرفة الفنية...الخ.

ب-الأنشطة: يتضمن السلوك الإنساني التصرفات والأعمال التي تبذل من أجل تحويل الموارد إلى منتوج نهائي، ويتمثل في الاتصال، القيادة، اتخاذ القرارات، الرقابة، السلطة، التوجيه، التنظيم، التخطيط... الخ.

والجدير بالذكر أنّ أنشطة المؤسسة ترتبط بالأقسام الداخلية للمؤسسة ووظيفة كل قسم.

ج-المخرجات: الإنتاج المادي والمعنوي الذي يعرض للبيع أو الاستخدام، ويتجلى ذلك واضحا في المنتجات النهائية من السلع والخدمات التي تشبع رغبات واحتياجات الأفراد والجماعات". [1]

ومن جهته نظر" فرانسوا بيرو François Perroux" إلى المؤسسة ككيان اقتصادي وعرفها على أنها "ذلك المكان الذي يتم فيه المزج بين عناصر الإنتاج المختلفة، بغية الحصول على منتوج في السوق، وهي بذلك لا تهدف إلى تلبية حاجات الفرد بقدر ما تهدف إلى تلبية حاجات السوق". [2]

7-2-التعريف السوسيولوجي للمؤسسة: "عرف مفهوم المؤسسة محاولات عديدة لتحديده، وقد أخذت هذه المحاولات صورة المداخل النظرية والمعرفية لفهمه وتحديد مكوناته وعناصره، وذلك من خلال طروحات وإسهامات بارسونز وفيبر وبرنارد وغيرهم. وعلى العموم، تنطلق البنائية الوظيفية في دراستها للمؤسسة من فرضيات أربع هي:

- المؤسسة نظام كلي يتكون من عدد من الأجزاء التي يعتمد كل منها على الآخر.
- يأتي هذا الكل النظامي من قبل الأجزاء، أي لا يستطيع أحد فهم أي جزئ منفرد، إلاّ بإرجاعه إلى النظام الأوسع الكلي والذي يشكل جزءا منه.
- فهم الجزء بإرجاعه إلى الكل يتم في ضوء الوظيفة التي يؤديها للمحافظة على توازن الكل.
- الاعتماد المتبادل للأجزاء هو نفسه اعتماد متبادل وظيفي.

---

[1]- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور و المفهوم-** دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط2، 2008، ص ص 24، 25.

[2]- حسان حامي: استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، **أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2، 2015-2016، ص32.

في ضوء هذه الفرضيات قدّم "بارسونز" محاولة رائدة لتعريف المؤسسة على أنها: نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة". [1]

من خلال هذا التعريف نستخرج مجموعة من المكونات الرئيسية للمؤسسة وهي: الأفراد، التفاعل، القواعد، الحيز، والهدف. أي أنّ الأفراد يتفاعلون وفق قواعد وقيم تنظيمية في حيّز جغرافي معلوم لتحقيق أهداف محددة.

وتعرف المؤسسة أيضا بأنها "نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو أهداف مشتركة وتنتظر علاقاتهم بهيكلة محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية". [2]

ويرى "ماركس" من جهته أن المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في: "عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع".[3]

نلاحظ أنّ تعريف ماركس يشير إلى أنّ المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال، وفي الحقيقة أن هذا التعريف لا ينطبق على كل المؤسسات لا سيما في الوقت الراهن في ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهناك بعض المؤسسات تشغل عددا متوسطا أو صغيرا من العمال.

ضف إلى ذلك أنّ الإطار المكاني (الجغرافي) للمؤسسة قد يكون موزع على عدّة مواقع جغرافية، لا كما حدد ماركس "في نفس المكان". ومن جهة أخرى فالمؤسسة الاقتصادية لا تختص فقط بوظيفة الإنتاج، فهناك مؤسسة تقوم بالنقل وأخرى تقوم بالتوزيع و...الخ.

7-3-المؤسسة كمجموعة إنسانية وثقافية: "لكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء، وهذا النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها وثقافتها، قصد إعداد مشروعها.

إنّ الجوانب الثقافية لم تظهر كعنصر مميز للمؤسسات الأوروبية والأمريكية إلاّ مع بداية السبعينات، أي مع ظهور ثقافة المؤسسة وهذا تقليد للمؤسسات اليابانية التي بدأت في الستينات مع Ishikawa و Juse بإدخال تسيير الجودة المبنية على أساس الثقافة اليابانية. [4]

---

[1]- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص ص 06، 07.

[2]- محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق، ص 14.

[3]- ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998، ص 09.

[4]- عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006، ص 34.

وبإدراج هذا الجانب الثقافي يعرف Brilman المؤسسة ب: "منظمة حية مكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم، معارف، عادات وإجراءات متراكمة مع الزمن، كما تكتسب هذه المنظمة الحية مميزات بطيئة التقبل للتغير". [1]

يبرز هذا التعريف بوضوح بأن الثقافة هي إحدى المكونات الرئيسية من مكونات المؤسسة شأنها في ذلك شأن الجوانب التكنولوجية والفنية و...الخ. هذه الثقافة التي تتميز بالتراكمية وبأنها مقاومة للتغيير.

من كل ما تم عرضه حول مفهوم المؤسسة، يمكن استخلاص أن المؤسسة لا تعيش في فراغ ولا تتشكل من فراغ، بل تربطها علاقات وطيدة بما يحيط بها من أنساق اجتماعية وثقافية، تتفاعل مع هذه الأنساق الفرعية في إطار النسق الكلي وهو المجتمع. هذه العلاقات التي يمكن التأكيد من البداية أنها علاقات اعتماد وتبادل لمصالح مشتركة، فالمؤسسة تزود المجتمع بالسلع والخدمات التي لا تنشأ بصفة عفوية وإنما يشترك في تقديمها عدد محدد من أفراد المجتمع يتفقون على تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، كما أن المجتمع بمختلف أنساقه الفرعية يسهر على إمداد المؤسسة وتزويدها بمختلف الموارد المالية والاجتماعية والثقافية.

وفي النهاية يمكن القول أن **المؤسسة عبارة عن نسق اقتصادي واجتماعي وثقافي مفتوح ، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة ومصالح متبادلة بين الفاعلين الاجتماعيين والمؤسسة التي يعملون بها، وفق مجموعة من القيم والأعراف والتوقعات التنظيمية.**

ب–المفاهيم المساعدة: والتي حددت ب: المناخ التنظيمي، البيئة التنظيمية، التنشئة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، الهوية التنظيمية.

1–مفهوم المناخ التنظيمي: إنّ استعمال مفهوم المناخ التنظيمي بشكل عام يعد تعبيرا مجازيا، ذلك لأنّ المناخ بالمعنى الشائع مفهوم جغرافي يتعلّق بالبيئة. وأما استعمال مصطلح المناخ فيقصد به التعبير عن المؤسسة ككيان عضوي، وفقا لذلك يعرف المناخ التنظيمي على أنّه "مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة العمل في المنظمة ، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي تنعكس أو تؤثر على دوافعهم وسلوكهم". [2]

من التعريف السابق يظهر أنّ المناخ التنظيمي غير ملموس، لا يمكن تحسسه أو تجسيده ماديا.

---

[1]– عبد الرزاق بن حبيب: المرجع السابق، ص 34.

[2]– نجم عبد الله العزاوي: عباس حسين جواد: **الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 409– 410.

ويعرف البعض المناخ التنظيمي بأنّه "نتاج التفاعل الإدراكي لمجموعة من الأفراد والسمات والخصائص المرتبطة ببيئة المنظمات الأخرى، والتي تصف المنظمة وتميّزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي:

- تتحدد نتيجة للسياسات والنظم المتبعة في المنظمة واتجاه فلسفة الإدارة العليا.
- يمكن استنباطها من خلال أساليب تفاعل المنظمة على أعضائها ومع البيئة الخارجية.
- تؤثّر على سلوك أعضاء المنظمة". [1]

2-مفهوم البيئة التنظيمية: عند الحديث عن البيئة التنظيمية، فنحن نتكلم عن مفهوم واسع يجاوز مفهوم التنظيم نفسه، وتعرف البيئة التنظيمية بأنّها: الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية. كما تعرف بأنّها: الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة والتي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة، ويقصد بالعوامل المحيطة الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والبشرية التي تعتبر ذات تأثير على أداء وفاعلية المنظمة". [2]

2-2-البيئة الخارجية والبيئة الداخلية: "البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثّر فيها، مثال ذلك: البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية ...الخ.

أما البيئة الداخلية؛ فهي توجد داخل إطار المنظمة، وتؤثّر فيها من الداخل وتتمثل في:

- النواحي الفنية الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل ...الخ.
- القوانين الخاصة بالمنظمة.
- الهيكل التنظيمي.
- جماعات العمل (الرسمية وغير الرسمية).
- أنماط الاتصال.
- أسلوب القيادة.
- نظام الحوافز.
- والفلسفة الإدارية". [3]

---

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2008، ص 12.

[2]-رفعت عبد الحليم الفاعوري: **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005، ص 173.

[3]- المرجع نفسه: ص143.

3-مفهوم التنشئة التنظيمية: "تعد التنشئة التنظيمية صورة من صور التنشئة الاجتماعية والتي تخص مرحلة من مراحل الفرد الحياتية ألا وهي مرحلة دخوله عالم الشغل، ويقصد بها تلك العملية التي يصبح بواسطتها العمال الجدد مندمجين في جماعات العمل، وهي تشتمل على ثلاث عمليات:

- تطوير المهارات والقدرات المهنية الخاصة بالعمل
- اكتساب مجموعة من أنماط السلوكات الملائمة للعمل
- التأقلم مع معايير جماعة العمل وقيمها". [1]

والتنشئة التنظيمية هي المصطلح الذي يستخدم ليصف " كيفية تعلّم الأفراد الثقافة التنظيمية، ومن خلالها يندمج الأفراد ويتعلّمون القواعد السلوكية وقيم الثقافة، حتى يصبحوا أعضاء في المنظمة، ...، إذ أنّه بعد الاندماج والتفاعل مع تلك القيم، فإنّها تصبح جزءا من قيم الفرد ذاته، والذي بدوره يتبع القيم التنظيمية دون تردد أو تفكير. وغالبا ما يجري نقل القيم والقواعد السلوكية المرتبطة بالثقافة التنظيمية إلى أعضائها، من خلال القصص والأساطير واللغة التي يستخدمها الأفراد في المنظمة". [2]

4-مفهوم المواطنة التنظيمية: "هي السلوك الوظيفي الذي يؤدّيه الموظف طواعية، والذي يتعدّى حدود الواجبات الوظيفية، ويتميّز سلوك المواطنة التنظيمية بـ:

- هناك نوعان من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الأساسية، وهو السلوك الذي يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية، وهو السلوك الذي يتعدّى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل.
- الفرد الذي يؤدّي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة.
- سلوك المواطنة التنظيمية غير ملزم للفرد، حيث إنّه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد.

---

[1]- كاري نادية أمينة: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، **أطروحة دكتوراه**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.

[2]- شارلز هل، جارديت جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: **الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل**، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 996.

- برغم كونه سلوكا تطوعيا، تحرص المنظمات على تشجيع انخراط العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية لأهميته في تحقيق أداء تنظيمي متميّز". [1]

5-مفهوم الهوية التنظيمية: يقدم العاملين أنفسهم في كثير من الأحيان بصفتهم أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها، فالعمل في المؤسسة يشكّل مصدرا مهما لتكوين هوية الفرد، ذلك لأنّه يحتاج للانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها. والفرد الذي يعمل في مؤسسة ما تنسجم مبادئها وممارساتها مع مفاهيمه الذاتية، توجد لديه روابط أكثر جاذبية، وشعورا أكثر التصاقا بالهوية التنظيمية، ويتكون لديه استعدادا أكبر لبذل جهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعرف الهوية التنظيمية بأنّها: "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية في المنظمة التي تميّزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية. وتعرف أيضا بأنّها: الشخصية المميّزة للمنظمة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة، التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج". [2]

---

[1]- عادل محمد زايد: **العدالة التنظيمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص 219.

[2]- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص 11.

سابعا: المقاربات النظرية لموضوع البحث:

أصبحت الثقافة التنظيمية إحدى المتغيرات التي تحظى باهتمام كبير على مستوى الأبحاث والدراسات المهتمة بتطور المؤسسة في العالم المعاصر، ولقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من الرؤى والبدائل التي تدرس هذه الظاهرة في علاقتها بالولاء التنظيمي. ومن خلال هذا العنصر سيتم عرض مختلف النظريات التي اهتمت بالولاء التنظيمي وبثقافة المؤسسة بقيمها التنظيمية التي تبنتها الدراسة، وهي قيم الاتصال وقيم المشاركة وقيم التحفيز، وفي سبيل تحقيق ذلك ارتأينا تصنيف هذه المدارس والنظريات وفقا لنظرتها للمؤسسة، فمنها من تناول المؤسسة من منظور اقتصادي كمدرسة الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية ونظرية البيروقراطية وروبرت ميتشلز في قانون الأوليجاركية، ومنها من تناول المؤسسة من منظور إنساني اجتماعي كمدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية ماسلو للحاجات ونظرية الحاجات لـ ماكليلاند ودراسة معهد تافستوك ونظرية النظام التعاوني لبارنارد ومدخل الموارد البشرية، ومنها من اعتبر المؤسسة نسقا ثقافيا كنظرية الأنساق المفتوحة ومقاربة سان سوليو حول المؤسسة والنظرية اليابانية Z.

وسوف يتم عرض أهم المقاربات النظرية، وذلك بإبراز أهم القيم التنظيمية التي ركّزت عليها كل مقاربة نظرية.

1- المؤسسة من المنظور الاقتصادي:

1-1-مدرسة الإدارة العلمية: "لفريدريك ونسلو تايلور F.W.Taylor, Frederick Winslow (1856- 1917)، إذ ظهرت هذه المدرسة في ثمانينات القرن التاسع عشر نتيجة العديد من العوامل التي شهدتها أوروبا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، من تطور صناعي هائل، وتوسع في الحركة التجارية والاقتصادية، وكذا الرغبة الملحة لتشغيل رؤوس الأموال في الإنتاج الصناعي دون إعداد طبقات عمالية مدربة وقادرة على الأداء بفعالية وكفاءة". [1]

"اشتغل تايلور مهندسا في شركة أمريكية للصلب، ولقد أثار انتباه مسألة انخفاض مستوى الإنتاج من حيث الكم، ومن حيث النوع في المؤسسة التي يشتغل بها، وكان همه هو رفع الإنتاج عن طريق تجزئة العمليات الصناعية إلى عناصر، والبحث بعد ذلك عن إيجاد الوسيلة الكفيلة باختيار أفضل طريقة للقيام بأداء كل خطوة وقياس الوقت اللازم لكل منها". [2]

---

[1] - F.Taylor : **La Direction Scientifique des Entreprises**, Ouvrage Présenté par Med Ben Guerna, Enag Edition, Algérie, 1992, P P 8-10.

[2]- محمد مرزوق: **التواصل الإداري**: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، ط1، 2011، ص ص 37- 38.

"اعتبر تايلور العمل نشاط فردي، حيث جاءت فلسفته في العمل مؤكّدة إنّ النشاط الفردي في العمل يقاس من خلال الطموح الفردي أو الشخصي للفرد ذاته، وحينما يوضع الفرد أو العامل داخل جماعة العمل، يفقد بالتدريج حماسه الفردي، خاصة وأنّ تأثير الجماعة سوف يكون سلبيا على العمل والإنتاج كما تصور تايلور ذلك". [1]

"تقوم أهم المقترحات التي طرحها تايلور في نظريته عن الإدارة العلمية، والتي أكّد فيها كثيرا على دور فئة المديرين أو الإدارة العليا في إدارة المشروعات أو التنظيمات الصناعية، وقد حرص أيضا على تحديد المكانة المهنية والوظيفية لهذه الفئة باعتبارها المشرفة على عمليات التخطيط، الإشراف، التدريب وتنظيم العمل". [2]

هذه الاقتراحات تبين غياب مفهوم المشاركة في التسيير وفي اتخاذ القرار عن فلسفة تايلور، فحسب تصوره أنّ التسيير واتخاذ القرارات هي حكر على الإدارة العليا دون بقية العاملين الذين أوكل لهم تايلور المهام التنفيذية فقط.

ومن مبادئ مدرسة الإدارة العلمية أيضا "أنّ الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد، ويمكن دفعه للأداء من خلالها، ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته. –وأيضا أنّ الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته الفسيولوجية المادية". [3]

بمعنى أنّ العامل لا يشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها.

أ– مدرسة الإدارة العلمية والاتصال:

-اهتمت هذه المدرسة بإبراز دور الاتصال في المؤسسة، وإن كان ذلك حسب أفكارها الخاصة، كما أنّها أسست لفكرة الاتصال لكن من طرف واحد، حيث أقرّت بوجود اتصال رسمي يتمثل في مختلف القرارات والتعليمات والأوامر والتوجيهات حسب التدرج الهرمي، أي من أعلى إلى أسفل، وبذلك ألغت كل من الاتصال الأفقي والاتصال الصاعد، أي أنه ليس للعمال الحق في الرد وتقديم الأفكار والاقتراحات.

---

[1]– عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي**، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص83

[2]–المرجع نفسه، ص 86.

[3]– وليم روث، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي: **تطور نظرية الإدارة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع**، القاهرة، 2001، ص41

-وهو ما عبّر عنه "محمود سلمان العميان" بـ"الصلة بين الأفراد رسمية غير شخصية تعتمد على ما تحدده القوانين، التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم". [1]

وبالمقابل ألغت هذه المدرسة كل ما يتعلق بالاتصال غير الرسمي، وهي بذلك حصرت قيم الاتصال في نوع واحد وهو قيم الاتصال الرسمي، وفي اتجاه واحد وهو قيم الاتصال النازل.

"وهذا ما أشار إليه "فيبر" في نظريته البيروقراطية، فالنظرية العلمية أغفلت الاتصالات الأفقية، فلا يظهر لها أثر هي الأخرى، وتم تغييبها لأنّها عموما تتصل بالاتصالات غير الرسمية بحيث نفت الإدارة العلمية وجودها، وركّزت في المقابل على الرقابة الصارمة والقنوات الرسمية للاتصال حتى يكون التحكم في العملية الاتصالية حكرا على الإدارة فقط. كما أوردت أن العامل ينصاع لأوامر رؤسائه في العمل ليس بدافع الخوف، وإنما لأنّ رئيسه قد اتخذ القرارات وفق القواعد والقوانين المسيرة للمؤسسة، وهذا يعدّ حسب "فيبر" من مبادئ الرشد والعقلنة الإدارية". [2]

ب-الانتقادات الموجهة إلى التايلورية: "من أهم الانتقادات التي وجهت إلى التايلورية جاءت من مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن الانتقادات ما أورده "جورج فريدمان G.Friedman" في كتابه Le Travail en miettes قائلا أنّ تحليل العمل إلى مهام قد نزع من العامل جانبه الإنساني، كما أنّ تقسيم العمل وتجزئته إلى أبسط المهام قد عرض العامل إلى فقدان قدرته على إنتاج شيء كامل يفتخر به بل وحتى على إنتاج قطعة كاملة، وهذا يعرضه إلى فقدان الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

-إنّ نظام الحوافز قد حصرها تايلور في الجانب المادي المتمثل في الأجرة والعلاوات وتجاهل الحوافز الأخرى المرتبطة بالبعد الإنساني والنفسي للعامل.

-إنّ إخضاع العامل لعدّة سلطات من شأنه أن يحدث الفوضى والارتباك وذلك يتنافى حتى مع فلسفة تايلور نفسه، لأنّ السلطة المركزية تحدث انسجاما وتوافقا وهذا ما ذهب إليه فايول Fayol". [3]

ووجهت لهذه المدرسة انتقادات أخرى أهمها أنها:

- "نظرت إلى العامل كفرد منعزل لا ينتمي إلى جماعة". [4]

---

[1]- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص43.

[2]- المرجع نفسه، ص 43.

[3]- محمد مسلم: **مدخل إلى علم النفس العمل**، دار قرطبة، الجزائر، ط1، 2007، ص ص 15- 16.

[4]- - Philipe Bernoux **: la Sociologie des Organisations**, Editions du Seuil, Paris, 1997, P62 .

- "أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، بمعنى أنّ فلسفتها نحو الإنسان هي أنّه مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي، وافترضت هذه الفلسفة أنّ الأجر اليومي والأجر الإضافي اللذين يعطيان للعامل المجِّد هما الأساس في حفزه للعامل، وأغفلت أنّ الإنسان له جوانب نفسية واجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.
- اقتصرت في نقاشها على ما يجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الأفراد العاملين". [1]

"من بين الانتقادات الموجهة أيضا لهذه المدرسة، أنّها أعطت اهتماما كبيرا لعمليات زيادة الإنتاج، بغض النظر عن دراسة الظروف الفيزيقية للعمل أو طبيعة العلاقات الإنسانية التي قد توجد داخل المؤسسات والتنظيمات... كما أنّها نظرت للعمال على أنّهم مجرد آلة تعمل بصورة منتظمة ودقيقة ومحددة حسب حركات الزمن والوقت الذي توجد في المؤسسات، وإعطائهم حوافز قليلة من أرباح الإنتاج الكبيرة التي تؤدي إلى إثراء الطبقات الرأسمالية فقط".[2]

وفي الأخير يمكن استنتاج عدد من النقاط حول منظومة تايلور كالآتي:

– عندما تناول تايلور الاتصال فهو حصره في نوع واحد وهو الاتصال الرسمي وفي اتجاه واحد وهو الاتصال النازل، وهو بذلك تجاهل بقية الأنواع الأخرى وما لها من أهمية وتأثير سواء على العاملين أو على المؤسسة.

–بالنسبة لقيم المشاركة العمالية فهي مغيبة تماما في فلسفة تايلور، وعملية المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات والمشاركة في الأرباح تعد حسب طرحه حكرا على الإدارة وأرباب الأعمال دون غيرهم.

–أما قيم التحفيز؛ فهي الأخرى قد حصرها في نوع واحد وهو الحوافز المادية، ليكون بذلك قد حرم العاملين حقهم في الحوافز المعنوية.

وبذلك يكون تايلور قد أسس لثقافة تنظيمية ذات قيم أحادية البعد وهو ما أثر سلبا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

"لكن بالرغم من أن الثقافة التايلورية زالت، إلا أن العديد من مبادئ تايلور لازالت قائمة ضمن التنظيمات الحديثة". [3]

---

[1]– وليم روث: مرجع سابق، ص41

[2]– عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي–النشأة والتطورات الحديثة**– مرجع سابق، ص ص87–88. .

[3] -Annie Bartoli : Op Cit, P28.

1-2-نظرية المبادئ الإدارية: "في الوقت الذي كان فيه تايلور يعمل على حركة الإدارة العلمية في أمريكا، كان "هنري فايول" (H.Fayol) ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا، واعتبره الكثيرون لاحقا، الأب الحقيقي للإدارة الحديثة. ويلاحظ أنّ هناك اختلافات عدّة بين حركة الإدارة العلمية ومدرسة عملية الإدارة من حيث مجالات التركيز، فعلى سبيل المثال: ركّزت الإدارة العلمية عل زيادة الإنتاج على مستوى الورشة والفرد العامل، بينما ركّزت نظرية المبادئ الإدارية على أدلة ترشد المديرين في إدارة التنظيمات المعقدة ووضع مبادئ تحكم عمل الإدارة في هذا الصدد. لقد كان فايول مهندسا، واشتغل كذلك إلى أنّ وصل إلى منصب مدير عام في مؤسسة فرنسية للمناجم، وكذلك اهتم بالبحث الميداني. وقد تبنى وجهة النظر القائلة: إنّ الإدارة ليست موهبة شخصية تولد مع الإنسان، ولكنها مهارات يمكن تعلّمها طالما أنّ المبادئ التي تقوم عليها قد تم استيعابها وأنّ النظرية العامة للإدارة قد تمّ تشكيلها.

وفي محاولة لتنمية علم الإدارة بدأ "فايول" بتقسيم العمليات المختلفة في المؤسسة إلى ست مجموعات من الأنشطة، تعتمد على بعضها البعض بشكل كبير، وهذه المجموعات هي:

- أنشطة فنية (إنتاج المنتجات وتصنيعها).
- أنشطة تجارية (شراء المواد الأولية وبيع المنتجات التامة).
- أنشطة مالية (البحث عن مصادر رأس المال وأفضل طرق استخدامه وتوظيفه).
- أنشطة الضمان والوقاية (حماية العاملين والممتلكات).
- أنشطة محاسبية (تسجيل التكاليف والأرباح والخصومات المختلفة والميزانيات والإحصاء).
- أنشطة إدارية (التخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

هذا ولابد من ذكر أنّ فايول قد اقترح 14 مبدءا للإدارة، تناول فيها وحدة الأمر والسلطة والمبادرة والمعنويات، وأكّد أنّ المرونة والإحساس بالانسجام ضروريان للمديرين الذين يكيفون مبادئهم بحسب المواقف المتجددة، وهذا شيء يختلف عن تايلور، الذي أكّد تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد. ومما يجدر ذكره أنّ فايول اهتم بالإدارة العليا وضرورة اختيار الرجل المناسب للعمل، بينما اهتم تايلور بالإدارة الوسطى في الصناعة، وأنّ العامل هو امتداد لآلة المصنع، إضافة إلى اهتمام فايول بالمدير وتدريبه وتأهيله لأداء أدواره بكثافة أعلى". [1]

ويعتبر فايول من الذين أكدوا على ضرورة صياغة مبادئ التنظيم الإداري لكل مؤسسة، حيث يرى أن "تنظيم مؤسسة ما، هو تجهيز كل ما هو نافع في سيرها: موارد، آلات، رؤوس أموال

[1]- محمود المساد: **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003، ص ص22-23.

ومستخدمين". [1] ويذكر كذلك: "نستطيع من خلال هذه المجموعة، إيجاد نوعين من التنظيم هما: تنظيم مادي وتنظيم اجتماعي". [2]

وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتّى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء، ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

"ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلال الاضطلاع بأنشطة الإدارة ومنها:

- **وحدة الأمر**: يعني أن يتلقى الفرد أوامر من رئيس واحد تفاديا للازدواجية في إصدار الأوامر.
- **خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:** عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية، فإنّ الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.
- **مبدأ المكافأة والتعويض:** يجب أن تكون مكافآت الأفراد وأجورهم عادلة، بحيث تحقق الرضا الوظيفي لهم.
- **المركزية:** تعني تركيز السلطة بيد الرؤساء، بينما اللامركزية هي تشتيت السلطة، ويتوقف مدى إتباع المركزية واللامركزية على الموقف مثل طبيعة عمل المنظمة وحجمها.
- **تدرج السلطة:** تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي، بحيث يكون حجم السلطة أقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
- **المساواة في المعاملة:** توفير معاملة عادلة لجميع العاملين في المنظمة لضمان ولاءهم التنظيمي.
- **روح الفريق أو التعاون:** أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعّالة بين الجماعة في سبيل إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف". [3]

أ-القيم الإدارية عند فايول:

- "ركّز فايول على وجود عدد من القيم الإدارية التي يجب توافرها لدى العاملين داخل المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية، وتتمثل في قيم طبيعية أو بدنية مثل الصحة، القوة، الشكل العام، وقيم عقلية، وتشمل القدرة على الفهم والدراسة والتحليل والحكم على الأشياء، وقيم أخلاقية وتتمثل في النشاط

[1] - H. Fayol : **Administration Industrielle et Générale**, ENAG Editions, Algérie, 1990, P88 .
[2] - Ibid : P89.

[3]- وليم روث: مرجع سابق، ص43.

والحيوية والعزيمة وتحمل المسؤولية والتحلي بالأخلاق والمثل والمبادئ، وكما أشار أيضا إلى أهمية توافر قيم أخرى تعزز من عمليات الابتكار والتجديد والإطلاع المستمر". [1]

– تميزت تحليلات فايول بأنّها ركّزت على استخلاص مجموعة من المبادئ العامة التي يمكن استخدامها في إدارة المؤسسات والمشروعات الإنتاجية الإدارية والصناعية التي كان مديرا لإحداها، والواقع لقد أثرت تحليلاته وأخذت اتجاهات ومواقف بين مؤيد ومعارض لهذه التحليلات.

– تحتل المشاركة في الأرباح مكانة بارزة ضمن القيم التنظيمية التي أشار إليها فايول، حيث يرى بأنها "وسيلة للجزاء، تستطيع إعطاء نتائج ممتازة في بعض الحالات لتهدئة الصراعات".[2]

لكن في الحقيقة أن هذا النوع من المشاركة غير كاف لإدماج العامل ضمن جماعة العمل بوجه خاص، وضمن إطار المؤسسة بوجه عام، على اعتبار أن عملية المشاركة كل لا يتجزأ، بحيث أنها لا تتجلى في الأرباح فقط وإنما تتجلى في جوانب أخرى كالمشاركة في التسيير واتخاذ القرارات، ...الخ.

ب–مقارنة بين الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية:

"يرى كثير من المحللين لتطوير التراث السوسيولوجي والإداري أنّ نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية، تكمل كل منهما الأخرى عندما اهتمتا عموما بقضايا العمل والإدارة للمؤسسات الإنتاجية الصناعية، كما جاءت أفكارهما بادرة خير لزيادة الإنتاج وتطوير المؤسسات وتطبيق نظم الإدارة الحديثة، وذلك عن طريق تطبيق الوسائل الفنية والعلمية الحديثة التي تم استنتاجها من واقع الدراسات الميدانية والتجارب الفعلية التي اعتمدت على الملاحظة والتجريب واستخلاص النتائج العامة والقوانين والمبادئ التي يمكن الاستعانة بها في إدارة المؤسسات والتنظيمات الإدارية والصناعية الإنتاجية.

إلا أنه يوجد ثمة اختلاف شكلي بين كل من نظرية الإدارة العلمية عند تايلور، ونظرية المبادئ الإدارية عند هنري فايول، حيث ركّز الأول على اهتمامه بدراسة مستوى الإدارة المباشرة، حيث وجّه أبحاثه لدراسة أقل المستويات الإدارية، والتقيد بها في المصنع ثم تدرج إلى أعلى المستويات، بينما ركّزت أبحاث الثاني (فايول) على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، ثم من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية والتنفيذية الدنيا". [3]

---

[1]- عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي –النشأة والتطورات الحديثة**– دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999، ص93.

[2] - - H. Fayol : Op Cit, P71.

[3]– عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي –النشأة والتطورات الحديثة**– مرجع سابق، ص89.

1-3-التنظيم البيروقراطي عند فيبر: "ماكس فيبر" هو عالم الاجتماعي الألماني (1920-1964)، "حين كان تايلور في أمريكا مشغولا بالإدارة العلمية، كانت إسهامات "ماكس فيبر" في علم الاجتماع، وبخاصة كل ما تعلق منها بنماذج السلطة والبيروقراطية تأخذ مكانها في ألمانيا. وأجمعت الدراسات التي تناولت أعمال فيبر السوسيولوجية على أنّ نماذج السلطة والبيروقراطية عنده تحتل مكانة لا نظير لها بين كل ما أسهم به العلماء في هذا الصدد، فاعتبروه أول من وضع نظرية في السلطة البيروقراطية قوامها الهيكل التنظيمي الرسمي والقواعد المحددة، فذهب "مارش" و"سيمون" إلى أنّ كل دراسات البيروقراطية الحديثة تدين لماكس فيبر من حيث السبق الزمني والفكري". [1]

"إنّ اهتمام فيبر بمسألة التنظيم على وجه الخصوص، كان نتيجة النمو السريع لمختلف المشاريع الاقتصادية التي قامت وانتشرت -في أوربا خاصة- تحت مبدأ "المقاولة" والمبادرة الفردية، وهذا النمو صاحبته عملية تنظيم وهيكلة المؤسسات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح ولو على حساب الإنسان والعلاقات الإنسانية". [2] ويؤكد **فيبر** بأنّ هذا النموذج البيروقراطي" يمثل أداة أكثر فعالية ومعقولية ورشد في إدارة التنظيمات ذات الحجم الكبير تلك التنظيمات التي ظهرت واعتمد عليها النظام الاجتماعي الحديث في مجالات متباينة". [3]

إنّ إعادة هيكلة المؤسسات كمنحى جديد في مجال التنظيم هو الذي يمكن التعبير عنه بمفهوم التنظيم البيروقراطي عند فيبر. من هنا انطلقت فلسفة فيبر في مجال التنظيم، حيث حاول من خلالها وضع نموذج تنظيمي -النموذج البيروقراطي المثالي- والبيروقراطية تعني بالنسبة لفيبر: "مجموعة صارمة وثابتة من القواعد والعقوبات الجزائية، والمكاتب التي تحكم المنظمة ككل، والمسؤولية فيها موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أنّ تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي". [4]

---

[1]- عبد الرازق جلبي: **دراسات في علم اجتماع الصناعة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص ص 114- 115.

[2]- صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاتصال للبحث والترقية، قسنطينة، 1427، 2006، ص112.

[3]- المرجع نفسه: ص 120.

[4]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص112.

أ-**مميزات التنظيم البيروقراطي لدى فيبر**: "تميّز التنظيم البيروقراطي بعدّة خصائص أهمها:

- اعتماد مجموعة من القواعد المجردة في تنظيم العلاقات بين المشرفين والمنفذين، والرؤساء والمرؤوسين، وهذه القواعد المجردة لا تقوم على أي أساس شخصي يفتح المجال لتأثير العوامل الذاتية في التنظيم.
- وجود تقسيم منظم للعمل على أساس تحديد الحقوق والواجبات وتوزيع المراكز والأدوار.
- وضع هيكل نظامي يحدد الوظائف والمراكز وفق تسلسل هرمي، بحيث يضمن هذا الهيكل عملية المراقبة.
- التوظيف والترقية حسب الكفاءة التي يظهرها الأفراد في وظائفهم، وليس بحسب المحاباة أو القرابة أو غير ذلك من العوامل اللاموضوعية.
- الفصل بين ملكية وسائل الإنتاج والتنظيم والتسيير، بحيث ينبغي أن لا يكون مالكو وسائل الإنتاج أعضاء في مجلس إدارة المؤسسة.
- التركيز على الإجراءات المكتوبة، بحيث تعطى لكل أنواع الاتصال صيغة رسمية من الممكن الاستدلال بها في أي وقت". [1]

"تمكن فيبر من صياغة أول نظرية علمية لدراسة التنظيم في ضوء محاولاته لتفسير الفعل الاجتماعي وربط السياقات التاريخية بالمضمون الواقعي، وتبيان العلاقة بين أنواع السلوك الأربعة (الفعل العقلاني ذو الصلة بالهدف، السلوك العقلاني ذو الصلة بالقيمة، السلوك العاطفي، السلوك التقليدي) وأنماط السلطة الثلاث (السلطة التقليدية، السلطة الكاريزمية أو الروحية، السلطة القانونية أو العقلانية). وفي هذا الإطار نظر فيبر إلى التنظيم (المؤسسة) كنسق مغلق يقوم على خصائص بنائية ترتبط بـ: تقسيم العمل، الإجراءات والقواعد الصارمة، الترشيد، التخصص، العقلانية، الطابع اللاشخصي، الخبرة الفنية، القواعد المكتوبة، تدرج السلطة...الخ". [2]

"إنّ الحديث عن السلطة يقودنا إلى مناقشة حادة بين أنصار اللامركزية وأنصار المركزية (في اتخاذ القرارات) وعلاقة درجة المركزية بهيكل السلطة التنظيمية، ففي الحين الذي يرى فيه **الماركسيون** الهيكل التنظيمي للسلطة بأنه (ذاته) مصدر الشعور بالاغتراب والاستلاب والصراع والإحباط الذي يشعر

---

[1]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 70.

[2]- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص 17.

به العمال، فإنّ أنصار مدرسة **فيبر** يرون بأنّ مركزية السلطة تشكل أكثر أشكال التنظيم الاجتماعي فعالية وعقلانية". [1]

ب-الانتقادات التي وجهت لفيبر: "لقد وجدت نظرية التنظيم البيروقراطي بطرحها الميكانيكي (الآلي) هذا حليفا قويا لها في رواد مدرسة الإدارة العلمية، الذين طبقوا هذه المبادئ في وحدات العمل المتسلسل، حيث صممت هذه الوحدات لتضمن فعالية قصوى في استغلال طاقة العمال. ورغم الجهود الرامية لإنشاء نظام بيروقراطي (مكتبي) عالمي، يتصف بالموضوعية والصبغة الرسمية، يعامل فيه الأفراد حسب ما يمليه القانون، فإنّ الممارسة الفعلية خالفت هذه المبادئ البيروقراطية في أغلب الأحيان، وتغلبت الذاتية على الموضوعية". [2]

" كما أنّ نموذج فيبر قد بالغ في تأكيد الجوانب الرسمية للتنظيم، متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تلعب دورا بارزا في التنظيمات وتتوقف عليها كفاءة الأفراد، كما أنّ نجاح التنظيم وفعاليته لا يتوقفان فحسب على الخصائص الذاتية أو الداخلية، بل أيضا على الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة بالتنظيم، أي أنّ البيروقراطية تعالج التنظيم على أنّه نظام مغلق وليس نظاما مفتوحا يؤثر في البيئة الاجتماعية ويتأثّر بها". [3]

إن ماكس فيبر بطرحه الآلي لمنظومته البيروقراطية، ثمن الثقافة الرسمية في المؤسسة من تنظيم رسمي وعلاقات رسمية واتصال رسمي وتجاهل بذلك القيم التنظيمية غير الرسمية من تنظيم وعلاقات واتصال. ضف إلى ذلك أن حصر قيم الاتصال التنظيمي في الاتصالات المكتوبة وتجاهل أهمية الاتصالات الشفهية ودورها في تحقيق التفاعل بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، والمساعدة على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، والدور الذي يمكن أن تلعبه في إعطاء ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها إن لزم الأمر.

1-4-روبرت ميتشلز وقانون الأوليجاركية: "زيادة على الدراسات التي قدّمها "فيبر" على البيروقراطية نجد دراسة أخرى قدّمها "ميتشلز" بحثت في دراسة البيروقراطية داخل المؤسسات الكبيرة، ووصلت نتائج الدراسة إلى سيادة الأسلوب البيروقراطي في المؤسسة رغم تباين طبيعة نشاطها، فهناك جماعة أقلية رئيسية تستحوذ على النشاط والوظيفة الاتصالية في المؤسسة، بالمقابل هناك أغلبية مرؤوسة وجب عليها

---

[1]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، مرجع سابق، ص 154.

[2]- بوحفص مباركي: **مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم**، دار آل رضوان، وهران، الجزائر، ط1، 2008، ص ص 49- 50.

[3]- حسان الجيلالي: **التنظيم والجماعات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 32.

التنفيذ والائتمار بما صدر من تعليمات نازلة، وقد أكّد على هذه الفكرة عندما أجرى دراسة حول الحزب الاشتراكي في ألمانيا، وما خلصت إليه هذه الدراسة هو عدم وجود نظام ديمقراطي داخل الحزب رغم ما تدعيه الاشتراكية من مشاركة جماعية في صنع القرار، وبذلك فإنّ "ميتشلز" لم يولي اهتماما للتنظيم غير الرسمي وما ينجر عنه من علاقات إنسانية بين العمال والرئيس داخل المؤسسة". [1]

"اهتم بدراسة التنظيمات وحاول أن يساهم من خلال أفكاره ودراساته أو بالضبط حول البيروقراطية والممارسات الفعلية، وذلك ما أسماه ب "**قانون الأوليجاركية**" والذي يذهب إلى أنّ كل التنظيمات تتصف أو تتميّز أو تبرز فيها فكرة سيطرة الأقلية الحاكمة على الأغلبية المحكومة. وقد برز ذلك بالنسبة لميتشلز من خلال دراسة قام بتطبيقها على الحزب الاشتراكي الألماني. ومن خلال هذه الدراسة تناول بالتفصيل البناء الداخلي لهذا الحزب، واختياره انصب عليه لكونه كان قريبا من الممارسات الديمقراطية. كشف من خلال دراسته أنّ هناك فئة قليلة تمارس سلطتها القاهرة باسم الديمقراطية.

كما أبرزت نتائج هذه الدراسة أنّ هذا الحزب هو حزب أوليجاركي Ohligarchie لأنّ الأقلية (méniorité) تسيطر فيه على الأكثرية (majorité). ووصل "ميتشلز" من خلال هذه النتائج إلى قناعات مؤداها:

- استحالة وجود الديمقراطية داخل التنظيمات كبيرة الحجم.
- إقصاء الأغلبية الساحقة في اتخاذ القرارات.
- استيلاء جزء قليل من أفراد التنظيم في مجال التقنين ومن ثم إصدار القرارات.

بعد أن أنهى التمحيص في هذه النتائج أرجعها إلى وجود عاملين هما:

- استحالة مشاركة الجميع في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى تداخل عدّة أسباب متعلقة بعملية اتخاذ القرارات (عامل الزمن، طبيعة القرار...)
- تعقّد المشكلات التنظيمية بالإضافة إلى الحاجات الماسة لأصحاب الاختصاص في الممارسة". [2]

أ-ميتشلز والنقابات: "إنّ تحليل ميتشلز للنقابات استقاه من دراسته للأحزاب السياسية، فهو يقدم نظرة داخلية عن بنية ووظائف النقابات. ويعتقد أنّ النقابات العمالية لن تبق على سعيها في تحقيق مكاسب للعمال والدفاع عن مصالحهم، وإنما ستصبح منشآت بيروقراطية تتحكم فيها الأقلية المنتخبة القيادية،

---

[1]- طلعت لطفي إبراهيم: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 28.

[2]- عبد الحميد جفال: **محاضرات مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة**، للسنة الثالثة علم اجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، سنة 1999-2000.

وتعمل هذه الأخيرة على تحقيق مصالحها وفوائدها، والمحافظة على مكاسبها الذاتية كالمنصب القيادي والمكانة الاجتماعية، ...الخ.

ومن هذا صاغ قانونه المعروف بالقانون الحديدي للأوليجاركية والذي يتضمن الأفكار التالية:

- اتساع تنظيمات العمال، وبالتالي عدم تمكنهم من المشاركة في مناقشة القرارات واتخاذها.
- انقسام النقابات إلى أقلية حاكمة وأغلبية محكومة.
- الميل نحو التنظيم البيروقراطي ومركزية القرار.
- الاختلاف الوظيفي يؤدّي إلى اختلاف اجتماعي وحتى إيديولوجي.
- التخصص والمعرفة التامة بجميع الجوانب هي التي تمكن الرئيس من إدارة التنظيم النقابي، الأمر الذي لا يتوفر لجميع العمال، مما يؤدّي إلى إعادة انتخاب نفس الأعضاء في نفس المناصب". [1]

"ويعتبر ميتشلز أنّ عدم وجود الديمقراطية الداخلية سوف يكون لها تأثير على آمال العمال ومدى سعيهم لتحقيقها، بالإضافة إلى الأقلية الحاكمة مع مرور الوقت سوف تتخلى عن دورها في الدفاع عن مصالح العمال، لتصبح أداة لتكريس الرأسمالية لأنها سوف تعمل على تحقيق مصالحها الخاصة والحفاظ على مناصبها. مما سبق نخلص إلى أنّ أفكار ميتشلز مقبولة واقعيا، ولكنه أغفل بعض الجوانب كتغيير القادة لأفكارهم، بالإضافة إلى أنّ الانقسام الاجتماعي يؤدّي إلى انخفاض الوعي العمالي الطبقي". [2]

كما أن "التسلسل الرئاسي وسهولة الاتصال على مستوى قمة التنظيم، وتوافر المعلومات الخاصة بسياسات التنظيم في المستويات الإدارية العليا، كل هذه العوامل تعتبر من العوامل الهامة التي القائد مستقرا في مركز القوة، فالأوضاع التي يشغلها القادة تعمل على إيجاد نظام سياسي يقوم على حكم الأقلية وهذه الوضعية تؤدّي إلى اغتراب بقية أعضاء التنظيم".[3]

وفي الحقيقة أن النتيجة الحتمية لشعور العاملين تجاه مؤسستهم بالاغتراب، هي غياب الولاء التنظيمي الذي قد يؤدي إلى بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل التنظيم، من صعوبة التكيف وفشله، والمواجهة التي قد تصل إلى درجة تخريب العامل لممتلكات المؤسسة. (انظر في هذا الشأن، الفصل الرابع، العنصر التاسع المتعلق ب: بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل التنظيم).

مناقشة: "حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال **ماكس فيبر وتايلور وهنري فايول** وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنّها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات. ولقد ركّزت في مجملها

---

[1]– عبد الله محمد عبد الرحمان: **علم الاجتماع الاقتصادي**، دار المعرفة، الإسكندرية، 1994، ص ص 185 – 190.

[2]– حسان الجيلالي: مرجع سابق، ص 34.

[3]– نفس المرجع، نفس الصفحة.

على **قيم تنظيمية** رشيدة كأساس لتحقيق الكفاية الإنتاجية، وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج ثقافي تنظيمي علمي قانوني، اعتبر فيه التنظيم "نظاما مغلقا" يعتمد على العقلانية". [1]

بالإضافة الى ذلك إنه ليس من المنصف أن ننظر إلى الديمقراطية من زاوية تشاؤمية من خلال دراسة ميتشلز، وأن هذه الدراسة أجريت على مؤسسة سياسية (الحزب الاشتراكي الألماني)، وقد تكون لها نتائج مغايرة وممارسات مختلفة إذا أجريت على نوع آخر من المؤسسات.

إذن؛ فموضوع ثقافة المؤسسة وقيمها التنظيمية يبرز في هذا الاتجاه في مفهوم الرسمية أو التنظيم الرسمي، أما موضوع الولاء بمختلف تجلياته ومؤشراته فلم يولوه الاهتمام الكاف بالنظر إلى الأهداف والمبادئ التي اعتمدوها والقائمة أساسا على مبدأ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية.

2- المؤسسة من المنظور الإنساني الاجتماعي:

2-1-مدرسة العلاقات الإنسانية: "إنّ فشل المدارس الكلاسيكية مثل التايلورية، في معالجة المشاكل التنظيمية والإدارية للمؤسسة الرأسمالية، قد أدّى إلى ظهور أنماط ونماذج وأشكال جديدة للتسيير والإدارة. ومن بين هذه النماذج النموذج اليوغسلافي في التسيير الذاتي، ونماذج مدرسة العلاقات الإنسانية للمشاركة في التسيير التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية. إنّ الهدف الذي تطرحه هذه النماذج هو إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات". [2]

"اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية أساسا بفحص العلاقة بين ظروف العمل (إضاءة ، توزيع ساعات العمل، الجزاءات، العلاقات بين الفاعلين الاجتماعيين) من جهة، وإنتاجية العمال من جهة أخرى". [3] "حيث بينت أهمية الحياة داخل الجماعة وأثرها على سلوك كل واحد من أعضائها". [4]

وكان الإنجليزي "شيلدون" Oliver Sheldon الرائد لهذه المدرسة وهو الذي قال في كتابه "فلسفة الإدارة" في عام 1923: إنّ المشكلة الرئيسية للصناعة في تحديد التوازن الصحيح بين "المخرجات المادية الإنتاجية" و"إنسانية الإنتاج"، واعتبر الصناعة "مجموعة واحدة من الرجال" وليست "مجموعة من الماكنات والعمليات التقنية.

واقترح "شيلدون" إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

- لابد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لابد أن يلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.

---

[1]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص

[2]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، مرجع سابق، ص 154.

[3] -Annie Bartoli : Op Cit, P30 .

[4] - Philipe Bernoux : Op Cit, P71.

- لابد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لابد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.
- لابد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.

كما نرى أنّ شيلدون قد بدأ الحديث عن "الأمن المادي" وأيضا "الأمن العاطفي"، وهناك شخصيتان هامتان أخرتان في هذه المدرسة وهما الأمريكية Mary Follet والأسترالي Elton Mayo. [1]

"إنّ "إلتون مايو" استنتج من هذه الدراسات أهمية الجو النفسي والاجتماعي على سلوك العمال، وكان يرى أنّ العلاقات الجيدة داخل المصنع كان لها تأثير عميق في الرضا العام، الناجم عن العمل وعلى الإنتاجية عموما. كما أنهّ لجأ إلى تحسين ظروف العمل وإلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية كأهمية الجماعة، معتبرا أنّ العامل هو بحاجة مستمرة إلى الانتماء إلى الجماعة، وأنه يبحث أيضا عن العلاقة الودية مع من يشاركونه في إنجاز المهام داخل المصنع، وقد بين جليا كيف أنّ العامل يسعى باستمرار إلى إثبات بأنه ضروري للمؤسسة ومن ثم للمجتمع. إنّ هذه الحاجة وهذا الشعور بالانتماء يؤديان حتما إلى إيجاد جو من التفاهم والتعاون اللذين يساعدان على التجانس.

وقد ركّز "إلتون مايو" كثيرا من خلال أبحاثه على ضرورة وأهمية الاتصال الفعّال بين الإدارة والعمال لإعطاء مزيد من المبادرة، مما يسمح للعامل بمشاركة أوسع وذلك من شأنه أن يرفع معنوياته.

وأنّ أهم ما توصل إليه "إ. مايو" هو اعتباره للمؤسسة كنسق اجتماعي تكون فيه الدوافع والمشاعر والأحاسيس لمختلف العاملين أساسية، إذ لا يمكن تفهم البعد النفسي والاجتماعي للعامل إلا من خلال مجموع العلاقات بين العمال وبين المشرفين عليهم". [2]

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل طبيعية على إفرازات مدرسة الإدارة العلمية، ولهذه المدرسة الفضل في بلورة قيم الاتصال بالشكل الشمولي والمرن، خاصة فيما يتعلق بقيم الاتصال الصاعد والأفقي كاتصالات رسمية، وقيم الاتصال غير الرسمي كاتصالات غير رسمية. كما أكّدت هذه المدرسة على أنّ العاملين هم شركاء اجتماعيون في المؤسسة، ودعت للاعتراف بالجماعات غير الرسمية ومنحها حرية التواصل مع الجماعات الرسمية، وهي بذلك تعزز حضور الاتصال غير الرسمي كشريك في العملية الاتصالية داخل المؤسسة كما دعت إلى تحسين أساليب التوجيه لدى المشرفين.

---

[1]– وليم روث: مرجع سابق، ص 45.

[2]– محمد مسلم: **مدخل إلى علم النفس العمل**، مرجع سابق، ص ص 15– 16.

"وكذلك أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة، وقد تتعارض معها، لذلك فإنّه يصح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين، وأن تسعى لتحقيقها عن طريق تفويض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم".[1]

وكما أثرت مدرسة العلاقات الإنسانية قيم الاتصال، فهي أيضا عملت على إثراء قيم المشاركة، واعتبرت أنّ المشاركة حق من حقوق العاملين وأن العاملين من حقهم المشاركة في اتخاذ القرارات، ومن جهة أخرى من واجب الإدارة تفويضهم قدر من السلطة.

"ويستخلص من منهج مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ على التنظيم أن يوفّر للعاملين فرصا لإشباع حاجاتهم ومنها:

- الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.
- الحاجة للانتماء إلى الجماعات وذلك عن طريق تشجيع وجود جماعات العمل غير الرسمية، أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد صالح التنظيم.
- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة، وما بين العمال أنفسهم، لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعّال لتحقيق الأهداف. [2]

أ-**مزايا مدرسة العلاقات الإنسانية:** "إنّ أهم إسهام منهجي جاءت به دراسات Howthorne هو إخراج الدراسات العلمية في مجال إدارة المنظمات من تلك القوالب الكلاسيكية للاتجاه الميكانيكي الذي كان تحت سيطرة المهندسين إلى الانفتاح أكثر -ولو بخجل- على العلوم الإنسانية -طرحا ومنهجا- مما جعل الطريق ممهدا للتيارات العلمية اللاحقة". [3]

"والجدير بالذكر أنّ تجارب هاوثورن كانت منطلقا رئيسيا لمدرسة العلاقات الإنسانية بصورة خاصة ولنظريات التنظيم بصورة عامة. ومن بين أهم النتائج التي جاءت بها:

-وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية (الأعلى والأسفل) عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية.

-بدء اهتمام علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية بدراسة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وبنيتها وثقافتها وحجمها، فضلا عن دراسة معنويات واحتياجات الأفراد.

---

[1]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص45.

[2]- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 23- 24.

[3]- بوحفص مباركي، مرجع سابق، ص 59.

ومن الجدير بالذكر أيضا أنّ هذه النتائج كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية، توصلت في أغلبها إلى تعميمات تدعو إلى تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة Management participatif، والإشارة إلى مشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم". [1] وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية أيضا على أنه "من الضروري اعتبار الأجير فاعلا كاملا من جهة، وتركه يمارس قدرا من السلطة من جهة أخرى". [2]

ب-عيوب مدرسة العلاقات الإنسانية:

- "إنّ مدرسة العلاقات الإنسانية التي كانت ثورة على المدرسة التايلورية لا تعدو أن تكون سلاحا إديولوجيا استعمله الغرب (رجال الفكر والأعمال) لتحقيق مكاسب إيجابية على مستوى السلوك التنظيمي، وذلك لضمان فعالية في الأداء، ونظرة واحدة عميقة للأفكار التي دعا إليها رواد هذه المدرسة مثل إلتون مايو في الثلاثينات من القرن الماضي". [3]

- "أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة ولم تستطع تصور حقيقة التنظيم كاملة كنظام فرعي يتأثر بالبيئة الاجتماعية ويؤثّر فيها، بل ظل اهتمامها بالفرد العامل داخل المنظمة ولم تناقش أثر البيئة الاجتماعية على المنظمة، فظلت نظرية جزئية في نظرتها". [4]

-بالرغم من إعطائها الأهمية للجانب الإنساني والاجتماعي للعامل إلا أنّ ذلك كان بغية خدمة أهداف أرباب الأعمال الرأسمالية؛ التي تسعى بالدرجة الأولى إلى زيادة الإنتاج في أقل وقت ممكن وبأقل تكاليف ممكنة، وهي تشترك في ذلك مع مدرسة الإدارة العلمية.

"وهذا يعني أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية غيّرت النظرة للإداري من كونه رأسماليا كما كان في فلسفة الإدارة العلمية، إلى كونه رأسماليا متطورا وحديثا يسعى إلى زيادة إنتاجية العامل عن طريق الإقناع الظاهري بدلا من الأسلوب التسلطي". [5]

2-2-**نظرية ماسلو للحاجات:** ينبني هذا التيار التنظيري على مفهوم محوري يتمثل في مفهوم الحاجة، أي أنّ حاجة الفرد للإشباع تجعله يسلك سلوكا معينا، وبالتالي فإنّ المؤسسة الناجحة هي التي تكون قادرة على إشباع حاجات عامليها، سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية.

---

[1]- على غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 45.

[2] - Philipe Bernoux : Op Cit, P73.

[3]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، مرجع سابق، ص 154.

[4]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 47.

[5]- المرجع نفسه: ص 46.

يعد "ماسلو" Maslow من أبرز المنظرين لهذا الاتجاه، وقد بين أن الإنسان "أصله ليس فيزيولوجي أو غريزي فقط لكن ثقافي واجتماعي أيضا". [1]

"تقوم نظرية "ماسلو" للحاجات على فرضية أساسية هي أنّ النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد تجاه التصرف بطريقة معينة. واعتقد ماسلو أنّ هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها.

بناءا على تقسيم ماسلو للحاجات يمكن الاستنتاج أنّ المنظمات تعمل على إشباع حاجات موظفيها لكي تنعكس بشكل إيجابي على الفعالية التنظيمية من خلال ما يلي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** من خلال تقديم الأجر المناسب وتوفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.
- **حاجات الأمان:** من خلال ضمان الفرد لوظيفته "تحقيق الاستقرار" وحماية الفرد من تعسف المسؤولين وتوفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.
- **حاجات الانتماء:** من خلال الروابط الأسرية، ويمكن للمنظمة مساعدة العامل على إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي وتنظيم الرحلات.
- **حاجات التقدير والاحترام:** عن طريق الترقية والكفاءات الاستثنائية والأوسمة.
- **حاجات تحقيق الذات:** تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا وفهما، ونادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها". [2]

"يرى أبراهام ماسلو أنّ حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا، بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي، أي لابدّ من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

-**تعريف الحاجة:** يرى ماسلو أنّ الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية.

أ-المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو:

- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل الحاجات العليا.
- إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
- هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثّر في سلوك الفرد.
- إنّ سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

ب-تقييم النظرية: تتسم هذه النظرية بالوضوح وعدم التعقيد، فهي تعمل على الربط بين الحاجة وإشباعها، والحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه.

---

[1]- Philipe Bernoux: Op Cit, P77.

[2]- عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص ص 39- 40.

إلا أنه هناك الكثير من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية وهي:

- ليس ثمة دليل ملموس يدعم افتراضات ماسلو.
- إنّ إشباع حاجة ما قد يشبع حاجات أخرى.
- لم تؤخذ الفروق الفردية بصدد الحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية". [1]

أكد ماسلو على أهمية الولاء التنظيمي من خلال الحاجة للانتماء، وهي أول حاجة اجتماعية تأتي في المرتبة الثالثة تصاعديا، وتعني حاجة العامل لأن يكون عضوا في جماعة يتفاعل معها فيؤثر فيها وتؤثر فيه. والمؤسسة الناجعة هي التي تعمل على تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على تشكيل الولاء التنظيمي عن طريق التوفيق بين أهدافها وحاجاتها وأهداف عامليها وحاجاتهم الخاصة.

2-3-نظرية الحاجات لـ ماكليلاند Macclelland: وضع "ماكليلاند" سنة 1961 نظرية سماها نظرية الحاجات الأساسية المتمثلة في: الحاجة للإنجاز أو النجاح، الحاجة للسلطة، والحاجة للاندماج (الانتماء).

"وتبعا لنظرية "ماكليلاند"، فإن الفرد سيحاول الحصول على الوظيفة التي تناسب حاجاته. فالفرد الذي لديه حاجة قوية للإنجاز سوف يكون لديه دافع قوي إذا شغل وظيفة تسمح له باتخاذ القرارات مثل امتلاك وإدارة مشروع صغير. أما الفرد الذي لديه حاجة قوية للانتماء فسوف يكون لديه دافع قوي إذا شغل وظيفة تسمح له بإنشاء علاقات مع العملاء، وأخيرا فإن الفرد الذي لديه حاجة عالية للقوة سوف يكون لديه دافع قوي في الوظائف الإدارية". [2]

"وتكون شدّة الحاجات الثلاث التي أشار لها ماكليلاند، بحسب الأحوال والظروف المحيطة بالفرد، وحسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة، وبحسب دوره ومكانته في المنظمة، ففي حين يكون بعض العمال في أمس الحاجة إلى الانتماء، يكون بعض المشرفين في أمس الحاجة إلى السلطة. والفرد الذي يمتلك حاجة قوية إلى الاندماج فإنّه يرغب في العمل مع الآخرين والتعاون معهم، بينما نجد الفرد الذي يمتلك حاجة قوية إلى السلطة يميل إلى التأثير في الآخرين ولا يكتفي بالرغبة في النجاح لوحدها". [3]

---

[1]- فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص81-82.

[2]- عايدة خطاب وآخرون: **العلوم السلوكية**، دار شركة الحريري للطباعة، مصر، 2004، ص76.

[3]- بوحفص مباركي: مرجع سابق، ص ص 105- 106.

"ويرى ماكليلاند في دراسته لعوامل التحفيز لدى المديرين (الإطارات) أنّ هؤلاء يبدون رغبة جارفة في تحقيق حاجتهم الخاصة أولا بالإنجاز، تليها حاجتهم إلى القوة (السلطة) ورغبة أقل بالنسبة لحاجتهم للانتماء". [1]

نلاحظ أن ماكليلاند أشار الى الحاجة للانتماء كأولوية من بين الأولويات بالنسبة للمنفذين، أما بالنسبة للمشرفين فالحاجة للسلطة تتصدر أولوياتهم الأساسية. وفي حقيقة الأمر فإن الحاجة الى الانتماء كمعيار وقيمة مبتغى كل الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة.

2-4-دراسة معهد تافستوك Tavistok بإنجلترا: "أنشئ هذا المعهد لدراسة العلاقات الإنسانية في الشركات البريطانية، وذلك تحت إشراف "إليوت جاكس" E. Jaques الذي أجرى مجموعة من الدراسات الميدانية في عدد من المصانع بمدينة لندن، لاختيار نسق العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال بين الإدارة والعمال، كما استعان فريق البحث بالعديد من المداخل السوسيولوجية والسيكولوجية، وكون فريق البحث مجالس للعمال للمشاركة في عمليات الإدارة وحل مشكلات العمل والإنتاج، وإضفاء جو من العلاقات الإنسانية، والتخلص من مشكلات العمل بصورة مستمرة، وذلك من أجل زيادة الإنتاج، والتعرّف على الصعوبات التي تواجه الإدارة والعمال وكيفية حلّها وتحقيق الأهداف العامة للشركة ككل". [2]

"ولقد أجرى **معهد تافستوك Tavistock** للعلاقات الإنسانية في إنجلترا عدد من التجارب المنظمة والمثمرة في هذا المجال، وأشرف عليها إليوت جاكس Elliot Jaques وتركّزت بخاصة على دراسة أسلوب يجمع بين القيادة والاستشارة command and consultation، ويقيم الاتصالات الفعالة بين الإدارة والعمال في أحد مصانع لندن، وساعد في إجراء التجارب فريق من علماء الاجتماع بالمعهد، مكنتهم خبرتهم في الميدان من إقامة علاقات طيبة مع عمال المصنع المدروس، وكان جاكس وزملاؤه يأخذون بفروض وتفسيرات التحليل النفسي، ويطبقونها على دراسة الجماعات إلى جانب نظريات ديناميات الجماعة لدى كيرت ليفين، فاتجهت الأنظار نحو مجالس العمال ولجانهم القائمة، وحاول الباحثون إدخال بعض التعديلات على تنظيمها ودراسة آثارها". [3]

"مع نهاية الحرب العالمية الثانية وعام 1950، أنشئت "مجالس العمال" في المجتمع الصناعي وفي خمس دول أوروبية غربية على الأقل وهي: النرويج، فرنسا، السويد، هولندا وألمانيا، كانت هذه المجالس عبارة عن لجان إدارية عمالية مشتركة تشكلت لتحسين وتطوير الاتصالات بين المستويات الإدارية

---

[1]- نزيه كباره: **المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال**، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، ط1، 2010، ص 123.

[2]- عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الاقتصادي**، مرجع سابق، ص 122.

[3]- علي عبد الرزاق جلبي: مرجع سابق، ص 59.

ولمناقشة وبحث الأمور التقنية والاجتماعية على مستوى الشركة، وكانت قيمتها أنها جعلت العمال والإدارة على علاقة شخصية وقريبة من بعضهم البعض. لهذا أعطت هذه المجالس العمال فرصة تكوين منظور شامل للعمليات التي تقوم بها الشركة، وكانت قيمة ذلك من وجهة نظر الإدارة هي أنّه يمكن الوصول للقرار بطريقة أسرع". [1]

2-5-نظرية النظام التعاوني شستر بارنارد Chester Barnard: "اشتغل "برنارد" فترة من الزمن كرئيس لشركة "نيو جرزي بيل"، وفي عام 1938 أصدر كتابا بعنوان "وظائف المدير" أكّد فيه على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري، واعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وليس فقط استخدام القائد الإداري لسلطته الرسمية وحقه في إصدار الأوامر وفرض العقوبات، وذكر بأنّ للعوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية. كما دعا "بارنارد" إلى ضرورة تنمية شعور الارتباط بالمنظمة لدى العاملين عن طريق مشاركتهم في صنع بعض القرارات ومناقشة أهداف المنظمة، وفسح المجال لهم للتعبير عن حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الاتصالات في تماسك الهيكل التنظيمي، فقد دعا بارنارد القادة الإداريين إلى توجيه اهتماماتهم لها وضرورة العناية بها واستخدامها على أوسع نطاق. وهو يرى أنه يجب أن يتوافر في الاتصالات مايلي:

- يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم.
- يجب أن تكون خطوط السلطة الرسمية واضحة وسهلة.
- يجب أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن حتى يتم الاتصال بسرعة وتفادي الأخطاء.
- يجب أن تمرّ المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال، حتى لا يحدث سوء فهم وازدواج في المعلومات.
- يجب أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على المستوى الملائم لتلقي المعلومات ونقلها بكفاءة.

ومن خلال ما سبق ذكره وخلاصة لنظرية النظام التعاوني، فإنّ "بارنارد" لم يكن راضيا عن المبادئ التقليدية في تنظيم المنظمة، لاسيما مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية، ولكي يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لابدّ من قيام المدير بتوفير الحوافز المناسبة الفردية والجماعية، وتسهيل عمليات الاتصال بينهم". [2]

---

[1]- وليم روث: مرجع سابق ، ص51.

[2]- الهاشمي لوكيا: **السلوك التنظيمي**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، الجزء الثاني، 2006، ص ص 96- 97.

لقد ركزت نظرية النظام التعاوني لبارنارد؛ على القيم التنظيمية الثلاث التي تناولتها الدراسة في هذا البحث دون غيرها من القيم، مع التركيز على قيم الاتصال بدرجة أكبر، كما أكد برنارد أن المؤسسة لا تنحصر في الجوانب الاقتصادية فقط بل تتعداها إلى الجوانب النفسية والاجتماعية، هذه الأخيرة التي تتمثل حسبه في تنمية شعور العاملين بالارتباط بالمؤسسة عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم معنويا وتسهيل عمليات الاتصال بينهم.

2-6-مدخل الموارد البشرية: "يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، وقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين، حيث أكّدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية، ومن خلال تبني هذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين:

- أولاهما: زيادة الفعالية التنظيمية.
- وثانيهما: إشباع حاجات الأفراد.

حيث أنه بدلا من اعتبار كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض، وأنّ تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتان تكملان بعضهما البعض، وأنّ تحقيق مكاسب في إحداهما لا يكون على حساب الأخرى.

بالنسبة لهذا المدخل فإن الموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي في التنظيم، وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول بالإضافة الى تكوينهم الجسماني وقدرتهم الفسيولوجية، إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي. فمن جهته يعطي "باك" للعنصر البشري أهمية خاصة في مفهومه عن التنظيم، وهو يتناول الإنسان من جوانبه المختلفة الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وهو بذلك يخالف النظريات الكلاسيكية، ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- أنّ الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، يمكن أن يحقق (الاستثمار) مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تتبدى في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لابدّ أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لابد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجّع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة". [1]

يحرص مدخل الموارد البشرية على تحقيق التوازن والتكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وذلك بتثمين المورد البشري واعتباره رأس مال بدلا من اعتباره عامل تكلفة، وهو يدفع العامل الى تبني كل مؤشرات الولاء التنظيمي كالرغبة في البقاء في المؤسسة حتى لو عرضت عليه امتيازات مادية أفضل في مؤسسة أخرى.

3- المؤسسة من المنظور الثقافي:

3-1-نظرية الأنساق المفتوحة: "تعتبر مدرسة الأنساق المفتوحة اتجاها نظريا ذو تأثير قوي في الفكر العلمي المعاصر، حيث تركّز على مبدأ الكل عوض الأجزاء التي تشكّله، شكل عقد الخمسينات من القرن العشرين الميلاد الانطلاق الفعلي لنظرية الأنساق المفتوحة، ويشكل عقد الستينات من نفس القرن موجة من الدراسات والتطبيقات على المستوى التنظيمي، وهنا نلاحظ نشر العديد من الدراسات والتطبيق على المستوى التنظيمي، ونلاحظ نشر العديد من الدراسات والكتب لأقطاب مدرسة الأنساق المفتوحة ككتاب "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" سنة 1966 للباحثين الأمريكيين Roberts Kahn & Daniel Katz. تعتمد هذه المدرسة على مفهوم محوري وهو **محيط النسق** ويقصد بمحيط النسق جميع العوامل الطبيعية (الفيزيقية) والعوامل الاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق، مع التأكيد أنّ المقصود بالمحيط الخارجي ليس كل ما هو خارج حدود المنظمة، بل المقصود به ذلك المحيط النسبي الذي يؤثر في المنظمة وتؤثّر هذه الأخيرة به. ومن المهم إذن تحديد المحيط تحديدا جيدًا من طرف المسيّر، لأنّ أي خطأ في عملية تحديد المحيط الخارجي يجعل عملية التسيير عملية يشوبها الخطأ منذ البداية، كما أنّ عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدّى بكثير من المنظمات إلى حالة من الجمود أو العجز على مسايرة التطور العلمي والتغيير الاجتماعي والاقتصادي.

ومن أبرز الباحثين أيضا في مدرسة الأنساق المفتوحة "جورج هومنز" George Homans (1950) وهو باحث اجتماعي، ويشمل النموذج الذي قدّمه هومنز في أنّ النسق التنظيمي يوجد ضمن محيط في ثلاثة أبعاد:

-**البعد الأول:** المحيط الطبيعي (الأرض، الطقس ...الخ)

-**البعد الثاني:** المحيط الثقافي (قيم ومعايير وأهداف المجتمع)

[1]- علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص ص 46-47.

-**البعد الثالث:** المحيط التكنولوجي (المستوى المعرفي والتقني المتوفر لإنجاز العمل).

ويؤكّد "هومنز" على أنّ كلا من النسق الداخلي والخارجي يتبادلان التأثير مع المحيط بأبعاده الثلاثة السالفة الذكر". [1]

إنّ المتتبع لفلسفة مدرسة الأنساق المفتوحة يستنتج منها فكرتين أساسيتين، الأولى تتعلّق بطرحها لمفهوم محيط النسق، والذي ينص على أنّ المؤسسة ليست نسقا مغلقا كما اعتبرتها بعض المدارس الكلاسيكية السالفة الذكر كمدرسة الإدارة العلمية، بل هي نسقا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، وهذه الفكرة تحيلنا إلى قيم الاتصال الخارجي للمؤسسة، وتتعلق الفكرة الثانية بإدراج هومنز للبعد الثقافي في المحيط الخارجي المتمثل حسبه في قيم ومعايير المجتمع، وهذا يحيلنا إلى أنّ ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع (المتمثلة في النسق الخارجي).

3-2-مقاربة سان سوليو Renaud Sainsaulieu حول ثقافة المؤسسة: يرى سان سوليو "أن معايير العلاقات بين الزملاء في العمل من جهة وبين الرؤساء من جهة أخرى تشكل أربعة نماذج ثقافية في العمل" [2] ، "وتتمثل هذه النماذج في:

- ثقافة تميز العمال المختصين والعمال غير المؤهلين، تتميز بالطابع الاندماجي للعلاقات.
- ثقافة تميز العمال المؤهلين (سواء تقنيين أو إطارات).
- ثقافة سماها سان سوليو الحركة الاحترافية تميز الإطارات العصامية، نمط العمل العلائقي في هذه الثقافة عبارة عن صلات انتقائية حذرة.
- ثقافة تظهر أساسا عند العمال غير المؤهلين والمحرومين من الذاكرة العمالية (العمال الأجانب والعمال الريفيين) وتتميز هذه الثقافة بالإسترداد والاستقلالية". [3]

كما يرى"أن وسط المؤسسة نفسها توجد ثقافات مختلفة متعايشة ومتقاطعة وأن ضعف التأهيل لا يعني غياب الثقافة". [4]

يظهر تصنيف سان سوليو إشارات ضمنية إلى انتماء الفئات السوسيومهنية الموجودة داخل التنظيم والمتغيرات الثقافية لكل فئة، بمعنى آخر إشارته إلى الثقافات الفرعية الموجودة داخل المؤسسة والتي تشكل مجتمعة ما يسمى بثقافة المؤسسة. هذه الأخيرة التي تمثل القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية

---

[1]- بوحفص مباركي: مرجع سابق ، ص 65.

[2]- Jean Michel Morin: **Précis de Sociologie**, Editions Nathan, Maxéville, 1996, P 151.

[3]- Denys Cushe: **la Notion de Culture dans les Sciences Sociales,** Casbah Edition, Alger, 1998, P 102.

[4]- Ibid : P 103.

العاملين في المؤسسة، والتي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات الفرعية فتمثل القيم السائدة في الأنظمة الفرعية، أو الوحدات والأقسام الأخرى ضمن المؤسسة، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى، وكلما تباينت الثقافات الفرعية وتعددت وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك قد يؤثر سلبا على فاعلية المؤسسة وعلى هويتها التنظيمية.

3-3-النظرية اليابانية Z: "من بين النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية وإعطاء الأولوية للعلاقات الإنسانية تلك النظرية التي شرحها "وليم أوشي" W.Ouchi في كتابه القيم حول **نظرية « Z »** وفي هذا الصدد يؤكّد على أنّ التوظيف طويل المدى والثقة المتبادلة والعلاقات الشخصية الوثيقة والعمل بروح الفريق وتقدير العاملين لبعضهم البعض وللأعمال التي يتم إنجازها والمشاركة الميدانية للإدارة، هي من الأبعاد الرئيسية لأي تنظيم صناعي يحاول زرع ثقافة صناعية تكون أهدافها النهائية هي العلاقات الإنسانية.

وأظهرت الدراسات المتعلقة بالثقافة الصناعية من خلال نظرية Z أنه يعتبر التحدث عن الفلسفة التي يقوم عليها التنظيم الصناعي وثقافته من الأمور التي لا يستهان بها، بل العكس من ذلك، فإنّ هذا النوع من التنظيم يتألف في العادة من مجموعة من الرؤساء (قادة) الذين يعرفون حق المعرفة بأنّ قدرتهم على تحقيق التعاون الوثيق بينهم وبين أتباعهم (العمال) يعتمد جزئيا على قدرتهم على الاتفاق معهم جماعيا على مجموعة من الأهداف الأساسية المتعلقة بالطرق التي يزاول بها التنظيم أعماله". [1]

"وطور "وليام أوشي" منظورا جديدا للحوافز، يقوم على افتراض أنّ الإدارة الجيّدة تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات، وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة، ودعا إلى إشباع الحاجات في هرم ماسلو ابتداء من المستوى الفيزيولوجي من خلال الاهتمام برفاهية العامل، وإشباع الحاجات في المستوى الأوسط من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وصولا للقمة من خلال دعوة العاملين لتحمل المسؤولية الفردية، وعندما يشعر العاملون بتحقيق الذات يشعرون بالولاء للمنظمة وسيراعون ضمائرهم عند أداء مهامهم في العمل". [2]

كما أظهرت الدراسات في الثقافة التنظيمية لنظرية Z "أنّ الأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة تقدّم لهم الدعم النفسي، يكونون أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية الطيبة خارج نطاق

---

[1]- علي غربي، يمينة نزار: **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص26-27.

[2]- معاذ نجيب غريب: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 93، 2012، ص 06.

العمل، وعن الأسس السلمية لثقافة التنظيم أن تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع والمشاركة، وتعتبر عملية المشاركة من أهم الوسائل التي تمكن من انتشار المعلومات على نطاق واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم". [1]

"أسس "وليام أوشي" هذه النظرية في عام 1981، حيث لاحظ أنّ قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعليم الإدارة للأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة. وتقوم نظرية Z على الأسس التالية:

- التوظيف مدى الحياة، ويعني أنّ كل من المنظمة والموظف يستهدفان النمو معا، وأنّ هناك نوع من الارتباط المصيري بينهما.
- المعلومات المشتركة التي تسمح لجميع أفراد التنظيم بالمشاركة في المعلومات المتداولة.
- اتخاذ القرار يكون بصفة جماعية وفي جميع المستويات بواسطة تشكيل مجموعة من المسؤولين الذين لهم علاقة بالموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه، وهو ما من شأنه خلق روح الجماعة والعمل الجماعي لدى العاملين في المنظمة.
- تقييم العمال يكون بعد 10 سنوات من الالتحاق بالمنظمة.

ويرى الباحثون أنّ نظرية Z طورت كثيرا من علاقات الثقة والولاء الواجب توافرهما بين المنظمة والعاملين بها من خلال مبدأ التوظيف الأبدي، كما يطرح كل من مبدأ القرار الجماعي والتناوب الوظيفي بعدًا جديدًا في كيفية العمل بروح الفريق الواحد". [2]

-مقارنة بين النموذج التنظيمي الياباني والأمريكي: "حسب إحدى المسيرين لأفضل المنظمات إدارة وتنظيما في الو.م.أ أنّ المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات الأمريكية في المستقبل لا تتعلق لا بالتكنولوجيا ولا بالاستثمار أو التضخم، وإنما هي أنّ اليابانيين أقدر منا على الإدارة. ولاحظ عالم الإدارة الياباني أوشي أنّ معدل الإنتاجية في المنظمة اليابانية حقق أرقاما قياسية مقارنة بالمنظمات الأمريكية حيث وصلت إلى نسبة 400%. وتبين لأوشي أنّ هذه الزيادة لا ترتبط بالسياسات الاستثمارية والمالية للمنظمة، وإنما ترجع أساسا لكيفية إدارة العنصر البشري والاهتمام به، **فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي وبعده الثقافي**، ويمكن حلها من خلال تنسيق الجهود الفردية

---

[1]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، مرجع سابق، ص 276.

[2]- جلال عبد الحليم: الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، **أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2- 2015-2016، ص 110.

بطريقة تحقق تآزر إيجابي، وانطلاقا من تصميم نظام حوافز للعمال يحقق التعاون والتآلف على المدى البعيد". [1]

قام أوشي بالمقارنة بين جوهر النموذج التنظيمي الياباني والأمريكي، وتوصل إلى أن النموذجين متعاكسان تماما من حيث الخصائص الثقافية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (01) يوضح: المقارنة بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي

النموذج / الخصائص	النموذج الياباني	النموذج الأمريكي
– التوظيف.	– مدى الحياة.	– قصير المدى.
– التقويم والترقية.	– بطيئة.	– سريعة.
– المسار المهني.	– عدم التخصص.	– التخصص.
– الرقابة	– ضمنية.	– علنية وصريحة.
– اتخاذ القرار.	– بصفة جماعية.	– بصفة فردية.
– المسؤولية.	– جماعية.	– فردية.
– الاهتمام بالفرد.	– شامل.	– جزئي.

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 82.

"في الوقت الذي تقوم فيه فلسفة المجتمع الأمريكي على النزعة الفردية تشكل النزعة الجماعية الحجر الأساس في بنية المجتمع الياباني، بمعنى آخر تشكل التقاليد التي تعطي صورة لأسلوب الحياة اليابانية وطبيعة التضاريس التي جعلت من الياباني يبقى على قيد الحياة من خلال العمل معا، وهذا ما يدل على استمرارية وجود المجتمع من خلال قيامه على البعد الجماعي لا الفردي". [2]

إن نظرية Z لوليام أوشي بتأكيدها على مبدأ المعلومات المشتركة والمتداولة فهي ترسخ لقيم ايجابية للاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى تأكيدها على اتخاذ القرار الجماعي وهي بذلك ترسخ لقيم المشاركة، أما بقية مبادئها في تصب في دعم كل المؤشرات التي من شأنها تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وهي بذلك تعد **النظرية الأقرب لموضوع البحث** وذلك لاهتمامها بالبعد الثقافي للمؤسسة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية (المحيطة)، وإعطائها لهذا البعد الأولوية مقارنة ببقية الأبعاد الأخرى.

[1]- عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص 82.

[2]–المرجع نفسه: ص28.

ثامنا: الدراسات السابقة والمشابهة : إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تكوين رؤية شمولية عن التراكم المعرفي حول الموضوع المدروس سواء في شقه النظري أو الميداني، وهو ما يساعد الباحث على تصميم دراسته لتكون إضافة علمية جديرة بأن توضع ضمن هذا التراكم ولكي تكون بذلك دراسة سابقة لدراسات أكاديمية لاحقة. ولأجل ذلك ارتأت الطالبة عرض مجموعة من الدراسات وتصنيفها من العام إلى الخاص حسب النموذج التالية:

1-الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولـــــى:

L'effet de la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, Implications et enjeux pour le Sénégal . [1]

"استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية: تحليل، آثار وقضايا في السنغال".

إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي في صميم النقاش وقضايا التطور المستدام في العالم المعاصر، فالمؤسسات الكبرى التي تعد مركز حياة السلطة وقراراتها، تتأثر أعمالها بحياة المواطنين في مختلف المجالات (الصحة، الشغل، التربية،...)، ما يدعو للتأكيد على أن المؤسسات مسؤولة على نتائج أعماها بمعايير أوسع ومجال مالي متواضع للخسائر والفوائد. وتأتي هذه الدراسة للتدقيق في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال المعايير السوسيو ثقافية للمجتمع السنغالي.

من خلال العولمة ونمو تأثير النشاط الصناعي على المجتمع والمحيط، فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أصبح يواجه تحديا مسبقا بالنسبة للمؤسسات. ولقد أخذت شعبية مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إفريقيا في التزايد في العشرية الأخيرة، وذلك من الثقافات التي نقلتها الشركات المتعددة الجنسيات من دول الاتحاد الأوروبي وأمريكا الشمالية. إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إفريقيا كيف يمارس، ما هي مدلولاته حيث يبقى مادة تحقيق لن الخلط بينه وبين مفهوم الإحسان والرعاية والتمويل لا تزال سارية. المسؤولية الاجتماعية والمناهج المستخدمة تتأثر بالثقافة الوطنية وبثقافة المؤسسة،

المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية: الثقافة الوطنية يمكنها أن تؤثر على أسلوب تقييم المسؤولية الاجتماعية، في السنغال مثلا، فإن التاريخ الاقتصادي والاجتماعي يوضح التوجه نحو فكرة الإحسان،

[1] - Simen Serge Fancis : L'effet de la mise en place d'une Stratégie de Responsabilité Sociale de l'Entreprise sur La Culture Organisationnelle: Analyse, Implications et Enjeux pour le Sénégal**, Revue Congolaise de Gestion**, N 17, le Sénégal.

وهذا يقودنا غلى طرح التساؤل التالي: هل السياسة المحلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتأثر بتعديلات الثقافة التنظيمية؟ وهل يمكن أن تؤثر إيجابا على الثقافة الوطنية؟

توصل الباحث في آخر هذه الدراسة إلى نتيجة هامة مفادها أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي عملية أكثر من أن تكون هدفا في حد ذاتها، بل إنها تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وتكون في نفس الوقت عامل ربط بين المؤسسة والمجتمع ، لكي تصبح بذلك آلية تصحيح للثقافة التنظيمية للمؤسسة وعملية اتخاذ القرارت.

وعلاوة على ذلك، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لديها القدرة على أن تصبح أداة تروج للتنمية المستدامة وتعزيز دور المؤسسة بالنسبة إلى محيطها بطريقة متناغمة.

قراءة وتعقيب: تعد هذه الدراسة على قدر من التميز كونها ناقشت موضوع من المواضيع المهمة والحديثة، وهو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وما زادها أهمية– خاصة بالنسبة للدراسة الراهنة– هو ربطها للمسؤولية الاجتماعية بالثقافة التنظيمية. كون هذه الأخيرة تعد متغيرا تابعا والأولى متغيرا مستقلا، أي أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من شأنها التأثير على ثقافتها، وأن تنفيذ سياسة أو إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات تغير ثقافة المنظمة لتحقيق ذلك، حسب وجهة نظر الباحث.

ناقشت هذه الدراسة أيضا ثقافة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أفريقيا وأوروبا، وحاولت أن تحدد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ووقفت على تعدد التفسيرات والتأويلات في معايير التمايز الثقافي للمجتمعات.

الدراسة الثانية: Culture d'Entreprise et Mondialisation [1]

"ثقافة المؤسسة والعولمة"

دراسة **Hofstede** حول ثقافة المؤسسة والعولمة تعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة التي تناولت موضوع إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية، وفي التعامل مع الثقافات المتعددة، الدراسة التي قدمها Hofsted Geert والتي جاءت نتيجة بيانات استبيان شمل 160.000 عامل في شركة IBM وممن يعملون في خمسين بلد، تضمن الاستبيان 150 سؤالا.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول فكرة أن المؤسسات تحاول أحيانا خلق وتطوير ثقافة تنظيمية خاصة بها بحيث لا تكون تابعة إلى الثقافة الوطنية، لأن المؤسسات تتوجه نحو العالمية، وفي أحسن

[1] - Geert Hofstede et Autres, traduit par : Jean-Yves Cotté : **Cultures et Organisations,** PEARSON Education, France, 3 Edition, 2010.

الأحوال ثقافة هذه المؤسسة تقترب من الثقافة الوطنية، وفي غالب الأحيان فإن ثقافة المؤسسة هي التي تتكيف مع الثقافة الوطنية.

ومن أجل تأسيس نموذج تأثير خصوصيات الثقافات الوطنية، هوفستد قدم أربع إشكاليات ظرفية كبرى، سماها مؤشرات ثقافية:

-**المسافة الهرمية:** قد تكون قصيرة أو طويلة، والتي تعبر خاصة عن عدد الدرجات بين القمة والقاعدة، حسب هوفستد المسافة الهرمية تتقلص تأثرا بالثقافة المجتمعية، وعلى العكس من ذلك تتمدد تحت تأثير ثقافة السلطة الملكية أو باللامساواة أو بإعادة هيكلة المداخيل.

-**الفردانية والروح الجماعية:** تمثل الفردانية قيمة سامية وتترجم دائما بتغييب الفرد لنفسه، ليترك يتحمل المسؤولية لوحده وهذه القيمة تترافق بصفة عامة بغياب قيم التضامن. ضرورة بروزها متعلق بثراء الدول وبروز الطبقة المتوسطة. وفي مقابل ذلك الروح الجماعية تتطور بسهولة في البلدان الفقيرة مع علاقات تقوم على قاعدة أخلاقية أكثر من المصلحة الشخصية.

- **مراقبة التردد أو عدم التأكد:** التي تترجم بالبحث في القواعد القوية، الاستقرار المنشود وحدة الشعور بالتوتر في الحياة اليومية. تقبل المراقبة الموثوقة تنطوي على قبول غموض الوضعيات. هذا سيكون له نتائج على تقبل المخاطرة والبحث عن المعلومات قبل اتخاذ الإجراءات، النضال وتقبل الإخفاق.

-**الذكورة والأنوثة:** تمثل طرفي التواصل لمعرفة أهمية قيم النجاح والتملك التي تعبر عن الذكورة، أما التعاون في المحيط الاجتماعي يعبر عن قيم الأنوثة، بالإضافة إلى أن إعادة النظر في أدوار الجنسين يختلف باختلاف المجتمعات، وكذلك الأدوار الجد متباينة مؤشر على مجتمع ذكوري، في حين أن الأدوار عندما تكون متبادلة فهي تدل على مجتمع أنثوي.

وتوصل هوفستد إلى نتيجة مؤداها أن في الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، لا يمكن تجاهل مؤشرات الثقافات الوطنية، لذلك الإدارة الإستراتيجية لا يمكن أن تتجاهل المضامين الثقافية في تسيير الفرق والمشاريع العالمية، والأكثر من ذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار الثقافة الوطنية التي تمكننا من توسيع هذه النتيجة مع الأخذ في الحسبان الثقافات المهنية.

-**قراءة وتعقيب:** خلصت هذه الدراسة إلى أن الاختلافات الثقافية بين الدول تمثل أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الدولية للموارد البشرية، ويتوقف نجاح الأعمال الدولية على مدى القدرة على التكيف مع هذه الاختلافات، ومما لا شك فيه، أنه كلما زادت الفجوة بين قيم الدولة الأم وقيم الدول الأجنبية كلما زادت درجة صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية.

فالأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة تتميز بالفردية مثلا، يميلون إلى إعطاء مهنتهم الأهمية الأولى على حساب الاهتمام بمؤسساتهم، أما الأفراد الذين يسيطر عليهم الاتجاه الجماعي فإنهم يضعون دائما أهداف المؤسسة قبل أهدافهم الشخصية، وهذا مؤشر على ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

الدراسة الثالثة: دراسة **سوباكتواتانا Sopachitwattana 2000** ، بعنوان "**تأثير الإدارة التشاركية والقيم الثقافية على الالتزام التنظيمي للمديرين الأمريكيين والتايلنديين**".[1]

هدفت هذه الدراسة الى توسيع البحث في الالتزام والإدارة التشاركية والقيم الثقافية في تايلاند، وبشكل أكثر تحديدا، هدفت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

-هناك فروق بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلانديين في تايلاند من حيث الالتزام التنظيمي؟

-هل هناك إدارة تشاركية، وقيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المدرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلاند؟

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 135 فردا وكانت النتائج كما يلي:

-هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلانديين، في مستويات الالتزام الوظيفي. ارتبطت الإدارة التشاركية مدى قوة الالتزام الفاعل، وارتبطت أيضا بالتوجيه البعيد المدى بقوة الالتزام والاستمرارية. وقد تم ربط هذه الفروقات بالقيم السائدة لدى كل فريق من المديرين.

-**قراءة وتعقيب:** من خلال هذه الدراسة أراد الباحث أن يبين ما إذا كانت هناك فروق بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلانديين في تايلاند من حيث الالتزام التنظيمي، بالإضافة الى معرفة ما إذا كانت إدارة المؤسسات محل البحث تنتهج أسلوب المشاركة العمالية وهو ما سماه الباحث "الإدارة التشاركية"، هذا من جهة، وهل هناك وقيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المدرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلاند من جهة أخرى.

وهي بذلك تتشابه مع جزئ من دراستنا الميدانية الذي يتضمن قياس تأثير قيم المشاركة على الولاء التنظيمي لدى العاملين، إلا أن وجه الاختلاف يكمن في أن هذه الدراسة قاست متغيرات دراستها في بيئة دولية -وهو ما تمت مناقشته في نهاية الفصل الثالث- أما الدراسة الحالية فقد قاست متغيراتها في بيئة محلية، وأكيد أن ثمة فروق جوهرية بين البيئتين.

[1]- محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص89.

2-الدراسات العربية:

الدراسة الرابعة: TIC et Culture : cas de secteur bancaire en Tunisie [1]

"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثقافة-دراسة ميدانية في قطاع البنوك في تونس."

تدور إشكالية هذه الدراسة حول فكرة رئيسية وهي أن استخدام المؤسسة وقرار امتلاكها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال هو ليس إيجاد حلول تقنية، وإنما هو إستراتيجية مدروسة بالنظر إلى الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة. وبذلك فإن ثقافة المؤسسة تلعب دورا رئيسيا في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وهذا يعني إن الثقافة فقط التي لها علاقة مع الإستراتجية التي تتبناها المؤسسة والتي تضمن نتائج ذات معنى مهم. وهو ما قاد الباحثان إلى طرح التساؤل التالي: ماهية الثقافة الأكثر صلاحية التي يمكن أن نكسب من خلالها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات؟

تهدف الدراسة إلى البحث في خصوصيات ثقافة المؤسسة التي يمكن أن تتكيف مع تطور تكنولوجيا المعلومات.

أجريت الدراسة الميدانية على عينة من الإداريين مستخدمي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في البنك التونسي، وتم اختيار القطاع البنكي بسبب الاندماج القوي للمسيرين في هذه المؤسسة مع التكنولوجيا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤدي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تحويل المسؤولية إلى الفرد، ويمكن أن نستنتج أن تطور الوسائل التكنولوجية في ميدان البنوك سجل توجه قوي نحو مسؤولية الفرد ودفعه إلى أقصى حد في المؤسسات الخدماتية.
- المسير بحاجة للوسائل التكنولوجية القادرة على الاستعانة بها في إصدار القرارات بسرعة عالية للمعلومات النوعية.
- الانترانت تساعد وتتوافق مع النظام المفتوح، ذلك أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات مرتبط خصوصا بالانترانت والتوجه نحو نظام المراقبة المفتوحة المهمة جدا داخل البنك... وبذلك الاتصال والتواصل بين المسيرين يكون متقارب في نفس الوقت ضمن قالب تسيير مفتوح.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

[1] -Chokri El Fidha Et Amel Mellek Tarifa : TIC et Culture : Cas de Secteur Bancaire en Tunisie, **Management Prospective Ed, Management et Avenir**, N 21, 2009.

قراءة وتعقيب: المتتبع لهذا العرض الوجيز، يدرك مدى الأهمية التي منحتها هذه الدراسة للثقافة التنظيمية، وما يؤكد ذلك هو إقرار الباحثان "أن الثقافة فقط هي التي لها علاقة مع الإستراتجية التي تتبناها المؤسسة والتي تضمن نتائج ذات معنى مهم". هدفت الدراسة إلى البحث في خصوصيات ثقافة المؤسسة التي يمكن أن تتكيف مع تطور تكنولوجيا المعلومات في نوع مهم من المؤسسات الخدماتية وهو قطاع البنوك (البنك التونسي تحديدا)، وتوصلت إلى نتيجة أن الثقافة التقنية المتعلقة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في مؤسسة البحث، هي ثقافة إيجابية وبذلك شكلت توجه قوي نحو مسؤولية الفرد، كما شجعت قيم الاتصال والتواصل بين المسيرين بحيث تكون متقاربة، وفي نفس الوقت ضمن قالب تسيير مفتوح هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن هذه الثقافة التقنية أدت إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة البحث. وفي مقابل ذلك فإن هذه الدراسة تشترك مع الدراسة الحالية في إعطاء الأهمية الكبرى والدور المحوري الذي يمكن تلعبه الثقافة التنظيمية وهذا ما إذا كانت طبعا تقوم على قيم إيجابية، كقيمة الاتصال المرن، وقيمة المشاركة في اتخاذ القرارات، وغيرها من القيم التنظيمية الإيجابية.

الدراسة الخامسة:

Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité.[1]

"دور الثقافة التنظيمية في تسيير التنوع "

حاولت هذه الدراسة فهم ظاهرة التنوع الثقافي التنظيمي، وذلك بفهم عمليات تسيير المعارف وعلاقتها بالتسيير في إطار التنوع الثقافي عن طريق تسيير المعرفة والثقافة التنظيمية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

-كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تسيير التنوع الثقافي وتسيير المعرفة؟

وقامت الباحثة بدراسة إمبريقية، توصلت من خلالها إلى النتائج التالية:

أ-سياسة المؤسسة والثقافة التنظيمية:

-هرم الفئات العمرية العالية المستوى يبين أن معظم الأفراد أكثر من 45 سنة في سنة 2000، وهذا يعني أن الأفراد حاليا يقتربون من سن التقاعد.

-عملية التحديث تمارس بحركة الأفراد العاملين.

-الصراع ضد الوظائف المؤقتة، فبعض الوظائف يتم تحويلهم إلى وظائف ثابتة، وتحسين ظروف العمل جزئيا

[1] -Sabrina Semache : Le Role de La Culture Organisationnelle dans La Gestion de La Diversite, **Management Prospective ed, Management et Avenir**, N 28, 2008 -2009.

-المنفعة مبنية على عدة قيم مركزية على مستوى اتخاذ القرارات وهي: احترام الآخر، الكفاءة المهنية، المسؤولية الشخصية، الشفافية.

-الكثير من العمليات التنظيمية كعملية التوظيف مثلا ، هي مرتبطة بعناصر الثقافة التنظيمية كالأساطير والحكايات المرتبطة بتاريخ المؤسسة.

-الطقوس الروتينة: يميز الباحثان "تريس" و"بيير" Trice et Beyer 1984 بين مختلف الطقوس التنظيمية: الخرافات المؤقتة، تسلسل الاندماج والتميز والتجديد، وأيضا التفاوض على الطقوس.

ب-الرموز واللغة واستخدامها من طرف المشرفين:

-تنظيم الفضاء الاتصالي، أين يكون المشرفين يعتمدون على نظام المكتب المفتوح، لا يتقاعسون ولا يتماطلون في التواصل والتقارب في التعامل المباشر مع فريق العمل.

ج- نظام المراقبة الممارس في تسيير الموارد البشرية:

-الاعتماد على سلم التنقيط.

-البناء التنظيمي هو بناء سلطوي.

خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تأسيس رابط بين محيط المؤسسة وتسيير التنوع الثقافي، وهذا لا يعني أن هذا الرابط يكون بالضرورة ذو انعكاسات إيجابية.

-**قراءة وتعقيب:** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يمكن أن تؤديه الثقافة التنظيمية في تسيير التنوع، وذلك بفهم عمليات تسيير المتعارف عليها وعلاقتها بالتسيير في إطار التنوع الثقافي عن طريق تسيير المعرفة والثقافة التنظيمية، حيث أكدت في نهاية الدراسة على ضرورة الربط بين محيط المؤسسة وتسيير التنوع الثقافي.

الدراسة السادسة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. [1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة.
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة.

[1]- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009.

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي (العاطفي، المستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدّة الخدمة في الجامعة والكلية).

من خلال التساؤلين الرابع والخامس نلاحظ أنّ هذه الدراسة تهدف إلى تبيان العلاقة بين المتغيرات الشخصية للمبحوث (الجنس، العمر، الأقدمية،...) والولاء التنظيمي. في حين تهدف دراستنا إلى تبيان العلاقة (التأثير) بين المتغيرات التنظيمية (قيم الاتصال، قيم التحفيز، قيم المشاركة) والولاء التنظيمي، أي أننا نشترك في متغير الولاء.

مجتمع البحث في هذه الدراسة أساتذة في مؤسسة تعليمية خاصة، ومجتمع البحث في الدراسة الراهنة عاملين (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) في مؤسسة اقتصادية عامة، وبالتالي يتوقع أنّ هذا الاختلاف في البيئات التنظيمية يؤدّي إلى اختلاف في النتائج.

ومن أجل الدراسة المتعمقة فضل الباحثان استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، وذلك باستخدام أداة "آلين وماير" للولاء التنظيمي والمكونة من 20 فقرة وأداة طوّرت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من 25 فقرة.

وقد تم تطبيق المقياسين على مجتمع الدراسة المتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة (جامعة عمان الأهلية، جامعة فيلادلفيا، جامعة الإسراء، جامعة العلوم التطبيقية والبتراء والزيتونة) للعام الدراسي (2006/2005) والبالغ عددهم 1288، وقد بلغت عينة الدراسة 644 عضوا بنسبة 50% من حجم العينة، وُزعت عليهم الأداة البحثية، واسترجع الباحثان 580 استبانة، استبعد منها 21 استبانة لعدم صلاحيتها (يؤخذ على الباحثان أنهما لم يبينا لنا عدد الأساتذة في كل فئة (أستاذ محاضر، أستاذ مساعد، ...).

وقد توصّل الباحثان من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج الهامة يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- جاء ترتيب الأبعاد الثلاث للولاء التنظيمي حسب متوسطاتها الحسابية الولاء العاطفي في المرتبة الأولى، يليه الولاء المعياري، وفي المرتبة الأخيرة الولاء المستمر، ويعزى المستوى المنخفض للولاء المستمر إلى عدم وجود الحوافز المادية من مكافآت وفرص ترقية التي تعطي العاملين الشعور بالارتباط بالجامعة، فضلا عن شعورهم بعدم الثبات والاستقرار الوظيفي لأنهم يعملون وفق عقود عمل مؤقتة، نتيجة اعتماد الجامعات الخاصة سياسة العقود السنوية في تعيينهم.

- إنّ ولاء أعضاء هيئة التدريس للجامعة وارتباطهم بها يتوقف على ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم وتوظيف لقدراتها، وبموجب ذلك فإنّه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ازدادت رغبتهم في الاستمرار بالعمل وشعورهم بالاستقرار الوظيفي، أما إذا انخفض مستوى الرضا الوظيفي لديهم فإنّه تقل نتيجة لذلك حماستهم للعمل وإقبالهم عليه، وتقلّ معه مشاعر الولاء التنظيمي.

تؤكّد هذه النتيجة وجود علاقة بين متغيري الدراسة، وهذه العلاقة تتمثل في أنّ الرضا الوظيفي يشكّل المتغيّر المستقل، والولاء التنظيمي يشكل المتغير التابع، أي أنّ الرضا الوظيفي يؤثر على تشكيل الولاء التنظيمي.

- بالنسبة لعلاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية، توصلت الدراسة إلى:

أ- وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وعمرهم، حيث ينخفض لدى الفئات العمرية الشابة، ويرتفع لدى الفئات العمرية الكبيرة.

ب- وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأقدمية في العمل، فكلما كانت مدّة الأقدمية أكبر زادت درجة الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث تزداد لديهم فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية بزيادة مدّة الخدمة، مما يؤدّي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

تؤكّد هذه النتيجة التأثير الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية على تشكيل الولاء التنظيمي، وهي إحدى الفرضيات الجزئية لدراستنا.

ج- وجود علاقة بين مكان العمل والولاء التنظيمي حيث أنّ أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية أكثر ولاء من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الإنسانية، ويعزى ذاك لكون العاملين في الكليات العلمية من ذوي التخصصات النادرة، وهذا يزيد من الطلب على تخصصاتهم، مما يدفع القائمين على الجامعات الخاصة منحهم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، من أجل الاحتفاظ بهم.

هذه النتيجة تؤكّد أنّه كلما حافظت المؤسسة على عامليها لاسيما المتميزين منهم، زاد ذلك من مستوى ولائهم التنظيمي.

- هناك علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، مدّة الخدمة في الجامعة والكلية) على النحو التالي:

أ- يشعر ذوو الرتب الأكاديمية العليا بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وذلك لما توفره لهم من فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية وفرص التكوين البحثي والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

ب- أظهرت الدراسة على عدم وجود علاقة بين الأقدمية في العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

ج- بالنسبة لمكان العمل تبين أنّ أعضاء التدريس في الكليات الإنسانية هو أكثر رضا من أعضاء التدريس في الكليات العلمية، ويمكن أن يعزى المستوى المنخفض من الرضا في الكليات العلمية إلى عدم توفير الدعم اللازم لإجراء البحوث العلمية، ولاسيما أنّ مثل هذه البحوث تتطلب تمويلا عاليا مقارنة بالبحوث في الكليات الإنسانية.

-**قراءة وتعقيب:** نستنتج من النتيجة الجزئية الأولى لهذه الدراسة كيف أنّ مستوى الولاء التنظيمي يتأثّر بالثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة البحث لا سيم قيم التحفيز المادي المتمثلة في المكافآت وفرص الترقية وقيم التحفيز المعنوي المتمثلة في التوظيف مدى الحياة، الذي يعتبر قيمة جوهرية في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين، والمؤسسات اليابانية خير دليل على هذا، وذلك لاعتمادها على سياسة التوظيف مدى الحياة L'emploi à vie عكس المؤسسات الأمريكية التي تعتمد على التوظيف التعاقدي L'emploi contractuel .

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في مجال المفاهيم (مفهوم الولاء التنظيمي كمفهوم أساسي، ومفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم مساعد)، كما استفادت من نتائج الدراسة الميدانية التي كانت في كل مرّة تفسر تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي وهي إحدى الفرضيات الفرعية للدراسة الحالية.

يلاحظ من خلال التفسيرات التي قدّمها الباحثان حول أسباب تدني مستوى الولاء التنظيمي، والتي أرجعاها في كل النتائج إلى الحوافز بنوعيها، في حين أهملا بقية القيم التنظيمية كقيم الاتصال قيم المشاركة مثلا وغيرهما من بقية التِي قد تؤثر إيجابا على مستوى الولاء التنظيمي.

الدراسة السابعة: العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرار وشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي.[1]

دارت إشكالية هذه الدراسة حول درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم، وعلاقة هذه المشاركة بشعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي.

وانبثق عن هذا الإشكال الأسئلة التالية:

1- ما مدى درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم من وجهة نظرهم.

2- ما درجة الشعور بالأمن لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن.

3- ما درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن.

[1]-خلف سليمان الرواشدة: **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في المدارس وشعورهم بالأمن.

5- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في مدارسهم وولائهم التنظيمي.

-تعقيب على التساؤل 4 و 5: عندما نسأل ب "هل توجد علاقة" أكيد أنّ النتيجة ستكون نعم، وأنّ العلاقة موجودة أصلا، والأحرى أن نسأل ما طبيعة العلاقة..... أو كيف تؤثر.....

في الحقيقة يُشكل مضمون هذه التساؤلات جزء من دراستنا المتعلق بالتساؤل الفرعي الثاني الذي مفاده: كيف تؤثّر قيم المشاركة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

من أجل الاختبار الميداني لهذه التساؤلات ارتأى الباحث استخدام 03 مقاييس: واحد لقياس درجة المشاركة في صنع القرار (تشكل من ثلاث محاور: المجال الإداري، المجال الفني، والمجال الاجتماعي)، وواحد لقياس الشعور بالأمن (وهو مقياس "ماسلو" للشعور بالأمن وعدم الأمن)، والآخر لقياس الولاء التنظيمي (مقياس "بورتر" و"ستيرز" و"ماودي" لتقدير الولاء)، بحيث تعكس الدرجات العليا على المقياس ولاءً تنظيميا مرتفعا، والدرجات المتوسطة ولاء تنظيميا متوسطا، في حين تعكس الدرجات الدنيا ولاء تنظيميا منخفضا.

طبق الباحث هذه المقاييس الثلاث على عينة طبقية عشوائية قدّرت بـ 623 معلم ومعلمة من أصل 5923 يعملون في 448 مدرسة في السنة الدراسية 2004/2003 بنسبة 11%.

نلاحظ أنّ مجتمع البحث كبير، ونفس الشيء بالنسبة للعينة.

من خلال هذه الدراسة الميدانية الضخمة (من حيث عدد المقاييس وعدد المتغيرات وعدد مفردات العينة) توصل الباحث في الأخير إلى النتائج التالية:

1- درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في صناعة القرار في مدارسهم كانت درجة متوسطة، أي أنها لم ترق إلى المستوى المطلوب، خاصة - كما يقول الباحث- أنّ اتجاه الدولة الأردنية بكافة أجهزتها ومؤسساتها نحو الديمقراطية، وهذا مؤشر على أنّ مدارسنا كمؤسسات تربوية بحاجة إلى تجذير مبادئ الديمقراطية في نفوس قياداتها على وجه التحديد.

تؤكّد هذه النتيجة أنّ عملية المشاركة في صنع القرار هي عبارة عن ثقافة قبل أن تكون ممارسة.

2- بالنسبة لمستوى الشعور بالأمن، أكّدت الدراسة على أنّ المعلمين يعانون من قلق وتوتر وضغوط سواء في بيئة العمل أو على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، أدّت إلى تدني مستوى شعورهم بالأمن.

يعود سبب ذلك –حسب الباحث– إلى سياسة التغيير والتطوير السريعة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم (كالتغيير في المناهج وإدخال نظام الحوسبة إلى المدارس) كما أنّ النظرة الاجتماعية للمعلمين دون المستوى المطلوب، مما يجعل المعلمين يعيشون في قلق وتوتر دائمين.

3– إنّ ولاء المبحوثين دون المستوى المرغوب فيه، ويعتقد الباحث أنّه ربما يعود السبب في ذلك إلى كثرة الالتزامات المالية المترتبة على هؤلاء المعلمين، والتي لا تتناسب مع دخلهم، مما يؤدّي بالمعلم إلى البحث عن مصادر أخرى للرزق، حيث يتجزأ ولاؤه لمصادر دخله –وقد يكمن السبب– يضيف الباحث– إلى عوامل ومتغيرات تنظيمية كنمط القيادة أو كثرة المهام أو التغيرات التنظيمية السريعة.

–**قراءة وتعقيب:** وربما يعود السبب في تدني مستوى الولاء لدى المبحوثين إلى عوامل اجتماعية تتمثل في القيم السائدة في المجتمع كولاء الفرد لأسرته أو الجماعات غير الرسمية، بالإضافة إلى النظرة الإنتقاصية لمهنة المعلم من قبل أفراد المجتمع، مما يخلخل ثقة المعلم بمهنته، وبالتالي بالمؤسسة التعليمية التي ينتمي إليها.

نستنتج من خلال هذه النتيجة الجزئية أنّ للولاء التنظيمي أبعادا متعددة: منها ما هو تنظيمي، ومنها ما هو مجتمعي، وهذه إشارة إلى العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية اللتان تمثلان –حسب تصور الطالبة– أهم المؤثرات المباشرة على الولاء التنظيمي.

3–الدراسات الجزائرية:

الدراسة الثامنة: **Culture et Gestion en Algérie** [1]

"الثقافة والتسيير في الجزائر"

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول فكرة رئيسية وهي أن الحقيقة السوسيو ثقافية الخاصة بالجزائر تندرج ضمن الانزلاق الاقتصادي والصعوبات التي مرت بها المؤسسات في هذه الفترة، التي أعادت هيكلة طرق التسيير، هذه الصعوبات تطرح حدة المشكل المتعلق بالعلاقة المعقدة بين التسيير والثقافة في هذا البلد. وتتخلل هذه الدراسة تحديد أنماط التسيير للمجتمع الجزائري وتوافقها مع ثقافته المحيطة.

حاولت هذه الدراسة في البداية استخراج القيم الرئيسية المشتركة في عالم الشغل في الجزائر، ومنه كشف أنماط التسيير التي يتمناها العمال. ومن ثمة قامت بتحقيق موسع لصبر آراء لعينة تمثلت في 1052 عامل جزائري. الدراسة دعمت باستمارة تكونت من 41 سؤال و122 متغير. وكانت استمارة مقابلة في الفترة الممتدة بين 19 جانفي و20 فيفري 1993. العينة ممثلة للعمال الجزائريين الذين يعملون في المؤسسات العمومية الوطنية، المؤسسات العمومية المحلية والمؤسسات الخاصة. المفاهيم المعتمد

[1]-Daniel Mercure et autres : **Culture et Gestion en Algérie,** Edition ANEP, Alger, 2006.

عليها في الدراسة خمسة وهي: الأسس الثقافية للمجتمع الجزائري، أسس تسيير الموارد البشرية، البنية التنظيمية، نمط التسيير، التغير.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-أن الفجوة الثقافية في المؤسسة الجزائرية وصلت إلى أوجها؛ عناصر البناء، أنماط التسيير وأنظمة القيادة، كل هذه المكونات هي في قطيعة مع الثقافة المحيطة والثقافة العمالية. في هذا المعنى المؤسسة الجزائرية ترتكز على مرجعية تنظيمية خاطئة، بمعنى تركيبة ليست مدعمة بركائز ثقافية لأجرائها.

- في المركبات الصناعية الكبرى، هوية العمال تتشكل على حسب مهنهم في المؤسسة لا يعرفون البناء التنظيمي المعمول به. انخراطهم في النظام القيادي ضعيف، ويتبنون دائما مواقف دفاعية اتجاه السلطة.

-الشعور بالانتماء للمجتمع رفيع المستوى جدا، العمال الجزائريون يشعرون بأنهم غرباء في المؤسسات الكبرى، وهم مطبوعين بثقافة الاتصال الشفهي، ويفسرون أسلوب الاتصال الكتابي كعدم تقدير من طرف المسؤولين، وكتهديد أيضا. ومنه فان أسلوب القيادة التقليدية يعتبر مركز نظام التسيير الذي يتمناه العامل الجزائري... بناء العلاقات بالموازاة مع الامتيازات والمصالح في المهام اليومية وعند حل الصراعات والنزاعات.

-وأن أسلوب اتخاذ القرارات لا يعتمد على المنطق والقرارات السليمة ذات الكفاءة، لكن يعتمد على المنطق الاجتماعي.

وفي الأخير استنتج الباحثون الأربعة الذين قاموا بهذه الدراسة، أن العاملين الجزائريين قلقون حيال هويتهم في العمل. كما أن هناك فجوة عميقة بين الممارسات الفعلية والتسيير في المؤسسة وما يتوقعه العاملين. ومن جهة أخرى لاحظوا تجانس قوي بين الركائز الثقافية والمجتمع الجزائري وأساليب التسيير المتوقع من طرف العاملين... وأن المؤسسة الجزائرية تعيش مجموعة من التحديات الضرورية لحركية وتغيير ثقافة الموارد البشرية.

-**قراءة وتعقيب:** تعتبر هذه الدراسة على قدر كبير من الأهمية وذلك بالنظر إلى المتغيرات التي بحثت فيها على عينة كبيرة الحجم (1052 عامل جزائري) في ثلاثة أنواع من المؤسسات، وهي المؤسسات العمومية الوطنية، المؤسسات العمومية المحلية والمؤسسات الخاصة. وما ميز هذه الدراسة هو أنها حاولت البحث في ما هو كائن في المؤسسة الجزائرية (استخراج القيم الرئيسية المشتركة)، وما يجب أن يكون (كشف أنماط التسيير التي يتمناها العمال)، حيث توصلت إلى وجود قطيعة بين الثقافة التنظيمية وكل من الثقافة المحيطة (المجتمعية) والثقافة العمالية. وأن ولاء العمال للمجتمع أكبر من ولائهم للمؤسسة ولا سيم المؤسسات الكبرى.

كما أن هذه الدراسة تقترب من الدراسة الحالية في معظم مفاهيمها، كمفهوم ثقافة المؤسسة، الهوية التنظيمية، الولاء التنظيمي، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى مفهوم الثقافة المجتمعية أو كما سماها الباحثون بالثقافة المحيطة la culture ambiante هذا المفهوم الذي تناولته الدراسة الراهنة في شقها النظري.

الدراسة التاسعة: ثقافة المؤسسة –دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، pipe Gaz غرداية. [1]

انطلق الباحث في دراسته من تساؤل جوهري: ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية والتي تلعب دور الموجه لسلوكاتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة ؟

وقد صاغ الفرضية العامة لدراسته كالتالي: إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفتها عونا اقتصاديا، بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية وتسييرية قادرة على دمج هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات وأفعال تؤطرها وتوجهها الإستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

وفرضيات جزئية هي:

– إن الأفعال والسلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية .

– إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكيل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد وتابع للبناء التنظيمي وليس تشكيلا اجتماعيا نوعيا قائما بذاته ومنتجا لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

[1]–بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة–دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، pipe Gaz غرداية، **رسالة دكتوراه في علم الاجتماع**، جامعة الجزائر، 2004–2005.

– إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع المؤسسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تغييري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد استند الباحث للمنهج العقلي الاستقرائي، معتمدا في ذلك على السجلات والوثائق الإدارية والملاحظة والمقابلة والاستبيان. وقد اختار من مجتمع الدراسة والمتكون من 700 عامل موزعين على فئتين: الفئة الأولى إطارات وعددها 106، أما الفئة العمال المؤهلون 194، والفئة الثالثة عمال تنفيذ 378. حيث أخذت نسبة 20%. من المجموع الكلي لتصبح العينة النهائية 137 تضم 22 إطارا و39 عاملا مؤهلا و76 عاملا تنفيذيا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

–السلوك البشري أو الفعل تحكمه الاستعدادات النفسية والقيم الثقافية للجماعة المتفاعلة.

– كلما توفرت المؤسسة على فئة مهنية لها مستوى جامعي أكاديمي فإنما تكون لديها قدرة كامنة وهامشا كبيرا للتطور والارتقاء الذهني المتواصل بدون محدودية.

– غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوك والأفعال، وكقيمة ثقافية أدى بالأفعال الجماعية أن تكون موجهة بالاستراتيجيات الخاصة بأصحابها، وما ساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج السلوكيات وفق مقتضيات أهداف المؤسسة.

– أما التوجهات المطلبية للعمال لا تتعدى وضعيتهم المهنية، ولم ترق الأفعال الجماعية نحو فكرة التغيير.

– أن البنية الثقافية تقف وراء اختيارات المسؤولين لدورهم القيادي داخل المؤسسة، ولذلك فإن هذه القيادية ترى أن القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرص الانضباط.

قراءة وتعقيب: حاولت هذه الدراسة البحث في دراسة الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية والأطر المرجعية التي يحتكم اليها. وهذا لمعرفة طبيعة هذه الأفعال ومستواها، والبحث عن طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية بصفتها مكان أو مجال للفعل الاجتماعي المنتج، لأن أي نجاعة أو فعالية تتميز بها المؤسسة الاقتصادية تتوقف على مدى قدرة هذا التشكل الاجتماعي القائم داخل المؤسسة على إنتاج عقلنة وثقافة تتماشى مع ثقافة المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الراهنة في متغير ثقافة المؤسسة كما تشترك معها في ميدان الدراسة، حيث أن كلتا الدراستين الميدانيتين دارتا في مؤسسة عمومية اقتصادية، وهذا يعد أمرا منطقيا

بالنظر إلى طبيعة موضوع الثقافة التنظيمية الذي يعد من المواضيع التي تتطلب ميدانا بحثيا يتميز بالتاريخ الطويل حتى يتسنى للقيم التنظيمية للمؤسسة النضج وتحديد الماهية.

الدراسة العاشرة: الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل القافية التنظيمية[1].

هذه الدراسة هي محاولة لتناول الثقافة التنظيمية لمؤسسة إسبات ISPAT الكائنة بمدينة عنابة، وهي مؤسسة تعمل بنظام الشراكة الأجنبية.

تتلخص إشكالية الدراسة حسب صاحبها الباحث "بوخدير عمار" في غياب بحوث ميدانية تناولت الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية التي دخلت نظام الشراكة الاقتصادية الأجنبية، ودور المديرين الرئيسيين الأجانب (الإدارة العليا) في نقل بعض القيم التنظيمية وترسيخها داخل المؤسسة.

لذلك فإنّ هذه الدراسة تحاول الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالقيم التي يهتم بها هؤلاء المديرون ويولونها عناية خاصة عند ممارساتهم لعدد من الأنشطة والمهام التسييرية، وتتلخص هذه التساؤلات فيما يلي:

- ما هي أهم أنواع القيم التي يهتم بها مديرو الإدارة العليا عند ممارسة سلوك التوظيف والاختيار؟
- ما هي أهم أنواع القيم التي يهتم بها مديرو الإدارة العليا عند ممارسة تقييم أداء العاملين؟
- ما هي أهم أنواع القيم التي يهتم بها مديرو الإدارة العليا عند ممارسة الترقية؟
- ما هي أهم أنواع القيم التي يهتم بها مديرو الإدارة العليا عند ممارسة الرقابة؟
- ما هي أهم أنواع القيم التي يهتم بها مديرو الإدارة العليا عند تحديد وتخصيص أنظمة المكافآت؟

بالنسبة للمنهج المتبع استخدم الباحث المنهج الكيفي (تحليل المحتوى) بغية اكتشاف وتحديد القيم التنظيمية السائدة التي شكلت في مرحلة لاحقة (دراسة ثانية) مضمونا لأداة البحث الرئيسية.

بالإضافة إلى تحليل مضامين بعض الوظائف الإدارية والنشرات الإعلامية على اعتبار أنّ هذه الأدوات تعكس القيم العامة أيضا.

بالنسبة لعينة البحث تكونت من الوثائق (وثائق إدارية ونشرات إعلامية) التي تمّ انتقاؤها من مجموعة من الوثائق الخاصة بفترة الشراكة، بالإضافة إلى عينة البحث الوثائقي، تمّ إجراء سلسلة من المقابلات المفتوحة مع مديرين مسييرين من مجموع 24 فردًا وعشرين إطارا ساميا من أصل 130 فردًا عن طريق عينة قصدية، هذا في بداية الأمر لكن لأسباب تنظيمية اضطرّ الباحث لتطبيق دليل المقابلة

[1]– بوخدير عمار: الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 26، جامعة منتوري – قسنطينة، 2006، ص 55.

على 02 من المديرين المسيرين و 20 من الإطارات السامية موزعين على أربع إدارات هي: الصيانة، الإنتاج، الموارد البشرية، والتموينات.

بالنسبة للنتائج التي توصّل إليها الباحث هي أنّ بعض القيم تمّ التأكيد عليها وذكرها بصورة واضحة نسبيا وبانتظام وثبات أكثر من غيرها من القيم الأخرى، ويمكن تفسير ذلك على أساس أنّها تمثل القيم الأساسية التي ترغب الإدارة العليا في إدخالها ونشرها بين أفراد المؤسسة، ولأنّها من القيم التي أسهمت في تحقيق مكاسب اقتصادية في فروع أخرى تابعة للشركة الأم.

وبصفة عامة تتضمن هذه الفئة من القيم:

- قيمة الانضباط في العمل، قيمة العمل الجاد، قيمة الإتقان في العمل.
- قيمة ترشيد الموارد (المالية، الفنية، البشرية).
- قيمة الأمن والسلامة (الأفراد والتجهيزات).
- قيمة العلاقات الإنسانية وأخيرا قيمة التنمية الشخصية (العناية بالكفاءة والاستقلالية وحرية التصرف، التطوير الذاتي).

ومجمل القول أنّ القيم التنظيمية المحددة في هذه الدراسة تشكّل ثقافة تنظيمية ذات توجّه كلاسيكي في التسيير، حيث سجّل الباحث هيمنة القيم المركّزة على العمل على حساب القيم المركزة على العامل.

-**قراءة وتعقيب:** تعتبر هذه الدراسة على درجة من التميز عن باقي الدراسات التي عالجت موضوع الثقافة التنظيمية، كونها تناولت الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي دخلت نظام الشراكة الاقتصادية الأجنبية، ودور المديرين الرئيسيين الأجانب في نقل بعض القيم التنظيمية وترسيخها داخل المؤسسة المحلية. وبالتالي فقد ناقشت جزئيتين غاية في الأهمية، تعلقت الجزئية الأولى بالإدارة الدولية للثقافة التنظيمية، وتعلقت الجزئية الثانية بعلاقة ثقافة المؤسسة بالقيادة، ودور هذه الأخيرة في نقل وترسيخ القيم التنظيمية. وهي من المحطات البحثية التي فصلنا فيها في الفصل الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية.

وما يؤخذ على الباحث في استنتاجه الأخير الذي أقر فيه بهيمنة القيم المركّزة على العمل على حساب القيم المركزة على العامل، أنه متناقض مع ما عرض من قيم تنظيمية ، حيث تسجل الباحثة حسب القيم المعروضة في النتائج أن هناك مناصفة بين القيم المركز على العمل (قيمة الانضباط في العمل، قيمة العمل الجاد، قيمة الإتقان في العمل، قيمة ترشيد الموارد)، والقيم المركزة على العامل (قيمة الأمن والسلامة للأفراد، قيمة العلاقات الإنسانية وأخيرا قيمة التنمية الشخصية "العناية بالكفاءة والاستقلالية وحرية التصرف، التطوير الذاتي").

الدراسة الحادية عشر: قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائري – دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف.[1]

دارت إشكالية هذه الدراسة حول تخصيص البعد القيمي لمؤسسات التعليم الثانوي كمحددات تنظيمية ومحاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

– ما مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر من وجهة نظر الأساتذة، وهل يرتقي مستواها لمتطلبات وأهداف هذه الأخيرة؟

– هل يؤثّر مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي على نجاحها في تحقيق أهدافها (نسب النجاح في شهادة البكالوريا كمؤشر).

وسعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

– التمحيص والتدقيق في مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي كنموذج، ومدى مسايرته لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التعليمية.

– الوقوف على درجة أهمية القيم التنظيمية وترتيبها داخل هذه المؤسسات ومعرفة القيم الثابتة والحاضرة من تلك الغائبة في مدونة التعليم الثانوي.

– تحليل مدى تأثير البعد القيمي للتنظيم وأهميته في نجاح المؤسسة من خلال التدقيق في مدى اختلاف القيم التنظيمية بين المؤسسات الرائدة في تحقيق نسب النجاح العالية في شهادة البكالوريا، وتلك التي تعاني في مؤخرة ترتيب المؤسسات من حيث النتائج.

اعتمدت الباحثة على منهج وصفي، حاولت من خلاله تشخيص واقع المنظومة القيمية داخل المؤسسة التعليمية في الجزائر.

بالنسبة لعينة الدراسة تمثلت في 04 ثانويات من أصل 79 ثانوية بولاية سطيف، و15 ثانوية بعاصمة الولاية: ثانوية ابن الرشيق (93 أستاذا) – ثانوية مليكة قايد (51 أستاذا) – ثانوية فاطمة الزهراء (56 أستاذا) – ثانوية ابن خلدون (40 أستاذا)، أما عينة الأساتذة فقد تم انتقاؤها عن طريق عينة عشوائية طبقية 15 أستاذا من كل ثانوية، ومن ثمة بلغ عدد الأساتذة 60 أستاذ.

أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الباحثة على استبيان للقيم التنظيمية تضمن محور البيانات الشخصية ومقياس القيم التنظيمية شمل 68 عبارة مقسمة على 8 محاور كالتالي:

[1]– علطي صوفية: قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائري – دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف، **مجلة العلوم الاجتماعية**، العدد 18، جامعة سطيف2، 2014، ص 247.

قيم السلطة والنفوذ، قيم الانجاز والفعالية، قيم الانضباط والنظام، قيم العلاقات والتواصل، قيم التمكين والمشاركة، قيم التوجّه بالعمل الجماعي، قيم التميّز والإبداع، قيم العمل.

أهم ما توضح من خلال هذه الدراسة؛ هو مستوى متوسط للقيم، إلاّ أنّه بعيد عن الحد المطلوب لأهداف العملية التربوية، وأنّ أهم القيم التي غلبت على مؤسسات الدراسة هي: قيم الانضباط والنظام بمستوى عال، تلتها قيم السلطة والنفوذ، ثم قيم الإنجاز والفعالية، قيم العلاقات والتواصل، فقيم العدل، وكلها بمستويات متوسطة، في حين أنّ أهم ما برز من نقائص في تركيبة القيم وبشكل ضعيف لديها هي: قيم التوجّه بالعمل الجماعي، قيم التمكين والمشاركة، قيم التميّز والإبداع.

وفيما يخص نتائج التساؤل الثاني اتضح أنّ مستوى القيم التنظيمية السائد داخل المؤسسات التعليمية له تأثير واضح على أدائها، وتحقيق أهدافها لاسيما على نتائجها في شهادة البكالوريا، أهم الامتحانات الرسمية لهذا الطور.

-**قراءة وتعقيب:** ركزت هذه الدراسة على تحليل مدى تأثير القيم التنظيمية وأهميته في نجاح المؤسسة التعليمية من خلال التدقيق في مدى اختلاف القيم التنظيمية بين المؤسسات الرائدة في تحقيق نسب النجاح العالية في شهادة البكالوريا، والمؤسسات التي تحقق نتائج ضعيفة ، وهي بذلك تشترك مع الدراسة الحالية في متغير القيم التنظيمية هذا من جهة، وتختلف معها من جهة أخرى في المتغير التابع حيث تناولت متغير الأداء وتناولت الدراسة الحالية متغير الولاء التنظيمي. ما يؤخذ على هذه الدراسة في الإجراءات المنهجية أنها لم تبرر اختيارها للثانويات الأربعة دون غيرها من ثانويات الولاية، ضف إلى ذلك أن عينة الدراسة من حيث عدد الأساتذة (60 أستاذ) هي عينة قليلة.

الدراسة الثانية عشر: التغيّر التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.[1]

قدّمت هذه الدراسة في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل – إدارة الموارد البشرية، حيث دارت إشكاليتها حول تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى قدرة المؤسسة الصناعية الجزائرية على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة بحيث تساعد على تحقيق الاستقرار، وفي نفس الوقت تشجّع المنتمين إليها على تبني التغيرات التكنولوجية؟

وللإجابة على هذا التساؤل وضع الباحث مجموعة من الفروض التالية:

[1]– حليس سمير: التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER، **أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف2، 2015/2014.

– الفرضية الأساسية: تؤثّر التكنولوجيا والتغيّر التكنولوجي تأثيرا واضحا على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، لكن هذا التأثير يقتصر فقط على الجوانب التقنية والفنية.

– الفرضيات الفرعية:

– يساعد استخدام التكنولوجيات المتطورة في المؤسسة الصناعية الجزائرية على اكتساب العامل لثقافة صناعية تؤهله للاستجابة لمتطلبات الأنساق الفنية الحديثة، لذلك فكلما تغيّرت التكنولوجيا كلما اكتسب العامل لعناصر ثقافية جديدة.

– تتميّز الثقافة التي يكتسبها العامل الجزائري جراء احتكاكه المستمر بالتكنولوجيات الحديثة بأنّها ثقافة تقنية.

– تتضمن التكنولوجيات المستخدمة في الأنساق الفنية للمؤسسة الصناعية الجزائرية الكثير من العناصر التي تتناقض مع العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري.

– تساهم الأنظمة البيروقراطية التي تتبناها المؤسسة الصناعية الجزائرية في فرض ثقافة تنظيمية تقنية جامدة تزيد من صعوبات تنفيذ إستراتيجيات التغير التكنولوجي وتحد من تأثيراته الإيجابية.

من الناحية المنهجية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المتعمد في تطبيقه على طريقة المسح بالعينة، حيث اختار عينة 64 مفردة من مجتمع أصلي لا يجاوز عدد أفراده 256 فردًا بنسبة 25%، ولجمع البيانات بطريقة علمية استخدم الباحث أداة رئيسية تمثلت في الاستمارة التي تكونت من 47 سؤال، بالإضافة إلى أدوات مساعدة تمثلت في الملاحظة والمقابلة.

وقد توصّل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج إيجازها في نتيجة عامة هي: تؤثّر التكنولوجيا تأثيرا كبيرا على البناء التنظيمي وعلى تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، كما يؤثّر التغيّر التكنولوجي على بعض الجوانب المرتبطة بالثقافة، حيث تحرص المؤسسة على تسطير برامج لتكوين وتأهيل عمالها وموظفيها بالموازاة مع التغيرات التكنولوجية التي تتبناها بهدف تنمية بعض المهارات لديهم لتتناسب ومتطلبات النسق الفني الجديد، ولكن تأثر الثقافة التنظيمية بالتكنولوجيا والتغيّر التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة تشوبه الكثير من الانحرافات والنقائص، حيث بدا أنّ الثقافة لا تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للإدارة والتسيير في تلك المؤسسة، ولذلك فإنّ الانحراف الذي أكّدته الدراسة الميدانية يعود بالدرجة الأولى إلى المبالغة في الاهتمام بالجوانب التقنية على حساب الجوانب الثقافية والاجتماعية.

–**قراءة وتعقيب:** هدفت هذه الدراسة إلى كشف الوضعية الحقيقية للثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، ومدى قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحدث غي العامل الخارجي، بالإضافة إلى

معرفة مدى اهتمام المسير الجزائري بالنموذج الثقافي للإدارة والتسيير كبديل للنماذج الكلاسيكية، خاصة وأن الواقع قد أثبت محدودية النماذج الكلاسيكية من حيث الفعالية.

استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسة في جانبها النظري، خاصة فيما تعلق بالفصل الثالث المتعلق بالثقافة التنظيمية، والفصل الرابع: الاستيراد التكنولوجي تحديدا في العنصر المتعلق بتطور أنماط التسيير في الجزائر، وذلك للارتباط اللصيق الموجود بين الثقافة والتسيير.

ما يؤخذ على الباحث فيما يخص التساؤل الرئيسي أن هناك ازدواجية في طرحه، أي أنّه يتضمن تساؤلين ومن ثمة موضوعين:

-ما مدى قدرة المؤسسة الصناعية الجزائرية على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة، بحيث تساعد على تحقيق الاستقرار.

-ما مدى قدرة المؤسسة الصناعية الجزائرية على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة، بحيث تساعد على تشجيع المنتمين إليها على تبني التغيرات التكنولوجية.

وبالنسبة للعينة، أنه كان بإمكان الباحث أن يستخدم المسح الشامل خاصة وأنّ المجتمع الأصلي صغير (256 مفردة)، بدلا من استخدامه المسح بالعينة (64 مفردة).

الدراسة الثالثة عشر: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية – دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. [1]

تمحورت إشكالية الدراسة حول فكرة أساسية وهي ارتباط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية في الإدارة وبثقافة المنظمة وغيرها من مفاهيم الإدارة العلمية التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات، وقد انصب اهتمام العديد من الدول المتطورة على هذا الموضوع، حيث يرجع الكثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق وتميز المنظمات اليابانية إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عمالها. وتمثلت أسئلة إشكالية الدراسة في:

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب العمر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب سنوات الخبرة؟

وتمثلت فرضيات الدراسة في:

- هناك مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.

[1]- فايزة رويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهني– دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، العدد 05، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة.

وهدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة أي التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات المهنية وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعا متغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة.

وفيما يتعلق بالمنهج اعتمدت الدراسة على المنهج الاستدلالي، وتمثلت عينة الدراسة في 215 عامل بمؤسسات مهنية حكومية مختلفة تنوعت بين العاملين والعاملات بأعمار مختلفة وسنوات خبرة مختلفة متفاوتة وذلك في مجموعة من المؤسسات المهنية في مدينة ورقلة وهي: الحماية المدنية- جامعة قاصدي مرباح- مديرية التربية- البنك الجزائري الخارجي- ثانوية عبد المجيد بومادة- مديرية الفلاحة- المؤسسة العمومية الاستشفائية- دار الشباب 24 فبراير- مركز التكوين المهني، حيث أجريت هذه الدراسة في شهر ماي 2010م وبالنسبة للأداة التي اعتمدت عليها الدراسة هي اختبار الولاء التنظيمي من إعداد "بورتر" وزملائه وترجمة الردايدة 1988، يحتوي على 15 فقرة. وتوصلت الباحثة في الأخير إلى جملة من النتائج وهي أن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب سنوات الخبرة.

-**قراءة وتعقيب:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعمال في المؤسسات المهنية، وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعا متغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة، وتعد هذه الدراسة على قدر من الأهمية وذلك بالنظر لجانبها الميداني، حيث تمثلت عينة الدراسة في 215 عامل من 09 مؤسسات مهنية حكومية مختلفة بمدينة ورقلة، وهو ما سينعكس إيجابا على نتائج البحث. وتوصلت الباحثة إلى مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات البحث هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعمال حسب سنوات الخبرة.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الجزائرية القليلة التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي، كون هذا المتغير كما سبقت الإشارة أنه لم يحظ بالاهتمام الكاف من طرف الباحثين سواء على المستوى العربي أو على المستوى المحلي، وهذا ما يفسر قلة المراجع التي تناولته بالدراسة، وهو ما انعكس على الدراسة الراهنة تحديدا على الفصل الرابع المتعلق بالولاء التنظيمي سواء في عدد مراجع الفصل أو عدد الصفحات.

تعقيب عام على الدراسات السابقة: إن الدراسة الراهنة سعت إلى ربط متغير ثقافة المؤسسة بمتغير الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، على خلاف عدد من الدراسات السابقة التي حاولت الاهتمام بهذين المتغيرين في بيئات عمل تربوية على غرار الدراسة السادسة والدراسة السابعة والدراسة الحادية عشر، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الدراسة الحالية أجريت في بيئة محلية أما بعض الدراسات السابقة فقد أجريت في بيئة أعمال دولية كالدراسة الثانية والدراسة الثالثة؛ وفي المقابل تقع نتائج الدراسة الحالية في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل مقارنة بأغلب الدراسات التي تم عرضها والتي تقع نتائجها في حقول معرفية أخرى كعلم النفس التربوي، علم النفس التنظيم، علم الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية؛ المدخل الحديث في الإدارة والتسيير

تمهيد

أولا: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور:

1. ثقافة المؤسسة: بداية الظهور ومراحل التطور.
2. ثقافة المؤسسة: الأهمية والأهداف.
3. الثقافة التنظيمية: الخصائص والمحددات.
4. الثقافة التنظيمية: العناصر والمستويات.
5. تحليل الثقافة التنظيمية.
6. مصادر الثقافة التنظيمية.
7. قوة وكثافة الثقافة التنظيمية.

ثانيا: أساسيات حول الثقافة التنظيمية:

1. آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها
2. وسائل انتشار الثقافة في المؤسسة
3. العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
4. تغيير ثقافة المنظمـة
5. الثقافة الرئيسة والثقافات الفرعية
6. الأبعاد الثقافية للمؤسسـة
7. أنواع ثقافات المنظمات
8. نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة

ثالثا: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية:

1. ثقافة المؤسسة والقيادة
2. ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي

3. الثقافة والتطوير التنظيمي
4. الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة
5. الثقافة والالتزام التنظيمـي
6. ثقافة المؤسسة والتسويـق
7. ثقافة المؤسسة والإستراتيجية
8. الثقافة والفاعلية التنظيمية
9. ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي
10. ثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية

رابعا: الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، أي علاقة؟

خامسا–الثقافة التنظيمية وشروط نجاحها في المؤسسة الجزائرية

خلاصة

تمهيد:

تباينت الآراء وتعارضت في القرنين الأخيرين حول جوانب عدّة في الفكر الإداري، الأمر الذي عكس اجتهاد المنظرين والمختصين في مجال الإدارة في البحث عن أكثر السبل فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، مع أنّ الأهداف نفسها كانت تتباين وتختلف بين الكثيرين، فقد ركّزت بعض المؤسسات على الإنتاج كما ونوعا بغض النظر عن الوسائل والأدوات المتبعة في ذلك، بينما ركّزت مؤسسات أخرى على الاهتمام بالفرد(العامل) وذلك عن طريق إعطاء أهمية خاصة لقيمه الاجتماعية والثقافية، وأنّ رضاه هو الغاية الأبعد باعتبار ذلك يقود إلى إنتاج أفضل، وذهبت أخرى إلى الجمع بين كلا التوجهين، مؤكدة على توجه جديد في تسيير المؤسسات وهو التوجه نحو البعد الثقافي عن طريق الثقافة التنظيمية. وتفيد دراسة البعد الثقافي للعاملين في المؤسسة في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن للمسيرين توظيفها في نجاح المؤسسة وتفعيل ثقافتها. وذلك على باعتبار أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع.

ولقد ظهر الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية بالموازاة مع زيادة وعي الدارسين والباحثين بأهمية المورد البشري في تحقيق النجاح للمؤسسة، حيث أنّ بدايات الاهتمام بهذا المفهوم انحصرت في كيفية توظيف الموارد المادية وكيفية استغلالها الاستغلال الأمثل من أجل تكريس الفعالية التنظيمية للمؤسسة، حيث احتل المورد البشري في هذه المراحل مركزا ثانويا من حيث الاهتمام والتثمين.

من خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية من جوانب متعددة ومتنوعة، وستكون الانطلاقة من الغوص في ماهيتها وذلك بالتطرق أولا إلى تاريخية ظهور ثقافة المؤسسة ثم إلى أهميتها وأهدافها، خصائصها ومحدداتها، عناصرها ومستوياتها، مؤشراتها وأبعادها، ...الخ.

بعدها سيتم التطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية كآليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها، وسائل انتقالها والعوامل التي تساعد في تغييرها، وباعتبار الثقافة نسقا كليا يتكون من مجموعة أنساق فرعية سنتحدث عن الثقافات الفرعية مرورا بأنواع الثقافات التي تتباين تبعا لتباين المؤسسات في حد ذاتها، وسندعم بعدها كل ما سبق بأمثلة عن نماذج لثقافة بعض المؤسسات الرائدة.

تربط ثقافة المؤسسة علاقة بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالقيادة والفعالية التنظيمية والتطوير التنظيمي، الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة، الهوية التنظيمية...الخ، ولكون المؤسسة لا تعيش في عزلة عن محيطها الخارجي بحيث تتأثر بهذا المحيط و تؤثر فيه نفس الوقت، ارتأينا أن نورد عنصر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية وهو عنصرا في غاية الأهمية، وفي نهاية الفصل تناولنا الموقع

الذي تحتله الثقافة في النسق التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أهم السمات الثقافية لهذه المؤسسة انطلاقا من بعض الدراسات الميدانية التي تطرقت لواقع المؤسسة الجزائرية.

أولا: الثقافة التنظيمية؛ الماهية والتطور:

1-ثقافة المؤسسة؛ بداية الظهور ومراحل التطور: لقد اختلف مفهوم المؤسسة بالنسبة للباحثين والدارسين حسب العوامل والظروف المحيطة بهم، والتي تتمظهر من خلال تصوراتهم واتجاهاتهم نحو هذا المفهوم، وقد برز دور أهمية العوامل الثقافية داخل التنظيمات ومدى فعاليتها، "فالمؤسسة إذن هي مكان ثقافي بمعنى أن الثقافة هي واحدة من المنتجات الضرورية لمفهومها العام".[1] هذا لأن العاملين داخل المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم منتجين ثقافة معينة وذلك حسب نوع التنظيم الذي يحكمهم، إضافة إلى تأثير البيئة الاجتماعية المحيطة.

"انطلاقا من مبادرات علمية وعملية ظهر في الأفق نقاش حول ثقافة المؤسسة كموضوع له علاقة بتوجه المؤسسة نحو محيطها. ولقد ظهر هذا الاهتمام أولا في الولايات المتحدة الأمريكية على خلفية التحدي الياباني في هذا المجال. ففي الجانب العلمي زادت الشكوك حول جدوى الأساليب العلمية الكمية في توضيح السلوكات التنظيمية والمرتبطة أصلا بالتصرفات الإنسانية المعتمدة، وبالتالي ضرورة الرجوع إلى أساليب نوعية مفهومة، وفي هذا الإطار جاء مفهوم الثقافة القائم على علم الأنثروبولوجيا ليقوم بدور هام يمكن تلخيصه من خلال نوعين من البحوث: في إطار بحوث التسيير للثقافات المقارنة حيث تعتبر الثقافة كمتغير خارجي مستقل يلعب دورا هاما في تشكيل العمليات داخل المؤسسة.

وفي إطار بحوث ثقافة المنظمات فان هذه الأخيرة تعتبر كمجتمعات صغيرة لكل منها ثقافتها الخاصة، حيث يتم التركيز على موضوعات مثل ظروف نشأة الثقافة وفعالية تأثيرها إلى جانب تحديد مضمون ثقافة المنظمة. فالنوع الأول من البحوث يركز على الخصوص في كيفية تأقلم المنظمة مع محيطها الثقافي، وعليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المنظمات المختلفة بواسطة أعضائها الذين ينتمي كل واحد منهم إلى مجتمع معين وبالتالي يحمل معه ثقافة هذا المجتمع،...أما النوع الثاني من البحوث فيدرس في كيفية تأثير ثقافة المنظمة على فعالية أدائها". [2]

---

[1] - Maurice Thévenet: **Culture d'Entreprise en Neuf Questions**, Séminaire sur la Culture et Le Projet de l'Entreprise, I.S.G.A (Institut Supérieur de Gestion Annaba) Annaba, 1992, P7.

[2]- عثمان حسن عثمان: المؤسسة الاقتصادية والمحيط-الأسس النظرية والآثار العملية- **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص ص153-154.

"إن ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، كان بالولايات المتحدة الأمريكية في سنوات السبعينات لمجابهة المنافسة اليابانية العدوانية، ولإيجاد عامل التعبئة ذاتها، وإن أطروحة ثقافة المؤسسة سمحت للتفكير بوضع التأكيد على أهمية العوامل الإنسانية في الإنتاج، وذلك بالتأكيد على النسق الإنساني في المؤسسة". [1]

ولعل أول من استعمل المفهوم "ج.إليوت"ELLIOT JACQUES" سنة 1951 حتى وإن أكد "كيس دنيس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات. وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين Managers إلا في بداية الثمانينات، ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997 إذا استثنينا مقالي "عبد الله جندي" و "مزوار لخضر". [2]

فهو مفهوم حديث نشأ في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وخاصة أثناء العشريات الثلاث الأخيرة التي تلت ثورة الطلاب بفرنسا سنة 1968. يرمز ظهور ثقافة المؤسسة إلى "طفرة مفاهيمية" شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية على أرضية أن ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة. [3]

"إن الجذور التاريخية لمفهوم الثقافة التنظيمية تعود إلى أعمال "شيستر برنار" والتي افترض فيها وجود شخصية خاصة بالمنظمة واعتبر أن ميسروها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية. إلا أن الفضل في ظهور هذا المصطلح بهذا الشكل والتحديد يرجع إلى أعمال "إليوت جاك" في الخمسينات من القرن الماضي حيث اقترح تعريفا لثقافة المؤسسة باعتبارها تمثل **نمط التفكير المشترك في المنظمة تساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها.**

بعد تاريخ الخمسينات من القرن الماضي دخل مصطلح الثقافة التنظيمية في طي النسيان ضمن مصطلحات الفكر الإداري والتنظيمي ولم يعاود الظهور بصفة رسمية إلا في بداية ثمانينات القرن العشرين. وبالضبط سنة 1984 عند انعقاد مؤتمر "بتسنبرغ الأول" في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يرى "الدليمي" بأنه كان بمثابة الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية.

---

[1]- Deny Cushe: Op Cit, P 100.

[2]– بشير محمد: **الثقافة والتسيير في الجزائر–بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**– ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص7.

[3]– سالم لبيض: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب–مثال تونس، **مجلة الباحث الاجتماعي**، العدد 4، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003،ص126.

وقد بدأ علماء الإدارة في الاعتناء بالترويج لمدخل جديد في التحليل وهو مدخل الثقافة التنظيمية، فظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث ومعاهد ومؤسسات الإدارة الأمريكية ثم انتشر في أوروبا وفي باقي أنحاء العالم حتى أصبح من النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن نجد أثر لهذا المفهوم.

وفي الحقيقة أن تطور الاهتمام بهذا المفهوم راجع إلى المقارنات التي شاعت خلال السنوات الأولى من ثمانينات القرن الماضي بين الثقافات التنظيمية الأمريكية واليابانية آنذاك إلى أن نمط الإدارة اليابانية كان أكثرها تفوقا من الأنماط التي كانت مستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.

والسبب في ذلك هو اعتماد الإدارة اليابانية على قيم ومبادئ مختلفة في التسيير مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة". [1]

"إن هذا المفهوم الجديد والمعاصر الذي ظهر بتاريخ 1989، لكنه يعتبر محل اهتمام الدارسين والباحثين قبل هذا التاريخ، هؤلاء الدارسين الذين خلصت أبحاثهم إلى أن موارد المؤسسة تنقسم إلى قسمين: قسم تكنولوجي يتعلق بالربحية والانتاجية، وقسم اجتماعي متعلق بالجانب الإنساني والتضامن الاجتماعي".[2]

2-ثقافة المؤسسة؛ الأهمية والأهداف:

2-1-الأهمية: " أهمية ثقافة المؤسسة تتمثل في توجيه وتسهيل قوى العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة، وتسمح بانسجام أحسن بفضل بساطة الأبنية، طلبات ومذكرات مصلحية. والثقافة المشتركة المثلى يتقاسمها كل أفراد المنظمة، التي تتضمن قوة الجماعة ومستوى رفيع من التضامن، في كل مرة يمكن أن تكون هذه الوحدة الثقافية ناقصة. الثقافة المجزأة تمارس تلاحم ضعيف لأعضاء التنظيم بمعيار أنهم لديهم القدرة على التسيير الذاتي، وعلاقات محدودة بينهم.

[1]- رضوان بواب: ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، **كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية**، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة و النشر، العلمة، الجزائر، 2013، ص75.

[2] - Maurice Delestre : **Management-faisons le Point**- TOP Edition, Paris,2000.

والثقافة هي عامل انسجام، هذا ما لخصه هنري منتزبرغ حيث أكد على أن: الثقافة هي روح التنظيم، المعتقدات والقيم، وكيفية التمظهر، أعتبر البنية كالهيكل العظمي، اللحم والدم، لكن الثقافة هي الروح التي تجمع كل هذه المكونات وتعطيهم قوة الحياة". [1]

وتفيد دراسة البعد الثقافي للعاملين في الاطلاع على هوياتهم الثقافية والإحاطة بقيمهم الاجتماعية، التي تشكل مجتمعة جزءا جوهريا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتي يمكن للمسيرين توظيفها في نجاح المؤسسة وتفعيل ثقافتها. وذلك على باعتبار أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع، فإذا تعرف مسيري المؤسسات على القيم الثقافية والمجتمعية للعاملين سهل عليهم ذلك تصميم العديد من العمليات التنظيمية كالاتصال والحوافز والمشاركة في اتخاذ القرار. ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية: [2]

- تحديد القيم الثقافية التي يؤمن بها العاملون ويدافعون عنها، سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم على مختلف المستويات الإدارية فيها، واحترام الإنسان يبدأ من احترام قيمه وميوله وآرائه.
- تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم، يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم، سواء في الحاضر أو في المستقبل، وخاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ قرارات متعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.
- التعرف على القيم التي يتصف بها الأفراد في المؤسسة، مثل الرغبة في الإنجاز، إعطاء اعتبار للوقت، الجدية في العمل، وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، كل هذا يسمح باختيار الأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري.
- الاطلاع على دوافع الأشخاص، وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة، المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية، وهذا انطلاقا من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم، نستطيع اختيار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب والظروف المناسبة.
- المعرفة الكافية للقيم الخاصة بالأفراد في المؤسسة، تمكن الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمهم المرتبطة بها طبقا لأهدافها وثقافاتها أو البحث عن أشخاص لا يبعدون عنها (من حيث القيم)، أو يمكن لهم التكيف معها حتى لا يكون سببا لاهتزازات داخلية، وعراقيل في نشاطاتها.

---

[1] - André Gavagnol, Pascal Roulle : Op. Cit, PP420-421.

[2] - ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص ص 105 – 106.

ومن المهم التوقف عند الأسباب التي دعت المؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في واقع تنظيمي أقل ما يمكن القول عنه أنه شديد المنافسة والتي نلخصها في يلي: [1]

- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
- زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
- توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيم أو خارجه.
- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية.

كل هذا أكسب الثقافة التنظيمية أهمية بالغة تكمن في أنها إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، وذلك على النحو التالي: [2]

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءا على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وحاول الباحث "أنسوف"Ansoff تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسات في النقاط التالية: [3]

- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- تيسير إنسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المؤسسة.

---

[1]– محمد الصرفي: **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص258.

[2]- بلال خلف السكارنة: **أخلاقيات العمل**، مرجع سابق، ص359.

[3]– محمد بوهزة، طارق فارس: مرجع سابق، ص114.

- الإسهام في توليد الإلتزام والولاء للمؤسسة.
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم واتجاهات أنشطة المؤسسة يستعمل كمرشد للسلوك المناسب.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.

كما أن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا هاما في تسيير التنوع الثقافي، حيث تعد "واحدة من الدعامات الأساسية لكل سياسات تسيير التنوع، هذا الأخير الذي يفرض ثقافة تنظيمية مرتكزة على مبادئ احترام الاختلافات،... وبإمكانها جعل التنظيم أكثر نجاعة، وهذا لا يتسنى إلا بـ:

-تموضع واضح لفريق الإدارة على القيم القاعدية المرتبطة مع التنوع.

-لغة وقواعد حياة مشتركة.

-حملات تحسيسية موجهة للعاملين وشركاء الخدمات العامة.

-لقاءات واجتماعات حول التنوع لتحسيس كل فرد بأهميته، وفرق عمل تهدف إلى تحسين العمليات الداخلية.

-وضع تحت الخدمة شبكة داخلية وخارجية، تمكن من دعم كل فرد في المؤسسة من تبادل الآراء.

-نشاطات تهدف إلى تحسين العلاقة مع مختلف أنواع الزبائن. [1]

وفي الأخير يلخص **بلال خلف السكارنة** أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة نقاط محورية وهي: [2]

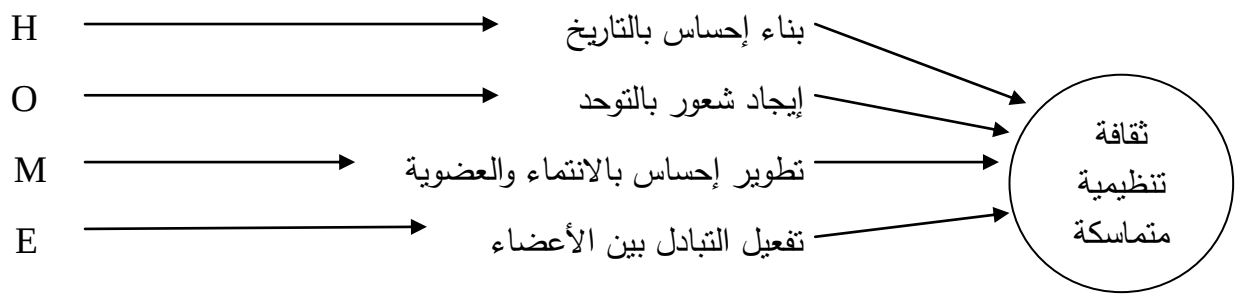
- بناء إحساس بالتاريخ: (History) فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: (Oneness) فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الإتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: (Membership) وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

[1] - Annie Cornet, Philippe Warland : **GRH et Gestion de Diversité**, Dunod, Paris, 2008, pp114-115.

[2]- بلال خلف السكارنة: **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 1، 2009، ص ص 370 – 371.

- زيادة التبادل بين الأعضاء: (Exchange) وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد. ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل(01): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: بلال خلف السكارنه: **أخلاقيات العمل**، مرجع سابق، ص371.

إن تنامي الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة يرجع لما لها من دور إيجابي بالنسبة للمؤسسة سواء على مستوى محيطها الداخلي أو الخارجي. أما دورها المتعلق بالمحيط الخارجي فيتمثل في إثبات الهوية والتميز عن باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، وأما الدور المتعلق بالمحيط الداخلي فهو لا يقل أهمية عن سابقه، حيث من خلالها يتم توحيد العاملين على اختلاف خصائصهم الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية، ...الخ)، على تحقيق أهداف مشتركة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم عوامل إدماج وتكيف العاملين.

كما أن أهمية الثقافة التنظيمية لا يمكن إدراكها بهذا الصدد إلا من خلال الأهداف التي تسعى الى تحقيقها، ويتفق معظم المهتمين بدراسة هذا الموضوع على أن الثقافة التنظيمية تهدف الى إعطاء هوية تنظيمية للمؤسسة، وتقوي إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة كما تخلق الالتزام برسالة المؤسسة، ...الخ.

2-2-أهداف الثقافة التنظيمية: تحمل الثقافة خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات، ويقصد بها كل ما يعتقد به الأفراد من أفكار، ويجعلونها غير قابلة للنقاش، بل يتصورون أنها توفر لهم الحلول المثلى في

الحالات المختلفة، وتنشأ هذه المسلمات من القيم والمعتقدات والتصرفات المتداولة داخل المؤسسة التي تكونت كما يلي: [1]

- اللجوء إلى حل ما لمشكلة واجهت الأفراد أثناء العمل، ثم يتجه الأفراد إلى اعتبار هذا الحل هو الأمثل والأنسب دون غيره.
- قد يثبت هذا الحل فعاليته، ويظهر نتائج إيجابية فتعمل المؤسسة على تبني نفس الحل في جميع الأوضاع والمشاكل المشابهة، فيصبح هذا الحل بمثابة العلاج السحري السريع للمشاكل المطروحة، وهنا تنشأ المسلمات أو البديهيات في ذهن الأفراد ويتم توارثها، بحيث تزداد تطورا أو رسوخا مع مرور الزمن.

وتعمل بذلك الثقافة التنظيمية على تحقيق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في: [2]

- تعطي الأفراد العاملين هوية المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي (الولاء).
- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور من حولهم.

ومن خلال هذه الأهداف تسعى ثقافة المؤسسة إلى تحقيق **وظيفتين أساسيتين** هما: [3]

1-إحداث التكامل في النسق الداخلي: إذ تسهم في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

2-إحداث التكيف الخارجي مع البيئة: إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء، والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرائق التعامل معهم.

"يعتقد المختصون من علماء الاجتماع أن المؤسسة تدافع عن ثقافتها لأنها الأساس الذي يمكن من تقنين نماذج السلوك ومن ترسيخ القيم المتعارف عليها داخليا، إذ أن ثقافة المؤسسة تمكن الفاعلين من

---

[1]-E . Delavallée, **La Culture d'Entreprise**, Edition Organisation, Paris. 2002, P28.

[2]- أثير عبد الأمير حسوني: **الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة-العلاقة والأثر**-دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، دون ذكر السنة، ص5.

[3]- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية الشخصية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص24.

تبرير مواقفهم وإكساب آرائهم بعدا منطقيا. وتحتوي ثقافة المؤسسة على كلمات سر وشعارات ومحاور تعبئة ومن ثمة تستطيع تحقيق ثلاث أهداف وهي: رفع معنويات الفاعلين ودفعهم الى العمل وخلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح". [1]

3-الثقافة التنظيمية؛ الخصائص والمحددات:

3-1-الخصائص: تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة بصفة عامة ومن خصائص المؤسسة بصفة خاصة. ويمكن القول أنه مهما تفاوتت السمات الثقافية للمؤسسات، هناك اتفاق بين الدارسين على الخصائص التالية لثقافة المؤسسة: [2]

- **قوة ثقافة المنظمة:** وتعني شدة استجابة أعضاء المنظمة للثقافة خلال تنفيذها للنشاطات اليومية.
- **الالتزام:** تؤدي ثقافة المنظمة دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين وتغليب هذا الالتزام على المصالح الشخصية.
- **مرونة الثقافة:** أي قابليتها على تجاوز الظروف المتغيرة والصعبة.
- **اتجاه الثقافة:** أي علاقة ثقافة المنظمة بالأهداف الإستراتيجية والاتجاه الذي تسلكه في علاقتها مع البيئة الخارجية.
- **انتشار الثقافة:** وتعني انتشار القيم والمعتقدات بين أعضاء المنظمة.
- **العدالة:** تعد القيمة الرئيسية لثقافة المنظمة وتخلق الشعور الجماعي والعناية بين الأفراد.

تختلف وتتفاوت الخصائص التنظيمية للمؤسسات ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في المؤسسة، والتي يمكن حصرها في النقاط التالية: [3]

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية تصرف.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

---

[1]- سالم لبيض: مرجع سابق، ص127.

[2]- أثير عبد الأمير حسوني: مرجع سابق، ص5.

[3]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص152.

- شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على معايير الأقدمية أو الواسطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

وهذه المؤشرات تلعب دورا محوريا في إكساب المؤسسة خصوصية تنظيمية تميزها عن بقية المؤسسات ولا سيما المؤسسات المشابهة. كما يضع "حسين حريم" نموذج يحدد الخصائص الرئيسية العشرة التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى: [1]

- **المبادرة الفردية:** درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- **التسامح مع المخاطرة:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين، مبدعين ويسعون للمخاطرة.
- **التوجيه:** إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- **التكامل:** ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- **دعم الإدارة:** إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدات والموازاة للعاملين.
- **الرقابة:** ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- **الهوية:** إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- **نظم القواعد:** إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحاباة وغيرها.
- **التسامح مع النزاع:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- **أنماط الاتصال:** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.

---

[1]– حسين حريم: **السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**– دار حامد، الأردن، ط1، 2009، ص 310.

ولثقافة المؤسسة العديد من الخصائص الأخرى نذكر منها:

- إن ثقافة المنظمة في معظمها مكتسبة من واقع الخبرة والتعليم، وإن احتوت على شق موروث فإن هذا الشق يعكس تأثرها بثقافة المجتمع.
- إن المعايير تعكس حجم العمل الواجب بذله ودرجة التعاون بين الإدارة والأفراد.
- إن القيم السائدة تعكس تكريس الجهود التنظيمية والمشاركة المتوقعة فيما يختص بالجودة أو السلعة أو انخفاض حالات الغياب، أو ارتفاع الفعالية والكفاءة في استخدام الموارد.
- أن المعتقدات تعكس فلسفة الشركة فيما يتعلق بكيفية التعامل مع العاملين والعملاء والموردين وغيرهم من أطراف التعامل معها.
- كما أن المعايير تشير أيضا إلى مجموعة القواعد الخاصة بتحديد ما يجب عمله وما يجب الامتناع عن عمله سواء فيما يتعلق بالإنتاجية أو العملاء والعلاقات معهم، ...إلخ.
- أن ثقافة المنظمة تعكس المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة واتخاذ القرارات والتفاعل مع العملاء، ومشاعر واتجاهات الإدارة العليا نحو العاملين وغيرهم بالإضافة إلى لغة الخطاب الإداري ومصطلحاته المستخدمة في الشركة.
- إن رسالة المنظمة أي الميزة الفريدة التي تتمتع بها مقارنة بنظائرها من المنظمات هي جزئيا دالة على ثقافتها، أي أن ثقافة المنظمة تؤثر في تشكل رسالتها إلى حد كبير. [1]

وفي الأخير يمكن القول أنه مهما اختلف المختصين في تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالنظر إلى ما كتب عنها في مختلف المراجع المتخصصة، فإن هناك شبه إجماع من الباحثين أن المؤسسة تستمد خصائصها الثقافية من مصدرين أساسين: يتعلق المصدر الأول بثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه باعتبار أن المؤسسة نسقا مفتوحا، ويتعلق المصدر الثاني بخصائص بنائها الداخلي كهيكلها التنظيمي وحجمها وطبيعة نشاطها و...الخ.

3-2-محددات ثقافة المؤسســة: تتحدد ثقافة المؤسسة من تفاعل العديد من العناصر، والتي يكون لها تأثير مهم في تحديد طبيعة وشكل ثقافة أي مؤسسة نذكر منها: [2]

- الصفات الفردية للعاملين ومؤسسيها وما يحملونه من أفكار، قيم، اهتمامات ودوافع.
- أهداف الأفراد والتوجهات بالنسبة للمؤسسة والوظيفة حيث كل فرد يذهب إلى المؤسسة التي تتوافق مع

---

[1]- عبد السلام أبو قحف: **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص203.

[2]- مليلود ربيعي: مرجع سابق، ص 64.

تطلعاته وقيمه واهتماماته.

- مجموعة المنافع التي يحصل عليها الأفراد من خلال أدائهم لوظائفهم مما ينعكس على سلوكياتهم داخل التنظيم.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المؤسسة وما تشمل عليه من طرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المؤسسة ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد.
- سياسة وفلسفة المؤسسة.
- ثقافة المجتمع والأنماط السلوكية السائدة.
- البناء التنظيمي للمؤسسة وما تشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية، وخطط السلطة ونوع ومستوى الصلاحيات، وأساليب الاتصالات، ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة المجموعات.

4- الثقافة التنظيمية؛ العناصر والمستويات:

4-1-العناصر: إن حديثنا عن محددات الثقافة التنظيمية يدفعنا الى تشريح مكوناتها وعناصرها ولو أننا نقر منذ البداية أن تفكيك عناصر الثقافة التنظيمية يعتبر أمرا في غاية التعقيد نظرا لتشابك أجزائها من جهة، وكون ثقافة المؤسسة مفهوم فضفاض وشمولي من جهة أخرى، مما جعلها تتكون من كم هائل من العناصر المتداخلة مع بعضها البعض، وسيتضح ذلك من خلال ما يلي: [1]

أ-**القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم.. إلخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، ... إلخ.

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

ج-**الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير

[1]- بلال خلف السكارنه: **أخلاقيات العمل**، مرجع سابق، ص358.

مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

د-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.

بالإضافة الى هذه العناصر الرئيسة هناك عناصر أخرى تكميلية للثقافة التنظيمية وهي: [1]

هـ-الشعائر والطقوس:

-**الشعائر:** وهي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة كالتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول لتحقيق الترابط والتكامل.

-**الطقوس:** وهي الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة معيارية وتعزز بطريقة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط.

و-القصص والأساطير:

-**القصص:** وهي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملين جيدا وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور هذه القصص في الغالب حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة، ومن أمثلة ما يتداوله "موظفوا البنك العربي عن حياة عبد الحميد شومان (مؤسس البنك العربي) من حيث عصاميته والتزامه بالعمل وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل مثل اهتمامه بتفقد المكاتب والتأكد من إخفاء الإنارة وعن كونه يداوم ويغادر متأخرا". هنا دون شك أنه مهتم بالإقتداء بهذا السلوك.

-**الأساطير:** فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطارا لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

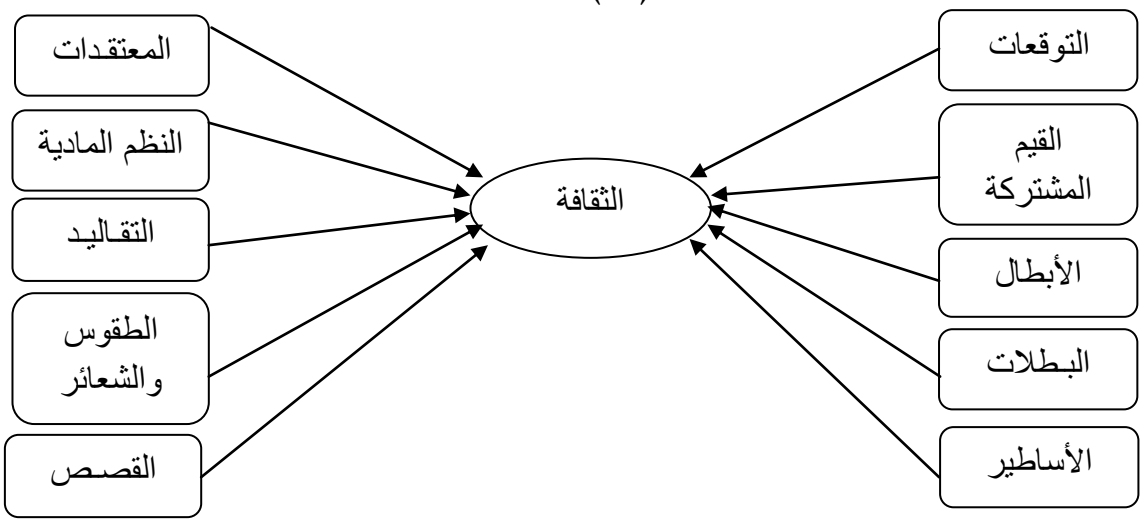
ي- البيئة والمناخ: "وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكـــذلك

[1]- عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص98.

توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران." [1]

وفيما يلي نستعرض مخطط يبين مكونات الثقافة التنظيمية.

شكل (02): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: سيد محمد جاد الرب: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009، ص129.

وهناك من الباحثين من يرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية: [2]

- **منهجية المنظمة:** والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي؟ أو ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما الاتجاهات الحالية؟ ماهيتها وقيمها؟
- **نظم التحكم:** وهي العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة، وهي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المنظمة.
- **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
- **الدلالات أو الرموز المتبادلة بين العاملين:** والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال، وتصميم المباني والمكاتب، كما أنها تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة

[1] – Michel Petit, Audrey Klesta, **Management d'Equipe – Concepts et Pratique** – Dunod , Paris , 2000 , P 222.

[2] – أمل مصطفى عصفور: **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص ص 68 – 70.

من خلال مكاتبتها وإعلاناتها، وحتى الزي الذي يظهر به العاملون، إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن انتظار العاملين، دورات المياه الخاصة بالعاملين، أماكن الصيانة والمخازن.

- **خطوات العمل:** فيما يعرف بمناسك الأداء، والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارات بمرؤوسيها وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، طرق عرض وتقديم التقارير وطول القنوات التي تمر فيها واتجاهاتها والتي من الممكن أن تكون أمورا روتينية أكثر من اللازم.
- **القصص والحكايات المتداولة بين العاملين:** والتي تكون متوارثة وموجودة ويتداولها العاملون عن الأشخاص ودورهم الإيجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأصيل القيم الموجودة بين العاملين.
- **مراكز السلطة التنظيمية:** والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية، الرؤساء والمرؤوسين والمسافة الموجودة بينهم، مصادر السلطة، ومسافات السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفاوض وصلاحيات تحمل المسؤوليات بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.
- **الاتصالات:** من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة للتحاور وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين.
- **المكافأة والتحفيز:** وتتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الإيجابي المرغوب.
- **لغة المنظمة:** وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات التي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط.

ملاحظة: بالنسبة للعناصر 7- 8- 9 -10 هي العناصر التي تبنتها الباحثة إجرائيا كمكونات للثقافة التنظيمية، والمتمثلة في قيم المشاركة، قيم الاتصال (بما فيها لغة المنظمة)، قيم التحفيز.

4-2-مستويات الثقافة التنظيمية: إن المتتبع للكم الهائل من عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية يدرك درجة شموليتها واتساعها وانسحابها على كل المستويات المادية والمعنوية للمؤسسة، مما يجعلنا نميز بين ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية: [1]

المستوى الأول: الماديات أو ما يصنعه الأفراد، وهو أكثر مستويات الثقافة ظهورا ووضوحا، ويمكن ملاحظته ورؤيته بسهولة، وذلك من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة، وكذلك اللغة

[1]- جيرالد جرينير وروبرت بارون: ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص648.

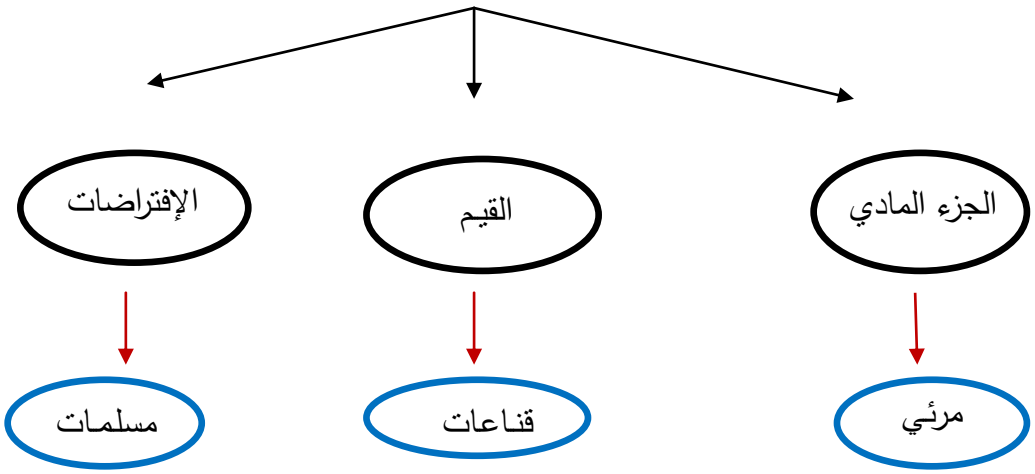
المستعملة بين أفراد المنظمة والتي تستخدمها المنظمة في كتاباتها، وأيضا السلوك العلني لأفراد المنظمة والابتكارات..إلخ، وبرغم أن هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحا ويمكن ملاحظته بواسطة الأفراد من خارج المنظمة، إلا أنه لا يعطي تفسيرا كافيا لفهم ثقافة المنظمة، حيث أن أفراد المنظمة لا يكونون بالضرورة على وعي تام به فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية.

المستوى الثاني: وهو القيم، حيث تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها، ويعتبر هذا المستوى على درجة أكبر من حيث وعي إدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هم مقبول وما هو غير مقبول، وما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة، كما تساعد القيم على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

المستوى الثالث: ويمثل الافتراضات الأساسية، وهي مجموعة الاعتقادات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات ولا تقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي: العلاقات مع البيئة، طبيعة الأنشطة البشرية، طبيعة العلاقات الإنسانية.

ويمكن أن نلخص مستويات الثقافة التنظيمية في المخطط الموالي:

الشكل (03): مستويات الثقافة التنظيمية:



المصدر: الطالبة

5-تحليل الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم، بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري. أو هي حسب تعبير Harrison "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم

بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظرة الى المرؤوسين في المنظمة". [1]

ولذلك تتجذر ثقافة المنظمة بعمق مع طول الوقت، ومع نمو التنظيم واتساع حجم ونوع أنشطة الأعمال، فالثقافة التنظيمية في شركة دولية، أو متعددة الجنسيات، أو حتى في منظمة أعمال محدودة تصنع دائما ولا تولد، تصنع مع تراكم الوقت والإنجازات وقسوة التجارب والإخفاقات التي تتعرض لها المنظمة أثناء دورة حياتها. وكلما تعمقت درجة غنى الثقافة التنظيمية كلما تنوعت طرق التعبير عنها، ومن طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:

5-1-الطرق النظامية في العمل: توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس الشركة. الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الإيجابي، وللموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

5-2-المعاني المشتركة لمجاميع العمل: تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل. تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

5-3-القيم الجوهرية الكاشفة: يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد. وتعتبر محور ترتكز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة والمتانة والثقة أو التميز والفرادة في كل شيء، كما هو الحال في ثقافة شركة IBM التي تتأسس على فكرة الفرادة والامتياز Excellence in everything we do .

5-4-الرؤيا الاستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال واتجاه العاملين المستفيدين والمنافسين. [2]

" كل هذه الأبعاد الآنفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها "ثقافة المنظمة" ولكنها تعكس ببساطة المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة. لذلك يمكن فهم الثقافة التنظيمية بوضوح أكثر من خلال كلمات

---

[1]- سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص ص238-239.

[2]- نفس المرجع، نفس الصفحة.

SCHEIN العميقة والبليغة، يقول Schein: الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية، المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة معطاة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها.. وتصنع الحلول لها من خلال التكيف الداخلي والخارجي". [1]

"فالثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم أو بداية من نخبة مؤثرة منهم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي توجد فيه المنظمة، فمن الطبيعي أن يجلب هؤلاء الأفراد إلى المنظمة قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم، التي تساهم في التأثير على نحو إيجابي أو سلبي بالثقافة التنظيمية. إن القيم والمعتقدات والعادات ومواقف الأفراد هي جزء متكامل وتقاليدهم التي يحملونها إلى وظائفهم والتي تؤثر في سلوكهم اليومي. كما أن مصادر الثقافة التنظيمية غير متجانسة في جوانب عديدة مهمة بسبب اختلاف التجارب الإنسانية للأفراد العاملين في المنظمة، مما يستلزم بذل جهود كبيرة لتشكيل مضمون متجانس وواضح لثقافة تنظيمية تستند على تقاليد عريقة في العمل وعقلانية متميزة في السلوك وشعور عميق بالانتماء إلى المنظمة". [2]

"وفي هذا السياق، تؤكد الكثير من الدراسات والأبحاث التنظيمية أن المؤسسة تمثل فسيفساء من الثقافات، حيث تتعايش ثقافتها مع مجموعة من الثقافات الفرعية الأخرى (سوسيو مهنية. وظيفية...) فالإطارات والعمال ورجال التحكم يتقاسمون بعض القيم المميزة لكل شريحة وفي نفس الوقت يشكلون ثقافات فرعية سوسيو مهنية، وهذا ما تؤكده دراسات أخرى عندما أشارت إلى اتسام مؤسسات الوطن الواحد أو النشاط الواحد ببعض الخصائص الثقافية المشتركة، وفي نفس الوقت تبين هذه الدراسات:

- الثقافة عامل للتمايز والتماسك.
- الثقافة حقيقة تنظيمية.
- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.
- ارتباط اهتمام المسيرين بالثقافة كظاهرة تنظيمية بتحولها إلى مشكلة ينبغي التعامل معها.
- تتجسد ثقافة المؤسسة من خلال جملة من الملامح والتفاصيل (طبيعة الأنشطة الإنسانية، العلاقة بالبيئة، طبيعة العلاقات الإنسانية، درجة التجانس والتمايز...الخ)
- يرتبط البعد الثقافي للمؤسسة بخاصيتها الثقافية.

---

[1]- سعد غالب ياسين: المرجع السابق ، ص 239.

[2]- المرجع نفسه، ص ص240-241.

- ليست الثقافة شيئا تشكله هيئة التسيير حسب طريقتها ونهجها ونمطها.
- تشكل القيم الإجرائية وحدها الحقائق التي تكون ثقافة المؤسسة وتحديد سلوكات الأفراد.
- وجدت الثقافة قبل مجيء أغلب الأفراد الذين يشكلون المؤسسة حاليا.
- يعتبر الأفراد في المؤسسة حاملين للثقافة التي تبدو في الواقع مستقلة عنهم.
- يرتبط التغيير العميق لسلوك الأجراء بتغير ثقافة المؤسسة.
- تحكم القيم سلوك الأجراء في ممارستهم اليومية". [1]

6-مصادر الثقافة التنظيمية: تستمد المنظمة ثقافتها من مجموعة من المصادر التي تتفاعل فيما بينها وتترك بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل والسلوكات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم المفكرين والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية بدراسة مختلف هذه المصادر وتم الاتفاق على أنها تتمثل في أربعة مصادر رئيسية:

أ- **ثقافة المجتمع:** "تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد، بما في ذلك الرموز المادية والمؤشرات التي تختارها المنظمة للتعبير عن ثقافتها ومهمتها، فالألوان والأعلام والطقوس المشتركة والرموز التي تستعمل للتعبير عنها بشكل عشوائي، إنما يكون ذلك بالتنسيق مع ثقافة المجتمع والأفراد.

وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيتها ورسالتها وأهدافها ومعتقداتها ومعاييرها وممارستها، فاستراتيجيه المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياستها يجب أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

ب- **طبيعة العمل أو قطاع النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها مقننة في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط.

[1]- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور و المفهوم-** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2008، ص34.

وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ... مما يجعلنا نلاحظ وجود تشابه كبير بين المنظمات التي تنتمي إلى نشاط أو قطاع أعمال نفسه". [1]

ج- شخصية وقيم الرواد والمؤسسون: "من خلال تتبع موضوع أصل الثقافة يلاحظ أن هناك اتفاقا تاما وآراء موحدة على أن أصل ثقافة المنظمة يعود إلى المؤسسين، إذ أن ثقافة المنظمة تنعكس في رؤيتها وفلسفتها من خلال البصمة التي يضعها صاحبها، ونعني بصاحبها هنا المؤسس أو مجموعة أو نخبة مؤثرة. ويؤكد ذلك شين (Schien, 1985) إذ رأى أن معظم ثقافة المنظمة يعود أصلها إلى مؤسسيها، ويلاحظ أيضا أن نصف القيم في المنظمات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس أو المدير التنفيذي، وأن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات بما يلاءم حاجات العاملين.

وأكد رو وهولاند (Rue and Holland) أن العديد من المنظمات تأخذ ثقافتها من مؤسسها الأول، إذ تشكل افتراضاته للنجاح والإنجاز أساسا لثقافة المنظمة. ويكون ذلك بارزا في ثقافة شركات معروفة مثل شركة ماكدونالد Macdonald إذ لا تزال رؤية مؤسسها سائدة فيها إلى يومنا هذا". [2]

د-ثقافة المنصب أو المهنة: "يتمثل عنصر الثقافة المهنية في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها يمكن أن تكون مصادر قوة لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر في المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد من المستويات التنظيمية المختلفة يواجهون متغيرات متباينة ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوكاتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. وهو ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسها". [3]

---

[1]- رضوان بواب: مرجع سابق، ص ص81 -82.

[2]- سامي فياض العزاوي: **ثقافة منظمات الأعمال – المفاهيم الأسس والتطبيقات**- مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص169.

[3]- رضوان بواب: مرجع سابق، ص ص 82 – 83.

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية المنابع التي تستمد منها المؤسسة قيمها ومعتقداتها وأعرافها التنظيمية التي تتبناها وتكيفها مع طابعها الإداري والتكنولوجي، وتكون منها ثقافة خاصة بها حيث تعد هذه الأخيرة مزيجا من هذه المصادر.

بالإضافة إلى المصادر الآنفة الذكر "تأكد معظم الكتابات أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاث مصادر:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتعلق بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر والالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

الثاني: تأثير القادة الإداريين أو الاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة. هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن، الجماعة الإثنية أو أي مصدر آخر.

الثالث: هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة". [1]

تشير هذه الفقرة إلى أن الثقافة التنظيمية تتكون أو تشتق من مصادر ثلاث ألا وهي:

المصدر الأول: هو الجانب التقني للعمل أي كل ما يتعلق بإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي، تصميم الوظائف، ...الخ، والذي بطبيعة الحال يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نوعها وطبيعة نشاطها (خدماتية، إنتاجية، ...الخ) .

المصدر الثاني: هو القيم والسلوكيات القبلية للقادة أي كل ما اكتسبوه من مصادر التنشئة الاجتماعية.

المصدر الثالث: هو القيم البعدية والمتعلقة بالحياة المهنية نفسها أي كل ما اكتسبه القادة منذ لحظة توظيفهم سواء في المؤسسة الحالية أو مؤسسات سابقة.

7-قوة وكثافة الثقافة التنظيمية: "تعني قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية. فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل هذا على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة.

إن درجة قوة الثقافة تعتمد على ثلاث خصائص أساسية هي:

[1]- سعد غالب ياسين: لمرجع سابق، ص240.

- كثافة الثقافة التنظيمية.
- نطاق المشاركة.
- وضوح الترتيب.

أما كثافة الثقافة التنظيمية فتعني عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة والتي تتمثل بقيم وتقاليد وقواعد الثقافة الكثيفة تمتلك منظومة فخمة ومتنوعة من الافتراضات كما هو الحال في شركة IBMالتي تتميز بثقافة ثرية وكثيفة تتمركز على قيم ومعتقدات أساسية وعميقة الجذور في تاريخ هذه الشركة. وأما نطاق المشاركة فيتصل بنطاق تأثير هذه الافتراضات حيث أن بعض الإفتراضات تتميز بكونها واسعة التأثير ويشترك في الإعتقاد بها عدد كبير من العاملين، لذلك فإن الثقافات التي تمتلك قيم ومعتقدات وتقاليد يشترك فيها عدد كبير من العاملين تكون أكبر تأثيرا من الثقافات التنظيمية الأخرى.

أما وضوح الترتيب فهو صفة الثقافة التنظيمية القوية التي تتميز بقيم ومعتقدات وتقاليد منطقية واضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج.

إن قوة الثقافة تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع، لتحقيق هذا الهدف تحاول منظمات الأعمال الحديثة تطوير إدارتها للثقافة التنظيمية (القيم المشتركة) باعتبار أن هذا التطوير يزيد من فرص تحقيق النجاح الاستراتيجي في ميدان الأعمال. من ناحية أخرى، يجب أن يأخذ صانعوا الاستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة، والعمل على التقاط القيمة العليا أو الفكرة الجوهرية التي تتأسس عليها المنظمة.

فمثلا: القيمة العليا لشركة IBM هي خدمة المستهلك، ولشركة FORD النوعية أولا Quality is job 1 ، ولشركة Chysler: أن نكون الأفضل هناك طالما يوجد الأخرون هناك Becoming the best there is because what else is there."[1]

"فالثقافات القوية تلازم المنظمات التي يكون فيها الدليل القيمي للعمل واضح ومستقر، ويشترك في الاعتقاد فيه عدد كبير من العاملين، إن الصفة الجوهرية للثقافات القوية هي ارتباطها دائما برموز استثنائية تجسد القيم الأساسية لهذه الثقافة".[2]

---

[1]– سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص ص 241 – 242.

[2]– المرجع نفسه: ص238.

ثانيا: أساسيات الثقافة التنظيمية:

1-آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها: "يمكن تشبيه عملية تشكيل الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون والتي يرو أنها سلوكات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع". [1]

"ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1-1- فلسفة المؤسسين: إن مؤسسي المنظمة هم الذين يضعون البذور الأولى لثقافتها التي تتوافق مع قيمهم ومعتقداتهم و آرائهم المتلائمة مع ثقافة مجتمعهم.

1-2- سياسة إدارة الموارد البشرية: ويتمثل ذلك خاصة بأسلوب اختيار الأفراد العاملين المتوافق مع ثقافة المؤسسة وقيمها، مع أن هذا الاختيار من المفضل دائما أن يركز على التوصيف والتحليل الوظيفي وتوفر الكفاءات المقابلة.

1-3- فلسفة الإدارة العليا: ويعبر عن ذلك في سلوك الإدارة العليا وتوجهاتها من حيث درجات مشاركة المستويات الدنيا والعاملين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ومستوى التفويض الإداري التي تمارسه.

1-4-التكيف الاجتماعي: هي قدرة الفرد الموظف الجديد على الانصهار والاندماج ما تمليه عليه متطلبات العمل الجديد وثقافة المؤسسة، وما يستتبع ذلك من توفير مستلزمات هذا التكيف وأجوائه وأدواته". [2]

"فالثقافة التنظيمية ليست رصيدا جاهزا من المعارف ينقل عبر قنوات رسمية بل هي صيرورة، أي نمو ذهني وانفعالي يتفاعل فيه المنهجي والمعرفي. وأهم مراحل ومستويات هذه الصيرورة هي:

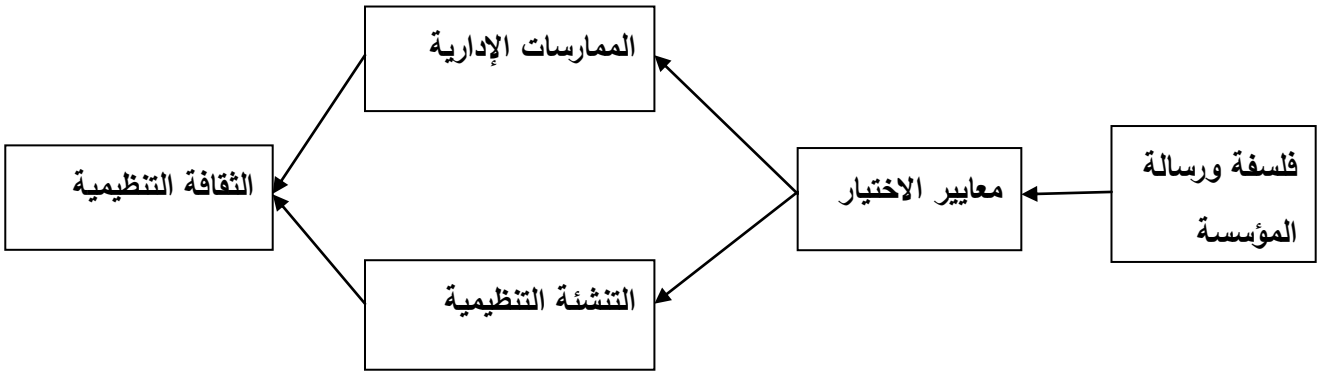
---

[1] محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 163.

[2]- موسى خليل: **الإدارة المعاصرة-المبادئ، الوظائف، الممارسة**- المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط1، 2005. ص ص43-44.

- مرحلة التمثل والتعرف على مختلف أدوات العمل التي بواسطتها يتوسع الفرد في معرفة بيئته.
- مرحلة تطبيق تلك التمثلات والمعارف الأولية المكتسبة في وضعيات جديدة.
- مرحلة تركيب الخبرات والوعي النظري وهي مرحلة ثقافة المنظمة التي تكمل الثقافة العفوية للفرد وتعيد بنائها". [1]

الشكل(04):آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.



المصدر: الطالبة.

"تتكون ثقافة المؤسسة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك وترتبط في نشأتها وتشكلها بتاريخ المؤسسة، وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي، وإذا كان تشكلها في التاريخ الطويل للمؤسسة يمثل في الواقع استجابة للمشكلات والضغوط التي تواجهها، فإن ثقافة المؤسسة تعبر في هذه الحالة عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما وتشكل نموذجا أو نظرة إلى العالم.

من ناحية أخرى يشير بيسنول Bussenaul وبريتي Bretet إلى أن ثقافة المؤسسة تتكون من مجموع السمات، الرموز، القيم الاجتماعية التي يتقاسمها الأعضاء وتحقق التماسك والوحدة الداخلية، ولقد لخصا سمات الثقافة التنظيمية على النحو التالي:

- المؤسسون (البيانات الشخصية، الأصل الاجتماعي، المبادئ الأساسية...الخ)
- تاريخ المؤسسة (الأفراد، البناءات، التواريخ الكبرى، البيئة)
- المهنة (التجلي الخارجي للمهنة، المهنة المرتبطة بالنشاط الأساسي)

[1]– عز الدين الخطابي: الثقافة المدرسية و مسار الإطلاح التربوي، **مجلة وليلي Oualili**، العدد 15، الثقافة المدرسية وتكوين المدرسين، المدرسة العليا الأساتذة، مكناس، المغرب، 2010، ص 48.

- القيم (قيم معلنة، قيم ظاهرة)
- السمات والرموز (ترتبط السمات بالشكل الخارجي مثل الاستقبال، المجال، تسيير الوقت، السلوك، اللغة، المظهر، أما الرموز فتتمحور حول التصورات، التاريخ)

وعلى العموم تشير ثقافة المؤسسة إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتعمل هذه الثقافة على تشكيل سلوكهم وتمنحهم شعورا بالهوية، وتؤدي إلى خلق الالتزام والتماسك الاجتماعي". [1]

"بعدما تتشكل ثقافة المؤسسة لابد من العمل على ترسيخها والمحافظة عليها، ويتم ذلك من خلال الوسائل التالية:

-**المحافظة على ثقافة المنظمـــة:** يعرض العميان ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المؤسسة وهي:

-**الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

-**اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر ألا يكون هناك تناقض بين قيم الأفراد وقيم المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة هذه المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

-**المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفـراد العاملين وعلـــى ثقافـــة

[1]- بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص39.

المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة". [1]

ولأجل ذلك يجب أن يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه في المؤسسة والتعرف على مدى تماشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجها مع الثقافة التنظيمية، وتقوم بعض المؤسسات بتدريب العاملين الجدد وتهيئتهم للبيئة الثقافية والتنظيمية الجديدة، وذلك لمدة قد تراوح ما بين 3 – 12 شهرا بهدف صهر الموظف الجديد في العمل تدريجيا من خلال الحوار مع الزملاء والرؤساء ومن خلال تعليمه لكل قيم المؤسسة عن طريق التنشئة التنظيمية.

"وتمر عملية التنشئة التنظيمية للعاملين الجدد بثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها، وفيها يتم فرز تصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة دخول الموظف للمنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة، وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

المرحلة الثالثة: مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

وتؤثر المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضا في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها. وأيضا لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المؤسسة من عدمه". [2]

2–**وسائل انتشار الثقافة في المؤسسة:** كيف تنتشر قيم الثقافة بين العاملين؟ وبلغة أخرى: كيف يتعلم العاملون ثقافة منظماتهم؟

يتم تعلم ذلك بواسطة عدد من الطرق منها: **الرموز، القصص، المصطلحات والاحتفالات والتعبيرات** التي تحدد مبادئ المنظمة و سنوضح دور كل منها في نشر الثقافة التنظيمية: [3]

2–1–الرموز: هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر من المعنى الظاهري لها، فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانة في

---

[1]– رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص162.

[2]- سيد محمد جاد الرب: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دون ذكر دار النشر، مصر، 2009، ص ص 145 – 146.

[3]– جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص 639– 641.

السوق. كذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت إلى آخر.

ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات، شعار شركة **جنرال إلكترونيك** الذي يقول: "**التقدم والارتقاء هو أهم ما ننتجه**" وشعار شركة **فورد** الذي يقول:"**الجودة هي وظيفتنا الأولى**". كذلك فإن سيارات الشركة وطائراتها توحي بمعلومات عن بعض خصائص الثقافة التنظيمية للشركة مثل جدارة الشركة بالقوة أو السيطرة. تنتقل ثقافة الشركة عن طريق الشعارات إلى حد كبير. وفي إحدى الدراسات المثيرة عرض النحاتة على الناس رسوما لحجرات الاستقبال في العديد من الشركات، ثم سألوهم عما تريد الشركات أن توحي به من خلال تلك الرسوم.

وقد أعطت الرموز المختلفة تصورا مختلفا للثقافة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن صالات الشركات المليئة بالزهور والورود نظر إليها على أنها ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، بينما نظر إلى الشركات التي تظهر رسومها على ما حصلت عليه من جوائز و شهادات تقديرية وصور تذكارية على أنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح. تؤكد هذه النتائج أن الرموز أدوات قوية لإرسال المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

2-2- القصـص: تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي. وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة، ولا ضرورة لان تتضمن القصص أحداثا عظيمة مثل ذلك القرار العظيم الذي اتخذه أحد قادة المنظمة وحماها بمقتضاه من الإفلاس مثلا.

وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارا أو مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة، فعلى سبيل المثال فانه يتم عمدا إخبار العاملين بشركة الحلوى البريطانية كادبيري CADBURY الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة حتى يفهموا ويتقبلوا أهم قيم الشركة وهي العمل الجاد.

2-3- اللغة الخاصة: تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة. فاللغة الخاصة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض أي تحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن العاملين بشركة **IBM** اعتادوا أن يطلقوا تعبير **ملفات صلبةHardfiles** ويقصدون بذلك **الأقراص الصلبة Disk board** وأن يطلقوا لوحات الدوائر الإلكترونية**Circuit Boards** ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها **Plonarar board** وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم.

وفي هذه الأيام فإنه قد تجري اختصارات على ألسنة العاملين بإدارة الموارد البشرية تبدوا غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم، ومن أمثلة تلك الاختصارات FMCS التي تعني خدمات الوساطة والتوفيق الفيدرالية و ERISA التي تعني قانون الضمان الاجتماعي للعاملين و rms التي تعني التصويت على فض الاتحادات. وبمرور الوقت فان اللغة التي ينميها العاملون في الشركة أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تستخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.

2-4- الاحتفالات : المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة. إن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة احتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت إنجازا رائعا. وقد عبر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة قال:"الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم.

2-5-الطقوس والشعائـــر: "هي مجموعة أنشطة تفضيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام بها من خلال التفاعل الاجتماعي، تهدف إلى نقل رسائل معينة وانجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل: ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسئول أو التحاق موظف جديد، وتحقق الطقوس والشعائر عدة فوائـد:

- تطوير الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- إعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية.
- تثبيت هوية وثقافة المؤسسة.

2-6-الأبطال: يمثل الأبطال حجر الزاوية لثقافة المؤسسة وهم أناس يتمسكون بقيم المؤسسة وثقافتها ويقدمون دورا أو نموذجا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المؤسسة، كما يجعل الأبطال النجاح جزء من ذاكرة المؤسسة، ويحددون نمط وقاعدة الكفاءة ويهتمون بتحفيز العمال ويؤثرون تأثيرا مستمرا في المؤسسة.

"إن الثقافة التنظيمية شيء ناشئ من خلال رموز ولغة وطقوس، فاللغة تستخدم لوصف الأحداث التنظيمية، أما الرموز فإنها توظف عامة لتدل على المكانة والعضوية، وكذلك الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد أدوارهم المختلفة، فيخلقون به النسيج الثقافي للمؤسسة ويحافظون عليه". [1]

"في حين تتجمع عوامل كثيرة لإيجاد ثقافة الشركة، فان "بيرز" و"وترمان" قد وجدا أن ثمة ثلاثة عوامل أساسية تلعب دورا محوريا في ذلك وهي: القيادة، القصص والأساطير.

إن القائد يقرر ما هي القيم التي ستكون سائدة وبعد ذلك ومن خلال الأمثلة فإنه ينظم ويصنع القرارات التي يطيعها المرؤوسون، وهو يقوم بإيجاد نسق من القيم والمعتقدات المشتركة ثقافة الشركة. وبعد ذلك فعادة ما تلعب القصص والأساطير دورا هاما في نشر فكر الرئيس، وقد اكتشف بيترزا ووترمان أن القيم لا تنتقل عادة من خلال القواعد المكتوبة، وبدلا من ذلك، فإنها تنتشر بوسائل ماهرة وبالتخصيص من خلال القصص والخرافات والأساطير والاستعارات، وفي الشركات المتفوقة بعبارة أخرى فان القصص والأساطير والخرافات تسود حتى تدعم المعتقدات الرئيسية للشركة". [2]

3-العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية: "يتباين تأثر المنظمات حيال الثقافة التنظيمية التي تتبناها، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل من أهمها:

3-1-بيئة المنظمة: تشكل البيئة موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة على صعيد تطوير إستراتيجيتها وهو ما يجعلها منظمة ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية من خلال مرونتها وتنظيمها العضوي في ظل ثقافة تحث على ضرورة استمرار المنظمة في ممارسة هذا الحراك البيئي. لذلك من الضروري أن نلم بطبيعة البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها وطريقة تعامل المنظمة مع هذه البيئة، وافتراضاتها وتوقعاتها بخصوص هذه البيئة.

3-2-الموقع الجغرافي للمنظمة: لهذا العامل أثر مهم على الثقافة الملائمة فقد تختلف الثقافة التنظيمية لفرعين لنفس البنك بسبب موقعيهما، فالأول يقع في مدينة كبيرة صاخبة، والآخر يقع في منطقة ريفية هادئة. فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين لكل فرع، إضافة الى تأثير الموقع على شعور البنك في المدينة الكبيرة بوجود حدود بين البنك والجمهور، في حين لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتلك الحدود.

---

[1]- دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص 122.

[2]- جاري ديلسر: مرجع سابق، ص 560.

3-3-النشاط الرئيس للمنظمة: يكتسب هذا العامل أهمية في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى ذات الثقافة، فالمستشفيات والبنوك والمؤسسات العسكرية في كل مكان تتشابه في ثقافتها الأساسية والسبب يعود إلى أن تلك المنظمات تحتاج إلى معارف وتكنولوجيا متشابهة إلى حد ما بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

3-4-الأهداف: تؤثر الأهداف التي تتبناها المنظمات على طبيعة الثقافة السائدة لديها، فالمنظمات الصناعية التي يمثل الربح هدفها الرئيسي ستختلف ثقافتها عن تلك التي يمثل الإبداع والتمييز هدفها الرئيس. إذ أن الأهداف عادة ما تؤثر بشكل مباشر في عملية تحديد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة (بناء منظومة التحكم والرقابة) وتؤثر كذلك في الرموز والقيم والطقوس التي تتبناها المنظمات.

3-5-حجم المنظمة: يتطلب الحجم الكبير للمنظمة بناءا تنظيميا أكثر رسمية ويؤثر على متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات كما يؤثر على المنافسة بين العاملين فإذا تناولنا الثقافة السائدة في مستشفيين أحدهما صغير 20 سرير والآخر كبير 200 سرير سنجد اختلافات مهمة في كلتا الثقافتين.

3-6-عمر المنظمة الزمني: المنظمة المعمرة والضاربة في القدم يمثل عمرها عاملا مهما على طبيعة ثقافتها التنظيمية، فلو تناولنا شركتين تعملان في مجال صناعة الالكترونيات وكلتاهما في سوق واحدة (الأولى تعمل منذ 40 عاما والثانية حديثة العهد مضى من عمرها في السوق خمس سنوات) سنجد أن ثقافتهما مختلفتان، إذ تبين أن الشركة الأولى قد عدلت من ثقافتها مرات عدة وما تزال متأثرة بشكل أو بآخر ببقايا ثقافتها القديمة ولا تستطيع إلغاء تأثيرها كليا، في حين نجد أن المنظمة الحديثة في السوق لم تمر بذلك إذ أقامت ثقافتها الخاصة بشكل أقل تعقيدا، وأوضح ما نلاحظ ذلك في الشركات الدوائية وشركات الاتصال والتكنولوجيا". [1]

نخلص إلى القول بأن الثقافة التنظيمية "تلعب دورا مؤثرا في صياغة أداء العاملين وفي توحيد معرفتهم فلا نكاد نرى نشازا في تلك الصورة لدى المنظمات التي تولي عنايتها للثقافة التنظيمية كعنصر رئيس في بناء الصورة الذهنية التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن". [2]

4-تغيير ثقافة المنظمـــة: "إن ثقافة المنظمة سواء أكانت قوية أو ضعيفة تؤثر على أداء وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم. والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

---

[1]- حسين أحمد الطراونة وآخرون: **نظرية المنظمة**، دار حامد، عمان، ط1، 2012، ص ص299- 300.

[2]- المرجع نفسه، ص 301.

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات و الأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأية المنظمة، وقدم Porter Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

أ- **الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كما أن ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة و تطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل ومن اجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة. وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها و يؤمنون بما تقوله لهم.

ب- **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ و الأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أعمالهم و بالتالي تتبلور لديهم المسئولية تجاه العمل و زيادة انتمائهم له.

ج-**تبادل المعلومات:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي من خلال تقليص التفسيرات المتبادلة.

د- **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام و القبول و التقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها ورفع روحه المعنوية. إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطور والتغيير تماشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويتم إجراء التغيير والتطوير على مستوى الثقافة التنظيمية باستخدام الخطوات التالية:

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل و تطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- تحديد الفجوة والاختلاف بين السلوكيات الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ خطوات من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد". [1]

[1]- بلال خلف السكارنه: **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط 2، 2010.

"إن تغيير الثقافات يعد مهمة صعبة تتطلب موقفا جريئا ووقتا طويلا وجهدا مضاعفا لتشجيع العاملين على تقبل الثقافة الجديدة. ومن أجل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية، على المسير مراعاة العوامل التي تساعد في ذلك والتي نوجزها فيما يلي:

أ-طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة: إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات وتجنب وقوعها. فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق..إلخ.

ب-التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة وتعزيز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي. ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل للتجاوب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

ج-مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج. إذ يكون الموظفون أكثر ميلا لقبول التغيير، إذا لم تكون المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضا عن العمل، وإذا كانت سمعة المؤسسة تمر بمرحلة حرجة.

د-حجم التنظيم: من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

هـ-قوة الثقافة الحالية وتعددها: تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دورا كبيرا في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافات قوية كان هناك اجتماعا حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح. كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضا، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم". [1]

[1]- أحمد الكردي: **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص 20 – 21.

حدد "روبنسن" 1990 عوامل أخرى من شأنها أن تساعد على نجاح تغيير ثقافة المؤسسة وتتمثل في: [1]

- أن تصبح الإدارة العليا نموذجا إيجابيا يحتذى به من خلال سلوكها.
- اختيار وترقية ودعم العاملين الذين يؤمنون بالقيم الجديدة.
- تقوية العلاقات مع العاملين من خلال مبدأ الثقة والعدالة التنظيمية.
- إيجاد رموز وقصص وطقوس جديدة وإحلالها محل الموجودة أو الحالية.
- استبدال الأعراف غير المكتوبة بقوانين وتعليمات رسمية تتمتع بقوة النفوذ.
- إحداث تغيير في الثقافات الفرعية الحالية عبر تدوير أو نقل أو إنهاء بعض الأعمال.

5-الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية: هل يمكن أن يكون لمنظمة كبيرة أو مهنة واسعة ثقافة واحدة؟

"من تجارب المنظمات الكبيرة نعرف أن التنوعات ضمن المجموعات الفرعية تصبح جوهرية عند حجم معين، مما يوحي أنه قد لا يكون من المناسب التحدث عن ثقافة شركة IBM أو جنرال موتورز General Motors أو شل Schell. كما يشاهد في الوقت نفسه نمو ثقافات فرعية قوية تعكس الثقافة الأوسع، لكنها أيضا تختلف من نواح مهمة". [2]

"يفهم من مناقشتنا السابقة أنه يوجد بكل منظمة ثقافة واحدة، أو ثقافة رسمية – بمعنى مجموعة من القيم المشتركة والعقائد والتوقعات التي تسود بين العاملين في المنظمة – ولكن هذا نادرا ما يحدث وبدلا من ذلك فإنه يوجد بالمنظمات خاصة كبيرة الحجم عدد من الثقافات الفرعية التي تعيش مع الثقافات العامة. وبصفة عامة فإن هناك ميلا لأن يشيع قدر أكبر من القيم والعقائد والتوقعات بين العاملين في مهنة واحدة أو في قسم واحد بالمقارنة بما يشيع بين العاملين في مهن أو أقسام مختلفة. ونعني بذلك أن لتلك المجموعات المختلفة عدد من الثقافات الفرعية.

والمقصود بالثقافة الفرعية تلك التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة، وتتمايز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدى في المنظمة أو بتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفة). وهذا لا يعني أنه لا يوجد بتلك المنظمات ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية، وعلى شخصية المنظمة، وهي الثقافة التي تحدثنا عنها حتى الآن، وتعكس الثقافة العامة القيم الأساسية أي: مجموعة العقائد العامة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة. ويتقاسم أعضاء

[1]- سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص201.

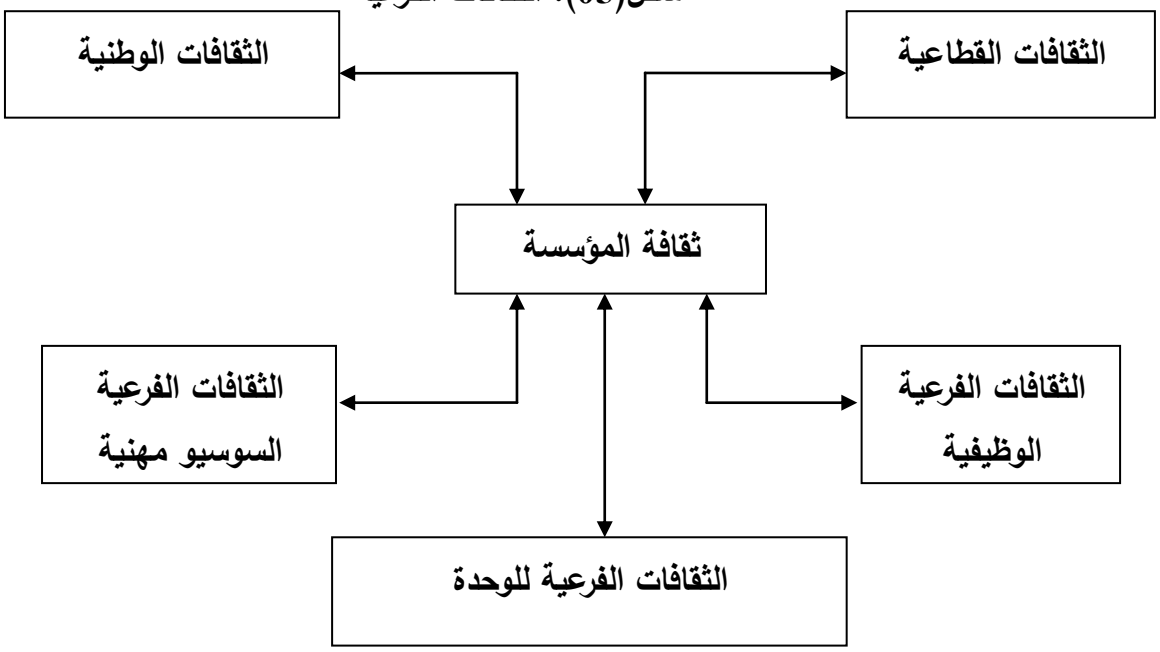
[2] - إدجار هـ. شاين: مرجع سابق، ص ص 33 – 34.

الثقافة الفرعية هذه الثقافة العامة مع باقي العاملين في المنظمة، وعلى ذلك فإن الثقافة الفرعية لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة، ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنضوي تحت الثقافة العامة". [1]

"حيث يمكننا وبكل سهولة التمييز بين أنماطا معينة من الثقافات الفرعية خاصة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة إذ نجد: الإدارة العليا، الإطارات السامية، إطارات متوسطة، التقنيون وأعوان التحكم، العمال، ... ولكل فئة من هذه الفئات ثقافة تنظيمية خاصة بها، وبإمعان النظر في مستويات الهيكل التنظيمي الرسمي لأية مؤسسة ندرك أن هذه الأخيرة عبارة عن نسيج من الجماعات الفرعية التي تملك كل منها طريقة تصور خاصة بها، كما تنسج كل جماعة علاقات عمل خاصة بها وتصور مختلف للحياة، وطريقة خاصة لإدراك ما يحيط بها، مما يمكنها من تشكيل إرث مشترك من الخبرات والتجارب". [2]

والشكل الموالي يبين مختلف أنواع الثقافات التي تشكل مجتمعة ثقافة المؤسسة:

شكل(05): الثقافات الفرعية



المصدر: بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: مرجع سابق، ص34.

وهنا يبدو جليا أهمية النسق الثقافي في تقديم المؤسسة كنظام اجتماعي يتكون من أربعة ثقافات فرعية متفاعلة خاصة النظام الثقافي الذي يتفاعل مع ثقافات فرعية في نطاق المؤسسة، وخارجها مثل: الثقافة القطاعية، الثقافة الوطنية، الثقافة الفرعية السوسيومهنية، الثقافة الفرعية، الثقافات الوظيفية.

[1]– جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 628.

[2]- حليس سمير: مرجع سابق، ص140.

"والثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتفق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة فيما بينها ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد سيؤثر ذلك على فاعلية المنظمة وأدائها. وقد أكد "مارتول ومارتن" أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفاعلية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يكون الإيمان بها عميقا".[1]

"... وفي الواقع كانت التوترات المتنامية بين الثقافات الفرعية، إلى حد ما، السبب وراء إخفاق الشركة أساسا في البقاء كيانا اقتصاديا". [2]

الملاحظ من خلال هذا العرض الوجيز للثقافات الفرعية التي تتشكل داخل الثقافة الرئيسية الواحدة، والتي تم النظر إليها على أنها عامل هدم لكيان المؤسسة وبقائها، أن هذا التنوع الثقافي الذي تصنعه عدة عوامل كالمهنة أو الجنس أو السن أو الإنتماء الجغرافي أو...الخ، يمكن اعتباره ثراء معرفيا وخبراتيا واستغلاله لصالح الأهداف التنظيمية والإستراتيجية للمؤسسة.

6-الأبعاد الثقافية للمؤسســة:

6-1-بعد قيمة العمل: " للعمل قيمة اجتماعية وثقافية في المجتمع وهذا ما يؤكده علماء الاجتماع وغيرهم أن السير الحسن والعمل الناجح في المجتمعات الرأسمالية يرجع إلى نظرتهم الايجابية لمفهوم العمل كما حققه من إشباع للحاجيات البيولوجية والنفسية والاجتماعية. وهذا ما أكده أيضا ديننا الحنيف الذي يحث على العمل ووجوب إتقانه وربطه بالإيمان، لكن بالرجوع إلى الواقع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع الجزائري يلاحظ بأن قيمة العمل ومكانته الإيجابية مازالت لم تحتل موقعها اللائق في حياة الأفراد. وتبين هذا من خلال عدة مظاهر وسلوكيات سلبية كالإهمال واللامبالاة في أداء الأعمال والمهام وعدم إتقان الأعمال إلى جانب ارتفاع نسبة الغياب، التأخر عن العمل، عدم احترام الوقت والمواعيد، كثرة الإضرابات المفاجئة وغيرها من المظاهر التي لا تعد ولا تحصى والتي تؤكد على القيمة الدونية للعمل عند بعض الأفراد، والعكس منها احتقار الأعمال البسيطة وأعمال أصحاب الياقات الزرقاء الناجم عن الشعور بأنها تنقص من كرامة الفرد وشخصيته، وكذلك فإن الاتجاهات نحو العمل تلعب دورا هاما

[1]- رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 158.

[2]- إدجار هـ، شاين: ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2011، ص 34.

في رفع مكانة العمل داخل المجتمع وهذا ما نلاحظه بارزا في التفضيل بين الأعمال التي تقتضي لباس الياقات البيضاء مثل: عمل الطبيب والصيدلي والمعلم...الخ". [1]

6-2-بعد قيمة الوقت: "إذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف المجتمعات فإن الوقت لا يقل أهمية عن ذلك لأن الوقت عنصر فعال ومتاح للجميع، ويؤثر الوقت بالعديد من الظروف نتيجة لاختلاف الثقافة الاجتماعية من مجتمع لآخر وأهمها:

أ-**الظروف الاجتماعية:** وتشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد والعادات والأعراف والمعتقدات التي تسود في مجتمع ما.

ب-**الظروف الاقتصادية:** وتمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معبرا عنها بمعدل الدخل الفردي ومصادره وسبل إتقانه والسلوك الاقتصادي للفرد والمجتمع، والمجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة (مقاسا بمعدل الدخل القومي للفرد) يلقى الوقت فيها اهتماما أكبر.

ج- **المستوى التعليمي:** ويشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية ونسبة الالتحاق في المراحل الدراسية ونسبة جملة الشهادات العليا وغيرها، وبشكل عام فإن المجتمعات ذوات المستويات التعليمية المرتفعة يعطون اهتماما للوقت أكبر من غيرهم.

د- **التطور التكنولوجي:** ويتناول درجة التكنولوجيا الموجودة والمستخدمة من طرف الفرد والمجتمع ويزيد من مستوى اهتمام الأفراد والمجتمعات بعامل الوقت لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة وضرورة زيادة كفاءة استخدامها مما يقود إلى الاهتمام بعامل الوقت.

إن الوقت مكسب حضاري ومظهر من مظاهر تقدم المجتمع، وقيمته الاجتماعية والثقافية يجب توظيفها في الحياة اليومية للأفراد وخاصة في المجتمعات النامية التي تحتاج إلى تصحيح العديد من المفاهيم والقيم التي من بينها قيمة العمل وقيمة الوقت". [2]

6-3-بعد العلاقات الإنسانية: "تعتبر العلاقات الإنسانية جزء من الأبعاد الشاملة للتنظيم ونقصد بالعلاقات الإنسانية في هذه المقام تلك العلاقات القائمة بين العمال فيما بينهم وبين العمال وقمة هرم التنظيم. إن التنظيم الذي يحتفظ بنظرة شمولية للأمور التنظيمية وإقناع مؤهليه في جميع المستويات

---

[1]- علي غربي، يمينة نزار: مرجع سابق، ص ص 97-98.

[2]- المرجع نفسه: ص ص101-102.

التنظيمية على التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة يخلق حالة من الوئام وسيادة جو من الثقة المتبادلة والشعور بالالتزام بين الجميع". [1]

7-أنواع ثقافات المنظمات: "تختلف خصائص ثقافة المؤسسة باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها، لذلك نستعرض لعدد من هذه الثقافات:

7-1-ثقافة المنظمات الخدمية: تتسم ثقافة المنظمات الخدمية بدرجة عالية من التباين ويعزى سبب ذلك إلى طبيعة الأهداف كونها ذات طابع خدمي كالجمعيات وقد تختلف رسالتها عن المستشفيات. كما أن الثقافة الخدمية تشيع روح المعرفة وتميل إلى تقديم الخدمة بغض النظر عن نوعها دون التفكير الجدي في النواحي المالية.

7-2-ثقافة المنظمات الاقتصادية: ترمي هذه الثقافة إلى توسيع مدارك الأفراد بشأن العمل ومعطياته وتزوديهم بالمعارف والمهام الخاصة، فضلا عن تنشيط قدرتهم على العطاء مقرونا بتبصيرهم بأهمية العائد الذي يحققونه من جراء أدائهم لعملهم وفق المعايير التي تحددها منظماتهم وثقافة التنظيمات الاقتصادية. وتولي أهمية واضحة في أطروحات النظام السياسي بما يرسي أسس القوة ويجعلها مرتكزا يعول عليه في بناء الاستراتيجية وصياغة الرسالة.

7-3-ثقافة المنظمات الدينية: تمارس هذه الثقافات الكثير من الشعائر والمعتقدات وتميل إلى تقدير رموزها بغية تلبية الحاجات الروحية لأعضائها، فضلا عن التمسك بالقواعد والتشريعات الدينية، علما أن درجة التماسك (قوتها) قد تجعل العاملين يتمتعون بمواقع محصنة يصعب اختراقها، نظرا لما تجسده من قيم سامية كبيرة لديهم مثل: غرس القيم التي تعطي الأولوية للانسان وتغرس قيم وسلوكيات التماسك والتعاون والعمل كفريق، وهذه القيم ضرورة كشرط لبقائها.

7-4-ثقافة المنظمات الاجتماعية: تتسم هذه الثقافة بتنمية الروح الاجتماعية الارشادية لمن يملكها، وقدرتها على ممارسة بعض الأنشطة والفعاليات وبتباين أعضائها وبما يمتلكونه من قيم ومعايير وآليات عمل، كما ننمي هذه الثقافة وروح التماسك بين الأعضاء.

7-5-ثقافة المنظمات العسكرية: من خصائص هذه الثقافة الإسراف في تطبيق الأوامر واعتماد مبدأ وحدة السلطة وتنمية روح الضبط لدى الأعضاء والتركيز على تحقيق الهدف باستخدام لغة الأوامر والتعليمات ودرجة قليلة من المرونة في النقاش". [2]

---

[1]- علي غربي، يمينة نزار: المرجع السابق، ص ص103-104.

[2]- سامي فياض العزاوي: مرجع سابق، ص ص 142 - 143.

7-6-ثقافة مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة: "تختلف الثقافة في مؤسسات ذوي الاحتياجات الخاصة عن تلك الخاصة بالمدارس الحكومية لاختلاف القيم السائدة داخلها، فهي – القيم والمعايير– متنوعة داخل سياق المدرسة، فالمعلون يحملون قيم ومعايير تختلف عن زملائهم الذين قد يعانون من بعض الإعاقات، وكذلك ثقافة الطلاب ذوي صعوبات التعلم مختلفة، فثقافة الصم تختلف عن ثقافة البكم وكذلك تختلف عن الثقافة الخاصة بالمعاقين ذهنيا وحركيا، حيث تختلف الخلفيات الثقافية ويرجع ذلك إلى دور كل من الأسرة ومدى تقبلها لهذه الإعاقة ونظرة المدرسة والمجتمع لهذا الطفل المعاق". [1]

8-نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة:

8-1-شركة ماتسوشيتا اليابانية: "أسس كونوسوكي ماتسوشيتا شركة في اليابان، وتعتبر شركة بنيت بجهود كبيرة لمؤسسها الذي يعمل عملا بسيطا كمساعد لصاحب محل تأجير الدراجات. ثم بدأ التفكير في الأدوات الكهربائية و اكتشف المشترك الكهربائي الذي يمكن من تشغيل أكثر من جهاز كهربائي على نفس مكان توصيلة الكهرباء، ثم دخل مجالات أخرى لإنتاج أدوات كهربائية وأجهزة كهربائية. وأخذت الشركة تنمو وتتوسع عاما بعد أخر وهي الآن من أكبر شركات العالم.

-**القيم التنظيمية وفلسفة الإدارة للشركة:** هناك الكثير من المواقف المحيرة والأقرب للتناقضات في أسلوب العمل بشركة **ماتسوشيتا** والتي يمكن تفهمها عندما نعرف القيم التي تكمن وراء هذه المواقف والتي تتلخص فيما يلي:

- يتقبل المدير التنفيذي الآراء الجديدة وكسب ثقة العاملين بالرغم من أن مركزه يسمح له بقوة في التنظيم ولكن لا يستخدمها الاستخدام السيئ.
- وضعت الشركة نشيد خاصا يردده 87000 موظفا وعاملا في جميع أنحاء اليابان كل صباح في الساعة الثامنة ويعكس قواعد القيم التي تتمسك بها هذه الشركة .
- هناك نوعان من التدريب في الشركة: الأول لتنمية المهارات والثاني للتمسك بالقيم الخاصة بالشركة ويتم تلقين هذه القيم خلال فترة طويلة من التتلمذ طوال الحياة الوظيفية في هذه الشركة.
- يطلب من الموظف العضو في أي مجموعة عمل التحدث مرة على الأقل كل شهرين ولمدة عشر دقائق إلى أفراد مجموعته عن قيم الشركة وعلاقتها بقيم المجتمع.

[1]– شبل بدران الغريب وآخرون: مرجع سابق، ص180.

- إذا ارتكب أي فرد خطأ غير متعمد فالشركة تكون في غاية التسامح ويعتبر ذلك من ضمن تكاليف التدريب لتعلم شيء جديد، بينما يتلقى الموظف نقدا لاذعا وقد يطرد من العمل عندما ينحرف عن المبادئ الأساسية للشركة.
- تشمل القيم الروحية السبع المشتركة في الشركة: خدمة المواطن من خلال الصناعة، العدالة والإنصاف، الوئام والتعاون، السعي للأفضل، اللياقة والتواضع، التكيف والاستيعاب، الامتنان.
- أعاد ماتسوشيتا النظر في الغرض الذي تعمل الشركة من أجله ووضع بذلك فلسفة تربط قابلية تحقق الأرباح في العمل التجاري بالمصلحة الاجتماعية، وذلك على أساس أن العمل التجاري يقدم خدمة للمجتمع بتوفير احتياجاته، ويجب ألا تكون الأرباح أهدافا بشعة للمؤسسات، ويجب كسب ثقة المجتمع في أن ما تقدمه المنظمة شيء له قيمة يرضى عنه المجتمع.

أهمية هذه القيم هي أن تعزز من الآمال و التوقعات لدى العاملين في الشركة، وتفسر هذه القيم استمرار الحيوية للشركة مقارنة بالشركات الأمريكية التي أنشئت معها في العشرينات من هذا القرن مثل شركات جنرال موتورز". [1]

"تأتي شركة "ماتسوشيتا الكتريك كومباني" من بين الخمسين شركة الكبرى في العالم، إن النمو الهائل الذي أتاح لها تبوء هذه المرتبة هو بحد ذاته ظاهرة تترك في النفس أثرا عميقا. إلا أننا عندما ننظر الى نموها المقصود به نمو مجتمع مصغر في المجتمع الأكبر، والى ملاءمته الوفيرة لحضارة وقيم أمته والى انجازه المقصود لفعالية مستمرة التقدم تبدو قادرة على الاستمرار حتى بعد رحيل مؤسسها، عندئذ ندرك بأنها ليست فقط ظاهرة عابرة من نجاح مالي يستدعي الاهتمام ويثير الدهشة.

فقد أصبحت ماتسوشيتا شركة عظيمة لا يقتصر نجاحها على جني الأرباح بل أنها تقدم أكثر من ذلك بكثير، ذلك أنها أصبحت نظاما تنسيقيا يفي بحاجات مجتمعه وزبائنه ومديريه وموظفيه، وهو فوق كل ذلك كله مبرمج بحيث يتكيف عند الضرورة مع ما قد يأتي من تغيرات". [2]

8-2- شركة آبل Apple للحاسبات: "تسعى المنظمات دائماً نحو التميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص، من أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة

---

[1]- أحمد رأفت زكي: **الموارد البشرية- مدخل تحليلي تكاملي**- بيئة المتغيرات AR، مصر، 2008، ص ص 202-203.

[2]- ريتشارد تانز باسكال: انطوني ج. اثوس: **فن الإدارة اليابانية**، دار الحمراء، بيروت، ط1، 1990، ص15.

شركة " أبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معياراً للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية". [1]

"تعد شركة "**آبل**" للحاسبات مثالا يحتذى به، فنجاحها يرجع إلى أكثر من مجرد امتلاكها للمنتج الصحيح في الوقت الصحيح، بل إنه أيضا نتيجة لشعبية الشركة والثقافة الملتزمة بها الشركة، وطبقا لأحد التقارير فإن **ستيفن جويز** رئيس الشركة والمشارك في تأسيسها، قد أحضر للشركة نمطا صارما للاتصالات وكراهية للتدرج الهرمي والقواعد. وقد ترجمت هذه الفلسفة في "**آبل**" إلى نقص في البيروقراطية والقواعد وزخرفة غير رسمية. وفي المقابل كانت "**آبل**" قادرة على جذب مجموعة من المتخصصين الشباب مرتفعي الدافعية الذين يمثل تحمسهم بقمصان **تي شرت** يرتديها أعضاء فريق أحد المشروعات "**يعملون 90 ساعة في الأسبوع ويحبون كل دقيقة منه**". وفي "**آبل**" هكذا يتفق معظم الخبراء فإن ثقافة الشركة– قيمها الرئيسية– ذات تأثير عظيم على نجاح الشركة". [2]

8-3-شركة ميكروسفوت: "إن"بيل جيتس" Bill Gates الرئيس التنفيذي لشركة "ميكروسفوت" الذي اشتهر بمجموعة القيم التنظيمية التي يؤكد عليها: المبادأة الرائدة، الملكية، الابتكار والإبداع، الأمانة، الصراحة والاتصالات المفتوحة. ومن خلال التأكيد على المبادأة الرائدة، والملكية جاهد Bill Gates لجعل ميكروسوفت تتصرف بشكل أقل من كونها شركة ديموقراطية كبيرة، وبشكل أكبر من كونها شركة بيروقراطية كبيرة، وبشكل أكبر من كونها مجموعة من الشركات الصغيرة الأكثر تناسقا وتكيفا ولقد أكد "جيتس" على ضرورة منح مديري المستوى الأدنى حيزا كبيرا من الاستقلالية في مجال صنع القرار، كما شجعهم على خوض غمار المخاطرة وتحمل نتائجها. إن التأكيد الذي وضعه "جيتس" على قيم مثل الأمانة، الصراحة، الوضوح، الاتصالات المفتوحة، ما هو إلا انعكاس لمعتقداته حول ضرورة وجود حوار داخلي مفتوح لضمان نجاح العمليات_داخل ميكروسوفت.

إن المديرين الاستراتيجيين مثل "بيل جيتس" يعملون بشكل متعمد على زرع قيم توضح لتابعيهم ضرورة الالتزام بأداء أدوارهم بطرق مبتكرة، وهم يعملون على ترسيخ ودعم أعراف وقواعد سلوكية تقضي بأنه لكي يصبح الموظفون مبتكرين ومبادرين ينبغي أن يشعروا بحرية التصرف والاستقلالية، حتى ولو

---

[1]- عبد الله البريدي: الهوية التنظيمية – كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم– **مجلة التدريب والتقنية**، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، 2007.

[2] –جاري ديسلر: مرجع سابق، ص ص557– 558.

بدا أن هناك فرصة للفشل. ويقوم مديرون آخرون برعاية وتشجيع قيم تقتضي ضرورة تحري الموظفين الحذر والحيطة في تعاملهم مع الآخرين، وضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وتسجيل تصرفاتهم كتابة حتى يمكن مسائلتهم عما حدث، وقد يشجع مديرو بعض المنظمات مثل الشركات الكيمياوية والنفط والمؤسسات المالية وشركات التأمين، مفهوم التحفظ الحذر عند اتخاذ القرارات، وعلى سبيل المثال، وفي أحد البنوك أو صندوق تأمين تؤدي المخاطر المرتبطة بفقدان أموال المستثمرين إلى جعل مفهوم الحذر في الاستثمارات ملائما بدرجة عالية وهكذا، فقد تتوقع من مديري الأنواع المختلفة من المنظمات، أن يحاولوا وبشكل متعمد زرع وتشجيع وتطوير قيم تنظيمية وكذلك أعراف وقواعد سلوكية تتناسب مع استراتيجيتها، وهيكل بأفضل شكل ممكن". [1]

بعد عرضنا لنموذج ثقافة مؤسسة يابانية وأخرى أمريكية، سنعرض مقارنة بين النموذجين فيما يخص التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية وهو ما سنتناوله في الجدول الموالي:

الجدول (02) التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية:

المصطلح	لدى المدير الأمريكي	لدى المدير الياباني
• الشركة	• فريق في مباراة تنافسية	•أسرة واحدة تعيش في قرية
• هدف المنظمة	• الفوز أو السبق	•البقاء والاستمرارية
• الموظفون	• لاعبون في فريق	•أطفال في أسرة متعاونة
• العلاقات الانسانية	• مهمة وظيفية	•مهمة عاطفية أو فطرة
• المنافسة	• منافسة قطع الرقاب	•التعاون وإلا فالخطيئة
• دوافع الربح	• الربح غاية نهائية في حد ذاته	•الربح وسيلة لبلوغ غايات
• مصدر التميز	• الافتخار بمكانة الفرد	•الافتخار بمكانة المجموعة
• دافع العمل	• تنمية الدخل الفردي	•تنمية مناخ العمل الجماعي
• الإنتاج	• الانتاجية	•التدريب والاجتهاد
• الأفراد	• الكفاءة	•المحافظة أو الصون
• الترقية	• طبقا لتمايز القدرات	•طبقا للأقدمية
• الأجر	• طبقا للنتائج والخدمات	•مقابل الصبر والتضحية

المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة: **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص147.

[1]– شارلز هل، جارديث جونز: مرجع سابق، ص ص925–926.

8-4-مجموعة دانون Danone: وضعت هذه المؤسسة الكبرى قيمها انطلاقا من عملية صبر آراء داخلية قامت بها من أجل التعرف على العرف على القيم الحقيقية التي عاشها عاملوها. صبر الآراء هذا سمح بتبيان القيم الرسمية وهي كالتالي: [1]

الفضول: حسن الإصغاء، ورفض النماذج الجاهزة.

الرشاقة: أن تكون سريعا، مرنا ومتأقلما.

الحماس: الحدود غير موجودة، وإنما توجد عقبات يمكن تجاوزها.

الإنسانية: الاهتمام موجه للفرد عاملا كان أو مستهلك أو مواطن.

الجوارية: معرفة كيف يمكن أن تكون قريبا من أي فرد في العالم (العمال، المستهلكين، الزبائن، الموردين، المساهمين).

الاحترافية: هي قلب ثقافتنا التنظيمية المعروفة من طرف زبائننا الذين يضعون فينا ثقتهم.

روح الفريق: هي قوتنا.

الابتكار: هو حالتنا الذهنية، يوم بعد يوم نتحكم في تغيرات محيطنا، نبادر لحاجيات زبائننا وذلك باختراع منتوجات جديدة.

ثالثا: علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية:

1-ثقافة المؤسسة والقيادة: "القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم وديانتهم وأنماط سلوكهم، والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم هذا جانب، ولكن الجانب المهم الآخر هو أن القيادة علم، على القائد فيها أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والقدرة على الاستفادة منها وتسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف". [2]

1-1-دور القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة: "لقيم العمل أهمية كبرى للمديرين بصورة خاصة، وذلك أن فعالية المنظمة وتطورها يتوقف إلى حد كبير على القيم التي يحملها أعضائها خاصة أولئك الذين يتواجدون في قمة الهرم التنظيمي، إذ من المتوقع أن يتعدى تأثير القيم التي يحملها المديرون ليؤثر على قيم وسلوك المرؤوسين، كما أن لقيم المديرين أثر في رسم المعالم الأساسية لسلوكهم، حيث تضع أمامهم

---

[1] -Olivier Devillard, Dominique Rey : **Culture d'Entreprise- un Actif Stratégique**- DUNOD, Paris, 2008.

[2]- رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 178.

الخطوط العريضة التي يتوجب عليهم إتباعها عند ممارستهم للعمل الإداري واتخاذهم لقراراتهم، ووضع الأهداف والسياسات ووسائل تحقيقها". [1]

"إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي المنظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين المؤسسين فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة في مرحلة حياة المنظمة عادة يحملون رسالة/ رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعداد لتنفيذ رسالتهم ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة". [2]

"وإن أحد الأدوار الرئيسية للقائد بعبارة أخرى هي وضع نغمة التنظيم وإنشاء ثقافتها على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل الموظفين بدليل مرشد لهم أينما كانوا وأي ما كانوا يفعلون فإنهم سوف يكونون قادرين على استخدام القيم التي وصفوها في ترشدهم، فبقيم "الجودة أولا" يكون واضحا لهم أي السلوكيات التي تتبعها منشأتهم". [3]

1-2-القيادة الثقافية: "تحتاج عملية التطبيع التنظيمي والتكيف الاجتماعي الى وجود قيادة واعية تعمل على تعزيز القيم والمعايير الثقافية السائدة داخل المؤسسة واحتواء قيم الموظفين الجدد ويطلق عليها القيادة الثقافية Cultural Leadership والتي تلعب دورا هاما في تغيير المعايير والقيم السائدة في التنظيم من خلال إدخال هذه القيم من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية، وتستلزم هذه العملية تدعيم قنوات الاتصال داخل المؤسسة والقائد الثقافي يستخدم الرموز للتأثير على ثقافة المؤسسة في مجالين مختلفين هما:

-تحديد رؤية واضحة للمؤسسة وثقافتها التي تتناسب مع قيم ومعتقدات الموظفين الجدد،

-تشجيع الأنشطة اليومية التي تعزز هذه الرؤية بحيث يتأكد المدير من أن إجراءات العمل ونظم الإثابة والعقاب تتلاءم مع قيم المؤسسة". [4]

---

[1]- محمد حسن حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص ص 32 -33

[2]- حسين حريم: مرجع سابق، ص 316.

[3]- جاري ديسلر: مرجع سابق، ص ص557- 558.

[4] شبل بدران الغريب وآخرون: مرجع سابق، ص 126.

"يتمثل العائق الأكبر أمام التغيير الثقافي بالفجوة بين ما يزعم القادة أنهم يقدرونه وما يقدرونه بالفعل، إذ لا يمكن إغراء طاقم المؤسسة بشعار "الثقافة التشاركية" الذي يرفعه القادة في الوقت الذي يحرص فيه هؤلاء القادة في اجتماعاتهم على المحاضرات والإعلانات وإطلاق التحذيرات وهكذا فإن الثقافة الخلاقة تصطدم بممارسة التحفظ والمزاعم حول ثقافة التوقعات العالية".[1]

ويمكن للقيادة أن تعمل على تعزيز ثقافة المؤسسة وذلك ب:

– "تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: عندما لا تكون القيم راسخة عن العمل يلجأ القائد إلى تنميتها ضمن برنامج محدد قد يستغرق وقتا طويلا، ويمكن تقصيره باستخدام جرعات مكثفة من التوعية والتأثير". [2]

– "زيادة الإحساس بالانتماء للمؤسسة.
– زيادة الشعور بالرضا وتحقيق الذات من خلال المشاركة.
– تقبل قيم وأفكار الآخرين.
– الحصول على رعاية الآخرين.
– إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين". [3]

1-3-الممارسات القيادية في الدول النامية: "... أنماط القادة في الدول النامية فعادة ما تكون تسلطية، حيث تعطي أهمية كبيرة لحماية نفوذ بعض المسؤولين، فتتغلب المنفعة الخاصة على المنفعة العامة كل ذلك يؤدي إلى كثرة الاجتماعات العقيمة وطغيان المناقشات البيزنطية، وإصدار قرارات تعسفية، وهو ما يؤدي إلى بقاء غالبية تلك القرارات حبرا على ورق لكونها لم تعتمد طرقا ديمقراطية شفافة مبنية على أسس علمية ومنطقية بمشاركة أهل العلم والخبرة. وهكذا بقيت القيادة في الدول النامية تعاني من التهميش والإهمال وهو ما يساهم في تعزيز التخلف بهذه الدول". [4]

1-4-تأثير القيادة على ثقافة الجماعـــة: "إن الثقافة التي تنميها الجماعة تؤثر تأثيرا بالغا على درجة انجاز أهداف الجماعة وإشباع احتياجات أعضائها النفسية والاجتماعية، فالثقافة التي تؤكد على القيم كحق تقرير المصير والمساواة، والحرية، وتقبل وجهات النظر المخالفة، إتاحة الفرصة للآخرين تساعد

---

[1] دوغلاس ريفر، ترجمة: ماجد صرب: مرجع سابق، ص 53.

[2]– محمد حسن محمد حمادات: **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، مرجع سابق، ص 327.

[3]– شبل بدران الغريب وآخرون: مرجع سابق، ص187.

[4]– بو فلجة غيات: **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط3، 2008، ص 87.

بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف أعضاء الجماعة والجماعة ككل. وقد أشار Toseland و Rivas إلى مجموعة من القواعد التي ينبغي على القائد الاهتمام بها حيث أنها تساعد في بناء ثقافة ايجابية وفاعلة داخل الجماعة منها:

- إن ثقافة الجماعة تتكون من خليط من القيم والمبادئ والعادات التي يجلبها الأعضاء إلى الجماعة، ولهذا فإن على القائد مساعدة الأعضاء في معرفة واختيار ومقارنة واحترام قيم وعادات بعضهم بعضا.
- إن ثقافة الجماعة تتأثر أيضا بقيم المؤسسة والمجتمع المحلي والمجتمع الكبير ولهذا فإن على القائد مساعدة أعضاء الجماعة في تحديد وتفهم هذه القيم خاصة المؤثرة في العمل الجماعي.
- إن أعضاء الجماعة والقائد يمكن أن يكون لديهم صور نمطية معينة تتداخل وتؤثر في قدرة أعضاء الجماعة على التفاعل فيما بينهم، ولهذا ينبغي على القائد معرفة هذه الصور النمطية والحد من تأثيرها السلبي على العمل الجماعي.
- إن اختلاف القيم يمكن أن يؤدي إلى ضعف تماسك الجماعة أو انفصالها، ولهذا فإن القائد مطالب بالتدخل لحل الخلافات الناشئة بسبب اختلاف القيم ومحاولة التوسط للوصول إلى أرضية مشتركة بين أعضاء الجماعة.
- إن ثقافة الجماعة يمكن أن تكون أداة مؤثرة وفاعلة في قيم الأعضاء، ولهذا فإن على القائد أن يؤكد على قيم هامة كالحرية والمساواة والاحترام والتقبل وحق تقرير المصير". [1]

1-5-الثقافة والقيادة الإستراتيجية:" تستحدث الثقافة التنظيمية بواسطة القيادة الإستراتيجية التي يوفرها مؤسس المنظمة وإدارتها العليا، ويعتبر دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية وخاصة في تحديد الثقافة. حيث أن المؤسس يفرض بصماته وقيمه ونمطه الإداري على المنظمة وعل سبيل المثال لقد استمر تأثير الدور المحافظ ل "وانت ديزنيWalt Disney" على الشركة التي أسسها حتى إلى ما بعد وفاته. وكان المديرون يخشون تجربة صيغ وأنماط جديدة من وسائل الترفيه بسبب خوفهم من أن ذلك قد لا يروق والت ديزني، ولقد اقتضى الأمر تعيين فريق إدارة جديد تحت قيادة "مايكل ايزنر" Michael Eisner للالتفاف حول أفكار الشركة، بما يتيح لها التعامل مع حقائق وواقع صناعة الترفيه الجديدة.

[1] -صالح بن عبد الله أبو عبادة، عبد المجيد بن طاش نيازي: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000، ص ص 135- 136.

ولقد انتقل نمط القيادة الذي أرساه المؤسس إلى مديري الشركة ومع نمو الشركة، فإنها جذبت وبشكل نموذجي مديرين وموظفين يتشاركون نفس القيم، بل الأكثر من ذلك فإن أعضاء التنظيم يتم استئجارهم واختيارهم بشكل نموذجي فقط لأنهم يتشاركون نفس القيم، وهكذا أصبحت قيم الشركة أكثر تفردا، لأن أعضائها قد أصبحوا أكثر تشابها .

إن قوة وفاعلية تلك القيم وهذه الثقافة المشتركة تتمثل في رفع معدلات التكامل وتحسين التنسيق بين أعضاء التنظيم وعلى سبيل المثال نجد أن اللغة المشتركة التي تسود المنظمة وتبرز فيها إنما يكون ورائها تشارك الأفراد في نفس المعتقدات والقيم، هذه اللغة تيسر وتسهل التعاون بين المديرين وبالمثل نجد أن القواعد والإجراءات والإشراف المباشر يكون أقل أهمية عندما تأخذ القواعد السلوكية والقيم مكانها في ضبط السلوكيات وتحفيز الموظفين". [1]

"بمعنى أن تصبح الرقابة ذاتية وهذا لا يتأتى إلا بوجود قناعات معينة لدى الموظفين، هذه القناعات التي تتشكل بتشربهم لمعظم القيم والأعراف والقواعد السلوكية للمؤسسة، والتي يلعب المؤسسين دورا بارزا في وضعها وترسيخها. وعندما يعتنق أعضاء التنظيم القواعد السلوكية والقيم فإن ذلك يؤدي إلى تفعيل التزامهم نحو المنظمة ويحثهم على إيجاد طرق وأساليب جديدة لمساعدتها على إحراز النجاح، وهذا يعني أن الموظفين من المرجح أن يلزموا أنفسهم بالأهداف التنظيمية، أن يعملوا بنشاط لتطوير مهارات جديدة لتحقيق تلك الأهداف". [2] ومن ثم انتمائهم وولائهم لسياسات وأهداف المؤسسة.

2-**ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي:** "التغيير التنظيمـي هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. **و**هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

إن إدراك التغييرات والتعامل معها والنظر إليها نظرة متكاملة تعد من المهمة التي تتطلب أحيانا إعادة تنظيم المنظمات وإدارتها وإجراء التغييرات التنظيمية فيها حتى تتمكن من التكيف مع البيئة والتخلص من الحالات الصعبة التي تعترض مسيرتها، ولما كانت حياة المنظمة وبقائها يعتمدان على قدرتها على التوائم مع بيئتها و التغيرات الحاصلة فيها فإن القيام بعملية التغيير التنظيمي المستمر يعتبر

[1]- شارلز هل، جارديث جونز: مرجع سابق، ص 927.

[2]- نفس المرجع، نفس الصفحة.

من أهم أهداف أي مؤسسة تسعى إلى البقاء و المنافسة". [1]

يعد التغيير التنظيمي الجوهري والمخطط هو التغيير الذي يتناول هيكل التنظيم الرسمي والجوانب السلوكية والتكنولوجية في بعض جوانب المؤسسة أو كلها، فيمكن أن يشمل التغيير طرق العمل أو سلوكيات الأفراد العاملين. ويتخذ صورا مختلفة منها: التغيير على مستوى التفاعل بين الادارة والعاملين، التغير في نمط العمل الفردي، التغيير في العلاقات الشخصية.

ولقد زاد الاهتمام بدور ثقافة المؤسسة في دعم النجاح التنظيمي وكعامل محدد لنجاح أو فشل عمليات التغيير، وقد تم تحديد بعض الأبعاد الرئيسية التي تساعد على إحداث التغيير وهي:

- **القيم:** وتتضمن المعتقدات التي تكمل في قلب الثقافة المشتركة، وينبغي تدعيم هذه المعتقدات بشكل واضح وتشجيع عملية التوحد مع الثقافة السائدة داخل المؤسسة.
- **الطقوس والمراسيم:** وهي أساس التفاعل الرمزي بين الأفراد حيث توضح توقعاتهم التي تحملها المؤسسة لهم، وما تتوقعه منهم.
- **شبكة اجتماعية:** وهي نظام الاتصال غير الرسمي أو ما يعرف بالشكل الهرمي الخفي للسلطة في المؤسسة، ومن ثم فإنه يشبع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين.
- **الأبطال:** وهم الأشخاص الذين يجسدون القيم بما يحملون من قيم ثقافية و نماذج للأدوار التي يقومون بها في المؤسسة.

2-1-تغيير ثقافة المنظمـــة: هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير، حيث أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة والسؤال الذي يبرز هنا: ماهي الظروف الظرورية لتغيير الثقافة والتي تسهل عملية التغيير؟ ومن بين العوامل الموقفية الواجب توافرها لتغيير ثقافة المنظمة هي: [2]

- **تغيير قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

---

[1] محمد بن يوسف النمران عطيات: **إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير**، رؤية معاصرة لمدير القرن 21 ، ط، 2006.

[2]- حسين حريم: **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**- دار حامد، الأردن، ط1، 2009، ص 317.

- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار Decline تعتبران مرحلتان تشجعان على تغير الثقافة.
- **عمر المنظمـــة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتنا.
- **حجم المنظمـــة:** من السهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة، فإنه يجب وضع إستراتيجية شاملة ومنسقة لانجاز هذا التغيير بنجاح، ويتضمن ذلك تفحص وتقييم الثقافة الحالية و مقارنة الثقافة الحالية بالوضع المنشود، وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير ومن ثم النظر في الإجراءات المناسبة لمعالجة تلك الفجوة.

"يبدو أن كلا من الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي الخلاص منها، وتقع المناقشات السببية لهذه الرابطة في خط مستقيم مفرد الاتجاه وذلك يرجع للأسباب التالية:

أولا: ترتبط الثقافة والأداء التنظيمي برابطة قوية للغاية.

ثانيا: من اجل إدخال تغيير في الأداء التنظيمي...فانه لابد من الاهتمام أولا بهيكل الثقافة التنظيمية.

ثالثا: إن المنشآت التي تتميز باللامركزية وتهتم بالأفراد هي تلك المنشآت التي يكتب لها النجاح". [1]

2-2-التغيير الثقافـي: "ثمة العديد من الدراسات التي أثبتت أن القائد حتى ينجح في التغيير عليه أن يبدأ بالتغيير الثقافي، ويرى "جون كوتر" J.KOTTER ولجر راتجيبير H.ROTHGEBER 1995 وهما من ابرز الباحثين في التغيير أن 90% من المنظمات كانت تتجاهل التغييرات ذات الصلة أو تحاول تعديلها على نحو لا يساعد على نجاحها وقد أنفقت الكثير من الوقت والمال فكان ما حققته القليل من المكاسب والكثير من الإحباط. وإذا كان هناك ما يجدر بنا أن نتعلمه فهو أن تغيير السياسات من غير تغيير ثقافي يعني المزيد من العبث والإحباط". [2]

---

[1]- دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص ص 125 - 126.

[2] -دوغلاس ريفز، ترجمة: ماجد حرب: **قيادة التغيير في المدارس**، دار وائل للنشر، ط1، 2011، ص ص51-52.

"ستتغير الثقافة التنظيمية من خلال أفعال القادة، فالكلام والتصريحات ليست كافية ويشير هايفتز HEIFETZ ولنسكي LINSKY 2002 إلى أن أكثر التحديات التي تواجه التغييرات هي تكييفة، وان هذه التحديات لا يمكن حلها من خلال شخص يقدم إجابات من برج عال، وانه من غير تغيير في القيم و الاتجاهات والسلوكات، لن يتمكن الأفراد من القفز التكييفي اللازم للمعني في البيئة الجديدة". [1]

"ووفقا لبيترز وترمان يعزى نجاح IBM مباشرة إلى تدعيم ثقافة التنظيم للابتكار والرغبة في التغيير، حتى المنحرفين تم تنظيمهم في فرق ومشروعات عمل مراقبة بفلسفة إدارية مركزية قوية... وحيث أن الثقافات القوية ترفع مستويات مقاومة التغيير". [2]

ولكي تنجح الإدارة في التقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي يجب أن تستخدم الوسائل التالية: [3]

- تحقيق الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين عن طريق إشراك العاملين في إحداث التغيير في مراحله المختلفة مثل أخذ آرائهم في التغييرات المقترحة، الدراسات المبدئية، إدراك التعديلات وطرق التنفيذ ومدى موافقتهم عليها.
- يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم المعلومات والبيانات الكافية عن التغييرات المقترحة والأسباب والأهداف التي تدعو إلى إحداثها في المنظمة وآثارها على المنظمة والفرد.
- يجب على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي أثناء مناقشة عملية التغيير عن طريق إعطاء الفرصة لممثلين للعمال لإبداء رأيهم و مقترحاتهم ومناقشتها بصورة أكثر موضوعية وواقعية، واختيار أصوبها والإجراءات والطرق الواجب إتباعها لإحداث التغيير المراد تنفيذه بالمنظمة.
- مشاركة العاملين في مناقشة إحداث التغيير يؤدي إلى إحداثه على أكمل وجه، حيث أن المشاركة تؤدي إلى تبصير العاملين بطبيعة إحداث التغيير والفوائد التي تعود عليهم مما يزيل من نفوسهم الخوف ومقاومة التغيير ويكون دورهم أكثر فعالية وايجابية في إحداث التغيير.

---

[1]– دوغلاس ريفز: المرجع السابق، ص54.

[2]- دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص129.

[3]– مصطفى كامل أبو العزم عطية: **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص181.

3-الثقافة والتطوير التنظيمي: "التطوير التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها". [1]

ويعتمد التطوير التنظيمي على عدد من الأنشطة تتمثل بما يلي: [2]

- بناء فريق.
- حل المشكلات عن طريق تبادل الآراء والنقاش بين الجماعات التي يتداخل عملها وذلك لحل الصراعات.
- اجتماعات المواجهة، حيث تلتقي الأطراف المتنازعة وتعرض مشاكلها بصراحة في محاولة لاستكشاف الحلول المناسبة ووضع برنامج تنفيذي لتطبيقها.
- إتباع نمط الإدارة بالأهداف، حيث يشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة بإدارة الصراع بين الجماعات.

يشير"عمار كشرود إلى أن التطوير التنظيمي هو ذلك المجهود الطويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد عملياتها، على أن يتم ذلك تحديدا من خلال معالجة أكثر فعالية وتعاونا مع ثقافة المنظمة وقيمها". [3]

كما يشير "سكاران (Sakaran. 2004) من جهته الى أن الجهود الرامية الى التطوير التنظيمي عادة ما تسعى الى اختراع أو تغيير أو تدعيم الثقافة التنظيمية والتي تعكس بدورها الافتراضات والمعايير والقيم والمعتقدات المشتركة والتي تشكل ساوك الأفراد في المنظمات". [4]

"ترتبط ثقافة المؤسسة بعملية التطوير التنظيمي حيث نرى أن أساس التطوير الإداري هو فهم السلوك الفردي والجماعي ومن ثم محاولة تعديل هذا السلوك بما يخدم أهداف المؤسسة. ويهدف التطوير التنظيمي إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا الحديثة سعيا إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتطلب عملية التطوير التنظيمي تغييرا في الاتجاهات والعادات والتقاليد والمعايير الثقافية السائدة داخل المؤسسة والتي تؤثر على سلوكيات

---

[1]- رفعت عبد الحليم الفاعوري: مرجع سابق، ص 176.

[2]- جمال الدين لعويسات: **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009، ص ص55-56.

[3]- نور الدين بوعلي: أثر الفروق الفردية في تصميم العمل، **أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص76.

[4]- نفس المرجع، نفس الصفحة.

الأفراد العاملين وطريقة أدائهم وذلك من خلال تدعيم بعض القيم الايجابية وتغيير السلبية منها، والتغيير الثقافي للأفراد يمثل عملية تحويل القواعد والأسس التي يضعها المدير إلى قيم من خلال إدارة الفريق وتدعيم قنوات الاتصال مع الإدارة وتشجيع الروح المعنوية لديهم، وتهدف عملية التطوير التنظيمي إلى :

- جعل المؤسسة قادرة على التكييف مع بيئتها المتغيرة.
- تعديل الأنماط السلوكية للعاملين في كافة المسؤوليات الإدارية.
- استخدام طرق وتقنيات حديثة لإحداث تغيير في معارف ومهارات و اتجاهات الأفراد وتقييم الوظائف.
- تحسين الفعالية التنظيمية و زيادة درجة الرضا لدى العاملين فيها.
- خلق ثقافة من التحسين الدائم والتوحد حول أهداف مشتركة ورؤية جديدة.
- الارتقاء بكفاءة الوحدات الفرعية المختلفة إلى أقصى حد ممكن.
- تحقيق أكبر قدر من التعارف والتكامل بين أفراد المؤسسة.
- زيادة الوعي بعمليات الاتصال وأساليب القيادة.
- مساعدة إدارة المؤسسة على تبني أساليب إدارية ديمقراطية.

ويتنوع دور ثقافة المؤسسة في عملية التطوير من مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير ومدى الاستعداد للمشاركة فيها، ودرجة الالتزام بنتائج التغيير والتطوير ومدى الرضا الوظيفي لديهم عن العمل ومستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد، ومستوى الولاء التنظيمي وسيادة روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة وحماسهم لبرامج التغيير. لذا فإن عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة تعتمد على إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات وإيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي، يمكن كافة العاملين من معالجة جميع المشكلات التي يعانون منها، والعمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وإيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وزيادة فهم عملية الاتصال وأساليب القيادة". [1]

"عند تطبيق نظام التطوير التنظيمي قد تختلف القيم التنظيمية في العمل والتي يطبقها الخبير في مراحل التدخل أو المواجهة لإدارة التغيير مع القيم الأساسية والمواقف و الاتجاهات والعلاقات السائدة لدى الأفراد والجماعات في المنظمة أو قد يتم اختياره للمشاكل التي تواجه المنظمة بقيمة ما يراه جديرا بالتطبيق، وتتأثر الأسئلة الموجهة ومحاور التغيير وتوقعات التطور المنتظرة بقيم الخبير وبالتالي يؤثر كل

[1]– شبل بداري الغريب وآخرون: مرجع سابق، ص ص235– 236.

ذلك على تشخيص الخبير للمشاكل التنظيمية القائمة في المنظمة. وهنا يتناول علماء الإدارة عدة مشاكل لكي تقدم مناهج لحلها منها:

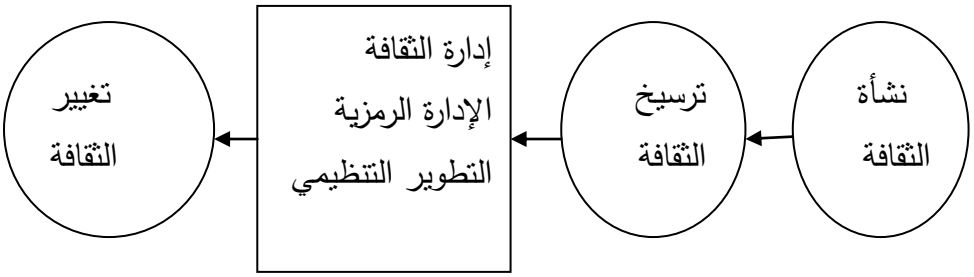
- تقديم حزمة مختلفة من معالجات التطوير التنظيمي تقوم على إطارات قيمية مختلفة تهدف إلى تطوير المجتمع في اتجاه معين وعلى رأس هذا التقييم ما قدمه Benne وChin بهدف إحداث وتحقيق العمل الجماعي وإقامة خطط التحرك على ضوء بيانات واقعية وصحيحة، وتخفيض القوى في المستويات التنظيمية المختلفة عن طريق المشاركة.
- يتمثل الاتجاه الرئيسي في تقديم نموذج للتطوير التنظيمي يقوم على قيم أقل تحديدا وتؤدي إلى تنمية المنظمات". [1]

يمكن أن يساهم مدخل التطوير التنظيمي في إدارة الثقافة التنظيمية من خلال مساعدة الأفراد على التقدم من خلال الخطوات التالية: [2]

- تحديد الأعراف والقيم الحالية.
- التعرف على الاتجاهات الجديدة للتنظيم.
- تحديد القيم والأعراف الجديدة أو المرغوبة.
- تحديد الفجوة الثقافية.
- سد الفجوة الثقافية.

ويعرض الشكل التالي نموذجا لإدارة الثقافة:

الشكل (06): إدارة الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي: **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص36.

[1]– زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 174.

[2]– جمال الدين محمد المرسي: **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص36.

"**إن** التركيز الواضح في التطور التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري، إذ لا جدال أن معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعنية، يتأثر ويؤثر فيها مما يجعل تأثير أي مجهودات لإدخال التغيير في المنظمات عن طريق البيئة الكافية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بثقافة المنظمة، ولا يقف التطوير كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب بل إنما يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي هي فهم واستيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها". [1]

4-الثقافة التنظيمية والجودة الشاملة: قبل التطرق لطبيعة العلاقة بين المتغيرين لابد من تحديد بعض المفاهيم الضرورية لفهم هذه العلاقة.

أ-مفهوم إدارة الجودة الشاملة: "تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية وأسلوب جديد في الاعتقاد والعمل، فالإيمان بالجودة قولا وعملا وفي كل مستويات التنظيم وكذا في مختلف العمليات المنجزة يقود نحو تطوير وترقية أداء كل فرد وكل قسم أو مصلحة وإدارة وبالتالي المؤسسة ككل. فحسب Hashmi فإن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن: فلسفة إدارية تهدف إلى إدماج كل الوظائف: تسويق، تصميم، مالية، هندسة، إنتاج، خدمة الزبون...الخ من أجل تلبية حاجيات الزبون وتحقيق أهدافه المنظمة". [2]

ب-تعريف ثقافة الجـودة: يعبر البعض عن ثقافة الجـودة كما يلي:

-إن بناء ثقافة الجودة يمثل الجهد الحقيقي الذي يضمن توفير بنية تنظيمية مواتية لإحداث التحسين المستمر في الأداء.

-ثقافة الجودة تعكس نمط العلاقات والقيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية و السلوكية الإنسانية المرتبطة بالجودة في المنظمة. وفي هذا السياق يمكن التمييز بين نوعين من ثقافة الجودة:

-**ثقافة جودة سلبية:** وتتمثل في سيناريو إخفاء الأخطاء فهذه الثقافة تقوم على عادات، قيم معتقدات وأنماط سلبية تؤثر سلبا على كفاءة الأداء بالمؤسسة.

-**ثقافة جودة ايجابية:** وتتمثل في سيناريو تحمل المتاعب من أجل إرضاء الزبون، حيث تبنى هذه

---

[1]- زيد منير عنوي: مرجع سابق، ص 176.

[2]- عبد الفتاح بو خمخم، فهيمة بديسي: دراسة استقصائية حول إلمام الإطارات العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، **مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير**، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص111.

الثقافة على التوجه بالزبون والعمل على التخلص من كل الأخطاء التي تعرقل هذا التوجه". [1]

ج-ثقافة الخدمـــة: "إذ كان هناك معيار أو سمة معينة تعكس وتقيس ثقافة المنظمات الخدمية الناجحة، فإن خدمة المستهلك بالتأكيد هي هذا المعيار أو هذه القيمة أو عناصر خدمة المستهلك مثل مندوب البيع وطريقة اهتمامه بالزبون، مسئول اللف و التغليف وتسليم البضاعة، ومسئولي الاتصال بالعملاء وإتمام الصفقات البيعية، فكل هؤلاء يؤثرون في بناء ثقافة المنظمة، كما أن الإجراءات البيروقراطية تعطي انطباعا سيئا عن ثقافة الشركة وتجعل المنظمة في وضع لا يطاق ولا يمكن احتماله، وجميع العناصر السابقة الايجابية والسلبية مهمة في تشكيل ثقافة الخدمة". [2] ويوضح الجدول التالي أهم العناصر المكونة لثقافة الخدمة:

الجدول (03): أهم العناصر المكونة لثقافة الخدمة

الثقافة المشتركة	مثال
1. الاهتمامات والفهم المشترك	• عندما تشجع المنظمة وتدعم العاملين بها نحو مقابلة احتياجات العملاء بتكاليف مقبولة تتحملها المنظمة.
2. الأشياء المشتركة.	• عندما يأكل الموظفون في مطعم أو كافتيريا واحدة بالمنظمة.
3. الأموال المشتركة.	• نحن نهدف إلى خلق منفعة وولاء
4. الأفعال المشتركة.	• نحن نتعاون جميعا في حل المشاكل الكبيرة للمستهلك.
5. المشاعر المشتركة.	• إذا لم تشعر بالرغبة في العمل بالمنظمة والولاء لها فلن نستطيع التكيف.

المصدر: سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص160.

4-1-التغيرات التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة: "حتى تنجح المؤسسة في تطبيق برامج الجودة الشاملة لابد من أن تبني ثقافة تنظيمية تقوم على الجودة، حيث تساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، وذلك بشرط أن تكون تلك الثقافة مفهومة لدى جميع العاملين بالمنظمة، وان يكون جميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم.

والثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة تتمثل في:

- الإيمان بضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- الإيمان بضرورة المكاشفة والصدق في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.

[1]- المرجع نفسه، ص137.

[2]- سيد محمد جاد الرب: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000، ص159.

- الإيمان بضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
- الإيمان بأهمية العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي.
- الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
- الإيمان بضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
- الإيمان الكامل بضرورة التعرف على أسباب الأخطاء لتلافيها بدلا من معاقبة المخطأ.
- الإيمان بضرورة التعرف على احتياجات ورغبات المستهلكين وأن يكون رضا المستهلك هو الهدف الحقيقي لجميع العاملين.
- الإيمان بضرورة أن تعمل كافة إدارات المنظمة في تناغم وتناسق من أجل إجراء إرضاء المستهلك فلا مجال للمنافسة بين تلك الإدارات فالنجاح هو نجاح للجميع وليس للأفراد.
- الإيمان بأن الفشل ليس هو نهاية المطاف بل إنه تجربة يجب تجاوزها و لنبدأ من جديد مع الاستفادة من أخطانا.
- الإيمان بضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- الإيمان بضرورة أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين". [1]

4-2-الثقافة التنظيمية في الشركات التي تطبق TQM: "لقد أجريت العديد من الدراسات على الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تطبق مدخل إدارة الجودة الشاملة فوجد أن هذه الشركات تتميز ثقافتها بالتالي:

ا . التوجه نحو المستهلك: تبين أن جميع الشركات التي تطبق TQM تهتم وبشكل أساسي برغبات المستهلك وحاجاته من حيث الجودة والسعر وغير ذلك، وتستجيب لها من خلال تقديم منتجات ذات قدرة تحمل عالية وبأسعار تنافسية مع مزيد من خدمات ما بعد البيع.

ب . تشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع: تشجع هذه الشركات التفكير الخلاق وحث العاملين على التجديد والابتكار و مساعدة الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة وخلاقة تهدف الى التحسين المستمر في الجودة وزيادة الإنتاجية.

ج . العمل بمرونة بدلا من التقيد بالإجراءات: معظم الشركات التي تطبق TQM تبين بأنها تميل للعمل بقدر عال من المرونة، والقدرة على التجريب والتعديل والتوجيه نحو تحقيق الأهداف وليس التقيد

[1] محمد الصيرفي: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000، ص ص230- 231.

بالإجراءات المتعلقة بالرسميات أو التفصيل بصورة كبيرة في التخطيط والعمل وبالتالي تتجه الشركة إلى الحرص على تطبيق الإجراءات وليس على النتائج المطلوب تحقيقها من قبل الجميع.

د . الاستثمار الأفضل للموارد البشرية: تعتبر هذه الشركات أن الاهتمام بالعاملين في الشركة وضرورة تزويدهم بالمعلومات الكاملة عن الشركة من حيث رسالتها والأنشطة التي تقوم بها وغير ذلك مما يجعل العاملين يتحملون المسؤولية عن أداء مهامهم حيث تتولد لديهم روح الالتزام بتحقيق الأهداف وبالتالي يساهم ذلك في زيادة الإنتاجية وبتحسين العمليات الإنتاجية وبشكل مستمر". [1]

4-3-ثقافة خدمة العمــلاء: "من بين أهم مقومات ومؤثرات نجاح وفعالية المنظمات هي خدمة العملاء/ المستفيدين والاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم، وتقديم أفضل خدمة ممكنة وبأسرع ما يمكن وبأقل تكلفة، فضمان ولاء العميل باستمرار واستقطاب عملاء جدد...الخ، هذا يتطلب وجود ثقافة تعزز وترسخ تقديم أفضل خدمة ممكنة للعملاء". [2]

5-الثقافة والالتزام التنظيمــي: "يعتبر الالتزام التنظيمي أحد العناصر الهامة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ووسيلة فعالة لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي لدى العاملين بها حيث يساعد على تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستقرار والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ويتضمن الالتزام بمشاعر الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها، حيث يعكس مدى توحد الأفراد مع مؤسستهم وتعلقهم بها.

وتساعد ثقافة المؤسسة على تحقيق الالتزام التنظيمي إذا كانت تتضمن قيم ومعتقدات ايجابية بحيث يشعر الفرد بأن قيمه وأهدافه تتفق مع قيم المؤسسة التي يعمل بها وتتأثر عملية الالتزام بالمناخ التنظيمي والصحة التنظيمية ومدى سيادة جو من الألفة داخل المؤسسة بحيث يشجع على التعاون وتحسين الأداء ويتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار وتحديد أهداف المؤسسة.

ومن هنا فان الثقافة التنظيمية تعزز الالتزام الوظيفي والشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال تشجيع الأفراد على:

- تبني قيم المؤسسة وأهدافها.
- الارتباط الوثيق بالمؤسسة والسعي إلى تحسنها.
- العمل على تعزيز القيم الايجابية داخلها.

---

[1]- قاسم نايف علوان: **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو** 2000 -2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأدرن، 2005، ص ص167- 168.

[2]- حسين حريم: مرجع سابق، ص 323.

- مساعدة إدارة المؤسسة على إحداث التغيير والتطوير المطلوب". [1]

5-1-الانضباط والالتــزام: "تؤثر ثقافة المؤسسة في درجة الانضباط والالتزام التي يظهرها أفراد المؤسسة، ويشير الانضباط إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المؤسسة مستعدين لبذل الجهود والولاء، وإظهار انتمائهم للمؤسسة لتحقيق أهدافها، أي ثقافة المؤسسة تخلق ظروفا في المؤسسة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.

ويمكن أن تؤدي ثقافة المؤسسة الايجابية القوية إلى دعم استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام والولاء للمؤسسة أي أن الثقافة القوية والكثيفة يمكن أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمؤسسة، نظرا لأنها تعتبر مؤثرا قويا تحفز السلوك المنتج الذي يساهم في نجاح المؤسسة. وتستطيع الثقافة قيادة المؤسسة إلى النجاح في الأجل الطويل عند توفر ما يلي:

- عندما تكون الثقافة ذات قيمة لدى العاملين بالمؤسسة وتؤدي إلى مخرجات متميزة تزيد من القيمة الاستثمارية للمؤسسة، كأن تؤدي ثقافة المؤسسة إلى رفع أعضائها وتعميق حرصهم على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- عندما تكون السمات الثقافية للمؤسسة قاصرة على أعضاء المؤسسة وحدهم وإلا تكون سائدة ومنتشرة بنفس المستوى والقوة بين أعضاء المؤسسات الأخرى المنافسة التي تعمل في نفس المجال أو النشاط.
- أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المؤسسة، أو نقلها إلى المؤسسات الأخرى المنافسة أو المحيطة بها والعامة في نفس المجال". [2]

6-ثقافة المؤسسة والتسويــق:

6-1- وظيفة التسويـــق: ويعني التسويق كونه القيام بأنشطة المشروع التي تحقق تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو الى المشتري الصناعي، إلا أن المفهوم الحديث للتسويق يتعدى ذلك حيث يأخذ مصلحة المجتمع في الاعتبار إلى جانب مصلحة المستهلك إذ يفرض أن من أهداف المنظمة إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رفاهية المجتمع وتحسين جودة الحياة. كما أن للتسويق وظائف لابد أن تؤدي لتحقيق أهدافه، منها تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها وتنظيمها وتدريجها وإجراء البحوث والدراسات التسويقية والرقابة على أنشطة التسويق.[3]

---

[1]- شبل بدران الغريب و آخرون: **الثقافة المدرسية**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004، ص 234.

[2]- ربيعي ميلود: مرجع سابق، ص ص 79- 80.

[3]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص25.

"ولقد أثبتت عدة كتابات العلاقات بين التسويق والثقافة، فحسب تعاريف Smersich 1983 حدد الروابط المحكمة بين الثقافة والتسويق فيما يلي:

- الاقتراب المقارن للتسويق في مختلف الأطر الوطنية، فهي المرجعية في إدارة ما بين الثقافات، وتعتبر الثقافة التي بدورها تهتم بالتسويق في حالات عولمة المنتجات والأسواق.
- تأثير الثقافات على عمليات التسويق، باعتبار التسويق يتعلق بممارسات ترتبط بالمظاهر.
- إنشاء ودمج استعمال المعرفة خاصة بالتسويق داخل المؤسسة هذا المنظور موجه للمؤسسات المهتمة بإشكاليات السوق، كما تسعى المؤسسات إلى التأكيد على تفاعل كل وظائفها مع منطق التسويق.
- أهمية الرموز الخاصة بالمؤسسة في الصفات التجارية أي كيفيات إبراز الطقوس والتقاليد وتدخلها في النشاط التجاري.
- التطور المتميز للمؤسسات الموجهة نحو السوق بتأثير مؤسسها أي تأثير الأحداث الموروثة من الماضي والتي توجه المؤسسة نحو أشكال التسويق.

يبين هذا الاقتراب كيف يمكن لوظيفة ما أن تعمق تطبيقاتها الخاصة بها وتطورها ثقافة المؤسسة". [1]

7-ثقافة المؤسسة والإستراتيجية: "لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم الإستراتيجية فمنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى ومنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى ومنهم من يجمع بين الرأي الأول والثاني، فتعرف بذلك على أنها الأهداف بعيدة المدى والوسائل التي تحقق تلك الأهداف". [2]

"ويعرفها دافيد David :هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وهي العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. كما أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن الإدارة بالأهداف حيث أنها ذات أهداف طويلة المدى على عكس الإدارة بالأهداف ذات آجال قصيرة المدى". [3]

---

[1]- سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، **رسالة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير**، فرع تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص22.

[2]- هشام بوبكر: **الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية**، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، 2013، ص 115.

[3]- هشام بوبكر: مرجع سابق، ص 123.

"ولقد ارتبط مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة بعنصر المجابهة أو التحدي، وذلك لعدة أسباب يمكن ذكر أهمها في:

- أن الإستراتيجية في المؤسسة ترتبط بحياتها ووجودها ككيان حي يقوم بنشاطاته في إطار زمني ومكاني محدد وباستعمال وسائل محددة في نفس الإطار. واستمرار حياة هذا الكيان يتعلق بمدى نجاح محركيه (الموارد البشرية) في أداء دورهم بما يحقق ذلك.
- أن المؤسسة تعمل في محيط متقلب ويزداد تعقيدا باستمرار، وفي جو منافسة، وكل مؤسسة منافسة تقوم بوضع وتنفيذ خطط واستراتيجيات من أجل البقاء والاستحواذ على مكانة أحسن في السوق.
- أن الإستراتيجية مفهوم عسكري في بداية الأمر، انتقل إلى اقتصاد المؤسسة للاستفادة منه باعتبار التشابه الكبير الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية مع احتداد المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية والأمم". [1]

"إن العنصر المهم الذي يتواجد في عملية التنفيذ الناجحة للإستراتيجية هو إدارة الثقافة التنظيمية، المجموعة الخاصة والمميزة من القيم والأعراف السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في أي منظمة. وقيم المنظمة هي عبارة عن معتقدات وأفكار حول أنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها، وحول معايير السلوك الملائمة التي يجب أن يستخدمها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف" [2]

"وإن المنظمات ذات الثقافات التنظيمية القوية والقادة الإداريين من الطراز الكفء لا تواجه مشاكل جدية في تطبيق الاستراتيجيات بغض النظر عن مستوى وطبيعة الإستراتيجية سواء كان المدخل أمري من الأعلى إلى الأسفل أو مدخل التغيير التنظيمي أو المدخل الذي يعطي أهمية خاصة للعوامل الثقافية للتنظيم في إدارة وتطبيق إستراتيجية الأعمال". [3]

"ويقترح النموذج الذي قدمته شركة ماكينزي (Mc kinsey) ضرورة التوافق بين القيم المشتركة المكونة لثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الموظفون، المهارات حتى تعمل الاستراتيجية بفعالية.

---

[1]– ناصر دادي عدون: **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1، 2009، ص7.

[2]– شارلز هل، جارديث جونز: ، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: **الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل**، دار المريخ، الرياض، 2008، ص 924.

[3]– سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 238.

فثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل ايضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد ونمط الاتصالات والمعلومات بل وأيضا لها تأثير على نجاح أو فشل الخطة الاستراتيجية المطلوبة". [1]

8-الثقافة والفاعلية التنظيمية:: "يعرف ايتزوني Etzioni: الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة المنظومة على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازي للموارد المتاحة لها في بيئتها الخارجية، شريطة ألا تحقق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى.

كما يعرفها ميلز Miles :هي مدى قدرة المنظومة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتكامل معها، والتي تضم: الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، والأعضاء المؤسسون والمساهمون في المؤسسات ذات العلاقة و المؤسسات المنافسة وغيرها". [2]

ويعرف "فاروق مداس" الفعالية التنظيمية Efficacité Organisationnelle ب: "مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المالية أو التنظيمية المستقبلة للاستشراف أو الخطر". [3]

"لقد كشفت الدراسة التي أجراها Peters و Waterman حول خصائص المنظمات متميزة للأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة فقد وجدا أن أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الانجاز. ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات والمراسيم والطقوس. ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة Valuable أي بمعنى تساعد على الانجاز و الأداء الأفضل، وأن تكون نادرة Rare وغير قابلة للتقليد.

---

[1]- محمد بوهزة، طارق فارس: مرجع سابق، ص119.

[2]- شبل بدران الغريب: مرجع سابق، ص ص 144-145.

[3] -فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم الاجتماع**، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر السنة، ص 199.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية أي بمعني تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغييرات البيئية". [1]

"وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية و البيئة والتكنولوجية فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن بدورها تعبر عن ثقافات تؤكد إما على المبادرة وأخذ المخاطرة وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوى عالي من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية أو على العكس من ذلك تركز على زيادة الإنتاج فقط من خلال تحقيق ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلافات. أما على مستوى التوافق مع البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضا فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات وتسمح بدرجة محدودة في المبادرة الفردية. أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي". [2]

قد تمثل ثقافة المؤسسة أحد معوقات الفعالية التنظيمية في حالة إذا كانت القيم التنظيمية تتضمن بعض القيم و المعايير الثقافية السلبية، أما إذا كانت الثقافة ايجابية ومدعمة فإنها تعتبر بمثابة حافزا للاستقرار والثبات ودافعا لتحسين أداء كل من العاملين والإدارة على حد سواء، حيث تشجع العاملين على العمل نتيجة لارتفاع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمؤسسة.

9- ثقافة المؤسسة والهيكل التنظيمي: "تؤثر القيادة الإستراتيجية أيضا من خلال الطريقة التي يصمم بها المديرون الهيكل التنظيمي، ولقد حاول مايكل دل Michael Dell على سبيل المثال الحفاظ على هيكل شركته مسطحا ما أمكن ذلك، وفوض السلطات إلى مديري المستوى الأدنى والى الموظفين الذين كانت مسؤولياتهم هي النضال والكفاح للبقاء أقرب ما يكون للمستهلك كلما أمكنهم ذلك وكنتيجة لذلك استحدث ثقافة خدمة المستهلك واعية بالتكاليف لدى شركة والتي يكافح فيها الموظفون لتوفير خدمة مستهلك عالية الجودة وهكذا نجد أن الطريقة التي تصمم بها المنظمة هيكلها تؤثر على القواعد والأعراف السلوكية الثقافية والقيم التي تتطور داخل تلك المنظمة. ويتعين على المديرين أن يكونوا على وعي بهذه

---

[1]- حسين حريم: مرجع سابق، ص 320.

[2]- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 266.

الحقيقة عند تنفيذ استراتيجيتهم". [1]

10-**ثقافة المؤسسة والهوية التنظيمية:** " تسعى المنظمات دائماً نحو التميز وصنع العلامة المميزة لها عن جميع منافسيها ولن يكون ذلك ما لم تتميز المنظمة بهوية خاصة بها تجعلها أكثر فاعلية وذات أثر بارز على المجتمع بشكل عام وعلى موظفيها بشكل خاص، من أبرز الأمثلة للمنظمات ذات الهوية المميزة شركة " أبل Apple" فعلى الرغم من انتشارها الواسع في العالم وتعدد فروعها إلا أن لها هوية تنظيمية رائدة تتحدث نيابة عنها حتى أصبح شعار التفاحة المقضومة معياراً للجودة في مجال الأجهزة الإلكترونية". [2]

"ويرى بعض الباحثين أنه من أجل أن تضيف الهوية التنظيمية قيمة اقتصادية للشركة، فعلى الهوية أن يكون لديها مضامين محددة للقرارات العملياتية والاستراتيجية، وفي الواقع، فإذا لم يكن لدى الهوية التنظيمية مثل هذه المضامين، فهي عندئذ إما على الأرجح بأنها غير شائعة بشكل واسع بين مستخدمي الشركة أو أنها غير مناسبة لقرارات العمل التي تصدرها الشركة.

وفي الواقع فإن الجهود لإعطاء فعالية للهويات التنظيمية الضعيفة أو غير الملائمة سوف تنقص القيمة الاقتصادية للشركة. والشركات ذات الهوية التنظيمية الواضحة سوف تتجاوز في أدائها الشركات التي ليس لها هوية واضحة، وأن تأثر الهوية التنظيمية على القيمة الاقتصادية للشركة سوف يكون دال على قوة الهوية التنظيمية ومحتوى الهوية التنظيمية". [3]

"والثقافة التنظيمية في نهاية الأمر تشكل هوية ثقافية يحملها أفرادها، وهذه الأخيرة محصلة التفاعل النفسي والاجتماعي فكما لها مركبات نفسية لها مركبات اجتماعية، فالفرد من خلال تطوره ونموه يحاول الامتثال إلى النماذج الثقافية في مجتمعه لان هذا المجتمع هو الذي سيتكفل بمشاكله وصعوباته، واستدخال قيم ومعايير المجموعة... فالثقافة التنظيمية تكسب الفرد العامل في مجال زمني ومكاني معين هوية ثقافية يتقمصها ويظهر من خلالها انتمائه وولائه لها من خلال سلوكياته وتصرفاته... فالثقافة التنظيمية والهوية الثقافية توحد التصورات بين معظم العاملين فيها من خلال نماذج معينة من الأفكار والمعتقدات يتم استحضارها... فوعاء الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي يكسب الفرد العامل هوية ثقافية

---

[1]- حسين حريم: مرجع سابق، ص321.

[2]- عبد الله البريدي: الهوية التنظيمية – كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم- **مجلة التدريب والتقنية**، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، 2007.

[3]- ماجكين شولتز وآخرون، ترجمة: رياض الأبرش العبيكات: **الشركة المعبرة – الهوية، السمعة والعلامة التجارية** – الأردن، ط1، 2004، ص ص 70 – 71.

خاصة تجعله يعبر عنها في مجال عمله أو خارجه وكلما ظهر ذلك في تصرفاته وتصوراته كلما دل ذلك على قوة الثقافة التي ينتمي اليها وعلى مرونتها ومدى فعاليتها في الاستجابة الى حاجات ورغبات الفرد من جهة وأهداف المنظمة وتطلعاتها من جهة، وكلما تطابقت اهتمامات الأفراد واهتمامات المنظمة كلما دل على تجانس وتكامل الهوية الثقافية في صياغة وعي مشترك ونماذج ثقافية مترابطة". [1]

يربط "سان سوليو" بين الهوية الاجتماعية والهوية في مجال العمل، فيقول في ذلك " يتأسس جانب مهم من الهوية الاجتماعية، وتتكون شبكة من العلاقات بين الأفراد في العمل والمؤسسة، لكن المؤسسات تحاول تقليص عدد العاملين وأصبحت مجالا خاصا بالأجهزة والآلات، وبذلك فهي تجعل من الشباب والكبار والمسنين يفقدون أعمالهم، وبالتالي يفقدون هوياتهم الاجتماعية". [2]

"...فالهوية المؤسساتية تقترح ما هو مناسب ومشروع وذي جدوى وبالعكس فهي تحدد أيضا ما هو غير مناسب وغير شرعي وغير ذي جدوى، فتأثير الهوية المؤسساتية إذن هو في النهاية توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة". [3]

وعليه فإن ثقافة التنظيمية تؤثر في هوية العاملين، وتدعم التزامهم وتشعرهم بالمسؤولية وترشد سلوكهم، وبالتالي يمكن وصف العلاقة بين الهوية والثقافة التنظيمية بأنها علاقة سببية (سبب– نتيجة) فالثقافة التنظيمية سبب في وجود الهوية التنظيمية، وانطلاقا من قراءتنا لواقع ثقافة المؤسسة الجزائرية يمكننا التنبؤ بملامح الهوية التنظيمية لتلك المؤسسة، فكلما كانت الهوية قوية دل ذلك على قوة الثقافة.

رابعا– الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، أي علاقة؟

"تعد الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة انعكاسا لثقافة المجتمع الذي تنشط فيه فهي تستعير سماتها الثقافية من المحيط الذي تعيش فيه وهو ما ذهب إليه عالم الإدارة الياباني ***وليام أوشي*** الذي يرى بأن التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الإدارية، فأي فرد قبل أن يلتحق بالمنظمة قد خضع لتأثيرات متعددة من قبل ثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه سواء كانت العائلة أو الجماعة أو البلد أو نظام التعليم أو مختلف التنظيمات الاجتماعية التي يعيش في وسطها وهذا ما يجعل الممارسات الفعلية في المنظمات والسلوكيات التي تصدر عن العاملين فيها سواء كانوا من أفراد المجتمع أو من الوافدين إليه

---

[1]- عباس سمير : **الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص ص 169–170.

[2] -Jean Michel Saussois **: Les Organisations**, Sciences Humaines Edition, Paris, 2012, p391.

[3]- ماجكين شولتز وآخرون: مرجع سابق، ص ص 69 – 70.

ما هي في الحقيقة إلا إفراز للخصائص الاجتماعية والثقافية والسلوكية للبيئة التي يعيشون فيها ويشكلون جزء من كيانها الاجتماعي.

...وعليه فإن التنسيق بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع أصبح مطلبا ضروريا لنجاح المنظمة واستمرارها وكل خروج عن القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد ويتفق عليها المجتمع يشكل خطرا كبيرا على المنظمة وسببا رئيسيا لإغلاقها وإيقافها عن النشاط، ومنه فمكانة البعد الثقافي في إدارة المنظمات وتسيير الأفراد تحول إلى متغير رئيسي وسببا في نجاح الكثير منها بعد أن كان ينظر إلى المنظمة على أنها مكونة من بعدين بعد مادي تقني وبعد بشري فظهرت فلسفة إدارية جديدة تعتمد على دراسة القيم والبعد الثقافي في المنظمات". [1]

"فالمنظمات مثل الناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها متميزة عن الأخرى، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصصها وحكايتها وقيمها واعتقاداتها وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها، ولو أخذنا منظمتين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية نجد أن ثقافتها ليستا مختلفتين أو متطابقتان تمام، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي.

ومن ناحية أخرى لا يوجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك بالنسبة لثقافة المنظمة إذ نجد هناك ثقافة سائدة–مهيمنة Dominant Culture وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية Subcultures لوحدات أو مجموعات وظيفية(مثل المهندسين والمحاسبين...الخ) وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة المنظمة. [2]

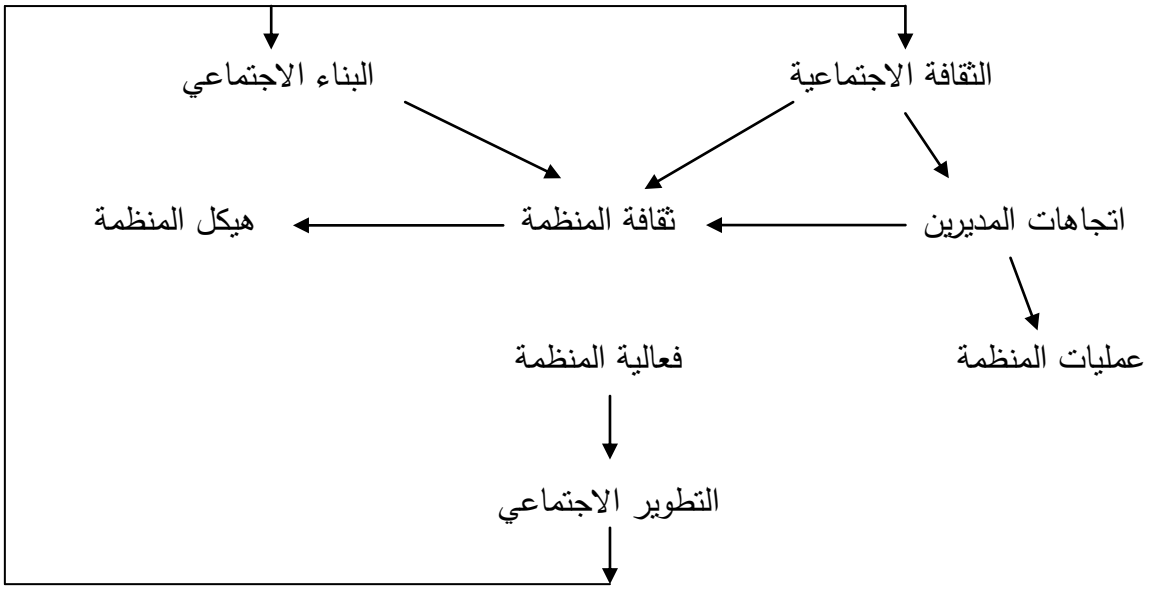
وسنوضح من خلال الشكل الموالي العلاقة بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة.

---

[1]– رضوان بواب: مرجع سابق، ص 115.

[2]– حسين حريم: مرجع سابق، ص 312.

الشكل(07):العلاقة بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة



المصدر: حسين حريم: مرجع سابق، ص 312.

"فالأفراد يحملون ثقافاتهم المجتمعية للمؤسسة والتي تتمثل في القيم والعادات واللغة ومن ناحية أخرى فإن الثقافة التنظيمية (وهي مجموع أو نتاج لكل الثقافات المجتمعة داخل المؤسسة) تؤثر بدورها في قيم واتجاهات وافتراضات وتوقعات الأفراد.

"لذلك فإنه يمكن لمزيج الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية تكوين ديناميكية مثيرة للاهتمام في الشركات متعددة الجنسية، فمثلا قد تشمل القوى العاملة في أي شركة من الشركات متعددة الجنسية مثل **جنرال إلكتريك** أو شركة لصناعة وتجمع السيارات أفرادا من جنسيات متعددة، مما قد يحدث صدمات ثقافية نتيجة لاختلافات الجنسيات في ثقافتها وفي قيمها وأفكارها واتجاهاتها واستجابتها وتفسيراتها المختلفة لنفس الحدث، فبالرغم من العمل في نفس الشركة وفي نفس الثقافة التنظيمية إلا أن العامل المصري والعامل الإنجليزي أو الأمريكي يكون لديه اتجاهات مختلفة تجاه الوقت، والتدرج في المستويات الإدارية والاتصال ويرجع هذا إلى كونهم نتاج ثقافات مجتمعية مختلفة. وعلى المستوى التنظيمي فإنه عند إدارة الأفراد في المنظمات يجب أن تأخذ الثقافة التنظيمية وكذا المجتمعية بعين الاعتبار لان تجاهل تأثير هذين النوعين من الثقافات يؤدي إلى أخطار جسيمة في تفسير سلوك الأفراد". [1]

[1]– زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 116-117.

"ولكي نفهم ثقافة المنظمة لابد أن نفهم ثقافة المجتمع أيضا والمنظمات ما هي إلا دوائر صغيرة تعمل بداخل الدائرة الكبيرة المتمثلة في المجتمع.

فاليابانيون يمنحون أرواحهم وأجسادهم للمنظمة، ومن خلالها يمر كل شيء أساسي في حياتهم وتكون طريقة ارتباطهم بالمنظمة على أساس إقطاعي عائلي.

. أما **الأمريكيون** فإنهم ينظرون للمنظمة كمكان لتحقيق الذات والتنفيس عن الطاقات والقدرات الكامنة والتنافس مع الأعضاء الآخرين في المنظمة ومن ثم فالمنظمة مكان لتحقيق النجاح أو الفشل.

. أما **الأوروبيون** فيرون أن المنظمة مكان لكسب العيش، وتحقيق الطموحات الشخصية يتم في مكان آخر.

. أما **البيئة العربية** فيرى فيها الفرد المنظمة كأداة لتوزيع الدخل على الأسرة ووسيلة للحماية والأمان، وهي وسيلة أيضا للحصول عل نتائج شخصية، والعمل في المنظمة يتسم بالروتينية والبيروقراطية". [1]

1-إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية: "تكون السياسات ذات أهمية خاصة في المنشآت متعددة الجنسيات وحيث تكون الاتصالات بين المركز الرئيسي والفروع مقيدة نسبيا في المنشآت متعددة الجنسيات فإن الاستثمارات والمخاطر تميل إلى أن تكون اكبر، وهناك مخاطرة اكبر من وجود فرع ما يكون بعيدا عن متناول الرقابة.

ودرجة تنميط المنتجات هي أحد السياسات العامة التي يتعين عليها وضعها، فعلى سبيل المثال تتبع شركة **كوكاكولا** سياسة صارمة بتوحيد منتجاتها في كل أنحاء العالم وعلى العكس تسمح شركة "**آن ليفر**" لشركاتها العاملة بتعديل منتجات الغذاء (الشوربة) لتتلاءم مع الأذواق المحببة والاحتياجات في الدول التي تعمل بها". [2]

"إن استغلال التشابه بين الدول بالنسبة للشركات العالمية يمثل ضرورة لتسهيل انجاز الأعمال وطبيعة توفير الكثير من التكاليف المرتبطة بإنجاز مختلف وظائف الشركة (التسويق الإنتاج، الموارد البشرية...الخ)، كما يجب على المدير الدولي أن يتوافر لديه معلومات كافية عن العمالة المحلية وطبيعة

[1]- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، **مؤتمر إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير الإداري**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 52.

[2] جاري ديسلر: مرجع سابق، ص 465.

الثقافة المؤثرة على سلوكها حتى يستطيع تحقيق التفاعل والتوافق الجيد بين ثقافة شركته وثقافة الدولة المضيفة في هذا الخصوص". [1]

"بنفس الاتجاه يحتاج المدير الدولي إلى تحديد قبول التغيير في الثقافة التقليدية السائدة، وأين توجد مقاومات التغيير في داخل المنظمة وفي خارجها، وفي مداخل التعامل الصحيح مع هذه المقاومات لتحديدها والتقليل من آثارها السلبية على تطبيق إستراتيجية المنظمة.

ومن الدراسات المهمة التي تناولت موضوع إدارة الثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال الدولية، وفي التعامل مع الثقافات المتعددة، الدراسة التي قدمها Hofsted Geert والتي جاءت نتيجة بيانات استبيان شمل 160.000 عامل في شركة IBM وممن يعملون في خمسين بلد، تضمن الاستبيان 150 سؤالا لكن الباحث وجد أن من بين كل هذه الأسئلة يوجد 32 سؤال تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان التي شملتها الدراسة. وتمثلت هذه الفوارق بأبعاد أربعة هي: **بعد السلطة، تجنب عدم التأكد، الفردية، الرجولية**". [2]

"وتعد دراسة Hofsted 1984 بحق من أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، وقد أعد الباحث عشرين نموذجا من نماذج قائمة استقصاء استخدمت لهذا الغرض، كل نموذج منها مكتوب بلغة مختلفة. وفي البداية حدد الباحث أربعة أبعاد ذات صلة بقيم العمل تحدد تباين الأفراد أو الثقافات حولها، غير أنه في دراسة تالية بالتعاون مع باحث أخر تم إضافة بعد ثقافي خامس ذي صلة كبيرة بالثقافات الشرقية مما رفع الأبعاد الثقافية المدروسة في النهاية إلى خمسة أبعاد.

وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهي:

- مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفراده.
- مدى توجه الأفراد نحو الذكورة مقابل الأنثوية.
- مدى تقبل الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.
- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
- مدى التوجه بالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل.

وسيأتي تفصيل الأبعاد الخمسة كما يلي:

---

[1] –عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص 177.

[2] –سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص ص 247–248.

أ-تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ: يعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ والتي تقيس مدى تسليم أو تقبل أعضاء مجتمع ما لتوزيع غير متساوي للقوة بين أفراده، ويتضمن ذلك تحديد الذين من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر والذين هم دون ذلك، وبالنسبة لتقبل فجوة القوة أو النفوذ. تشير دراسة Hofsted 1984 إلى أن الدانمرك ونيوزلندا والنمسا وإسرائيل من أكثر الدول ميلا نحو عدم تقبل هذه الفجوة. وتعد الفلبين وفنزويلا والمكسيك من أكثر الدول تقبلا لها ومن بين الأربعين دولة موضع المسح الميداني احتلت كندا والولايات المتحدة المركزين 14و16 على التوالي في مجموعة من21 دولة أو ثقافة تميل نحو تضييق فجوة القوة والنفوذ بين أفرادها.

ب-تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد: يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد و النفور منها.وطبقا للدراسة المذكورة تقع اليابان واليونان والبرتغال في مجموعة الدول المتجنبة للمخاطرة وعدم التأكد، بينما صنفت دول مثل سنغافورة والدا نمارك والسويد في المجموعة المقابلة، وقد حققت كندا و الولايات المتحدة معدلين أقل نمن المتوسط في تجنب عدم التأكد حيث احتلتا المركزين التاسع والعاشر على التوالي من بين الأربعين دولة موضع الدراسة.

ج-**الذكورة مقابل الأنثوية:** يشير مفهوم الذكورة إلى تفصيل أو ميل أو توجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي و القوة الجسدية لحيازة الثروة و الاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك مقابل مفهوم الأنثوية الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين الناس مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان طبقا للدراسة أكثر المجتمعات توجها نحو الذكورة، تليها النمسا ثم المكسيك ثم فنزويلا، وتعتبر الدول الإسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة الأنثوية، وقد صنفت كندا والولايات المتحدة في مجموعة الثقافات ذات الثقافة الذكورة، وإن كانتا بمعدلين مختلفين". [1]

"ويشير بعد تناسب قيم المجتمع مع الرجل/المرأة إلى مدى إنجاز القيم الموجودة في بيئة ثقافية معينة إلى الرجل والمرأة، فعندما يحدد المجتمع ويميز بصورة واضحة وقاطعة بين أنظمة الرجل والمرأة فإن هذا المجتمع يسمى مجتمع الرجل Masculinity ويكون الاهتمام بالجوانب المادية للعمل Materialism، أما عندما تكون القيم منصبة على الاهتمام بالنواحي الإنسانية في العمل وتقديم الخدمات والرعاية للآخرين فإن هذا يسمى مجتمع المرأة، وهنا تقوم المرأة بأدوار مختلفة عن أدوار الرجل،

[1] -عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق ، ص ص 136- 137.

كأن يتخصص الرجل في الأعمال الجادة التي تحتاج إلى قدرات عالية، وتخصص المرأة في العمل في السكرتارية والتدريس أي في مجال الخدمات". [1]

د-الفردية مقابل الجماعية: "يعكس التوجه نحو الفردية تركز اهتمامات أفراد مجتمع ما أو تحلقها حول ذواتها وحول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية، وتعكس الفردية طيفا متدرجا في الغالب من الأنانية وحب الذات، أما الجماعية فتعطي الجماعة و الآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى، وقد أثبت Hofsted في دراسته أن الولايات المتحدة و كندا واستراليا وبريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا وكولومبيا وباكستان كأكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعية، وتقف اليابان على الحياد في هذا البعد". [2]

"وتعكس الفردية Individualismeنظرة الأفراد لأنفسهم أولا وإعطائهم الأولوية لاهتماماتهم وقيمهم الشخصية، أما النزعة الجماعية Collectivism فهي على العكس تنظر إلى مصلحة الجماعة أو المجتمع أولا. ويميل الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة تتميز بالفردية، إلى إعطاء مهنتهم الأهمية الأولى على حساب الاهتمام بمنظماتهم كما أنهم يقيمون الموقف على أساس كيفية تأثير القرارات أو البدائل عليهم شخصيا، أما الأفراد الذين يسيطر عليهم الاتجاه الجماعي فإنهم يضعون دائما حاجات المنظمة قبل حاجاتهم الشخصية (ارتفاع معدل الولاء)، وينظرون ويقيمون القرارات وفق تأثيرها على المنظمة". [3]

هـ-الحاضر مقابل المستقبل: تشير الثقافة الآنية أو المتوجه بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص و المعالجة بما يحيط بالموقف الآن أو بما هو حادث في وقته. أما التوجه بالمستقبل فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، وطبقا للدراسة المذكورة، تصنف مجتمعات كالصين و هونغ كهونغ وتايوان واليابان وكوريا الجنوبية كمجتمعات ذات ثقافات طويلة الآجال، بينما تصنف مجتمعات كالولايات المتحدة وبريطانيا وكندا على النقيض من ذلك، وتشير الدراسة أيضا إلى أن التوجهات طويلة الأجل تكاد تمثل توجها عاما لدى رجال أعمال دول شرق آسيا[4]. والجدول التالي يعرض تلخيصا لهذه الأبعاد مع مقارنة بين طرفي كل بعد.

---

[1]-راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2001، ص ص 440 -441.

[2]- عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق، ص ص 137- 138.

[3]- راوية حسن: مرجع سابق، ص ص 440 -441.

[4]- عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق، ص ص 136- 137.

الجدول (04): توصيف أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمات

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة.	**ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة.**
تعمل على تدني عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تنمو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
2. مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد.	
ثقافات متجنبة للمخاطرة.	**ثقافات مخاطرة.**
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن.	لا تلقى أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيما عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد.
3. مدى التوجه بالذكورة في مقابل الأنثوية.	
ثقافات ذكورية التوجه	**ثقافات أنثوية التوجه.**
تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها.
4. مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية.	
ثقافات فردية التوجه	**ثقافات جماعية التوجه**
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه.	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل، والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
5. مدى التوجه بالحاضر{الأجل القصير} مقابل التوجه بالمستقبل{الآجل الطويل}	
ثقافات موجه بالحاضر الآجل القصير	**ثقافات موجه بالمستقبل الآجل الطويل.**
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية.	تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية.

المصدر: عبد الناصر محمد على حمودة: مرجع سابق، ص139.

وحسب هوفستيد فإن هذه "النماذج الثقافية الأربعة تقترب من الأنواع المحددة في أدبيات الأنثروبولوجيا الأمريكية. المسافة الهرمية أو الطبقية تعني من وجهة نظر علم الاجتماع، الطبقة الاجتماعية واللامساواة، والمراقبة غير المؤكدة مرتبطة بالحاجات البنائية والهيكلية، أما الذكورة فتتعلق بالاختلافات الاجتماعية للأدوار بين الجنسين. وهناك متغيرات أخرى كالنمو الاقتصادي، الموقع الجغرافي للدول، تغيرات المناخ والكثافة السكانية، كل هذه المتغيرات تحدد السلوك الثقافي". [1]

"...بالنظر إلى نماذج الثقافات القومية بتجميعها، حسب تماثلها، تظهر بعض أوجه التماثل المثيرة للاهتمام بين عناصر تميز النماذج الثقافية القومية، وتلك العناصر المستخدمة في وصف النماذج الثقافية التنظيمية المحددة بواسطة **هاندي 1986** فمثلا اقترح **هوفستد(1990.1980)** أربع مجموعات عريقة للدول والتي تركز أساسا على:

- الشعور السائد بالفردية أو الجماعية في كل دولة.
- مساحة القوة المقبولة في كل دولة (درجة المركزية، القيادة الاستبدادية وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي...الخ)

–أما مجموعات الدول الأربع فهي:

- الدول الإسكندنافية (أساسا: الدنمرك، السويد،النرويج) وهذه الثقافات ترتكز أساسا على الجماعية وإجماع الأداء واللامركزية.
- تجميع ألمانيا الغربية (كما كانت قبل 1990) وسويسرا والنمسا لأنها تشترك في تقديم عامل الكفاءة وتعمل جديا لتقليل عنصر المجهول.
- مجموعة بريطانيا العظمى وكندا والولايات المتحدة الأمريكية ونيوزيلندا وأستراليا، وهولندا وهي تقع في مكان ما بين المجموعتين السابقتين، ولكنها تتجمع معا لاتفاقها على أهمية قيمة الأشخاص الأقوياء وأصحاب الإنجاز في المجتمع.
- مجموعة اليابان وفرنسا وبلجيكا واسبانيا وايطاليا وتتميز بأنها تجمعها ميولها للبيروقراطية وهرم من الناس، وأنها تفضل مساحة قوة كبيرة.

ووفقا لدراسة **هاندي 1986** عن تماثل العوامل في الثقافة القومية ظهرت أربع ثقافات تنظيمية لافتة للنظر هي:

[1] - Geert Hofstede, Daniel Bollinger : **Les Différences Culturelles dans le Management-Comment Chaque Pays Gère-t-il ses Hommes ?** Les Editions d'Organisations, Paris, 1987, p156.

- ثقافات القوة: وهي تؤيد وترعى الأشخاص الأقوياء.
- ثقافات الدور: وهي كما تساند الهرم البشري فهي أيضا تدعم مساحة القوة الكبيرة وتقلل من القروض.
- ثقافات العمل: وهي تمثل المؤسسة اللامركزية، المشبعة بالرضا التي تستحسن عمل المجموع على الفردية.
- ثقافات الفرد التي تؤيد الفردية: ولكن تجنب البيروقراطية أو مساحات القوة الكبيرة". [1]

2-الإدارة الدولية والتباين الثقافـــي: "يمكن معرفة أنماط التباين الثقافي وتأثيره على الإدارة الدولية بعدة طرق، فهو يؤثر على نقل التكنولوجيا والاتجاهات الإدارية وفلسفة الإدارة وعلاقات العمل على الحكومة، وطرق السلوك والتصرف والتفكير وغيرها.

إن الثقافة تؤثر على النشاطات المرتبطة بإنجاز الأعمال في الدول المضيفة حتى طريقة السلام باليد، وفي هذا المجال نجد مثلا أن المصافحة باليد غير مألوفة في معظم دول آسيا وإن حدثت نجد أنها تتم بطريقة لطيفة، أما في أمريكا فنجد أن المصافحة باليد تتصف بالحزم وفي بريطانيا تتصف بالين وفي فرنسا تكون المصافحة خفيفة وسريعة، ويمكن عرض بعض الأمثلة التي تعكس تأثير ثقافة مجتمع معين بشكل مباشر على الإدارة أو مدخل ممارستها:

- **المركزية واللامركزية:** في بعض الدول نجد أن جميع القرارات التنظيمية الهامة تتخذها الإدارة العليا وفي البعض الآخر فإن هذه القرارات يمكن أن تتم في مختلف أجزاء إدارات المنظمة، وتشارك الإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في وضعها واتخاذها.
- **الخطر والأمان:** في بعض الدول نجد أن متخذي القرارات يميلون إلى تجنب الأخطار/المخاطرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد أما في دول أخرى نجد ان المديرون يقبلون المخاطرة واتخاذ القرار في حالات عدم التأكد من الأمور المألوفة لهم.
- **المكافآت الفردية/المكافآت الجماعية:** في بعض الدول نجد أن كل من يقوم بعمل خلاق أو مميز يحصل على مكافأة في شكل عمولة أو زيادة في المرتب مثلا، بينما في دول أخرى نجد أن القيم والمعتقدات الثقافية تفرض أن تكون المكافآت جماعية، فالجماعة أولا ثم الفرد ثانيا.
- **الولاء للمنظمة:** في بعض الدول نجد أن الانتماء يكون للمنظمة بينما في دول أخرى نجد أن الانتماء يكون للجماعة التي يعمل معها الفرد(المهندسين، الفنيين)

---

[1] -داقيد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة، **إستراتيجية التغيير -مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير**- دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001، ص ص147- 148.

- **التعاون والمنافسة:** نجد أن المنظمات في دول معينة تشجع التعاون بين الأفراد، بينما في دول أخرى نجد أن تشجيع المنافسة بين الأفراد هو السائد.
- **الاستقرار والابتكار:** في بعض الدول نجد أن ثقافتها تشجع الاستقرار ومقاومة التغيير بينما في دول أخرى فإنها تركز أو تهتم كثيرا بالابتكار والتطوير من أجل التغيير.
- **أن حضارة المنظمة (عالمية أو محلية) أو ثقافتها Organisations Culture** : تحدد الإطار العام لرسالتها أي السبب في وجودها أو خصائصها الفريدة التي تميزها عن غيرها من الشركات سواء محليا أو كونيا وكذلك استراتيجيتها، كما أنها تعكس أيضا مجمل سلوك الشركة تجاه أطراف التعامل معها.

إن التباين الثقافي بين الدول يؤثر على أسلوب عمل الإدارة الدولية ويمكن عرض بعض الأمثلة في هذا المجال كالمثال التالي: عندما تكون في اليابان بهدف ممارسة أو الحصول على عمل أو القيام بنشاط استثماري معين يجب أن تأخذ في اعتبارك ما يلي:

-حاول الترتيب لعقد المقابلات بشكل رسمي مع الشخص أو الشركة التي ترغب في العمل أو الاستثمار معها، ويجب أن يكون الشخص الذي يقوم بإعداد الترتيب لعقد المقابلة أقل في المركز الوظيفي من الشخص الذي تعتزم مقابلته، وفي نفس الوقت يجب أن تترك الفرصة أولا للشخص المضيف أن يبدأ الموضوع محل المناقشة أو العمل، ويجب عليك ألا تذكر شيئا من قريب أو بعيد عن الحرب العالمية الثانية أثناء أي مقابلة.

-يجب أن تصطحب معك مترجما أو يمكنك ذلك لكن لا تصطحب معك أو تستعين بمحامي لان هذا يعني عند اليابانيين عدم الثقة أو فقدان المصداقية.

-يثق اليابانيون بالأشخاص الاجتماعيون لذا لا تحاول أن تذكر أخبارا سيئة في أي موقف .

-احترم الطقوس والقيم اليابانية بدرجة كبيرة فهي أهم من الأرباح بالنسبة لهم، ولا تحاول التظاهر بالمنطقية والموضوعية في كل شيء لأنهم يهتمون بالنواحي النفسية والعاطفية أيضا...كما أنهم يتجنبون النزعة إلى الاستقلال والفردية في العمل، فهم يهتمون ويفضلون عملية اتخاذ القرارات بشكل جماعي قبل إصدار القرار أو اتخاذه". [1]

وفي الأخير نخلص الى أن الاختلافات الثقافية بين الدول تمثل أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الدولية للموارد البشرية، ويتوقف نجاح الأعمال الدولية على مدى القدرة على التكيف على هذه

[1]- عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص ص171-172.

الاختلافات، وغير خاف انه كلما زادت الفجوة بين قيم الدولة الأم وقيم الدول الأجنبية كلما زادت درجة صعوبة نقل المنتجات والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية.

"ولقد أجريت بحوث ميدانية بغرض إيجاد السبل الكفيلة بتقليص فجوة الاختلافات بين دول العالم وذلك بتحديدها وتصنيفها إلى مجموعات متماثلة يسهل التعامل معها. ولعل أهم ما أجمعت عليه تلك البحوث فكرة فرض الأنظمة الإدارية والتنظيمية كما تمارس في الدولة الأم على الفروع وهي فكرة خاطئة، ولن تكون هناك سياسة ناجحة للموارد البشرية على المستوى العالمي ما لم تراعي:

- عدد ونسبة الجنسيات التي تعمل بالمؤسسة.
- أين وكيف يتم استقطاب هؤلاء الأفراد وكيفية تعويضهم ودفع مستحقاتهم.
- تحديد ما إذا كانت الممارسات المتعلقة بالأفراد ستكون موحدة بالنسبة لكل الفروع والمواقع، أما أنها ستتغير تبعا لكل موقع.

وسواء أكان مدير الموارد البشرية من البلد المضيف أو الدولة الأصلية فانه سيتأرجح في تعامله اليومي على الأقل مع ثقافتين مختلفتين وهما ثقافته الأصلية والثقافات الأجنبية الأخرى. لذلك فإن مديري الموارد البشرية يحرصون على التكامل والتنسيق بين الأنشطة التي تؤدى في بيئات مختلفة ومتنوعة، كما يحرصون كذلك على التنسيق والتكامل بين الأفراد ذوو الخلفيات الثقافية المتباينة". [1]

خامسا: الثقافة التنظيمية وشروط نجاحها في المؤسسة الجزائرية: نظرا للسياسة التي تعتمدها الدول النامية في عملية التنمية والمتركزة في الأساس على استيراد كل ما تحتاج إليه شعوبها من الدول الغربية المتطورة، فقد أدى ذلك الى تشكل مجموعة من الهياكل والبنى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تميزت بالازدواجية وعدم التطابق بين ما هو محلي وما هو مستورد، وقد انعكست هذه الحالة على أساليب الإدارة والتسيير في مؤسسات هذه البلدان التي وجدت نفسها حائرة في عملية الاختيار من أجل بناء هياكل تسييرية ملاءمة بين القيم الثقافية المحلية التي تستمد شرعيتها من العمق التاريخي للمجتمع، وبين النماذج الإدارية المستوردة من البلدان الغربية المتقدمة والتي تتناسب مع تسيير المؤسسات الحديثة. دون أن تتمكن في معظمها (البلدان النامية) من التوفيق والمزاوجة بين هذه الثنائية، وبالتالي وجب عليها استخلاص نموذج ثالث يمكن الاعتماد عليه في تنظيم شؤون المؤسسات وفي نفس الوقت لا يتناقض مع القيم المجتمعية المحلية.

---

[1]– على غربي و آخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2002، ص 162.

والجزائر باعتبارها تندرج ضمن الدول النامية فإن الأمر لم يختلف كثيرا عما ناقشناه في الفقرة السابقة، فمن حيث ثقافة المجتمع الجزائري ومن خلال العديد من الدراسات التي أجراها المختصين في هذا المجال، "يمكن التفريق بين نمطين من الثقافة: الأول تقليدي متأثر بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديمة، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي التقليدي، وتتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم. وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والفعل والسلوك، وهو ما يطلق عليه عادة بالذهنية الصناعية". [1]

" ومما لا شك فيه أن المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة مستوردة في هيكلها المادي وكذا مختلف الأدوار التابعة له، هذه المؤسسات التي أنتجتها تجارب البلدان المتطورة في العالم الغربي بدرجة كبيرة والعالم الشرقي بدرجة أقل. قد تلخصت المسألة بالنسبة للمسؤولين –على ما يظهر– في أن عملية تغيير أدوار الجزائريين مرتبطة بصورة تبسيطية تمثلت شروط نجاحها بمجرد نقلها بغض النظر عن المحيط الذي استقبلها". [2]

"...لذا يبقى كل تصور للانتقال من الحقل الثقافي التقليدي إلى الحقل الثقافي العصري منصبا على الكيفية التي هي عليها المجتمعات المتطورة حاليا أي طرح هذا التحول كحتمية تاريخية ضرورية، إنها الفكرة التي انساق من ورائها أصحاب القرار في الجزائر.

لقد أظهرنا في هذا المجال بعض المواقف المتناقضة الخاصة بنموذج التنمية الذي تبنته الجزائر... ولقد لاحظ "نور الدين طوابلي" مدى التناقض بين القيم الغربية والقيم الوطنية وما ترتب عنها من نتائج، إذ أكد قائلا: سنتكلم إذا عن تقاطب ثقافي كي نوحي بمعاش ثقافي من نوع خاص، هو معاش معد للإنسان الجزائري كي يستثمر مجموعتين من القيم المتناقضة، وبسبب استمراريتها (أو حضورها اليومي)، تشكل هذه العملية السيكولوجية مصدرا للتوترات.

ويضيف الباحث نفسه حول الظاهرة نفسها أن "هذا التصنيع الذي كان مؤهلا لتعزيز انطلاقة البلد الاقتصادية أدى الى ضرورة انفتاح واسع النطاق على الثقافة الغربية، لكن هذا الانفتاح أدى الى إيجاد

---

[1]– بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، دار المغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998، ص28.

[2]– محمد بشير: مرجع سابق، ص22.

آثارا غير مرغوب فيها، من بينها إغراق القيم التقليدية بالنماذج الغربية، مما دفع بالجزائر إن لم يكن الى وضع في أزمة ثقافية فعلى الأقل الى جو عام من التشويش الثقافي". [1]

ويضيف الباحث "بن عيسى محمد المهدي" في تشريح واقع المؤسسة الجزائرية " إن السلوكات الفردية للعمال أو المسيرين على حد السواء تتحكم فيها الإستراتجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها وليس من أهداف إستراتجية جزئية من الإستراتجية الكلية للمنظمة (المؤسسة) ومتمردة عليها. هذه الإستراتجية الفردية تنطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة أو أنا المنظمة. فهي في الحقيقة عبادة الأنا الفردي والقوة المحركة لسلوك العمال في المؤسسة الاقتصادية.

وقد عرج نفس الباحث على الدوافع التي تجعل من الأفراد داخل التنظيم يتصرفون تصرفات فردية أنانية بدلا من التضامن مع أفراد الجماعة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة، وصنفها في دافعين هما:

أ-السلطتية: فقد عرفت المؤسسة الجزائرية السلطتية كمنطق ثقافي وعقلنة شخصية موجهة لسلوك وأفعال العمال داخلها، بمعنى ثقافة تنتشر بين الأفراد مفادها أن تحقيق المنافع والمصالح الشخصية هي أولوية الأولويات حتى ولو تعارض ذلك مع مصالح الجماعة، بل حتى ولو أدى ذلك الى تدمير أهداف الجماعة بكاملها، حيث تغيب عوامل التضامن بين الأفراد المكونين للتنظيم الاقتصادي، ويفقد النسق الثقافي الفرعي قدرته على تحقيق آليات الدمج والضبط الاجتماعي في توجيه السلوكيات والأفعال وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف ، ويصبح الفرد بناء على ذلك لا يرى نفسه عضوا وجزءا من الكل، بل يرى نفسه مركز هذا الكل أو يعمل على أن يكون مركز هذا الكل، كما تفقد العلاقات الاجتماعية قيمتها الوظيفية الحقيقية وجديتها ويغلب علها الطابع السطحي.

ويضيف الباحث انه في الثقافة السلطتية تعطى الأهمية للمكانة على حساب الدور والمهارة الفردية على حساب الكفاءة الحقيقية، وبالتالي تسود أولوية الحقوق على الواجبات، كما تترك العقلنة الاقتصادية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة للأهداف المحددة من منطلق الإستراتجية الكلية للمؤسسة مكانتها للعقلنة الذاتية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف الشخصية.

ب-الزبونية clientélisme: يرى الباحث أن الزبونية كقيمة ثقافية تعتبر كآلية من آليات الدمج الاجتماعي لخدمة الروابط الاجتماعية في شكلها العام القائم على الرابط الدموي ولخدمة هذا الرابط والعمل على استمراره وبقائه، فهي تعبير عن العلاقات البعيدة عن العقلانية والتي في ظلها يفضل الفرد التعامل

[1]- محمد بشير: مرجع سابق، ص20.

مع أهله وأصدقائه المقربين ويتبادل معهم المصالح المرتبطة بالمؤسسة التي يعمل بها تماما كتبادله للسلع والمنافع المادية، وذلك على حساب المبادئ العلمية الحديثة التي تتطلب حدا أدنى من الموضوعية عندما يتعلق الأمر بالنشاط الاقتصادي الفعال.

ومن خلال الزبونية يمكننا أن نلاحظ بوضوح التناقض بين القيم الرأسمالية الحديثة، والقيم التقليدية، واللتان تتعايشان جنبا إلى جنب داخل المؤسسة الجزائرية، فالزبونية تتضمن مجموعة من القيم التقليدية للمجتمع الجزائري كالتعاون ومساعدة الأهل خاصة في الظروف الصعبة، لكن هذه القيم تفتقد مكانتها في التنظيم الصناعي الحديث المبني على القيم والثقافة الرأسمالية التي لا تعترف إلا بالكفاءة والخبرة المهنية، ولكن للأسف كانت الغلبة في المؤسسة الجزائرية للقيم التقليدية بالرغم من عدم قدرتها في هذه الحالة على تأدية الدور الوظيفي الذي كانت تؤديه في المجتمع التقليدي". [1]

ويمكننا بناء على كل هذا، القول انه وبالرغم من الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية، ومن خلال مختلف أنماط التسيير التي اعتمدتها منذ الاستقلال حتى يومنا هذا، أنها قد فشلت في بناء ثقافات تنظيمية قوية وفعالة تساعد المؤسسات الصناعية على تحقيق مبدأ الرشد والعقلنة، وبالرغم كذلك من النماذج الإدارية المتطورة التي استوردت من الخارج خاصة تلك التي رافقت الأنساق التكنولوجية المادية والإدارية، إلا أنها لم تتمكن على الإطلاق من الدمج بين العناصر الثقافية المحلية المستمدة من ثقافة المجتمع الجزائري، والعناصر الثقافية المتطورة المتضمنة في النماذج الإدارية المستوردة. حيث غلب الطابع المحلي على الطابع الغربي، وبالتالي فبدلا من خلق انساق ثقافية قادرة على التفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ظهرت في مؤسساتنا انساق ثقافية عرجاء غير قادرة على تلبية متطلبات البناء التنظيمي العام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد أدى ذلك لظهور العديد من العناصر السلبية المعيقة كالزبونية، والبيروقراطية، وعدم تحمل المسؤولية، والتركيز على المصالح الشخصية للأفراد بدلا من المصالح العامة للمؤسسة...الخ.

" ومن جهة أخرى، فان المؤسسة الجزائرية قد فشلت فشلا كبيرا في استثمار العناصر الثقافية المحلية، والاعتماد عليها في التسيير من خلال دمجها في النسق الفرعي للثقافة التنظيمية بالرغم من أن هناك شبه إجماع من قبل المهتمين بدراسة الثقافة في المجتمع الجزائري على أن لهذه الثقافة العديد من العناصر الايجابية التي تدعوا إلى إتقان العمل والتعاون والتآخي والمساعدة الآخرين...الخ، إلا أن هذه

[1]– بن عيسى محمد المهدي: **ثقافة المؤسسة–دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر**، مرجع سابق، ص ص153–155.

العناصر الايجابية قد اختفت في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية لتترك مكانها للعناصر السلبية الأخرى، بل إنها قد تحولت من عناصر ايجابية إلى عناصر سلبية لعدم توفر إستراتجية مناسبة تعمل على دمجها في الأنساق العقلانية الحديثة في التنظيم والإدارة، والثقافة بهذا الشكل تصبح منغلقة على ذاتها، وغير قادرة على التفاعل مع الثقافات الأخرى." [1]

ويصف "نور الدين بومهرة" حالة المؤسسة الجزائرية (الصناعية) خصوصا مع مجيء العولمة بالصدمة الثقافية فيقول: "...إن عملية تسيير الصدمة الثقافية التي تتربص بالمؤسسات الصناعية الوطنية في ظل تزايد مظاهر التهليل والترحيب والتفاؤل المفرط أحيانا بالاستثمار الأجنبي في الجزائر، تماشيا مع سياسة العولمة التي تشكل في نظر هنري بلانكيار في ذاتها، صدمة ثقافية.

من هنا فإن المراهنة على كسب هذه المعركة تتطلب في نظرنا، مواقف راديكالية تعبر من خلالها، وبقناعة وإرادة كل العناصر الفاعلة في عمليات التخطيط والتسيير والإنتاج معا عن استعدادها للتحلي عن جزء كبير من من أنساق القيم والمعارف السائدة المترتبة عن تراكمات تاريخية عطلت عملية نشوء ثقافة مؤسساتية قوية قادرة على خلق إنسان مندمج غي بيئته الداخلية ومتفتح على محيطه الخارجي، ومستعد لتحمل الأعباء وتقديم التضحية من أجل أهداف المؤسسة". [2]

"إن ما نحتاجه اليوم هو القيام بعمليتين في آن واحد وهما التكيف والتكييف، أما الأولى فتتمثل في دراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي المعاصر، بينما تنحصر العملية الثانية في تسهيل عملية تكيف اليد العاملة للواقع التنظيمي...إن العمليتين متكاملتين، إذ أن تكييف الواقع الثقافي والقيمي وقبوله في صورة عصرية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية وبالتالي سهولة التكيف معها، أو بتعبير آخر محاولة بناء ثقافة تنظيمية تستنبط من القيم المحلية الأصالة والقدسية، وتأخذ من القيم الوافدة الفعالية والرشد والكفاءة والمنطق العلمي". [3]

---

[1]– سمير حليس: مرجع سابق، ص ص173–174.

[2]– نور الدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية–حالة الجزائر– **مجلة الباحث الاجتماعي**، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص ص107–108.

[3]–بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، **دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007–2008 ، ص308.

خلاصـــــة:

تعد الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية من أهم محددات النجاح في مختلف المؤسسات باختلاف أنماطها وطبيعة نشاطها وذلك يرجع للتأثير الفعال والإيجابي الذي تمارسه هذه الثقافة سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وذلك ما جعلنا نسلط الضوء عليها (الثقافة التنظيمية) في هذا الفصل، من خلال عدد من العناصر المتعلقة بماهيتها كبداية ظهورها ومراحل تطورها، الأهمية والأهداف، الخصائص والمحددات، والمصادر التي اشتقت منها الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى ذلك تناولنا في هذا الفصل أساسيات حول الثقافة التنظيمية تضمنت آليات تشكيل الثقافة والمحافظة عليها ووسائل انتشارها في المؤسسة، العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، وأن ثقافة المؤسسة تمثل ثقافة رئيسة تحوي عدد من الثقافات الفرعية وهي ذات أبعاد ثقافية، وأنهينا هذه الجزئية بعرض نماذج عن ثقافة بعض المؤسسات الرائدة كشركة "ماتسوشيتا" اليابانية وشركة "آبل" للمنتجات الكهربائية وشركة "ميكروسوفت" الأمريكيتين، مبرزين من خلال هذا العنصر أهم القيم التنظيمية كل منها، مع إجراء مقارنة فيما يخص التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول بعض المفاهيم الإدارية.

فيما يخص المبحث الثاني تناول علاقة ثقافة المؤسسة ببعض المتغيرات التنظيمية، تمثلت هذه المتغيرات في: القيادة، التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، الجودة الشاملة، الالتزام التنظيمـي، التسويـق، الإستراتيجية، الفاعلية التنظيمية والهيكل التنظيمي. ونظرا لأن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، تأخذ منه الكثير من مقوماتها وسماتها الثقافية، جعلنا ذلك نعرض عنصر على درجة كبرى من الأهمية ألا وهو: الثقافة التنظيمية والثقافة المجتمعية، أي علاقة؟ لنختم هذا الفصل بالحديث عن ثقافة المؤسسة الجزائرية من خلال عنصر الثقافة التنظيمية وشروط نجاحها في المؤسسة الجزائرية، وذلك انطلاقا من بعض الدراسات التي تناولت هذه المؤسسة بالتدقيق والتمحيص.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: القيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

تمهيد

أولا: القيم التنظيمية:

1. القيم والثقافة التنظيمية
2. أهمية القيم التنظيمية
3. مراحل تطور قيم العمـل
4. مصادر قيم العمل
5. أنواع القيم في المنظمات
6. الإدارة بالقيم.
7. القيم الثقافية التنظيمية السالبة
8. بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل التنظيم

ثانيا: قيم الاتصال:

1. أهمية وأهداف الاتصالات
2. أشكال الاتصال
3. أساليب الاتصالات التنظيمية والإدارية
4. محددات عملية الاتصال
5. رسالة المؤسسة
6. العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات
7. علاقة القيادة بنمط الاتصالات
8. دور مسيري الموارد البشرية في العملية الاتصالية
9. شروط الاتصالات الفعّالة
10. الاتصال عبر الثقافات المختلفة.
11. بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية

ثالثا: قيم المشاركة:

1. أهمية المشاركة
2. أهداف المشاركة
3. طرق مشاركة العاملين
4. نظم وموضوعات المشاركة
5. المشاركة عن طريق تفويض السلطة
6. العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية
7. أشكال المشاركة
8. التجربة اليابانية في مجال المشاركة
9. التجربة الجزائرية في مجال المشاركة

رابعا: قيم التحفيز:

1. أهمية الحوافز
2. أهداف الحوافز
3. إدارة التحفيز
4. تصنيف الحوافز
5. دور الإدارة في تحفيز العاملين
6. قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين
7. الدافعية عبر الثقافات

خلاصة

تمهيد:

تعد القيم كمعيار يستخدمه الأفراد أثناء الأخذ بين إجراء مقارنات مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم. كما تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية والعناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، وتعتبر القيم قوة محركة ومنظمة لهذا السلوك. كذلك تبرز القيم التنظيمية في الاختلافات الثقافية بين المجتمعات المختلفة، وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات بشكل واضح، فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية والولاء وطاعة أوامر المسئولين، وبالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد العاملين.

وهو ما دفع الطالبة إلى تخصيص فصلا نظريا للقيم التنظيمية وأرفق بعد فصل الثقافة التنظيمية مباشرة على سبيل الانتقال من العام إلى الخاص، كون أن الثقافة التنظيمية هي الكل والقيم التنظيمية هي الجزء، والجزء الأكثر أهمية وثقل من حيث التأثير على معظم المتغيرات التنظيمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها. إن القيم التنظيمية تمثل ثقافة المنظمة، وهذه القيم عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد أي أنواع السلوك يكون صحيحا وأيها يكون خاطئ.

وتعد القيم التنظيمية المكون الرئيس لثقافة أي مؤسسة لذلك سنخصص الفصل الثالث للقيم التنظيمية في المؤسسة الجزائرية حيث سنتطرق في البداية للحديث عن القيم التنظيمية بصفة عامة، إذ سنستهل الفصل بالتطرق إلى علاقة القيم بالثقافة التنظيمية ثم أهمية القيم التنظيمية ومراحل تطورها، مصادرها وأنواعها، ... وبما أن الباحثة تبنت في التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية ثلاث أنواع من القيم وهي قيم الاتصال وقيم المشاركة وقيم التحفيز، فسنناقش عدد من العناصر التي ستحيط بكل نوع من هذه القيم.

فبالنسبة لقيم الاتصال ستناول أهمية وأهداف الاتصالات، أشكالها وأساليبها، رسالة المؤسسة، الاتصال عبر الثقافات المختلفة،... وسنختم هذا المبحث بشرح بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية. أما قيم المشاركة فسنتناول في هذا الفصل العديد من الجوانب المتعلقة بها كأهمية وأهداف المشاركة، طرق مشاركة العاملين، نظم وموضوعات المشاركة،... وسنركز في نهاية هذا المبحث على التجربة اليابانية في مجال المشاركة العمالية باعتبار المؤسسة اليابانية تحتل الريادة في هذا المجال،

لنورد بعدها التجربة الجزائرية في مجال المشاركة لا سيم مرحلة التسيير بالمشاركة. وسنختم هذا الفصل بعرض كل ما يتعلق بقيم التحفيز كأهمية وأهداف الحوافز، تصنيف الحوافز، دور الإدارة في تحفيز العاملين، أساليب حديثة في التحفيز وسننهي هذا المبحث بعنصر في غاية الأهمية وهو الدافعية عبر الثقافات.

أولا: القيم التنظيمية: "قبل التطرق لأنواع القيم المتواجدة داخل التنظيم وآثارها، علينا أن نتعرف على مفهوم التنظيم والقيم المتقابلة داخله. فالتنظيم (المؤسسة) هو: كيان له حدود شفافة تتفاعل عبرها مختلف العوامل الداخلية والمحيطة وهو يتكون أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة.

أما القيم فهي نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب،مما يؤدي إلى إيجاد نسق من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة.إن أهمية القيم في التنظيم تكمن في دورها في تحديد آرائنا وسلوكياتنا وتصرفاتنا التي تكون وفق القيم التي نحملها وهو ما يؤثر بدوره في فعالية التنظيم.

أما سبب تركيزنا على القيم داخل التنظيم فيرجع إلى **كونها موجودة في مكان واحد وفي وقت واحد، تحت ظروف واحدة** وضغوط العمل والإنتاج، مما يؤدي إلى بروز دور القيم وأثرها وهو ما أدى بنا إلى تسليط الضوء عليها داخل التنظيم وذلك لاحتكارها وبروز تناقضاتها واختلافاتها. إن لم يكن للتنظيم دخل في تحديد القيم المتواجدة بمحيطه، فهو يتلقى آثار تفاعلها وانعكاساتها، كما تؤثر على مدى فعالية ودرجة تحقيقه لأهدافه". [1]

إن العوامل المجتمعية سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو...الخ، تترك أثارا قيمية على أفراد المجتمع، هؤلاء الأفراد الذين ينقلون بدورهم جزئ من هذه القيم إلى داخل المؤسسة، وهو ما يوضح خطورة القيم ودورها في التأثير الايجابي أو السلبي على التنظيم.

1-القيم والثقافة التنظيمية: "إن القيم التنظيمية تمثل ثقافة المنظمة، وهذه القيم عبارة عن مجموعة من المعتقدات التي يشترك فيها الأفراد فيما يتعلق بتحديد أي أنواع السلوك يكون صحيحا وأيها يكون خاطئ".[2] "وتظهر أهمية دراسة القيم في الثقافة المؤسسية كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو إيجابية على سلوك الأفراد وأدائهم،

[1]-بوفلجة غياث: **القيم الثقافية والتسيير**، مرجع سابق، 214.

[2]- عبد الرحمان توفيق: **الجودة الشاملة – الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات –** مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، ط3، 2008، ص86.

لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح." [1] "ومن الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وداخل نفس المؤسسة من وقت لآخر، هذا يعني أنها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما والخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات على قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تغيب في ثقافات أخرى، فالسلوك التنظيمي الذي قد يكون مقبولا في ثقافة قد يكون غير مقبول في ثقافة تنظيمية أخرى.

ومثال ذلك القيم التنظيمية التي تحكم العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، ففي منظمة معينة يمكن أن يكون النمط السائد هو العلاقة الأبوية التي تختفي فيها علاقة القوة بين الرئيس ومرؤوسه، في حين تكون نفس العلاقة مبنية على أساس العلاقات الرسمية التي تفصل تماما بين الرئيس والمرؤوس.

وبنفس المنطق فإن الثقافة التنظيمية تختلف داخل المنظمة من وقت لآخر، فالسلوك المقبول داخل نفس المنظمة من وقت لآخر، فالسلوك المقبول (القيم التنظيمية المقبولة) في وقت معين يمكن أن يكون سلوكا غير مقبول في وقت آخر والعكس صحيح. ففي كل الفترات التي تسطير عليها المنظمات على السوق قد يكون عدم الاهتمام بالمستهلك سلوكا تنظيميا تقره ثقافة المنظمة، أما الأوقات التي يسيطر عليها المستهلك والتي نعيشها الآن أصبح نفس السلوك غير مقبول تنظيميا ولا يتناغم مع ثقافة المنظمة". [2]

2-أهمية القيم التنظيمية: "عادة ما تخطط مؤسسة أو مقاولة لمشروع يختلف حجمه وتطلعاته باختلاف المقاصد المنشودة وباختلاف الإمكانيات المتوفرة لإنجاز المشروع، إلا أنه حتى ولو كان المشروع مصاغا ومبنيا بدقة ومهارة فائقتين، فإن العنصر البشري الذي سيتتبع عملية تفعيل المشروع، يعد في واقع الأمر الفاعل الأساسي داخل بنية أو نسق المشروع المتوقع، وبالتالي، فإنه بالإضافة إلى التأهيل المفروض في العنصر البشري، فإن مسألة غياب القيم لديهم سوف تكبح كبحا شديدا السيرورة الفعالة للمشروع، والأمثلة على ذلك كثيرة ودامغة، ففشل مؤسسة أو مقاولة أو أي قطاع، غالبا ما يعود إلى أسباب مرتبطة بالموارد البشرية من حيث القيم المؤطرة لهم". [3]

---

[1]- موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، مرجع سابق، ص222.

[2]- عادل محمد زايد: مرجع سابق ص ص 88 – 89.

[3]- عبد الكريم غريب: **تدبير الموارد البشرية**، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2012، ص41.

لذلك "تحتل القيم التنظيمية المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، ومن الأمثلة على القيم التي تركز عليها التنظيمات المختلفة: نوعية المنتج أو الخدمة، الاهتمام بالعملاء، تقليل الكلفة، والعلاقات التعاونية بين العاملين. وتعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك إلى أنها أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على إدراكاتنا، وكذلك ينظر إلى القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك.وتعتبر القيم كمعيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية، وكعامل موحد للثقافة العامة، وأيضا تعتبر كمحدد للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم،كذلك تبرز القيم في الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح،فقيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص و الأمانة واحترام الوقت والجدية وإطاعة أوامر المسئولين وبالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

في الحقيقة هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها وهي قيم اجتماعية تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية، وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون، وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة". [1]

"وتلعب القيم دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها من خلال وسائل عديدة، ومن المفيد هنا أن نورد مثالا عمليا لأحد أشهر الشركات وأنجحها في الولايات المتحدة الأمريكية وهي شركة Hewlett – Packard للمعدات الالكترونية عالية التقنية، التي توظف ما يزيد عن مائة ألف عامل، والتي حققت إيرادات مالية وصلت في منتصف التسعينات إلى 31 بليون دولار أمريكي، إذ يعزو كثيرون نجاحها إلى الثقافة التنظيمية القوية التي تميزها. وقد جاء في كتيب صادر عنها تحديدا لأهم القيم والأهداف والاستراتيجيات والممارسات التي تميزها على النحو التالي:

يحدد الكتيب القيم في الشركة بأنها مجموعة من المعتقدات الراسخة والتي تحكم وتوجه السلوك لتحقق الأهداف المرغوب بها ونمط العلاقات بين الموظفين، ومع العملاء والمساهمين على الشكل التالي:

أ–القيم الأساسية: تتمثل القيم الرئيسية التي تتبناها الشركة فيما يلي:

- الثقة بالعاملين واحترامهم.

[1]–محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 109–110.

- التأكيد على الانجاز والعطاء.
- النزاهة في تقديم الخدمة.
- التأكيد على تحقيق الأهداف من خلال عمل الفريق.
- تشجيع المرونة والإبداع.

ب-الأهداف: تتمثل الأهداف الرئيسية التي تسير عمل الشركة بما يلي:

- تحقيق الأرباح.
- الاهتمام بالعملاء.
- الاهتمام بتحقيق مصالح الموظفين.
- الاهتمام بنمو الشركة.
- تنمية الشعور بالمواطنة.
- الاهتمام بالموظفين واعتبارهم استثمارا رئيسيا.

ويتمثل الاهتمام بالموظفين على اختلاف فئاتهم بتأمين الاستقرار الوظيفي لهم المبني على الأداء، وتأمين ظروف عمل صحية، والاعتراف بالإنجازات الفردية، واحترام الاختلاف في الآراء ومساعدتهم في تحقيق أقصى درجة من الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات، من خلال قيامهم بأعمالهم". [1]

3-مراحل تطور القيم التنظيمية: تشير الدراسات إلى أن القادة، وبصفة خاصة الأقوياء منهم هم الذين يكونون ثقافة المؤسسة، ويزودون المؤسسة بالقيم التنظيمية التي يؤمنون بها ويعتقدونها، وذلك من خلال خبراتهم، وتجاربهم السابقة، وقناعاتهم الشخصية، وبحكم دورهم كقادة مؤسسين في مرحلة حساسة من مراحل تكوين المؤسسة، فهم في وضع يسمح لهم بتشكيل ثقافة المؤسسة، وبطرق مختلفة. وعلى هذا الأساس تطورت القيم التنظيمية عبر مراحل عدة نتيجة للتغييرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة في فترات زمنية متعاقبة، فقد أثرت هذه التغيرات في تشكيل قيم التنظيمية متباينة الدلالة والأبعاد، لذلك يمكن تحديد مراحل تطور هذه القيم بالمراحل التالية: [2]

3-1-المرحلة العقلانية: في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان "فريدريك تايلور"مؤسس مدرسة الإدارة العلمية التي نظرت إلى العامل

---

[1]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص161-162.

[2]- ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة، **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007/2006، ص ص 55 – 56.

نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفراز قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية، تحديدا مع مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة "إلتون مايو".

"**3-2-مرحلة الواجهة:** في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطاؤه حقوقه، وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3-3-مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزز "ماك غريغور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.

3-4-المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هاوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وإن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.

3-5-مرحلة الإدارة بالأهداف:تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ القرار، وتخطيط وتنسيق وإشراف، ...إلخ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

3-6-مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم، وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الانسانية، والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

3-7-مرحلة الواقعية: يمثل تطور القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.

4-مصادر قيم العمل: إن قيم العمل هي تراكمات تربوية ومحصلة لجميع المراحل التي مر بها الفرد في مساراتها الحياتية المختلفة، تبدأ منذ نشأته حتى وصوله إلى الوظيفة وما تفرضه عليه من قيم تنظيمية، والقيم التي يحملها الأفراد لم تأتي من فراغ وإنما لها مصادر أساسية تتمثل في:

-"**التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في

الدين الإسلامي، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل لقول **رسول الله صلى الله عليه وسلم:**"**إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه***"، وكذلك حث الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: "**من غشنا فليس منا**"**.وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد ومنها قوله(ص):"**أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه**"***، فقد حثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد العاملين.

-**التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة وتشير نظرية "**أريكسون**" لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأم ثم تتسع دائرة النمو الاجتماعي للطفل لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب. فالأفراد يكسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذين يعيشون فيه.

-**الخبرات السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه". [1]

-"**المجتمع:** إن المجتمع الذي تسوده قيم سياسية واجتماعية وعقائدية متناغمة لابد وأن ينقل أفراده هذه القيم إلى التنظيم الذي يعملون فيه، وتنعكس عليهم في ممارساتهم لأعمالهم، وذلك لأن معايير المجتمع القيمية وسلطتها في محاسبة أعضائها تجعل الأفراد يحرصون على عدم العبث بهذه القيم.

-**القيادة القدوة:** فالقيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوة ليس فيها شدة، ولين ليس فيه ضعف، وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المسؤولين، وتوجد الروح الجماعية التي تتعاون فيما بينها، وتحترم الآخرين، وتكون خادمة للمصلحة العامة لا سيدها لها، لأنها اكتسبت هذه القيم من رؤساءها وستعلمها لمرؤوسيها". [2]

قدمنا بعض المصادر التي ارتأينا أنها الأهم في تشكيل القيم بصفة عامة وفي تشكيل القيم التنظيمية بصفة خاصة، لكن هذا لا يعني أنه لا توجد مصادر أخرى، على سبيل المثال التشريعات

* - أخرجه أبويعلى والطبراني وصححه الألباني.
** - رواه مسلم في صحيحه والترميذي في كتاب البيوع.
*** - رواه ابن ماجة وصححه الألباني.

[1]–محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص112–113.

[2]– محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص41.

والقوانين، هذه الأخيرة تعمل على تحديد حقوق وواجبات العاملين وهي الركيزة الأساسية في أي تنظيم اجتماعي أو مهني.

5-أنواع القيم في المنظمات: "يميز كل من "كانز" و"كامن" 1973بين نوعين من القيم في المنظمات:

-قيم أخلاقية وقيم نفعية (براغماتية): ومما ينبغي التأكيد عليه هو عدم وجود فصل بين هذين النوعين من القيم الأخلاقية والبراغماتية خاصة في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن الغالب هو سيطرة نسق من هذه القيم حسب نوع المنظمة على مجمل العلاقات السائدة بين مختلف الأفراد وجماعات العمل، مما يؤثر في الجو العام الذي يسود المنظمة والذي تتحدد على أساسه أنماط السلوك بصفة شبه مقننة و متعارف عليها،و يضرب الباحثان مثلا للقيم الأخلاقية بالولاء أي الشعور بالانتماء لجماعة أو نقابة مثلا والدفاع عن مبادئها وأهدافها والامتثال لأوامرها و الانصياع لخططها و التزاماتها و تعهداتها،و إن استدعى ذلك الجهد و التضحية. وعلى هذا الأساس فان المنظمة تستخدم هذه القيم للدفاع عن نفسها والحفاظ على كيانها وتعتبر أي تهجم على هذه القيم تهجما على المنظمة نفسها.أما القيم النفعية فتتمثل أساسا في التعامل مع المحيط على أساس تجاري بحت دون إفساح المجال لتدخل القيم الأخلاقية التي تكبح المنفعة الخاصة التي تضر المصلحة العامة". [1]

"كما تختلف قيم العمل في طبيعتها وفي ووظيفتها عن بقية الأنواع الأخرى من القيم سواء أكانت قيما دينية أم سياسية أو فكرية أم غيرها. رغم أنها تكملها وترتبط بها وتستمد منها بعض الخصائص. فقيم العمل تتصف بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي،ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين بؤسائهم ومرؤوسيهم وبزملائهم والمتعاملين معهم،ولذلك فان نطاقها ومجال عملها يكون أضيق من نطاق ومجال عمل القيم الدينية والاجتماعية والأخلاقية،وان كانت تمثل القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية أو الوظيفية، فهي أكثر شمولية منها وأقل تخصصا لكون القيم المهنية أو الوظيفية تسود بين أفراد المهنة أو الوظيفة الواحدة على اختلاف منظماتهم،في حين أن قيم العمل تسود بين أفراد المهنة أو الوظيفة الواحدة على اختلاف وظائفهم و مستويات مهارتهم.

وكما تختلف قيم العمل للمهنة أو الوظيفة الواحدة بحيث تنسجم مع طبيعة كل منها، كما هو الحال في اختلاف قيم العمل لمهنة المحاسبين والمدققين عن قيم العمل لمهنة رجال التسويق والبي، فان قيم العمل هي الأخرى تختلف بعضها عن بعض في العديد من الوجوه،فقيم العمل في المنظمات الإنتاجية

[1]- مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، مرجع سابق، ص131.

هي غير قيم العمل السائدة في المنظمات الخدمية،وقيم العمل في المنظمات الحكومية تختلف عن تلك التي يديرها القطاع الخاص، وقيم العمل في المنظمات الزراعية تختلف عن قيم العمل في المنظمات التربوية والجامعية". [1] ولا تقتصر الاختلافات القيمية على المهن وعلى طبيعة نشاط المؤسسات فحسب، بل وتختلف أيضا باختلاف الثقافات في حد ذاتها، وبالتالي من الأمور الهامة المتعلقة بالمهن والتي يجب على المسيرين فهمها، هي أن **الثقافات المختلفة لها قيم مختلفة.**

"فمثلا وفقا للقيم الثقافية في الولايات المتحدة الأمريكية فإنه يتم تدعيم ومساندة الفرد الطموح الذي يرغب في تحقيق النجاح والذي يكافح من أجل تحقيق التقدم والرقي في عمله، أما في ثقافات أخرى، فإن الفرد الطموح يكون أقل قبولا من قبل الأفراد في المنظمة. ففي اليابان مثلا يتوقع من الأفراد أن تكون اهتماماتهم وتفضيلاتهم أساسا منصبة على المنظمة والجماعة وليس على الاهتمام الشخصي، فعمل الفرد لتحسين وضعه الشخصي في المنظمة ينظر إليه على أنه مناقض للقيم اليابانية في العمل.

أيضا، فإنه في بعض الثقافات هناك تميز على أساس الجنس، فمثلا في اليابان توضع قيودا على عمل المرأة خارج المنزل، وحتى في حالة عملها، فهي تعمل في الوظائف في مجال الخدمات مثل السكرتارية أو التدريس، فنادرا ما ترتقي المرأة في السلم الوظيفي". [2]

كما قدم "تيري ويلهوف" Thterry Wellhof جرد القيم المستقاة من المؤسسات الفرنسية والعالمية، [3] القيم المذكورة من هذه المؤسسات ساقت الباحث إلى اقتراح تصنيف جديد يبين التوجهات الكبرى المأخوذة من تسيير هذه المؤسسات منذ 2004، بقيادة لجنة من الخبراء، حيث قدموا عدد من القيم الرائدة ووظفت في ثمانية مجموعات أو عائلات:

- **قيم الكفاءة:** تسمح للمؤسسات من إعلان خبراتها واحترافيتها وتمكن في مجال نشاطها، نجد في هذه العائلة من القيم مثل الخبرة والتمكين وكذلك الجودة، الامتياز، السرعة والتفاعلية.
- **القيم الرابحة:** تجمع قيم مثل الطموح، روح المؤسسة، الابتكار، التقدم والنضال.
- **قيم القيادة:** ويمكن تسميتها بقيم المواقف، تمثل الطريقة التي تحصل بها المؤسسة على المهن وسلوكياتها الداخلية، ونجد في هذه العائلة قيم كالمسؤولية، الحرية، الانفتاح بالإضافة إلى الحماسة.

---

[1]- محمد حسن حمادات، **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المدرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص 31.

[2]- رواية حسن: مرجع سابق، ص457.

[3]- Thterry Wellhof : **Les Valeurs**, Editions Organisation, Paris, 2 Edition, 2011, pp81-82.

-**قيم العلائقية:** تميز طريقة المؤسسة في تلقي النماذج السلوكية المفضلة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية هذه العائلة تجمع قيم مثل الاحترام، الجوارية، الثقة أو روح الفريق.

-**القيم الأخلاقية:** تشير بشكل واضح وجلي إلى الإرشادات السلوكية التي يجب أن تحترم داخل المؤسسة كما في خارجها، وتشمل هذه العائلة على الصدق، الشفافية، الاندماج، الصراحة والولاء.

- **القيم المجتمعية:** تجمع القيم التي تربط المؤسسة بالمجتمع مثل احترام المحيط، التضامن والمواطنة. مبدأ الفعل التطوري المستمر مدمج في هذه العائلة بسبب المؤسسات التي ذكرت هذا المصطلح وربطته بفكرة القيم.

-**قيم الازدهار:** تعني وضع الفرد في قلب اهتمامات المؤسسة بالإضافة إلى مصطلح الازدهار، هذه العائلة تجمع عدد من القيم كالإنسانية، المتعة، التطور الشخصي بالإضافة إلى الموهبة.

- **القيم الاجتماعية:** هذه العائلة الصغيرة تشمل القيم التي تشير إلى توحيد الأجراء في المؤسسة تعبيرا عن طموح سياسة التسيير بالمشاركة، تجمع هذه العائلة قيم مثل الفريق، التعددية والمشاركة.

6-الإدارة بالقيم: "يرى كل من **(Garcia and Dolan 2002)** أن الإدارة بالقيم هي أداة جيدة من أدوات القيادة الاستراتيجية، لكنها أكثر من مجرد وسيلة جديدة لإدارة المنظمة، فهي أسلوب جديد لفهم وإدارة المعلومات فهما سلوكيا. فالقيادة تؤثر وتتأثر بالعاملين من خلال تبادل ايجابي للقيم، ومستقبل المنظمة يتحدد من خلال التنمية المستمرة لمجموعة القيم والاستعدادات والرموز والمفاهيم الايجابية التي توجه السلوك،ودور القيادة هو إرساء وتدعيم منظومة القيم. والإدارة بالقيم هي إدارة محفزة بمجموعة من القادة الفعليين الذين يهدفون إلى تمكين الآخرين بهدف استخراج أفضل ما في العنصر البشري من قدرات وطاقات، حيث يقدم هذا المدخل للعاملين الفرصة للمشاركة باعتبارهم من عناصر رأس المال، وتهتم المنظمة وفق هذا المدخل بإمداد العامل بكل ما يمكن أن يجعله أحد مالكي المكان الذي يعمل فيه(لتقوية روح الانتماء)، كما أنه الداعم الرئيسي للعمليات التي تزيد من معدلات الربحية السنوية". [1]

"وتؤثر قيم المديرين كثيرا على المناخ التنظيمي، فهي تقود إلى ممارسات تؤثر على صنع القرارات، فهذه القيم تعبر عن معتقدات وأخلاقيات طاقم الإدارة، إذ تدفع المدير لتفضيل سلوكيات وعوائد معينة على أخرى، وتؤثر في أسلوب بحثه عن البيانات وتصنيفها وتفسيرها، كما تؤثر على ادراكه

[1] أمل مصطفى عصفور: **قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2008، ص ص176،177.

للمعلومات كأساس أو منطلق للتصرف. ولقيم المديرين وكذا لإدراك العاملين لهذه القيم أثر جوهري على طبيعة العلاقات داخل المنظمة، أي هل تكون هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية أو بين هذا وذاك.

كما تؤثر قيم المديرين على مدى ديموقراطية ومشاركة الإدارة أو استبعادها وعلى طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين". [1] وللإدارة بالقيم العديد من المحددات الأساسية نذكرها فيما يلي: [2]

- مدخل الإدارة بالقيم يبدأ من الإدارة العليا بتبنيها سلوكا قياديا موجها بمجموعة من القيم التي تجمع حولها المنظمة في نظام متكامل من القيم والمعتقدات الايجابية.
- هذه الخطوة تعتبر أساس إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه ايجابي مستقبلي،أي أن الهدف من إرساء القيم ومن ثم الثقافة التنظيمية هو تدعيم قدرات المنظمة المستقبلية.
- من خلال المعلومات المرتدة عن سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تشتق من قيمهم ومفاهيمهم الخاصة المستمدة من القيم التنظيمية السائدة، يمكن تحديد نظم العمل وإجراءاته وقواعده الحاكمة وخطط المنظمة وسياساتها.
- يخلق نظام القيم الايجابي القدرة على الرقابة وإعادة التوازن للنظم والسياسات بشكل يكسب المنظمة المرونة في مواجهة التغيرات المحتملة.
- يحقق نظام القيم داخل المنظمة التوازن بين المستوى غير الظاهر من المفاهيم والأفكار والمعتقدات والقيم وبين السلوك الظاهري المتوازن لأداء المنظمة.
- تعمل هذه القيم كمظلة توجه الأهداف والسياسات، القرارات قواعد تقييم السلوك، ومن المهم إنشاء نظام للحوافز والمكافآت تمنح للأفراد الذين يسلكون السلوك المتفق من القيم المطلوبة.

"ويرى (Kelso,2007)أن أهم المجالات الإدارية والتنظيمية التي يمكن للإدارة بالقيم أن تسهم في زيادة فاعليتها هي المجالات التالية:

- الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ورؤية مشتركة.
- نمط ومهارات القيادة.
- القواعد الحاكمة(اللوائح والقوانين المنظمة للعمل)
- الإدارة المفتوحة من خلال المشاركة الكاملة للعاملين في تحمل المسؤولية وتفويض السلطة واتخاذ القرارات.

---

[1]– أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة** – دون ذكر دار ومكان سنة النشر، ص408.

[2]– المرجع نفسه: ص ص 177 ـ 178.

- السياسات والإجراءات.
- الاتصالات وتبادل المعلومات.
- التدريب والتعليم.
- نظام الحوافز والمكافآت
- التخطيط المستقبلي وتحديد الرؤية والأهداف
- التفاوض مع الاتحادات والنفايات العمالية". [1]

ومن المهم التأكيد على الدور الإيجابي لمنظومة القيم في تحقيق الإستراتيجية، حيث أكدت العديد من الدراسات على أن المعتقدات الأساسية تعد جانب مهم من جوانب تنفيذ الإستراتيجية، لا سيم في مجال الواقع التنافسي الذي تعيشه المؤسسات اليوم، هذا الواقع الذي يتطلب الحاجة لزيادة الاحترافية في أداء الأعمال والحاجة لتبني مختلف أنواع القيم الإيجابية، وفي مقابل ذلك الابتعاد على كل أشكال القيم التنظيمية السالبة.

7-القيم الثقافية التنظيمية السالبة:

7-1-الاتجاهات نحو العمل: "يرى أنصار الاتجاه النفسي في التنمية أن الاتجاهات الايجابية نحو العمل من الدعامات الرئيسية للتنمية الاقتصادية فقد بين Hagen أن التنمية تتطلب بناء اتجاهات موجة للفرد نحو العمل الفني واليدوي، والبلدان النامية لا تحرص كل الحرص على تنمية هذه الصفات النفسية لدى أفرادها.ولقد بين سينياكوSiniako1975 أن الفيتناميين ينظرون إلى الأعمال الهندسية نظرة ازدراء واحتقار مما أدى إلى نقص تواجد المهندسين في الفيتنام نقصا فادحا، وبينبرانسونBaranson1963 أنالهنود يعتبرون العمل مع الآلات منحط اجتماعيا لأنه يحول الفرد من سيد على الآلة(وهو حرفي)إلى عبد لها (وهو عامل). وأشار رابح تركي1986 إلى أن نظام التعليم في كثير من البلدان العربية يرغب في التعليم النظري الموصل إلى مناصب الشغل التي تتطلب لباس الياقات البيضاء والجلوس على الأرائك طوال الوقت، ويرغب عن التعليم الحرفي الموصل إلى مناصب العمل التي تتطلب لبس الياقات الزرقاء والعمل واقفا في الميدان وتوسيخ الأيدي واحتمال تعرضها للأذى(يمكن الإشارة إلى الجزائر باعتبارها بلد نامي وباعتبار رابح تركي جزائري التأكد من أصله)

[1] – أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 179.

7-2- الدافعية نحو العمل: ويرى المتخصصون في علم النفس التنظيمي أن الصفات النفسية للأفراد كالدافع للإنجاز والرغبة في العمل والحاجة إلى التفوق هي دعامات رئيسية للتنمية،وتساهم إلى حد كبير في إحداث التقدم الاقتصادي و الصناعي في البلدان المتقدمة وخاصة في المجتمع الأمريكي الذي يحرص كل الحرص على تنميه لدى أفراده،كما بينوا أن هذا الدافع مكتسب ومن الممكن تعلمه،و قد أشار إلى أن الآباء الذين يحددون لأبنائهم معايير عالمية قد يطلبون الكثير من أبنائهم لكنهم في الوقت نفسه يشجعونهم على الاستقلالية ويوفرون الظرف المناسب لنمو دافع الانجاز فيهم، كما بين أن مما يساهم في نجاح الآباء في مهمتهم هو ثوابهم السريع لكل شكل من أشكال النجاح، وتركهم أو عدم اهتمامهم الكامل بكل شكل من أشكال الفشل. والبلدان النامية لا تحرص كل الحرص على تنمية هذه الصفات لدى أفرادها

7-3-عدم احترام الوقت: للوقت أهمية كبرى في الحياة، وعلى الفرد أينما كان أن يحرص عليه ويستغله الاستغلال الأمثل،وقد كان السلف الصالح من احرص الناس على أوقاتهم وقد جاء في المثل العربي أن الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، وقد **قال الرسول صلى الله عليه وسلم:" لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه وعن شبابه فيما أبلاه..."*** ومن جهة أخرى فإن ملاحظة البلدان النامية بما فيها الإسلامية والعربية تبين آن الوقت لا يحترم ولا يأخذ بعين الاعتبار كما ينبغي وقد بين **حسن عايش** 1980 أن العربي عموما لا يحترم المواعيد". [1] كما بين "محمد شاكر عصفور" 1980 أهم مضيعات الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(05): أهم مضيعات الوقت في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

أهم مضيعات الوقت	معدل الوقت الضائع أسبوعيا(دقيقة)
تأخر في الصباح عن العمل الرسمي.	61.8
مكالمات هاتفية لأغراض خاصة.	35.4
قراءة المجلات.	49.4
تناول الشاي والقهوة.	46.6

* - رواه ابن حبان والترميذي وصححه عن أبي برزة الأسلامي.

[1] محمد مقداد: القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، العدد2، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2006، ص ص 56 -57.

مراجعة المستشفي.	75.5
مغادرة المكتب قبل نهاية الدوام.	42.5
مضيعات أخرى.	132.5

المصدر: محمد مقداد: مرجع سابق، ص58.

7-4-الذاكرية (عدم الكتابة والاعتماد على التذكر): لعل ما تتسم به ثقافة البلدان النامية هي ظاهرة الذاكرية، حيث أن ميل الناس للحفظ والاعتماد على الذاكرة والتذكر بارزا أكثر من ميلهم إلى التدوين والكتابة وفي العالم العربي بالخصوص قد تكون الظاهرة متفشية إلى حد كبير. لقد بين حسن عايش 1998 انه: " قلما ترى عربيا ومهما كانت درجة ثقافته ومركزه يدون، أي لا يعود إلى الذاكرة لاسترجاع ما عليه من مواعيد والتزامات ونشاطات مما يجعل الوضع الفردي والعام في فوضى لا مثيل لها، ولكن الفوضى تولد شعورا بالحرية الخطأ، بينما يولد التدوين شعورا بالضيق والالتزام بالمسئولية"، وكون أن الذاكرة تواجه دوما تحديا كبيروهو النسيان، فان أعمالا واجتماعات ومواعيد قد تكون مهمة جدا لا تنجز كلية أو لا تنجز في الوقت المناسب لأنها تنسى". [1]

"فالفرد يستقبل يوميا أفكارا ومعلومات جديدة، أحيانا ليست لها علاقة مع نشاطه الذي يمارسه، لكنها تفيده من جهة أخرى، فالاحتفاظ بها في ذاكرته يضايق أفكاره المتماشية مع نشاطه الذي يمارسه وينقصه بعض التركيز والفعالية في العمل، لكن إذا دونها في مذكرته سيكسب ربحا وفيرا من الوقت والطاقة ويكون وتأكد من أنها لن تضيع منه". [2]

ما يمكننا استخلاصه في الأخير هو أن كل هذه القيم التنظيمية السالبة من عدم احترام الوقت وضعف الدافعية نحو العمل والاتجاهات السلبية نحو المهن، ضف إلى ذلك عدم وجود ثقافة التدوين (وهو ما يؤدي إلى ضياع المواعيد وبالتالي إلغاء أو تعطيل المهمات سواء بصفة جزئية أو كلية)، كل هذا ينعكس لا محالة في صورة تناقض قيمي داخل المؤسسة. وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي.

8-بعض انعكاسات التناقض القيمي داخل التنظيم: تؤدي تناقضات القيم إلى مجموعة من المشاكل التنظيمية التي يصعب في غالبية الأحيان التعرف على أسبابها ودوافعها، لهذه المشاكل انعكاسات على العمل والعاملين داخل المؤسسة والتي يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل حسب درجة التناقض وقوة

[1]- محمد مقداد: القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا، المرجع السابق، ص57.

[2]- Pierre Nicolas: **La Gestion Du Temps**, Editions Chihab, Batna, 1994, P 15.

الانعكاسات، وهي تتدرج من سوء التكيف البسيط إلى سوء العلاقات البشرية ثم الصراع أو الانسحاب، وأقوى رد فعل وأخطره يتجلى في ظاهرة التخريب: [1]

8-1- صعوبة التكيـف: إن قوة التناقضات والاختلافات بين القيم داخل التنظيم يؤدي إلى صعوبة التكيف وعدم القدرة على تحمل ضغوط مختلف القيم المتعاكسة فكلما زادت الاختلافات والتناقضات زادت صعوبة التكيف وأدت إلى انعكاسات أوسع مدى وأكثر قوة.

8-2- فشل التكيـف: وفي هذه المرحلة تبرز مظاهر الفشل في ثلاث صور:

أ-سوء العلاقات الإنسانية: هناك اختلاف في طبيعة القيم واختلاف في درجة الثقافة والتكوين بين العمال والمسؤولين حيث تتغلب القيم التقليدية على ذهنيات العمال،بينما تتغلب القيم الحديثة وتؤثر على سلوكيات الإطارات، هذا التناقض والاختلاف قد يصل إلى درجة توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وخاصة بين العمال والمشرفين والمسيرين.

ب-انخفاض الرضا المهني: إن سوء العلاقات الإنسانية يؤدي إلى انخفاض الرضا المهني عند العمال ونقص الحوافز والدوافع إلى الانجاز واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

ج-الإجهاد الذهني والبدني: إن مشاكل العمل وانخفاض الرضا وتناقض القيم يؤدي إلى التعب والإجهاد نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، مما يؤدي إلى حالة من الإجهاد الذهني والتعب البدني دون بذل الجهد الذي يبرر ذلك التعب.

8-3-المواجهـة: إن صعوبة العمل في التنظيم وعدم القدرة على مسايرة التغير والاستجابة للمتطلبات يؤدي إلى ظهور آليات دفاعية، يمكن حصرها في ثلاث أنماط وهي الانسحاب، الصراع والتخريب.

أ-الانسحاب: ويكون في صورتين إما بترك العمل نهائيا وخاصة في حالات الرخاء الاقتصادي الذي يسمح للعاملين بإيجاد شغل بمؤسسة أخرى وأحيانا يفضل العامل البطالة على التعرض لضغوط العمل في التنظيم وما فيه من تناقضات، آما الطريقة الانسحابية الثانية تتمثل في البقاء في العمل مع التخلف والتغيب والتمارض وتجنب العمل، وإنتاج أقل ما يمكن إنتاجه.

ب-الصراع: ويتمثل في مواجهة المواقف بصورة أكثر عنفا، وتكون في صورة صراعات عمالية وإضرابات واختلافات واضحة.

[1]- بوفلجة غيات: **مبادئ التسيير البشري**، مرجع سابق، ص 219.

ج-التخريب: ويكون كمرحلة قصوى تدفع العامل إلى تخريب آلته حتى يتخلص منها ويجد مبررا مقبولا للتوقف عن العمل ولو لمدة.

"أمام هذه المشاكل الموضوعية والصراعات الحادة داخل المنظمة يجب التدخل للمساعدة على توافق هذه القيم وبالتالي القيام بإجراءات تتمثل فيما يلي:

- حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل التنظيم وتصنيف التراث الثقافي والقيمي المؤثر على التنظيم بحيث يؤخذ الايجابي ويترك السلبي.
- التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير وتكييفها مع الواقع.
- إيجاد ثقافة خاصة بالتنظيم، بحيث يمكن بلورة ثقافة تنظيمية سليمة متمحورة حول أهداف التنظيم، ويمكن ذلك باستخدام التكوين والإعلام الداخلي وتعزيز القيم الايجابية وتكرار اللقاءات الهادفة إلى تحسين الاتصالات ورفع درجة الانتماء عند العمال.

هذه الإجراءات وحدها فقط من شأنها أن تساهم في التخفيض من التناقضات القيمية داخل التنظيمات، كما تساهم في وضع أسس سليمة لثقافة تنظيمية مبنية على قوة الانتماء وضرورة جمع الجهود لتجسيد الأهداف والطموحات". [1]

ثانيا: قيم الاتصال: "إن الاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل بعضها مع بعض سواء داخل المنظمة، وحتى خارجها. أما داخلها فالرئيس ومعاونوه يستطيعون تحقيق التأثير الإيجابي المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف المرجو بلوغه، وهو كذلك عملية نفسية تتطلّب قدرا مناسبا من الفهم للنفس البشرية واتجاهات الآخرين، وبوجود الاتصال وتوفره، يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية والكاملة لسير العمل، مما ينمي لديهم الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالأهمية، الشيء الذي يعزز لديهم من جهة أخرى الشعور بالرضا والاستقرار النفسي". [2]

وفيما يلي سنقف على بعض النقاط التفصيلية التي توضح لنا كل من أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

---

[1]- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 186.

[2]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص49.

1-أهمية وأهداف الاتصالات:

1-1-أهمية الاتصالات: "في واقع الأمر، لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيّد بين الأفراد، سواء داخل المنظمات أو خارجها، لأنّ من طبيعة الاتصال الفعّال أنّه يساعد في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة مشاريع المؤسسة، لأنّ تجاهل العامل الإنساني في المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط". [1]

وهناك مجموعة من الفوائد التي تتحقق من خلال عملية الاتصال، ومن أهمها: [2]

- يساهم الاتصال بين الإدارة والعاملون في تفهم الفرد لجوانب العمل المطلوبة منه، وكذلك تفهم الهدف من أدائه للعمل ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- يساهم الاتصال في التعرّف على مشكلات ومعوقات العمل التي تواجه المنفذين في الأداء، مما يؤدّي إلى البحث عن الأساليب المناسبة للتغلّب عليها حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة.
- يساهم الاتصال المستمر بين الإدارة والعاملين على خلق وحدة المفهوم والهدف، بالإضافة إلى أنّه يسهم في التقارب وتدعيم العلاقات الطيبة بينهما، مما يؤدّي إلى تدعيم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الرضا عن العمل.
- يحقق الاتصال الفعّال إزالة سوء الفهم بين الأفراد والجماعات، كما يساعد على تحقيق التناسق بين أوجه النشاط المختلفة في المنظمة.
- يعتبر الاتصال وسيلة فعّالة لعمل الإدارة، وهو يعكس مدى فعالية الإدارة وتميّزها.

"وتعتمد مجموع القواعد والمعايير المؤطرة للاتصال سواء في جانبه التقني أو الاجتماعي على القدرات المادية والإنسانية للمرسل من جهة، ومتطلبات واحتياجات المستقبل من جهة أخرى". [3]

وبواسطة الاتصال التنظيمي تتمكن "الوحدات التنظيمية من تقديم المعلومة الضرورية إلى جميع المستويات من أجل تنفيذ القرارات، ومن أجل تحفيز المستخدمين والتأثير في سلوكهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة". [4]

---

[1]- المرجع نفسه: ص ص 73- 74.

[2]- محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 230.

[3]-Necib Redjem : **l'Entreprise Publique Algérienne- Socialisme et Participation-** Office des Publications Universitaires, Alger, 1987, P 92.

[4]- Pierre .G . Bergeron : **la Gestion Moderne- Théorie et Cas-** Guetanmorin Editeur, Quebec, 1989, P370.

ما نخلص إليه في الأخير هو أنه نتيجة للتفاعل الحادث بين العاملين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات بالكمية المناسبة وفي التوقيت المناسب إلى مختلف الجهات، يصبح وجود هيكل للاتصال أمرا ضروريا، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

1-2-**أهداف الاتصال:** "يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها:

- **تحقيق التنسيق بن الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.
- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:
  - توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
  - توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
  - تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقديم البدائل وتنفيذ القرارات وتقسيم نتائجها.
- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
- ويمكن أن ندرج هنا هدفا آخر للاتصال الفعّال الذي لا يقل أهمية عن سابقيه، والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل، ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:
  - توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال.
  - مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
  - تشجيع الآراء البناءة.
  - تنمية مهارات الإصغاء بإخلاص من خلال الاعتماد على بيانات صحيحة.
  - ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء.

●عدالة توزيع المعلومات دون تمييز أو اتجاهات شخصية". [1]

ويهدف الاتصال إلى تحقيق وظيفتين رئيسيتين: [2]

الوظيفة الأولى "تحفيزية" بالمعنى الذي تؤدّي فيه إلى تحسين العلاقات الاجتماعية من ناحية، ومن ناحية أخرى تعود أهميتها إلى ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية في حدود ما يمكن للعاملين التعبير عنه فيما يخص أنشطتهم.

إنّ هذا النوع من الاتصال لا يهدف فقط إلى تجنيد الموارد البشرية كما يضن البعض، وإنّما يتعدّى ذلك إلى الحفاظ على العلاقات المباشرة في الأنشطة الإنتاجية، ويوضّح De Keyser 1983 أنّ فقر الاتصالات الاجتماعية نتيجة تصور بعض مراكز العمل بمعزل عن العمل، أدّى إلى نقص فعالية النسق.

أما الوظيفة الثانية هي أن يكون الاتصال إجرائيا أو وظيفيا، أي يضمن العدد الكبير من المعلومات التي بواسطتها تتم عملية التفاعل بين العاملين والآلات من أجل أداء جملة العمليات الضرورية للإنتاج.

2-أشكال الاتصال: تأخذ الاتصالات عديد الأشكال والتصنيفات وذلك على النحو التالي:

2-1-الاتصالات الرسمية وغير الرسمية: "فكر في عدد وأنواع الرسائل التي تصلك خلال أي يوم من أيام العمل، ربما طلب منك رئيسك الانتهاء من إعداد تقرير بيعي مهم، وربما أعطاك مدير قسم آخر مذكرة عن موقف المشروع الجديد، وربما قرأت رسالة من أحد زملائك في بريدك الإلكتروني تتحدّث عمن فاز برئاسة اتحاد فرق كرة القدم، وربما أخبرك عامل النظافة إحدى النكت، ويمكنك من هذا العدد المحدود من الأمثلة التفرقة بين النوعين الرئيسيين للاتصالات في المنظمات وهما: الاتصالات الرسمية أو تقاسم الرسائل الخاصة بعمل المنظمة الرسمي. والنوع الثاني هو الاتصالات غير الرسمية، أو تقاسم المعلومات غير الرسمية البعيدة عن نشاط المنظمة". [3]

ويذهب هربرت سيمون H. Simon إلى "أنّ الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، فالصداقة بين شخصين تهيئ الظروف للاتصال والحديث بينهما. وبالإضافة إلى ذلك فإنّه يمكن تصنيف عمليات الاتصال داخل نسق المصنع وفقا لعدّة معايير منها اتجاه هذه الاتصالات، وكذلك في ضوء مضمونها وطبيعتها". [4]

---

[1]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 68.

[2]- محمد مسلم: **مدخل إلى علم النفس العمل**، مرجع سابق، ص ص 97-98.

[3]- جورج جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 163.

[4]- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: مرجع سابق، ص

ويرى "الهاشمي لوكيا" أنه "يتوجب فهم معنى الاتصال غير الرسمي لا مجرد الألفاظ التي يتلفظ بها العاملين، إلى جانب ضرورة التعرّف على قادة هذا الاتصال لشرح البيانات لهم، وتغذية الأفراد بالحقائق باستمرار لأنّ احتكار الإدارة للمعلومات يجعل الاتصال اللارسمي مقتصرا على نقل الشائعات والتكهنات والاستنتاجات التي غالبا ما تكون خاطئة". [1] وتعرف الإشاعة بأنها"سلسلة تبادل معلومات أو أخبار مقدمة للتصديق، تتناقل من فرد إلىآخر وذلك دون أن تكون معلومات أكيدة لتصديقها". [2]

"وعن طريق الإشاعة يتم تداول الأخبار بين العاملين بطريقة غير رسمية، ومن أهم مميزاتها أنّها سريعة التداول والانتشار، فما دامت مرنة وشخصية فإنّها تنشر المعلومات بطريقة أكثر من أية وسيلـــة اتصال أخرى". [3]

2-2-الاتصال اللفظي وغير اللفظي: يمكن تقسيم هدا النمط من الاتصالات بشكل رئيسي إلى:

أ-الاتصالات الشفوية: "تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفون في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، كما أنّها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكّن المرسل من ناحية أخرى من التأكّد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان أكبر، و"تعتبر الاجتماعات وخاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصا للتعبير عن آراءهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنّها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر. وتتم الاتصالات الشفهية بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو التجمعات (كالاضطرابات مثلا)، وفائدتها أنّها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس بالمرؤوس من ثقة المرؤوس ويرفع من روحه المعنوية". [4]

---

[1]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 237- 238.

[2]- محمود السيد أبو النيل: **علم النفس والشائعات**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص11.

[3]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص 65-66.

[4] -Sekiou Lakhder : **Gestion de Personnel**, Paris, 1993, P 17-18.

"أما عيوب هذا الأسلوب، فتكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيّد، وتعقّد الرسائل أو جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة حسب ماهية الرسائل وموضوع الدراسة، كما أنّ هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم، لأنّه يستغرق وقتا طويلا". [1]

-**طرق الاتصال الشفهي:** "تمثّل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتتمثّل في الوسائل والطرق التالية:

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- المقابلات: مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية، مقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، مقابلة ...الخ.
- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها).
- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- المؤتمرات.
- الندوات.
- اللجان: سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- الحلقات والزيارات: مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعرّف على المعلومات المرتدة". [2]

ب-الاتصالات الكتابية: "ويشتمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية، وتعتبر هذه الاتصالات على جانب كبير من الأهمية في الأعمال الإدارية على اختلافها، سواء كانت تقارير أو أوامر إدارية أو شكاوي وغيرها، بحيث يجب أن تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثمّ يحفظها ضمن الملفات ليتسنّى الرجوع إليها عند الحاجة، ويمكن أن نوصلها إلى أكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر،وهي أقل عرضة للتحريف والتشويه، وتناسب المعلومات الفنية المعقّدة". [3]

---

[1]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص216.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الفعّال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 320.

[3]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 217.

"وتتميّز بأنّها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنّه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، وحتى تكون واضحة وجيّدة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، والكلمات المألوفة، وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة، ويعتبر "لخضر سكيو" Lakhdar Sekiou 1993 أنّ أهم الوسائل التقليدية للاتصال التنظيمي:

1- المجلة الحائطية: وتستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل والعطل، وبرزنامة برامج التكوين المتاحة، وهي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعّالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تهمهم بشكل مباشر.

2- كشوف المعلومات Les Bulletins d'information: وهي تتغيّر من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية أو شهرية تبعا لإمكانيات المؤسسة واحتياجاتها، وهي فعّالة جدا للاتصال بالعاملين وإعلامهم وتحسين معنوياتهم أحيانا، وهذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

3- صندوق الاقتراحات La boite a suggestion: وبواسطتها يستطيع العمال وضع اقتراحاتهم كتابيا حتى تطّلع عليها الإدارة وتقوم بدراستها، كما يمكن أن تتبع إلى استقبال شكاوي العالمين.

ج-الاتصالات الحركية: "يلعب الاتصال غير اللفظي دورا بارزا في تعزيز الاتصال اللفظي، ويتمثّل هذا النوع من الاتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم، ومن خلال لغة الجسم يتم نقل المعاني بواسطة حركات وتعبيرات الوجه والإيماءات والانحناءات، ووضع الجسم وحركات اليدين، واللمس وشكل ومظهر الجسم". [1]

"ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة لهذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال. ورغم أنّ الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلاّ أنّ لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة، ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات كالسرعة المطلوبة، وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها، والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجّه إليها الرسائل". [2]

وبشكل عام فإنه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا، لأنّها بذلك تشمل مستويات إدارية كثيرة، ويشترك بها أعداد كبيرة من العاملين حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص319.

[2]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 217.

تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها، عن طريق وضع برامج تهدف إلى توصيل المعلومة بكل الطرق سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

2-3-الاتصالات وفق اتجاهاتها: ضمن هذا النمط من التصنيفات يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

أ- الاتصالات الصاعدة: "إن صعود المعلومة أمر ضروري لعمل المؤسسة، فالاتصال الصاعد يعبر عن اهتمامات واحتياجات العمال، كما يسمح ب:

- التعمق في معرفة المناخ الاجتماعي للعمال.
- ظهور الصورة النوعية الداخلية للمؤسسة.
- إحصاء وتحليل متطلبات ومحفزات العمال.
- تقدير فعالية برامج الإعلام والاتصال في المؤسسة".[1]

ويتضمن الاتصال الصاعد إيصال الرسائل والمعاني من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

إنّ أغلب المنظمات تبذل جهودا لبناء قنوات اتصال صاعدة كفؤة وفاعلة، فالعاملون يحتاجون إلى نقل شكاويهم ووجهات نظرهم وتقارير أدائهم إلى الجهات العليا. إن الانسياب السليم والفعّال للمعلومات والبيانات، من خلال الاتصال الصاعد يدلّ على أنّ عملية الاتصال بهذا الأسلوب فاعلة، ويمكن أن نميّز بين أنواع عديدة من المعلومات التي تنقل في سياق هذا النوع من الاتصال:

-**المشاكل والاستثناءات:** يتضمن هذا النوع المشكلات أو الصعوبات التي يواجهها العاملون في مكان عملهم، وكذلك الحالات الاستثنائية التي تحصل أثناء إنجاز الأعمال، والتي يرغب العاملون إيصالها إلى المستوى الإداري الأعلى، مثال ذلك: تعطل الطابعة في أحد المكاتب منذ يومين، ولن تحل المشكلة قبل أسبوع على الأقل بانتظار ووصول طابعة جديدة.

-**اقتراحات لإجراء تحسين معين:** وهذه عبارة عن أفكار لغرض تحسين إنجاز الأعمال، وتوفير بيئة عمل أفضل، **مثال ذلك:** اقتراح حذف بعض المراحل من عملية إنجاز معاملة معينة، لأنّها تستغرق وقت طويل، ولا تضيف قيمة ولا تعطي نتائج مفيدة.

-**معلومات مالية ومحاسبية:** وهي الرسائل الخاصة بالتكاليف والمبيعات والأرباح وغيرها من المعلومات المشتقة منها.

[1]-- J- M . Peretti : **Gestion des Ressources Humaines**, Librairie Vuibert, Paris, 1987, P242.

-**الشكاوى والنزاعات:** إنّ الرسائل الخاصة بشكاوى العاملين وتطلعاتهم، وكذلك التقارير الخاصة بحصول نزاعات أو شجارات في مكان العمل، هي فحوى هذا النوع من الرسائل الصاعدة، حيث ينتظر مرسلوها حلولا لمشاكلهم، فقد يشكو أحد المدراء عدم تعاون مسئول المشتريات معه.

تقارير العمل: وهذه هي التقارير الدورية حول الأداء وإنجاز الأعمال بهدف إعلام الإدارة عن مسيرة العمل الفردي والجماعي وللأقسام. **مثال ذلك:** إرسال تقرير إلى الإدارة حول تدقيق الفواتير الواردة من جهاز معين والملاحظات المؤثرة عليها". [1]

"وهي عبارة عن ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة، إنّ التقارير عبارة عن وسائل الاتصال تعتمد عليها الإدارة لمعرفة ما يجري، فهي عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات والوسائل المتبعة من أجل معرفة سير العمل، واستنتاج الأداء الفعلي له. (فهي نوع من المراسلات الرسمية). وتعتبر أداة أساسية ووسيلة هامة للتعرّف على صيرورة الأعمال باعتبارها أداة اتصال، تعكس أدار الأعمال ولو نسبيا، فهي بمثابة الحجر الأساسي في عملية المتابعة الفاعلة، لذلك فإنّ كتابة التقارير يتطلب مهارة عالية أثناء صياغتها، ... لأنّه يترتب عليها أحيانا قرارات مصيرية لكل إدارة، فبواسطتها تتحرك الإدارة في الاتجاه السليم لمعالجة الانحرافات والسلبيات عن طريق التخطيط والرقابة من طرف الإدارة العليا". [2]

يضيف مصطفى عشوي فيما يخص هذا النوع من الاتصال، "إن الاتصال الصاعد يكاد يقتصر على تقديم الشكاوى أو طلب توضيحات واستفسارات على بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما". [3]

وعموما فإنّ منظمات الأعمال تستخدم الوسائل المختلفة الحديثة لإتمام عمليات الاتصال الصاعدة، مثل شبكة الإنترنت والحواسيب وسياسات الباب المفتوح للمديرين، ومع ذلك فقد تحصل مشكلات في هذا النمط مثل التحريف الذي يحصل على المعلومات قبل وصولها إلى المستوى الإداري الأعلى، أو أنّ هذا الأخير لا يستمع لمشاكل العاملين بعناية. [4]

---

[1]- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 528-529.

[2]- أحمد زردومي: مرجع سابق، ص 104.

[3]- مصطفى عشوي: **أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات**، مرجع سابق، ص22.

[4]- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 529-530.

يرتبط هذا النوع من الاتصال ارتباطا مباشرا بنوع القيادة المسيرة للمؤسسة، فكلما كانت قيادة ديمقراطية دل ذلك على أن مختلف أنواع الرسائل التي تنتقل من المرؤوسين إلى الرئيس تأخذ المنحى الصحيح، سواء تعلق الأمر بتقارير عمل أو اقتراحات أو شكاوى أو ... والعكس.

ب- الاتصالات النازلة: "وتشير إلى مجموع القواعد والقيم التي تؤطر العملية الاتصالية التي تحدث من المستويات العليا اتجاه المستويات الدنيا في التراتبية الهرمية". [1]

"وهو النوع الأكثر شيوعا، حيث تنساب الرسائل أو المعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المستويات الإدارية العليا، إلى المستويات الإدارية الدنيا. وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال ومبادرات الإدارة للتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها. ويستطيع المدراء الاتصال بالعاملين بطرق عديدة ووسائل كثيرة، مثل الحديث المباشر أو صحيفة تعليمات أو البريد الإلكتروني أو غيرها. وأهم أنواع الرسائل النازلة تتضمن الآتي:

-**تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات:** يتضمن هذا النوع من الرسائل كل ما يتعلق بتنفيذ الخطط والأهداف، وتأثير السلوكيات المطلوبة وغير ذلك من أمور، فهي تعطي اتجاها معينا للمستويات الأدنى، **مثال ذلك:** رسالة توجّه إلى كافة العاملين لتحسين الجودة، وتنبيه أفراد المنظمة إلى أهمية المنافسة على أساس الجودة.

-**تعليمات العمل:** وهذه عبارة عن التوجيهات الخاصة بكيفية إنجاز الأعمال من قبل العاملين، وكيف ترتبط الوظائف بباقي أنشطة المنظمة. **مثال:** التعليمات الخاصة بمنح إجازات العاملين والتعديلات التي تجري عليها.

-**الإجراءات والممارسات:** هذه الرسائل تحدد سياسات المنظمة وقواعد عملها والتشريعات الخاصة بذلك، والترتيبات الخاصة بالعمل. **مثال:** الخطوات والإجراءات اللازمة لمنح إجازة لموظف لمدة سنة بدون راتب.

-**التغذية العكسية للأداء:**وهذه الرسائل تشمل على ملاحظات وتقييم المستوى الإداري الأدنى على الأداء الذي تم رفعه بشكل اتصال صاعد إلى المستوى الإداري الأعلى من قبل العاملين أو المسؤولين. **مثال:** الإشادة بجهود العاملين في قسم الحاسوب، وإبراز دورهم في تحسين إجراءات العمل.

[1]- Roger Muchielli : **Communication et Réseaux de Communications**, Edition Libraires Technique, Paris, 6 Edition, 1984, P 72.

-**أدلجة العاملين وتحفيزهم:** إنّ هذه الرسائل وظيفتها الرئيسية تحفيز العاملين لقبول وتبني رسالة المنظمة وثقافتها وقيمها، وإيصال أفكار وعقيدة الإدارة العليا فيما يتعلق بالعمل وكيفية إنجازه. **مثال ذلك:** اعتبار جميع العاملين في المنظمة كعائلة واحدة، وتدعو الجميع لحضور لقاء سنوي بمناسبة تحقيق إنجازات أو نتائج استثنائية". [1]

ج-الاتصالات الأفقية: "الاتصال الأفقي يحدث بين الوحدات التنظيمية ذات نفس المستوى التنظيمي".[2] وذلك بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف العاملين الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في التنظيم الرسمي. وتتمثل هذه الاتصالات في تبادل الرسائل بين زملاء العمل أو عبر الوظائف في المستوى الإداري الواحد، وهدف هذه الاتصالات ليس الإعلام فقط، وإنما طلب المساعدة والتنسيق أيضا.

ويمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

1- حل المشاكل داخل الأقسام: وتتضمن جميع الرسائل بين أعضاء القسم الواحد، وكيفية إنجاز المهام والواجبات، **مثال ذلك:** أن يطلب موظف مساعدة من زميله لإجراء عمل معين.

2- التنسيق بين الأقسام: وهذه الرسائل تسهل إنجاز مهام ومشاريع بين الأقسام، **مثال ذلك:** أن يطلب من شخص في قسم التسويق وأخر في قسم الإنتاج لترتيب اجتماع لمناقشة أمر يخص العمل المشترك.

3-تغيير المبادرات والتحسينات: وهي رسائل موجهة لتقاسم معلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المنظمة على التغيير والنمو والتحسين، **مثال ذلك:** أنّ أحد الأقسام بهدف تحسين وإجراء تجديد للمنظمة، فإنّه يرغب في مناقشة هذه الأمور مع القسم الآخر". [3]

"ويرى هنري فايول ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة". [4]

فمن شأن هذا النوع من الاتصال تعزيز الفهم المشترك للقيم والافتراضات والمسلمات التنظيمية، مما يؤدي الى علاقات تكاملية بين العاملين قد تمتد الى خارج المؤسسة.

والمخطط الموالي نلخص من خلاله أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها:

---

[1]- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: مرجع سابق، ص ص 529، 530.

[2]Pierre .G . Bergeron : **la Gestion Moderne- Théorie et Cas**- Op, Cit, P 373.

[3]- صالح مهني محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي مرجع سابق، ص 531.

[4]- مصطفى عشوي: **أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات**، مرجع سابق، ص24.

الشكل (08): أنواع الاتصالات حسب اتجاهاتها

1- **اتصالات نازلة:** إطارات ↓ أعوان التحكم ↓ أعوان التنفيذ

2- **اتصالات صاعدة:** إطارات ↑ أعوان التحكم ↑ أعوان التنفيذ

3- **اتصالات أفقية:** إطارات ⟷ إطارات.

أعوان التحكم ⟷ أعوان التحكم.

أعوان التنفيذ ⟷ أعوان التنفيذ.

المصدر: الطالبة

3-أساليب الاتصالات التنظيمية والإدارية: "تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أساليب الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها، وإن استخدام المنظمات لأساليب ناجعة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه من أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك أنّ هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعّال للمعلومات، وسنقوم هنا بعرض بعض الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية.

-**أنظمة الشكاوى:** "تشجّع المنظمات المتقدمة عامليها على التعبير عن شكاويهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنّها تضمن إعطاءهم فرصا كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة. بالإضافة إلى هذا، تقوم أنظمة الشكاوى بتقديم خطوات لتظلم العامل أو الموظف من المستويات الأعلى، وتبدأ عادة خطوات التظلم والشكاوى بالرئيس المباشر، فإن لم يستطع حل المشكلة، تحال إلى المستوى الأعلى منه".[1]

-**أنظمة المقابلات:** تعد المقابلة "وسيلة اتصال مفضلة تضع غالبا مسؤول ومرؤوسه وجها لوجه، ويمكن أن تتم بين زميلين في العمل". [2]

"تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتصاص مشاعر الغضب، وكوسيلة لحل المشاكل، ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة، والمناقشات المفتوحة. فتقوم شركة **نورتون**

[1]- زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 242.

[2]- Annie Bartoli: Op, Cit, P 79.

الأمريكية بتخصيص بعض موظفي شؤون العاملين فيها للرد على تساؤلات العاملين في نظام رسمي للمقابلات، حيث يقوم أي من العاملين بطلب المقابلة بعد تحديد موضوع المشكلة، وبعدها يتم تحديد موعد للمقابلة واقتراح إحالة المشكلة إلى متخصصين معنيين لحلها.

-**لوحة الإعلانات:** تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة، ولإخبار العالمين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد المنظمة بصورة دورية.

-**المجلة:** تعتبر المجلة وسيلة جيّدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار، وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها". [1]

4-محددات عملية الاتصال: بما أنّ الفرد هو المحرّك الأساسي لعملية الاتصال، فلا ينبغي إهمال تأثير الأطر المختلفة التي يؤدي فيها تلك العملية، وسنتعرض من خلال هذا العنصر بشكل موجز إلى معنى كل من الأطر التقنية، والنفسية والاجتماعية، والتنظيمية والثقافية التي تحيط بالعملية الاتصالية: [2]

-**الإطار النفسي الاجتماعي:** يتمثل هذا الإطار بعمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذ أنّ تفاوت مستويات الإدراك يؤدّي إلى اختلافات في تفسير نفس التوجيهات والتعليمات.

-**الإطار التنظيمي:** يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوما إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة، يؤدّي إلى بطء عملية الاتصالات، وكذلك فإنّ إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات، لما يؤدّي إليه من تفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين، للتصرّف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

-**الإطار الثقافي:** يستوعب هذا الإطار الأطر التقنية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية السابقة الذكر، ويتمثل الإطار الثقافي في مجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة، التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة، والمسجد

---

[1]- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص244.

[2]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 206-207.

والعشيرة والحزب... الخ، إذ تتقولب شخصية الفرد من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات، ومما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات، وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة.

-**الإطار التقني:** يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المستخدمة في الاتصال، والتي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها، إذ تمّ تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت، ومحطات الأقمار الصناعية والهاتف المتلفز، مرورا بالهاتف، والبرقيات والتلكس، لخدمة وزيادة كفاءة الاتصالات فقد أثّرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة إيجابيا على سهولة ويسر الاتصالات، وسرعتها وقدرتها على التواؤم مع الظروف المختلفة.

"وإنّ أي منظمة في هذا الزمان، وخاصة إذا كانت منظمة فعّالة ونشيطة في خدماتها، فإنّها تتطلّع إلى كل الطرق المتطورة المساعدة لتطوير أعمالها، ويعتبر استخدام تقنيات المعلومات واحدة من هذه الطرق التي توفر القدرات والإمكانيات المختلفة من خلال الحاسوب وبرامجه، وأجهزة الاتصال التي أصبحت وحدات مكملة لأعماله، وهناك عدد كبير من التقنيات الجديدة والمفيدة التي تستخدم الحواسيب مثل برامج أعمال التصميم والجدولة والرقابة على مختلف عمليات الإدارة كالإنتاج والتسويق، وإدارة الموارد."[1]

إن المتتبع لهذه المحددات والأطر المختلفة التي تؤثر على الاتصال بطريقة مباشرة وغير مباشرة، يدرك أن العملية الاتصالية عملية جد معقدة ومركبة يتشابك فيها الإطار التقني والتنظيمي مع الإطار النفسي والاجتماعي والثقافي، فلكي نحدد تأثير الاتصال علينا أن نتعرف على البيئة الاجتماعية والثقافية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال ومكانته في تلك البيئة. وذلك إذا أردنا أن ننجح في قراءة شيفرات كل الرسائل بصفة عامة ورسالة المؤسسة بصفة خاصة.

5-رسالة المؤسسة: لقد أصبح في هذه الأيام وجود رسالة ميزة وواضحة للمؤسسة تميّز المؤسسات الفعّالة عن غيرها، ويمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنّها "إعلان من المؤسسة لرؤيتها وأهدافها، وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميّزها عن غيرها من المؤسسات، سواء كان الأمر يتعلّق بالمنتجات أو الخدمات، وأنواع المستفيدين الذين ترغب المؤسسة في إشباع حاجاتهم، وكذلك الأساليب والجوانب التكنولوجية التي تستخدمها".[2]

---

[1]- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 252.

[2]- محمد ين يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 152.

"وهي بيان رسمي يوضّح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، فقد يتم صياغة رسالة المنظمة في جملة بسيطة بلغة عامة وعريضة جدا، ولكن الظروف المعقّدة المتشابكة التي تواجه المنظمات، تتطلّب أن لا تكون رسالة المنظمة عامة وواسعة جدا إلى حد يسبب الإرباك والغموض، ولا يوضّح مسار أو اتجاه المنظمة، كما أنّها يجب أن تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة، بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما، وبما يساعد على تحقيق المعيارين التاليين:

- السماح للمنظمة بتوسيع نطاقها ومجالها، وتوفير المرونة لها لتطوير إستراتيجيات وأهداف بديلة، وبالتحديد فرص بديلة للتوسّع.
- السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الجماعات والأفراد الذين لهم علاقة بالمنظمة.[1]

ويرى "هشام بوبكر" أن لرسالة المؤسسة أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- تعطي الرسالة تعريفا مختصرا وواضحا للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها.
- تحدد الرسالة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.
- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل.
- تمثل الرسالة إلتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة". [2]

ويمكن إجمال أهمية وجود رسالة للمؤسسة بالنقاط المهمة التالية:

- تساعد على تركيز جهود الأفراد في اتجاه واحد.
- تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل الإدارات والأقسام.
- تحديد المسؤوليات لكل وظيفة داخل المؤسسة.
- تساعد في ترشيد موارد المؤسسة.

---

[1]– عباس سمير: **الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص31.

[2]– هشام بوبكر: الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، كتاب جماعي، **قضايا سوسيو تنظيمية**، إبراهيم توهامي وآخرون، دار البدر الساطع، للطباعة والنشر، العلمة، الجزائر، ط،2013.

- هي أساس الأهداف التي يتم وضعها للمؤسسة.

مما تقدّم يمكن التأكيد على أنّه يجب أن تصاغ رسالة أي منظمة من خلال مشاركة جميع القيادات والعاملين حتى يتم الاندماج الحقيقي والمشاركة الوجدانية فيها عند تصميمها وقراءتها، لأننا لا نريد أن تكون الرسالة مجرد لوحة معلقة على جدران المنظمة، بل يجب أن تكوّن شعورا حقيقيا يعيشه الموظّف في عقله وفي سلوكه وأدائه اليومي، سواءا مع زملائه أو أحد المستفيدين والعملاء.

وفي هذا الصدد يمكن أن "نورد ثلاث نماذج من الرسائل الحديثة الواضحة التي درجت بعض المؤسسات على إعلانها:

أ-رسالة الخطوط الجوية العربية السعودية:

"أن تكون ناقلا جويا عالمي المستوى، سعودي السمات، فائق العناية بعملائه، حريصا على رعاية موظفيه".

ب-رسالة شركة أمريكان للخطوط الجوية:

"سوف نحقق القيادة في مجال النقل الجوي وخدمات المعلومات المرتبطين بذلك عن طريق:

- وضع مستويات الأمن والأمان.
- إمداد المستهلك بالخدمات في كافة أنحاء العالم.
- خلق مناخ مشارك ومفتوح، والذي يبحث دائما عن التغييرات الإيجابية، وتحقيق النمو والأمان والفرصة لكل العاملين".

ج-رسالة الشركة العربية للنظم والمعلوماتية ITS: سنكون أكبر صانع للنظم والمعلوماتية المتكاملة في الشرق الأوسط، وعلى أعلى مستويات الجودة والمهنية العالمية وأكثرها تميّزا". [1]

"وفيما يلي مجموعة من المعتقدات الأساسية لبعض الشركات الكبيرة:

- **شركة IBM:** احترام الفرد – تحسين خدمة العميل-مواصلة التميّز- وقد تمّ صياغة هذه المعتقدات في شكل قيم إستراتيجية وقيم خاصة بالعميل.
- **شركة فورد Ford:** الجودة هي الوظيفة الأولى.
- **شركة دلتا Delta:** الشعور الأسري.
- **شركة ثري إم 3M:** ابتكار المنتج.

[1]- محمد ين يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص ص 152، 153.

•**شركة لينكون إلكترونيك LinenElectronic**: مناسبة الأجر للإنتاجية.

•**شركة كاتربيلر Cater Pillar**: تدعيم البائع أو الموزع القوي.

•**شركة ماك دونالد Mc Donalds**: الخدمة السريعة والجودة المتكاملة.

•**شركة جنرال إليكتريك G.E**: العمل كفريق، والموردين والعملاء شركاء.

•**مؤسسة Jepennes**: الزبون دائما على حق.

•**سوبرماركت Publixs**: حينما تتسوق تكون سعيدا". [1]

وفيما يلي سنذكر رسائل بعض المؤسسات الجزائرية:

-**مؤسسة سونلغاز**: إرضاؤكم هدفنا خدمتكم غايتنا-لدينا التزامات نوفي بها.

-**مؤسسة الشروق**: رأينا صواب يحتمل الخطأ ورأيكم خطأ يحتمل الصواب.

-**اتصالات الجزائر: دائما أقرب.**

-**مؤسسة موبيليس: والكل** يتكلم.

5-1-صياغة رسالة المنظمة: "من أجل أن تكون رسالة المنظمة فاعلة وتحقق الغايات والأهداف التي سبق ذكرها، يجب أن تتم صياغتها وكتابتها بالاسترشاد بمجموعتين من المعايير:

أ-معايير يجب أن تتضمنها الرسالة وهي:

- تعريف المنتج الأساسي (سلعة أو خدمة) للمنظمة.
- تعريف العملاء والأسواق وحاجاتهم التي ستتم تلبيتها.
- النمو والربحية، حيث يجب أن تعكس الرسالة التطلّع نحو التوسّع والربحية.
- فلسفة المنظمة، حيث يجب أن تتضمن الرسالة ثقافة وقيم الإدارة.
- المسؤولية الاجتماعية والرأي العام، فيجب أن تتضمن الرسالة قبول المنظمة مسؤوليتها عن أعمالها وقراراتها، مثل تقديم منتجات موثوقة أو كفاءة العمليات.

ب- مجموعة المعايير التي تؤثّر في صياغة الرسالة: هي تاريخ المنظمة وقدرات ومواطن قوة متميزة لدى المنظمة، والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتوافر الموارد المتاحة لها". [2]

---

[1]- سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 124، 125.

[2]- عباس سمير: مرجع سابق، ص ص 33- 34.

في الحقيقة لا يوجد خلاف بين المختصين في دراسة الإدارة الإستراتيجية من أن وجود أي مؤسسة مرتبط بوجود رسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد وتشتق هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. وبالإضافة إلى أن المؤسسة تشتق رسالتها من البيئة المحيطة فإنها تشتقها أيضا من طبيعة نشاطها فالمؤسسة الخدماتية تختلف رسالتها عن المؤسسة الإنتاجية الاقتصادية وحتى داخل نفس الصنف الواحد تختلف الرسالة من مؤسسة إلى أخرى فرسالة المؤسسة التعليمية تختلف عن رسالة المؤسسة الاستشفائية.

6-العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات: تتأثّر الاتصال التنظيمي بعوامل عدّة منها: حجم المنظمة، نمط التنظيم، نوعية وتركيب الجماعة، عمر المنظمة، طبيعة العمل، ...الخ وسنفصل في البعض منها على النحو التالي: [1]

6-1-طبيعة العمل: حيث أنّ طبيعة العمل تؤثّر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها، من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالنمطية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

6-2-درجة التعقيد التنظيمي: إنّ عملية الاتصال تتأثّر بعدد الوحدات (المؤسسات الفرعية) التي تضمها المنظمة بالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض، كلما كان الاتصال فيما بينها ضعيف إن لم يكن منعدما.

6-3-حجم المنظمة: إنّ كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الاضطراب والتضارب في هذه البيانات.

6-4-عمر المنظمة: من المعروف أنّه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة، كلما أثّر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأنّ المطلوب في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن حتى يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مرّ عليه وقت طويل، فإنّ الاتصالات بين أفرادها ستتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.

6-5-اتجاهات الرئيس في العمل: إنّ اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحدد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة، وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا

[1]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص72-73.

كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير، فإنّه لا يقبل المشاركة في الرأي، ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم، فيصبحون عامل هدّام بدلا من عامل بنّاء للمنظمة.

بالإضافة الى العناصر السابقة الذكر هناك حسب وجهة نظرنا عناصر أخرى تؤثر على العملية الاتصالية في المؤسسة وهي:

أ-**أنماط علاقات العمل:** إن أنماط علاقات العمل في المؤسسات الجزائرية تتسم بتفضيلها للعلاقات غير الرسمية على العلاقات الرسمية، كون هذه الأخيرة لا تشبع حاجة العاملين في بناء علاقات مباشرة مع أكبر عدد ممكن من الرؤساء وأصحاب القرار.

ب-**قيمة الوقت:** "يختلف الاهتمام بعنصر الوقت باختلاف الأفراد والمجتمعات ويتأثر بالعديد من العناصر أهمها: الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، المستوى التعليمي والتطور التكنولوجي". [1]

والعامل الجزائري بحكم الثقافة التي ينتمي إليها، فهو لا يولي أهمية واعتبار للوقت أثناء العمل، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على عملية الاتصال التنظيمي.

ج-**تنوع تشكيلة العاملين:** يعتبر عدم تجانس العاملين من المؤثرات الهامة على الاتصال، وعدم التجانس ينتج إما عن اختلاف المستوى التعليمي (جامعي، ثانوي، ...الخ) وإما عن اختلاف المركز الوظيفي (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، أو عن اختلاف في مستوى الأقدمية وبالتالي على مستوى الذهنية (كفاءات ذات أقدمية، كفاءات شابة)، ...الخ,

إن هذه الفوارق بين أطراف العملية الاتصالية تؤدي إلى ظهور فجوة بين الفاعلين الاجتماعيين، وهي من أبرز العوامل المؤثرة على الاتصال التنظيمي.

7-علاقة القيادة بنمط الاتصالات: "لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أي مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، ومساعدة العاملين على تفهم ذلك.وترتبط عملية الاتصال بوظيفة المدير، على اعتبار أنّه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة، وإقناع العاملين بها. ومن الضروري هنا التأكيد بأنّه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذووا شخصيات فذة charismatic، بل إنّ معظم المديرين ليسوا كذلك، وإنّما أشخاص عاديون، قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزمية، ولعل من أهم

[1]- يوسف حماني: إدارة الوقت-المفهوم والوسائل- الثقافة والتسيير، **أعمال الملتقى الدولي** المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر، الجزائر، 1992، ص144.

الصفات الواجب على المديرين التمتع بها هي: المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة، من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين وحاجاتهم، وكذلك القدرة على استقراء البيئة وتغيراتها.

ويتحمّل المدير في أي مؤسسة المسؤولية عن الأداء الذي تؤدّيه الجماعة، ولذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرّك ديناميكية الجماعات ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادرا على تسهيل عملها لتؤدّي المهام الموكلة إليها، وهذا لا يتحقق إلاّ إذا فهم المدير طبيعة المتعاملين معه وكيف يحفزهم، لبذل أقصى جهودهم، ويجب على المدير أن يعرف كيف يعطي مرؤوسيه فرصة ليعبروا عن أنفسهم، ومن ثم يتجاوب معهم، وأن يعبّر عن نفسه بصورة واضحة.

ولا شكّ أنّ الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيّدا، ومن ثمّ تمكن العاملين من التعبير عن القرارات التي تساعد في زيادة الإنتاج. وتزداد أهمية الاتصالات وما تقتضيه من الوقت والمهارات مع زيادة المسؤولية.

يصرف المديرون على سبيل المثال جلّ وقتهم في مقابلة الجمهور من رؤساء ومرؤوسين، وقراءة المراسلات والتقارير، وإلقاء الخطابات في المناسبات، ...الخ". [1]

ويوضّح الجدول التالي توزيع الوقت الذي يقضيه بعض كبار المديرين في الاتصالات المختلفة:

الجدول(06): توزيع الوقت الذي يقضيه بعض المديرين في الاتصالات المختلفة.

وسائـل الاتصـال	التوزيع النسبي للوقت
• مكالمات تليفونية.	%6
• عمل مكتبي.	%22
• اجتماعات ومقابلات مخططة.	%59
• اجتماعات ومقابلات غير مخططة.	%10
• اتصالات خاصة.	%03
• المجموع.	%100

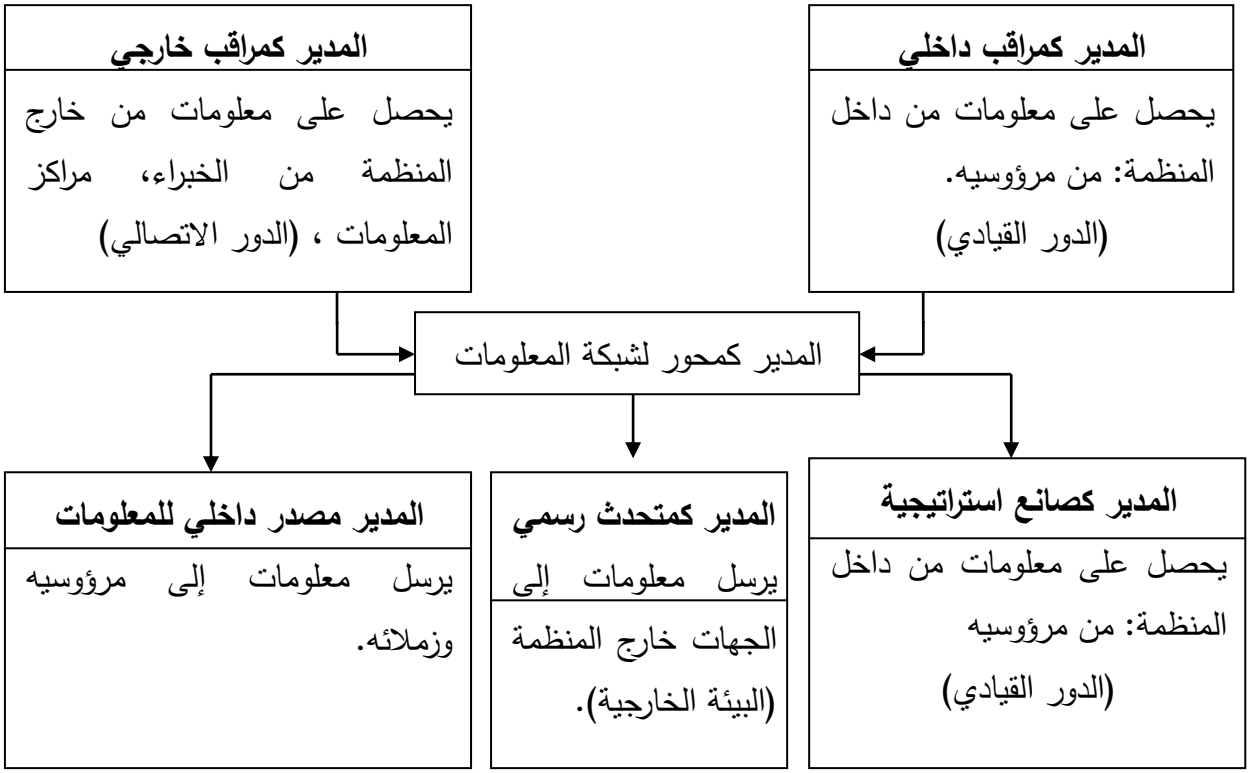
المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص210.

والملاحظة الجديرة بالاهتمام من التوزيع السابق هي أنّ 22% فقط من وقت المدير يتم التصرف به في العمل المكتبي، أما باقي الوقت فيكون في اتصالات مباشرة مع الجمهور وخارج المكتب.

[1]– محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص ص 207– 208.

والشكل الموالي يوضح الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات:

الشكل(09): الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 209.

ومما لاشكّ فيه أنّ المهارات المطلوب توافرها في المدير تسهل القدرات اللازمة من إرسال واستقبال المعلومات، فهو يعمل كمراقب وموزّع، ومتحدّث رسمي، وصانع استراتيجية من خلال شبكة المعلومات المتاحة له. وغالبا ما تزداد فرص الترقية أمام الموظفين الذين يظهرون قدرات أكثر على القيام بالاتصالات الفعّالة. "ويمكن تلخيص قائمة التوصيات التي تمكّن أي مدير من القيام باتصالات فعّالة على النحو التالي:

- نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة.
- الاسماع للمتحدثين بانتباه لأنّ ملامحهم وطريقة حديثهم تحمل دلالات تساعده على الفهم الأفضل لهم.
- استخدم أفضل الوسائل في الاتصال، حسب مستوى فهم من يتم الاتصال بهم.
- تشجيع التغذية الراجعة وإفساح المجال لاستيضاح المرؤوسين حول ما يقوم به المدير من اتصالات.

- استخدام نمطا دقيقا واضحا في الاتصال، فالتعقيد في اللغة يربك المستقبل.
- فهم الإشارات غير الكلامية، فهي تشكّل جزءا مكملا للمعلومات وإن كان ذلك بشكل غير مباشر.
- تجنب سرعة الاستنتاج وعدم التروي". [1]

8-دور مسيري الموارد البشرية في العملية الاتصالية:

تتبع أهمية مسيري الموارد البشرية من توسط مركزهم بين الإدارة التي ينتمون إليها ويشتغلون معها، والعمّال الذين هم في اتصال دائم معهم، ونقابات العمال التي تعمل بتنسيق معهم للبحث عن الحلول لمختلف المشاكل الطارئة، إنّ هذا المركز جعل من مسيّري الأفراد أحسن الوسطاء، الذين لا يمكن الاستغناء عنهم، والذين بإمكانهم تسهيل الاتصال وتقريب وجهات النظر. كما أنّ أهمية القوة العاملة وتزايد مستواها العلمي والتكنولوجي، وأهميتها في تحديد مدى فعالية التنظيمات، كلها عوامل أدّت إلى الحاجة لإطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية، ذات مستوى عال من الثقافة والذكاء، وبذلك تشعبت وتعقّدت أدوار مسير الموارد البشرية، وضرورة استشارته في كل ما يخص الموارد البشرية عند اتخاذ قرارات على مختلف مستويات التنظيم.

إنّ تسيير الموارد البشرية مهمة صعبة وخطيرة، وقد عرفت هذه المهمة مجموعة من التطورات والتغيّرات، سواء من حيث القاعدة الثقافية والعلمية الضرورية للمسيرين، أو من حيث المهام والأدوار، كما يواجه مسيّروا الموارد البشرية مجموعة من التحديات الناتجة عن تطور طبيعة القوى العاملة وثقافتها، وعن التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهي عوامل يجب منحها العناية الكافية، وإيجاد آليات مناسبة للتعامل معها.[2]

9-شروط الاتصالات الفعّالة: "إنّ القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تنميتها بتدريب العمال عامة، والإطارات خاصة على تقنيات الاتصال من أجل التوضيح والشرح والتبليغ وحسن الاستماع والتفاهم والنقاش والحوار، وتقبل أفكار الآخرين بعيدا عن الخلفيات والأفكار المسبقة". [3]

سنحاول وضع نموذج من نقاط، نعتقد أنّه يساعد على جعل الاتصال أكثر فعالية خصوصا داخل المنظمات، ونبدأ بما ذهب إليه الباحث عبد الغفور يونس في كتابه "نظريات التنظيم والإدارة" حيث يقول أنّ هناك على الأقل إجراءين لهما صفة العمومية لتقيم فاعلية نظام الاتصال، ويتناول الإجراء الأول،

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صص 210- 211.

[2]- بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص ص 27-28.

[3]- نفس المرجع: ص 99.

مدى الجودة التي يتمكن بها نظام الاتصال من مقابلة المطالب الرسمية للتنظيم، ويشير الإجراء الثاني إلى ما يمكن أن يحققه نظام الاتصال من حوافز غير رسمية. بالإضافة إلى ضرورة تخفيض عدد الروابط التنظيمية داخل المنظمات بغية زيادة فعالية الاتصال، يمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة هذه الفعالية، ولعل من أهمها ما يلي:

9-1-الجانب الثقافي الاجتماعي: حتى يكون الاتصال فعّالا، يجب تحقيق ما يلي:

- مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع.
- الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الإدارة لما تعارف عليه النّاس من معان.
- مواكبة التغير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

9-2-الجانب الإنساني: من خصائص الاتصال الفعّال ضرورة الالتزام فيه بما يلي:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين.
- ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى تشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة، ونرفع من معنوياتهم.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

9-3-الجانب التنظيمي: إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال التنظيمي بشكل سلس وبناء، فإنّ النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:

- عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل، والحرص على الاستفادة منه.
- الاعتماد على فريق العمل في معالجة لمشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.
- المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم.
- تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنّها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات.
- الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد، نازل) نظرا لفعاليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة. [1]

[1]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص73.

والاتصال الجيّد يعمل على تحقيق ما يلي:

- تعريف أعضاء الجماعة بما يقومون به من أعمال.
- نقل التعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى.
- التنسيق بين الأفراد.
- توصيل المعلومات الضرورية. [1]

ومن أجل تحسين الاتصال وتطويره يجب على المسؤولين إتباع النقاط التالية:

- العمل على تمييز الحاجات، وأخذ المسؤوليات من أجل الاتصال الفعّال.
- العمل على خفض سوء الفهم.
- العمل على الإقناع بأية متطلبات قانونية وتلبيتها.
- العمل على إرضاء العاملين الذين يقعون في سوء الفهم وإقناعهم.
- تشجيع كل فرد من العاملين على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- العمل على إقناع العاملين بأنّ المسؤولية الفردية للاتصال الفعّال تمثّل جزءا من العمل.
- تطوير مناخ العمل وتحسينه، وترشيح ثقافة المنظمة من خلال خفض درجة الشك، ورفع درجة عدم الثقة، وتخفيض حدّة التنافر. [2]

ويمكن أن تتحسن المعلومات والاتصال بفضل العديد من الإجراءات المختلفة مثل:

- استخدام لهجة واضحة ومفسّرة وملائمة للمحاور ومفرداته وثقافته، واختصاصه، ومستوى فهمه، وقدراته على التخزين في الذاكرة.
- استخدام رسائل قصيرة مع وضع خط تحت الأساسي منها (متجنبين التفسيرات الطويلة والتفصيلية، ولوحات الإعلان المستقلة التي لا ننظر إليها عادة).
- الإصغاء الدقيق للمتحاورين.
- قبول التكرار والأقوال المعادة.
- تسهيل الاتصال غير الرسمي (جلسات السمر، والروابط...).[3]

---

[1]– موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 40.

[2]– محمود المساد: **الإدارة الفعّالة**، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، 2003، ص 237.

[3]– محمد مرعي مرعي: **أسس إدارة الموارد البشرية**، دار الرضا للمعلومات، سوريا، 1999، ص ص 310– 311.

إنّ سوء الاتصال بين العمال والإدارة يؤدّي حتما إلى سوء العلاقات بينهم، وهو ما يؤثّر سلبا على فعالية التنظيمات ومردوديتها، وهو ما يؤدّي إلى انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع نسب التغيب وتفشي الصراعات، وبالتالي تدني مستوى الولاء التنظيمي.

10-الاتصال عبر الثقافات المختلفة: "تعتمد درجة نجاح الإدارة الدولية في إدارة الثقافة التنظيمية على عدّة عوامل من بينها وجود نظام كفء للاتصالات بين الثقافات المتعددة التي تتعاطى معها المنظمة، وعلى وجود إدراك عميق بحجم وعمق التباين والتوافق بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع الذي توجد فيه، وتعمل في إطار نظامه المؤسساتي". [1] "ويمثل الاتصال جانب من جوانب العلاقات المتبادلة التي يمكن أن تتأثّر بوضوح بالبيئة العالمية، ويرجع هذا إلى بعض العوامل المتعلقة باللغة من ناحية والأمور والجوانب المتعلقة بالتنسيق من ناحية أخرى.

-**اللغة:** تزداد وتتعقّد مشكلة اللغة نتيجة لحقيقة مؤدّاها، أنّ الكلمة الواحدة يمكن أن تعني أشياء مختلفة في البيئات الثقافية المختلفة فمثلا السيارة التي أنتجتها فورد تحت مسمى **نوفا NOVA** تعني الشيء الذي لا يسير. ويوضّح الجدول التالي بعض أمثلة مشاكل الاتصال عبر البيئة الثقافية المختلفة". [2]

جدول رقم (07): أمثلة لمشاكل الاتصال في البيئات الثقافية المختلفة

مصدر المشكلة	الأمثلـــــــــة
اللغة	• **كوكا كولا Coca-cola** اسم مشروب من المياه الغازية، ولكنه في الصين يعني أقضم رأس ضفدعة ميتة.
الإشارات غير اللفظية	• تحريك الرأس إلى أعلى وأسفل في اليونان تعني الرفض "لا" أما تحريك الرأس للجنب اليمين والشمال تعني "نعم" أو القبول، بينما في مصر يعني هزّ الرأس إلى الجانبين الرفض.
الألوان	• اللون الأخضر: شائع في الدول الإسلامية كرمز للسلام، بينما يعني المرض في الدول التي بها غابات كثيفة.
المنتج	• اضطرت شركة كوكاكولا أن تغيّر مذاق المشروب في الصين عندما وصفها الصينيون بأنّ مذاقها يشبه طعم الدواء.

المصدر: راوية حسن: مرجع سابق، ص447

[1]- سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 251.

[2]- راوية حسن: مرجع سابق، ص ص 446 - 447.

"يتضّح من الجدول السابق، اختلاف عناصر الاتصال غير اللفظي أيضا من بيئة ثقافية الأخرى، مثل اختلافات الألوان واللغة المعبر عنها بالحركات، والتي تحمل في طياتها رسالات مختلفة في ظل الثقافات المختلفة. ولهذا يجب على المديرين ألا يأخذوا الأمور كمعطيات أو مسلمات في تعاملهم مع أفراد ثقافات مختلفة، بل يجب عليهم أخذ الوقت الكافي والضروري لفهم اللغات الناطقة اللفظية، أي الحركية للثقافات المختلفة حتى يسهل التفاعل مع الآخرين". [1]

"فالإشارة غير اللفظية وهي أول وسيلة من الوسائل التي طورها الإنسان في اتصالاته بالآخرين تشكل نسقا تعبيريا يرتبط بالثقافة، والمعنى الذي يرتبط وراء الإشارات يختلف باختلاف الثقافات وبالتالي يعتبر نسبيا، ومثال ذلك أن إيماءات الرأس بتحريكه الى الأمام والخلف تشير في بعض الثقافات إلى معنى الموافقة والتأييد، بينما على العكس من ذلك تعني الرفض في ثقافات أخرى. وعادة ما يلجأ الأشخاص الى عدد كبير من إشارات اليد أثناء حديثهم، ومن أكبر الثقافات اعتمادا على التعبير اليدوي أثناء الكلام: الثقافة الفرنسية والإسبانية والإيطالية وثقافات البحر المتوسط بوجه عام ومن بينها المجتمع الجزائري". [2]

"يرتبط الاتصال على المستوى الدولي إلى حد كبير بمشكلة التنسيق، فمثلا عندما يحادث مدير أمريكي زميل له في مصر، أو في الصين عبر الهاتف، فإنّه لا يصطدم فقط بمشكلة اللغة، بل أيضا تواجهه مشكلة اختلاف الوقت، ففي الوقت الذي يستطيع أن يتحدّث معه تيلفونيا من أمريكا صباحا يكون الطرف الآخر نائما في منتصف الليل". [3]

"وتعتمد درجة نجاح الإدارة الدولية في إدارة الثقافة التنظيمية على عدة عوامل من بينها وجود نظام كفؤ للاتصالات بين الثقافات المتعددة التي تتعاطى معها المنظمة، وعلى إدراك عميق لحجم وعمق التباين والتوافق بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع الذي توجد فيه وتتعامل في إطار نظامه المؤسساتي". [4]

10-1- أمثلة على أهمية إدراك الاختلافات الثقافية في المفاوضة كعملية اتصالية: "إن الثقافة السائدة في المجتمع تؤثّر على الممارسات الإدارية لكون المنظمة تمثّل نظاما مفتوحا open system يتفاعل مع

---

[1]- راوية حسن: المرجع السابق، ص ص 446 - 447.

[2]- حسين خريف: **المدخل الى الاتصال والتكيف الاجتماعي**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص ص23-24. وكذلك في نفس المنحى أنظر؛ جورج جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص 360- 361.

[3]- راوية حسن: مرجع سابق، ص ص 446 - 447.

[4]- سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص251.

البيئة المحيطة، وقد تفشل بعض المشاريع بسبب عدم التوافق مع البيئة المحيطة وهناك الكثير من الأمثلة التي تبرهن على أهمية فهم الاختلافات الثقافية في إدارة الأعمال بنجاح، لأنّ فهم الثقافات يساعد على فهم الأفراد الذين تتعامل معهم، وهذا يؤدّي الى النجاح في الوصول إلى الأهداف المطلوبة. ولتوضيح الفكرة نقدّم أمثلة على أهمية إدراك الاختلافات الثقافية أثناء المفاوضات لأجل عقد الصفقات التجارية:

حيث نلاحظ أنّ الأمريكي في العمل التجاري يركّز على عقد الصفقة بسرعة وتوثيقها كتابيا، والشخص الأمريكي يرى أنّ التوثيق الكتابي يلزم أطراف الصفقة بالوفاء بالتزاماتهم.

وأشارا **هاريس وموران** إلى سيطرة فكرة الـ Kibun على ثقافة الكوريين، ومعناها المشاعر الداخلية أو النوايا، فإذا كانت النوايا حسنة فإنّها قد تؤدّي إلى إتمام الصفقات بطريقة جيّدة مع رجال الأعمال الذين تتوفّر لديهم نفس النوايا الطيبة أيضا.

أما الآسيويين فيرون الوعود المقطوعة أثناء التفاوض، وعودا ممنوحة للشخص القائم بالتفاوض وحده، وليس للشركة التي يمتلكها، وبينما يتصور الأمريكي أنّ توقيع العقد هو المرحلة النهائية،

فإنّ الآسيوي يرى ذلك نقطة البداية.

أما الصينيون فيركّزون على اختيار العلاقة بين الطرفين وبناء الثقة، وبعدها يركزون على المواد القانونية في العقد، ويميل الصيني بحكم ثقافته إلى تفضيل مصلحة المجموعة على مصلحته الشخصية، ولذا فإنّ المفاوض الصيني يعمل ضمن مجموعة، ويصل إلى قراراته من خلال المجموعة.

أما الثقافة اليابانية فتركّز على اللباقة والذوق والأمانة، فنلاحظ أنّ الشخص الياباني يسعى لحفظ ماء وجهه وماء وجه الطرف الآخر، ويحترم من هو أكبر منه سنا، ولذلك قد لا يجيبه بكلمة "كلا" لأنّ ثقافته علمّته أن يكون متحفظا في الرفض.

أما العرب فإنّهم عاطفيون، والعاطفة عندهم تغلب العقلانية، وهم يتأثّرون بالمجاملات التي قد تؤدّي أحيانا إلى قرارات عاطفية، ويقوم رجال الأعمال في بعض المجتمعات العربية بتقديم الهدايا والدعوات الاجتماعية إلى ضيوفهم للتعبير عن الارتياح والرغبة في تقوية العلاقات". [1]

[1]– عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: مرجع سابق، ص ص 56–57.

11-بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية:

11-1-مشكلات الاتصالات الإدارية: "يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية، تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأنّ عدم وجود اتصالات مستمرة، وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم. فالاتصال الجيّد والفعّال يساعد على التقليل من هذه المخاطر، ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية، لذلك فإنّ التعرّف على مقومات الاتصال الجيّد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال، والأداء والفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة. وهنا بيّن الدكتور "لطفي راشد" المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري كما يلي:

●**الفروقات بين الأفراد:** كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال نتيجة لفارق المستوى العلمي أو الثقافي أو المعرفي، أو قد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، أو المبالغة في تخطي خطوط السلطة وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة، يترتب عليها مشكلات تؤثّر على الأداء الوظيفي، وعلى كفاءة أنظمة الاتصالات، أوقد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

●**معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل هذه المعوقات أو المشكلات في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهيكل أصلا، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات، وبالتالي مواجهة المنظمة لعدم استقرار بيئي داخلها، مما يؤدّي إلى حالة من عدم التأكّد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.

●**معوقات تسببها البيئة:** تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة". [1]

11-2-مشكلات الاتصال في التنظيم الإداري الجزائري: "لقد تطورت وظيفة الاتصال وتطورت أهميته في المؤسسة الاقتصادية، وأصبح يحتل مكانة إستراتيجية في تنظيم وسير هذه المؤسسة. والاتصال اليوم هو وظيفة من الوظائف الحيوية موجه نحو جمهور داخلي وجمهور خارجي.

[1]- موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**–مرجع سابق، ص ص 84- 85.

- **الجمهور الداخلي:** يتمثل في الموظفين والإطارات والشركاء الاجتماعيين من نقابة ومالكي أسهم.الهدفالاتصالي نحو هذا الجمهور يتمثل في توفّر سيولة المعلومات والسير الحسن نحو المصالح، وضمان توفّر المعلومات العملية والتحفيزية العامة، ومنه حتمية تداول المعلومات من أجل الانسجام الداخلي التام في سيرورة الإنتاج وفي الحياة اليومية العملية والاجتماعية داخل المؤسسة.
- **الجمهور الخارجي:** الذي يتمثل في الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة كالموردين والممونين بالمواد الأولية واليد العاملة، والسلطات العمومية وكلهم يمثلون المحيط.

والهدف الاتصالي نحو هذا الجمهور يتمثل في التعريف بالمنتج وإعلام الزبائن بما جد وحدث، وتداول المعلومات مع المتعاملين، وبناء وبث صورة إيجابية عن المؤسسة من أجل إعطائها مكانة في المحيط والمجتمع". [1]

"أما داخل المؤسسة العمومية، فالتنظيم الكلاسيكي يعتمد اتصال بسيط ذي الاتجاه الواحد، وهو الاتجاه النازل communication descendante، وهو اتصال يعتمد فقط على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من طرف الهيئات السفلية، المركزية أو المحلية والإقليمية منها، وهذا النوع من الاتصال لا يقبل ولا يوفّر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار.

وفي هذا الإطار يمكن إدراج عملية إصدار القوانين والمراسيم والقرارات الوزارية والمناشير، في هذه الحالة ليست لرد الفعل feed back الذي يلعب دورا هاما في عملية الاتصال، مكانة في عملية أو سيرورة الاتصال، حيث أنّ صاحب الأوامر غالبا ما يأخذ قراراته دون الأخذ بعين الاعتبار انشغالات المعنيين والمنفذين وآرائهم ومواقفهم من الأمر أو القضية المعالجة (وهذا حتى في حالة وجود تقارير ترفع من الأسفل إلى الأعلى دوريا بانتظام)". [2]

ومن خلال زيارة مختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية–يقول بوفلجة غياث–ومناقشة عمالها ومسؤوليها في مختلف قضايا التسيير والتنظيم، أمكن **ملاحظة ضعف سيولة الاتصالات وصعوبتها**، وذلك راجع إلى: [3]

---

[1]– عبد الحميد قرفي: **الإدارة الجزائرية –مقاربة سوسيولوجية–** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص ص 104–105.

[2]– عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص ص 105، 106.

[3]– بوفلجة غياث: **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص43.

- **انتشار الأمية:** إنّ انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة بالمؤسسات القديمة التي تحتاج إلى يد عاملة غير مؤهلة، مما يؤدّي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أنّ ذلك يؤدّي إلى صعوبة التفاهم، وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة أو المكتوبة على لوحة الإعلانات.
- **عدم وضوح الأدوار:** وهو نتيجة عدم وضوح إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- **عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات:** رغم أهمية الاتصالات وضرورة العناية بها من أجل الرفع من فعالية التنظيم، نجد أنّ غالبية المحاولات في هذا الاتجاه لا زالت في بدايتها، ولم توفّر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها.

مما تقدّم نستخلص أنّ المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الاتصال، وتحتاج إلى عمل جدّي في مستوى أهمية الاتصالات داخل التنظيمات.

- **عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها:** إنّ انتشار الأمية بين العمال أدّى في كثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل لكثير من النصوص القانونية المنظمة للقضايا المطروحة، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال.

وقد يكون الممثلون من الإطارات المتوسطة، إلا أننا كثيرا ما نجد حاجزا نفسيا بينهم وبين باقي العمال الذين يشتكون من نقص جدية مساعي ممثليهم، كما أنّ الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن، حيث يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة. كان ذلك خاصة إبان الفترة السابقة، حيث هيمنة الحزب الواحد، وطغيان القطاع العمومي، وهو ما أثّر سلبا على فعالية الاتصالات ودرجة سيولتها.

"ويمكن للنقابة المساهمة في تسهيل الاتصالات في حالة التمثيل الحقيقي للعمال، وتوفير الظروف المناسبة لتأدية مهامها، إذ أنّ العمال يفهمون مشاكل العمال ومعاناتهم أكثر من غيرهم من المديرين والمسؤولين على رأس هرم المؤسسة، ذلك أنّ ممثلي العمال يتحدثون لغتهم، وينزلون إلى مستواهم الفكري والعلمي، هو ما يسهل عملية الاتصال". [1]

كما وجد **فؤاد منصوري** أنّ (40%) فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي، والاتصال العملي يتمثل أساسا في تداول المصالح والأفراد داخل المؤسسة للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه، والغريب في الأمر هو أنّ 40% من العينة تصلها المعلومات التي

[1]– بوفلجة غياث: المرجع السابق، ص45.

تجعلها تؤدّي عملها، والبقية هي الأغلبية 60% لا تصلها المعلومات، ولا تؤدّي إذا عملها على الإطلاق أو تؤدّيه عشوائيا.

هذا الوضع ينعكس على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا ومنقوصا، كما كشفت هذه الدراسة على عدة حالات "لا معيارية" لها علاقة بالاتصال في المؤسسة محل الدراسة (بلدية عنابة) ومنها:

- الشفوية في الاتصال في أغلب الأحيان، والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الإطلاع عليها لا محالة، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها، كما أنّ الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون، وهو الأمر الذي يحدث في التنفيذ، ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق بذلك جوا من الشك والريبة في العمل.
- غياب عمليات سبر الآراء.
- عدم اللجوء إلى "سجل الاقتراحات" أو تقنية "علبة الأفكار" boite à idées.
- انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة، والتي تعرّف بها وبما يدور فيها.

إنّ العمل داخل المؤسسات العمومية (الإدارة) روتيني لا يعتمد على تجديد الأهداف، ومن ثمّ فإنّه لا يمكن مراقبة الإنجاز، وهذا يعني غياب نظام تقييم système d'évaluation يتكفل بتقييم الإنجازات والكفاءات، ويسهّل العمل بنظام المكافآت، إنّ هذا الأمر يؤدّي إلى انسداد قنوات الاتصال، لأنّ التقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة، ويتطلبان لأجل ذلك تشكيل مخزون للمعلومات base de donnés من أجل أداء العمل على أحسن وجه، واتخاذ القرارات السليمة والتقييم الموضوعي.

هذا الوضع يترتب عنه كذلك:

- غياب الانضباط.
- عدم الاهتمام بالجودة (جودة المنتج).
- اللامبالاة برأي وموقف المستهلك من المنتج المقدّم له، ومن ثمّ حدوث القطيعة بين المؤسسة العمومية وزبونها الوحيد الذي هو المواطن. [1]

هذه الدراسة أجريت في البلدية لأجل ذلك الزبون الوحيد هو المواطن، أما فيما يخص الدراسة الراهنة فالأمر يختلف، فالزبائن صنفان: المواطنين والمؤسسات على اختلاف أنواعها (التعليمية

[1]– فؤاد منصوري: تسيير الموارد البشرية –دراسة ميدانية ببلدية عنابة– **رسالة ماجستير**، علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 1998، ص 110.

والخدماتية والاقتصادية و...). وانطلاقا من كل هذه المؤشرات السلبية التي تميز قيم الاتصال في المؤسسة الجزائرية، نقترح مجموعة من القيم الإيجابية التي من شأنها تدعيم منظومة الاتصال وتفعيل الثقافة التنظيمية:

-تثمين وظيفة العلاقات العامة في المراتبية الهرمية.

-وضع سجل للاقتراحات والشكاوي لفائدة الجمهور الداخلي للمؤسسة، مع متابعته بصورة جدية من طرف أعلى هيئة في المؤسسة.

-تشكيل ما يسمى ب "علب الأفكار" boite à idées وهي تقنية اتصالية من تقنيات الاتصال الصاعد، من شأنها تفعيل مقترحات وأفكار العاملين.

-إنشاء مجلة خاصة بالمؤسسة تعنى بتعزيز الاتصال الداخلي وتتولى الاهتمام بقضايا العاملين على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية.

ثانيا: قيم المشاركة: "شهدت العقود الماضية تطورا لنظم المشاركة، ورغبة متزايدة في تطبيقها، سواء من جانب العمال والنقابات العمالية الممثلة لهم أو أصحاب الأعمال والاتحادات الخاصة بهم. ففي الماضي كانت الدعوة إلى المشاركة تأتي أساسا من جانب العمال ونقاباتهم العمالية، لاستخدامها كوسيلة احتجاج ضد الإدارة وأصحاب الأعمال، ولمقاومة الآثار السلبية التي تعرضوا لها نتيجة نظام المصنع الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ تقسيم العمل والتخصص، والتي عرفها علماء الاجتماع بالاغتراب الاجتماعي. لكن في الوقت الحالي أصبحت المطالبة **بالمشاركة تأتي من جانب الإدارة كوسيلة لضمان ولاء العاملين لها**، ولحفزهم على بذل المزيد من الجهد". [1]

"وهو ما جعل الكثير من الدول تتجه إلى إصدار تشريعات تحمي حق العمال في المشاركة في مجالس إدارات شركات القطاع العام، ويرى أنّ بعض الدول والمنظمات تختلف في أنظمتها في عدد العمّال الممثلين في مجلس الإدارة، ونسبة هذا العدد إلى الأعضاء الأصليين من المديرين في مجلس الإدارة وسلطات الأعضاء بين العمال في الاقتراح والتصويت والرفض على القرارات". [2]

يقول الله سبحانه وتعالى **(وأمرهم شورى بينهم)** سورة الشورى، الآية 38. [3] ويقول عزّ من قائل كذلك: **(وشاورهم في الأمر)** سورة آل عمران، الآية 159. [4]

"وتمثل المشاركة الشكل الأرقى لتثمين الأشخاص في مؤسسة ما، وتتحدد بالقياس إلى مدى مشاركتهم في السلطة وفي الإدارة مع القادة. ومهما كان المدى الفعلي للمشاركة، فإنّ تحليلها يمكن أن يساعد في تحديد مسارات التحام واندماج الأشخاص في المؤسسة، وبالعكس في تحديد الاستياء المحتمل لديهم". [5]

1-أهمية المشاركة: تتعلق الأهمية الممنوحة للمشاركة بالتصور الذي يضعه عنها القادة، وتتعلق أيضا بثلاثة أنماط أخرى من العوامل كما يلي: [6]

- الأساليب الجديدة في الإدارة التي تحوي نماذج تحريك الموارد البشرية (الأمريكية الشمالية،

---

[1]- سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: **إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة-** مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص199.

[2]- زيد منير عبوي: **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 99.

[3]- **القرآن الكريم:** سورة الشورى، الآية 38.

[4]- **القرآن الكريم**: سورة آل عمران، الآية 159.

[5]- محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص307.

[6]- نفس المرجع، نفس الصفحة.

واليابانية...)

- المطالبات الاجتماعية على المدى الطويل، للعاملين الذين يأملون بالعمل بطريقة أخرى، أي بالمشاركة الأكثر.
- تأثير السلطات العامة التي تتخذ إجراءات تحريضية بغية انتشار كبير للمعلومات، ولتمثيل الأفراد في البنى الاستشارية (مملو الأفراد، ولجان المؤسسات، ...).

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

- الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين.
- توفير مناخ مناسب للعمل الجماع، ودعم روح الفريق.
- حفز العاملين على النجاح في العمل.
- إشراك العاملين في الملكية.

"هذه العوامل تعدّ ركيزة أساسية للمنظمة إذا أرادت النجاح والنمو والبقاء والاستمرارية، فكم من أفكار جيدة تكون حبيسة صدور العمال وعقولهم إذا لم تفتح لهم باب الحوار والنقاش والمشاركة في العملية الإدارية، ونحن بصدد فتح هذا المجال فإننا نقرب بين العمال، ونقضي على كل أنواع النفور والحساسية التي قد تحدث بين العاملين، وحينها **نؤسس لمناخ وثقافة تنظيمية ترتبط بالمنظمة، يتجاوب معها العاملين، وتصبح جزء من ثقافتهم**، وبالتالي نشكّل فريق متجانس متضامن يحقق أهداف المنظمة وأهدافه، وهذا معناه أننا قمنا بتحفيز العاملين خاصة من الناحية المعنوية وحتى المادية، لأنّ تحقيق أهداف المنظمة يعود بالنفع على أفرادها، وبإمكانهم مشاركة المنظمة في الملكية أو الحصول على بعض أسهمها". [1]

2-أهداف المشاركة: "ويرى الباحثون أن برامج المشاركة توضع عموما من أجل تحقيق هدفين أساسين: الأول يخص تحقيق وظيفة التحويل، بينما يتعلق الثاني بتحقيق وظيفة الاندماج أو الاحتواء.

الوظيفة التحويلية: في هذه الحالة تكون المشاركة في حد ذاتها هدفا، بحيث تسعى إلى تحقيق الرضا لدى العمال، وتعتبر أسلوبا لتوسيع الحقوق والامتيازات المرتبطة بالديمقراطية السياسية إلى المجال الصناعي، ومنه فالمشاركة بهذا المعنى أداة لإحداث تحولات عميقة على حياة اليد العاملة وإعادة الاعتبار للعامل لأنه غاية وهدف في حد ذاته، ينبغي الحفاظ على مقوماته وفسح المجال لتطوير إبداعاته وإشباع حاجاته

[1]- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص 234-235.

المعنوية وليس المادية فقط.

الوظيفة الاندماجية: بما أن المنشأة هي مجال لالتقاء مصالح الأطراف المتعددة المكونة لها، فإن المشاركة في هذه الحالة تكون وسيلة تضمن تعزيز شعور العمال بالانتماء إلى المنشأة وإدماجهم فيها وتوحدهم بها، وكما يقول أوغدن Ogden تعمل على :" استجابات امتثالية ومساندة من قبل العمال للغايات المحددة من طرف الإدارة، وبلوغ الأهداف التي حددها المسيرون". [1]

"وتتمثل الوظيفة الاندماجية في إشراك كل العاملين في المؤسسة عن طريق شكلي لإرضائهم وذلك بهدف تجنب العراقيل المحتملة من طرف بعض العمال الذين يعتبرون أنفسهم معنيون بالمشاركة، بالإضافة إلى كون هذه الاستشارة محفزا نفسيا يرفع الروح المعنوية ويعزز روح الانتماء لدى العاملين.

"وهو ما يسمى في مجال الاتصال، بالاستشارة البروتوكولية (العامة أو الشكلية)." [2]

"وهذه الوظائف تحقق بكل تأكيد العديد من النتائج التي يمكن حصرها فيما يلي:

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

فعلى سبيل ذكر الولاء للمنظمة، فقد تم وضع العديد من الأسئلة في إطار استجواب موجه للعاملين قصد معرفة درجة الولاء للمنظمة التي يشتغلون بها، وهذا جانب مهم لمعرفة نوايا وخبايا العاملين، وبالتالي إدراك المدير مسبقا لمدى تحقيق أهداف المنظمة". [3]

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

3-1-التشاور المشترك: وسيلة يستطيع بموجبها المديرون وممثلوا العاملين الالتقاء بشكل منظم لتبادل

---

[1]- العياشي عنصر: التسيير بالمشاركة – الاستراتيجيات والرهانات-**الملتقى الوطني** حول: "التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية: الواقع والآفاق، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 16-18 جانفي 1995، ص ص 3-4.

[2]- نفس المرجع: نفس الصفحة.

[3]- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص235.

وجهات النظر، والاستفادة من معارف وخبرات الأعضاء الممثلين، وللتعامل مع المسائل ذات الاهتمام المشترك والتي لا تمثل موضوعا للمساومة الجماعية.

3-2-حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعقدون لقاءات بشكل تطوعي، وعلى أساس دوري لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة أو التشغيل أو غير ذلك من المشكلات المرتبطة بالمنظمة.

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

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

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

- الاجتماعات الدورية لعرض المعلومات حول المشروعات أو حول التوجهات الجديدة للمؤسسة (الاجتماع الشهري).

- التلقي الدوري للاقتراحات عبر فريق أو عبر مجموعة عمل، يعود إلى المدير أو إلى فريق العمل مسؤولية تنظيم هذه الأشكال تبعا لخصائص المؤسسة.

ويجب أن تعطي أهمية خاصة إلى التيار الحالي الجارف حول الجودة الذي يستند إلى أنماط من مشاركة الأفراد. [1]

[1]- محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص338.

4-نظم وموضوعات المشاركة:

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

- المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.
- المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.
- المشاركة الاختيارية بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعينهم النقابة.
- المشاركة عن طريق العمل النقابي.

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

- المشاركة في القرارات السياسية العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل، والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية.
- المشاركة في القرارات الاقتصادية للإدارة.
- المشاركة في مجال سياسات الاستخدام وشؤون الأفراد الخاصة بالمشروع.
- المشاركة في مجال الأجور وشروط العمل.
- المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة. [1]

5-المشاركة عن طريق تفويض السلطة: يعرف التفويض على أنه "توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمي أعلى إلى مستوى تنظيمي أدنى، وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لإنجاز مهام أو مهمة معينة". [2]

ومن أجل نجاح عملية التفويض ينبغي أن ترافقها الشروط التنظيمية التالية:

- وجوب استناد التفويض إلى نص يأذن به حيث يتطابق مع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تجيز ذلك، وأن يكون في جزء من الاختصاصات وليس كليا.
- صدور قرار كتابي بالتفويض.
- تحديد موضوع التفويض وزمنه وأن يكون صريحا.
- أن يكون التفويض ضمن اختصاصات المفوض إليه.
- أن يكون التفويض على أساس متطلبات العمل وظروفه وهل هو في حالة حضور المفوض أم غيابه.

---

[1]- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص ص233-234.

[2]- محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص268.

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

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

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

وبعد فترة من الزمن يتم التأكّد من مدى مقدرة ورغبة المرؤوس في الأداء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثالث من التفويض.

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

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

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

ب-**الظروف الوظيفية:** يتأثّر تفويض السلطة سلبا بعدّة عوامل منها:

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

[1]- محمد الصيرفي: المرجع السبق، ص ص 272- 273.

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

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

ج–العوامل النفسية: وهي عوامل تتحكم بتصرفات المديرين، منها:

– فلسفة المدير نفسه: قد يكون من النوع الأوتوقراطي الذي يرغب في حصر السلطة بيده، فلا يفوضها، وقد يكون من المؤمنين بفلسفة ديمقراطية، وبإشراك العاملين معه في اتخاذ القرارات ويميل إلى التفويض.

– الشعور بالأهمية: إنّ حجم السلطة يشعر المدير بأهميته في التنظيم الإداري، وتفويض السلطة يقلل من أهميته.

– الخوف من فقدان المركز: خاصة إذا أثبت المفوض إليه السلطة عن كفاءة وجدارة.

– الشك في قدرات الموظفين: يحمل الإداري على عدم تفويض سلطته. [1]

5–3–معوقات التفويض: إنّ أي عمل يقوم به الإنسان قد يتعرض لمعوقات ومشاكل، وحتى يمكن تفادي هذه العقبات، لابد من معرفتها وتحليل أسبابها حتى يمكن بالنهاية معالجتها. تقابل عملية التفويض صعوبات ومعوقات في كثير من الأحيان، لابد لنا من تحديدها بدقة حتى يمكن القضاء عليها، وتتلخص هذه الصعوبات في:

أ–الصعوبات التي ترجع إلى الرؤساء:

- سيطرة روح الأنانية والاعتداد بالنفس الزائد عن الحد المعقول على بعض الرؤساء، وعادة يصاحب هذه الروح الاعتقاد بأنّ التفويض في بعض سلطاته دليل على عجزه عن القيام بواجبات ومهام عمله الرئيسي.
- حب السيطرة والاستئثار بالسلطة، وبسط النفوذ على أكبر عدد من المرؤوسين.
- انعدام الثقة في المرؤوسين، وعدم الاطمئنان إلى قيامهم بالعمل الموكول إليهم على خير وجه.
- الخوف من تمرس المرؤوسين على العمل الإداري، وتدربهم على إصدار القرارات، والمهام بدقائق العمل في المنظمة.

[1]– نزيه كباره: مرجع سابق، ص ص 71– 72.

- عدم الإلمام الكامل بطبيعة التفويض في السلطات الإدارية، وعدم إدراك المزايا الهامة التي تعود إلى المنظمة الإدارية من استخدام أسلوب التفويض.

ويرجع ذلك إلى ضعف الثقافة الإدارية لدى الرئيس وضحالة معلوماته التي يجب أن يكون محميا بها.

ب-الصعوبات التي تعود إلى المرؤوسين:

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

6-العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية: "ثمة عوامل واعتبارات تحدد إلى أي حد تعتمد المنظمة النظام المركزي أو النظام اللامركزي وهي:

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

6-2-مدى التشتت في الأقسام والوحدات: عندما يزيد عدد الأقسام والوحدات في المنظمة وتتشتت أقسامها في أكثر من موقع (إنشاء فروع في أكثر من مدينة مثلا) فإنّ الضرورة تنشأ لاعتماد لامركزية الإدارة وتفويض السلطة، ويساعد على ذلك توافر الإداريين المؤهلين أصحاب الكفاءة الإدارية، ذلك أنّ الإبقاء على مركزية السلطة في مثل هذه الحالة من شأنه أن يشل عمل إدارات الفروع.

6-3-فعالية وسائل الاتصالات: مع استخدام وسائل الاتصالات الحديثة (اعتماد الحاسوب الآلي المركزي) في بعض المنظمات، صار بإمكان الإدارة العليا الاطلاع على المعلومات التي تحتاجهـــــا

[1]- محمد حسن محمد حمادات: **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007 ، ص ص340-341.

بسرعة، وتقدير الموقف والظروف واتخاذ القرارات المناسبة، ولكن ليس كل المنظمات تستخدم مثل هذه الوسيلة، فيبقى أنه كلما كانت الاتصالات غير فعالة بين كافة مستويات التنظيم، يشجع ذلك على اعتماد سياسة لامركزية السلطة في اتخاذ القرارات.

6-4-حجم المنظمة وتعقد عملياتها: حجم المنظمة وتعقد عملياتها يفرض اعتماد مبدأ تفويض السلطة، وتوزيع المسؤوليات من الأعلى إلى مديري الوحدات والأقسام الإدارية المختلفة. وبعكس ذلك، فإنّ صغر حجم المنظمة، من حيث الأفراد والنشاطات لا يستدعي اللامركزية، ففي هذه الحالة تكون مركزية السلطة أو الإدارة هي الأفضل للعملية الإدارية". [1]

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

7-1-المشاركة في اتخاذ القرار: "إن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، قد أدت إلى زيادة الحاجة لمشاركة المرؤوسين في تلك العملية، وذلك لتمكينهم من الفهم الجيد وزيادة حماسهم والتزامهم بتنفيذ القرارات."[2] كما "أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تنتج فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات، ويؤدّي إلى رفع معنويات المرؤوسين، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل". [3]

"إن اتخاذ القرارات Prise de décision مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود المنظمة بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة للتسيير والتنظيم". [4] "وتأتي عملية اتخاذ القرار عالي النوعية في مقدمة الاهتمامات لأي منظمة، وتعتمد هذه العملية على كيفية عمل المديرين من خلال عملية اتخاذ القرار. ويمكن المديرين من استخدام المشاركة للحصول على نوعية عالية من القرارات من

---

[1]- نزيه كباره: مرجع سابق، ص ص 73-74.

[2]- شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي: **الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة**-دراسة ميدانية في شركات تكنولوجية المعلومات الأردنية-قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008، ص6.

[3]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 308.

[4]- فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم الاجتماع**، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر السنة، ص 24.

خلال تحقيق تعاون المرؤوسين بالإضافة الى التزامهم بهذه القرارات." [1]

"ويجب أن تكون بيئة العمل مكانا يشجع الفرد على العمل بمسؤولية... لذلك فإنّ هذه البيئة تتطلب سياسات إدارية ديمقراطية تحترم الفرد، وتتطلب أيضا أنظمة ضابطة كي تضبط الأفراد الذين يضعفون أمام الإغواء، لذلك لابد من إيجاد معادلة توازن بين حرية الأفراد وبين ضبطهم الإداري، فالإدارة التسلطية قد تحرم أعضاء المنظمة من أن يكون لهم كلمة فيما يعملون، وكذلك ترفع عنهم مسؤولية ما يفعلون، من جهة أخرى فإنّ الإدارة المتراخية يمكن أن تؤدي إلى سوء التصرف، وتشجع على العمل غير المسؤول، وهنا ربما من الأفضل العمل بنصيحة **أرسطو** وهي البحث عن التوازن أو إيجاد الوسيلة الذهبية التي تعادل بين الطرفين". [2]

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

كما أشار منتزيرغ 1970 إلى أنّ أدوار صنع القرارات تعتبر من أهم ما يمارسه المديرون في المنظمات، كما تعتبر عمليات صنع القرارات من أكثر الأنشطة استهلاكا لوقت المديرين، وذلك بسبب كونهم مركزا لمعلومات المنظمة، وأيضا بسبب مسؤوليتهم عن نتائج الأعمال بها...".

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

إنّ المبرر لاتخاذ القرار هو وجود مجموعة من البدائل، فوجود هذه المجموعة من البدائل هو الذي ينشئ مشكلة، الأمر الذي يتطلب الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح. فعملية صنع القرار في حد ذاتها جهدا مشتركا لأكثر من فرد، حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل فرد واحد، ولعل هذا ما يلقي الضوء على أهمية المشاركة الجماعية في صنع القرار. [3]

---

[1]– شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي: مرجع سابق، ص ص6–7.

[2]– محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص 21.

[3]– صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص78–79.

-نماذج اتخاذ القرار: "صاغ كل من فروم و ييتونVroom and Yettonنموذج سميباسميهم، حيث يركّز هذا النموذج على الدرجة التي يمكن السماح بها لمشاركة التابعين في أنشطة اتخاذ القرارات المتنوعة، وبمعنى أدق فإنّ هذا النموذج يتنبأ بأنواع المواقف التي تستدعي درجات متنوعة من المشاركة الجماعية... وقد ناقش نموذج "فروم و ييتون" فعالية القرارات، حيث يمكن الحكم عليها بطريقة أفضل عن طريق معرفة مدى الجودة في القرارات ومدى قبول القرار، أما جودة القرارات فتشير إلى درجة التأثير الموضوعي للقرار على أداء العامل، في حين يشير قبول القرار إلى المدى الذي يتم عنده قبول الأفراد للقرارات وأيضا درجة انتمائهم وولائهم لها". [1]

والجدول الموالي يبين نموذج فروم وييتون والذي تتباين فيه أنواع القرارات تبعا لتباين أنواع القيادات:

الجدول (08): يبين نماذج اتخاذ القرار

نموذج القرار	التعريـــــــــف
أ1 أ2	يقوم المدير بصنع القرار بمفرده. يقوم المدير بالحصول على المعلومات من التابعين (المرؤوسين) ولكنه يقوم بصنع القرار بمفرده، ويمكنه إخبار التابعين بالموقف ويمكن عدم إخبارهم.
س1 س2	يقوم المدير بمشاركة التابعين في الموقف كل على إنفراد، ويسألهم على المعلومات والتقييم، ولا يتقابل التابعين كجماعة عمل واحدة، ويقوم المدير بمفرده بصنع القرار. يتقابل كل من المدير والتابعين كجماعة عمل واحدة لمناقشة الموقف، ولكن المدير يقوم بصنع القرار بمفرده.
ج2	المدير والتابعين يتقابلون كجماعة عمل واحدة لمناقشة الموقف، وتقوم الجماعة بصنع القرار.

ونشير للتوضيح أنّ الرمزين أ1، أ2 يرمزان لنموذجين للقيادة الأوتوقراطية، وس1 وس2 يرمزان لنموذجين للقيادة الاستشارية، وج2 يرمز للنموذج الجماعي.

المصدر: صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 81.

يبين لنا الجدول أعلاه أن أنواع القرارات تتباين تبعا لتباين أنواع القيادات، فالقيادة الأوتوقراطية ينفرد فيها المدير باتخاذ القرار دون مشاركة العاملين، والقيادة الاستشارية تكون المشاركة فيها شكلية، أما النوع الثالث من أنواع القيادة هو القيادة التي تعتمد على المشاركة غي اتخاذ القرار كقيمة تنظيمية أساسية

[1]- صالح بن نوار: المرجع السابق، ص 81.

في ثقافة المؤسسة. ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحفيز العاملين وتشكيل ولائهم للمؤسسة. وتعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تقييم واختيار دائم ومستمر للخيارات المتوفرة والمتعلقة بتحقيق هدف أو أهداف المؤسسة، ويدخل في عملية اتخاذ القرارات ثلاثة أطراف وهي:

- أسلوب اتخاذ القرار: وهي تعبر عن الخطوات والمنهاج الذي يعتمد المدير في الوصول إلى القرار النهائي.
- متخذ القرار: وهو الفرد أو الجماعة أو الهيئة التي تتخذ القرار.
- القرار نفسه: وهو هدف يراد تحقيقه بوسيلة منسجمة مع الهدف... الخ.

-متى نلجأ إلى القرار الجماعي؟

"إنّ اختلاف الثقافات يكون أيضا بشأن من يتخذ القرار، ففي الثقافات التي تثمن دور الفرد مثل الأمريكان، فإنّ القرارات الفردية أمر شائع، أما الثقافات التي تثمن دور الجماعة مثل اليابان فمن غير المتوقع من أي شخص أن يتخذ قرارا ما لم يحظ بموافقة زملائه". [1]

"وإنّ التقدّم الاقتصادي الياباني خلال الثلاثين عاما الأخيرة، والذي لم تستطع الولايات المتحدة مجاراته، خصوصا بعد النمو في الإنتاجية والسيطرة على سوق الصادرات العالمي، يرجع بالدرجة الأولى إلى نمط الإدارة الياباني، والذي يركّز على اتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل، وما يترتب على ذلك من الارتقاء بمستوى العلاقات الإنسانية نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

إنّ الأداء أو اتخاذ القرار الجماعي لا يفضل الأداء الفردي في جميع الأحوال، على وجه الخصوص فقد أوضحت نتائج البحوث التي نصت في هذا المجال أنّ اتخاذ القرارات من خلال جماعات العمل يعدّ مفضلا في الحالات التالية:

- عندما لا يكون لدى المدير الخبرة المتخصصة واللازمة لحل المشكلات المطروحة، فإنّ جماعة العمل يمكن أن تصل إلى تقدير لحل المشكلة أكثر رجاحة من التقدير الفردي للمدير.
- عندما يحتاج حل المشكلة إلى تعاون أكثر من تخصص، وتبادل مكثف للمعلومات، فإنّ جماعة العمل تعدّ أكثر كفاءة من المدير الفرد.

[1]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 418.

- عندما يحتاج حل المشكلة المطروحة إلى تحمل درجة عالية من المخاطرة، فإنّ جماعة العمل تعدّ أكثر كفاءة من المدير.
- عندما يكون الهدف هو زيادة الرضا الوظيفي ودرجة الحافزية لدى العاملين.
- عندما يكون المطلوب الوصول إلى حلول غير عادية أو ابتكارية.
- عندما يكون الأفراد العاملون في المنظمة على مستوى مرتفع في التعليم والخبرة". [1]

هذه الوضعيات التي يفترض في حالة حضورها سواء مجتمعة أو متفرقة أن تلجأ القيادة الى اعتماد المشاركة في اتخاذ القرار كضرورة وليست خيار. فمنها ما هو متعلق بالمؤسسة (الخبرة المنقوصة للمدير، تعرض المؤسسة لمشكل معقد قد يحتاج إلى المخاطرة ولأكثر من تخصص)، ومنها ما هو متعلق بالعاملين (تحفيزهم وزيادة رضاهم الوظيفي، تميزهم بمستوى تعليمي وخبرة عالية).

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

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

أ-المزايا المتوقعة لاتخاذ الجماعات للقرارات: ليس هناك شك أنّ هناك الكثير من المزايا التي تحصل عليها المنظمة نتيجة لاتخاذ القرارات بواسطة الجماعات.

وأول هذه المزايا هو زيادة المعلومات والمعارف المتاحة لاتخاذ قرار إداري جيد، وبلغة أخرى فقد يكون هناك تجميع المصادر.

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

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

[1]- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص ص 206- 207.

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

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

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

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

وفي النهاية فقد لا تكون الجماعة مفيدة نظرا لتعرض أعضائها لإرهاب قائدها، فالجماعة المكونة من أعضاء يوافقون دائما على مقترحات القائد لإرضائه مما يثبط المناقشة الصادقة المفتوحة للحلول المقترحة". [2]

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

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

أ-نظم المشاركة في الأرباح: "الهدف الأساسي من نظام المشاركة في الأرباح هو ربط المشروع ككل بروح الفريق الواحد الذي يعمل في سبيل مصلحة مشتركة، أو بعبارة أخرى إشعار العاملين في المشروع بأنهم يعملون معا كشركاء في المشروع. وتنطوي نظم المشاركة في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة، وهي تعتبر حوافز غير مباشرة، لأنّها تتصل مباشرة بأداء الأفراد وإنتاجيتهم.

---

[1]- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 413. ولمعرفة المزيد عن العوامل المؤثرة على القرارات في المنظمات وأنواع القرارات التنظيمية أنظر؛ نفس المرجع.

[2]- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: المرجع السابق، ص 414.

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

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

- مشاركة في الأرباح فقط.
- مشاركة في الأرباح بالإضافة إلى مشاركة عن طريق ملكية العاملين أسهم في المشروع.
- مشاركة عن طريق ملكية أسهم فقط". [1]

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

- **تنمية الإحساس بالملكية المشتركة والانتماء:** إشعار العامل بأنّه شريك في المنظمة التي يعمل بها، وتنمية الإحساس بالمصلحة المشتركة، وبالتالي تنمية الرغبة في التعاون بين العاملين والإدارة لتحقيق هذه الأهداف.
- **الحفاظ على العمالة الجيّدة وحفزهم على البقاء:** ويتم ذلك عن طريق اشتراك العاملين في الربح كشركاء وملاك، وذلك بالإضافة إلى إعطائهم الأجور العادلة، وبالتالي حفزهم على البقاء.
- **تحقيق المرونة لهيكل الأجور والمرتبات:** إنّ تطبيق مشاركة العاملين في الأرباح يسمح بتوفير نوع من المرونة في هيكل الأجور، ذلك أنّه يكون من الممكن لصاحب العمل إعطاء أرباح للعاملين لرفع أجورهم دون أن يؤدي ذلك إلى تعديل هيكل الأجور القائم.
- **رفع الروح المعنوية:** من المتوقع وطبقا للدراسات المتاحة أن يؤدي اشتراك العاملين في الربح إلى تحسين ورفع الروح المعنوية، فقد تحول العامل من أجير إلى شريك ومالك له مصلحة في بقاء المنظمة وتحقيقها للأرباح.
- **زيادة الإنتاجية:** عندما يتحقق الشعور بالملكية، الولاء والانتماء مع زيادة الروح المعنوية، فإنّ هذا سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية للأفراد العاملين، وبالتالي للتنظيم ككل.

[1]- محمد سعيد أنور سلطان:**إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 458- 459.

- وأيضا يساعد على تخفيض معدلات الإسراف في نواحي العمل المختلفة، ويساعد أيضا على تحسن ظروف وجودة العمل.
- **الاعتقاد في المبدأ لحد ذاته:** يقوم صاحب العمل بإشراك العاملين في الأرباح اقتناعا بالمبدأ نفسه، وبالتالي فإنّ تطبيق النظام يكون من دافع أساس هو دافع أخلاقي لدى أصحاب الأعمال.

ج-طرق المشاركة في الربح: يوجد ثلاث طرق رئيسية لاشتراك العمال في الأرباح: طريقة التوزيع النقدي، طريقة التوزيع الآجل وطريقة التوزيع المختلط.

- **التوزيع النقدي:** يتم سداد حصة الأرباح للعاملين في شكل نقدي مباشر بعد الانتهاء من الحسابات الختامية، وعادة ما يكون التوزيع سنويا أو نصف سنوي أو أساس شهري، وذلك إذا كان هذا ممكنا وحجم الأرباح كبيرا.
- **التوزيع الآجل:** يتم سداد حصة العاملين في الأرباح في شكل نقدي، ولكن بشكل مؤجل كأن تدفع مثلا عند الإحالة إلى المعاش أو الخروج من الخدمة.
- **التوزيع المختلط:** وهي خليط من التوزيع النقدي والتوزيع الآجل معا، فيتم سداد نقدي مباشر، في حالة حدوث الربح إلى العاملين، ويؤجل جزء آخر ليصرف عند نهاية مدة الخدمة أو الوفاة". [1]

7-3-التسيير بالمشاركة: إن تسيير الموارد البشرية أصبح مهما، يهدف إلى تأمين نجاح التكنولوجيا الجديدة أكثر من أي وقت، فنماذج التنظيم تترك مكانة كبيرة لمشاركة الأجراء في تسيير المؤسسة، ومع تقدم التكنولوجيا الجديدة فإن فكرة المشاركة الفعالة للأجراء في صنع القرارات، وإبداء مختلف آرائهم سواء كانت اقتراحات تخص الجانب التقني أو التسييري أو انتقادات أو...إلخ، أصبحت هذه الفكرة (المشاركة) نموذجا ملموسا مقارنة بالتقنيات القديمة للعلاقات الإنسانية التي سمعت إلى زيادة الإنتاجية فقط.

ونظرا لما تشكله المشاركة العمالية حتى في أبسط صورها من أهمية وتأثير على الإنتاجية فقد أصبحت محل اهتمام الباحثين والمسيرين وأصحاب المؤسسات على حد السواء، ويقول عنها والكر: "وتبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمنشأة في السلطة ووظائف التسيير الخاصة بالمنشأة". [2]

---

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

[2]- العياشي عنصر: التسيير بالمشاركة – الاستراتيجيات والرهانات-**الملتقى الوطني:** التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية-الواقع والآفاق-معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 16-18 جانفي 1995، ص3.

"وإذا كان مفهوم المشاركة في المنظمة ليس جديدا، على أساس أنه سبق أن أشير إليه في تيارات العلاقات الإنسانية منذ الخمسينات، فإن متصور الإدارة الاشتراكية هو مفهوم حديث يتجاوز الدلالة البسيطة لمفهوم المشاركة التقليدي. ومن ذلك تنصرف الإدارة الاشتراكية إلى المزج الملائم بين الإدارة من جهة، والمشاركة من جهة أخرى، حيث تشمل مجمل الوظائف من تنظيم ورقابة وتخطيط،..." [1]

وتواجه المؤسسات في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة الثورة العملية والتكنولوجية التي تعيشها في جميع الميادين، وما نجم عن ذلك من تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها، وهو ما جعلها تلجأ الى إشراك مواردها البشرية في عملية التسيير، بواسطة شكل من أشكال المشاركة العمالية يعد الأبرز والأحدث وهم التسيير بالمشاركة Management Participatif.الذي يعرف بأنه: "نمط تسيير يستعمل مجموعة من التقنيات والتطبيقات التي ترتكز على توزيع المعلومات، المعارف، سلطة القرارات والتدعيمات المالية قبل توقيع المسؤوليات على مجموع الأجراء لنجاح التنظيم وتحسين التكامل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية." [2]

"ويعد التسيير بالمشاركة نمط تسييري يعمل على اشراك مختلف الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة الواحدة فيطرح الآراء والاقتراحات والانتقادات واتخاذ القرارات في مختلف التغييرات التي تحدث في المؤسسة والتي تعمل على تفعيل روح الانتماء لدى العامل، وذلك باستعمال العديد من الميكانيزمات من بينها: علب الأفكار وحلقات الجودة. وتبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمنشأة في السلطة ووظائف التسيير الخاصة بالمنشأة.وهذا يعني أن يصبح العمال طرفا في عملية اتخاذ القرار التي كانت من صلاحيات المسيرين دون غيرهم وبهذا فإن المشاركة العمالية تتضمن إحداث تغيير في موازين القوى بين الأطراف الموجودة في المؤسسة (الإدارة والعمال)، وتبرز أهمية المشاركة كذلك من خلال الاعتراف بالاستقلالية النسبية للأجراء، ومحاولة استغلال هذه الاستقلالية في صالح المنشأة (حلقات النوعية، حلقات التقدم، علب الأفكار،...إلخ)". [3]

"ومن بين الوسائل التي يمكن أن تتجسد فيها التسيير بالمشاركة أو بالأحرى علب الأفكار وحلقات الجودة، الاجتماعات، الاجتماعات التي من خلالها يبحث المسير عن جمع آراء وأفكار حول موضوع معطى، وهذا ما يفسر أن الميسر من خلال الاجتماعات يبحث عن حل المشاكل مطروحة (حلقات

---

[1]– جمال الدين لعويسات: **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص156.

[2] -Sekiouet Autre: **Gestion des Ressources Humaine**, Les Editions 4 Linc, Montréal, 1993, P 482.

[3]– العياشي عنصر: **التسيير بالمشاركة**، مرجع سابق، ص ص3–4.

الجودة) أو يختار الاقتراح الأفضل من بين مجموعة من الاقتراحات (علب الأفكار). والاجتماعات الناجحة هي التي تعمل أو تضع أهدافا، اقتراحات أو حلولا ويعمل الفاعلون الاجتماعيون على مناقشتها وتحقيقها". [1] ومن خلال تصفحنا للتراث النظري حول التسيير بالمشاركة وجدنا أن أبرز آلياته تمثلت في حلقات الجودة وعلب الأفكار، وسنفصل فيهما على النحو التالي:

أ-**حلقات الجودة Les Cercles de Qualité**: عرفت L'AFCERQ(Association Française des cercles de qualité)حلقات الجودة ب: "مجموعة صغيرة دائمة ومتجانسة، تتكون من خمس إلى ستة متطوعين ينتمون إلى نفس الوحدة العضوية (ورشة، مكتب، مخبر، شبكة بيع) أين تكون الانشغالات المهنية واحدة ومشتركة. تنشط من طرف أقرب مسؤول هرمي مباشر، من أجل تحليل، مماثلة، حل المشاكل. ليست المشاكل المتعلقة فقط بالجودة، وإنما بالأمن، الانتاجية، ظروف العمل...إلخ، التي يواجهها الأعضاء في نشاطاتهم اليومية. هم يهيئون حلول عن طريق تطبيقهم لمنهجية جد مدققة لحل المشكل جماعيا باستعمال أدوات خاصة. وأعضاء الحلقة يراقبون مصداقية هذا الحل، ويعرضونه على المسؤول المعني ويراقبون معا تطبيقه والنتائج الناجمة عنه". [2]

وتعرف حلقات النوعية أيضا بأنها: "مجموعة صغيرة من المتطوعين (منفذون، تقنيون، أعوان تحكم، مسؤول المستخدمين... إلخ) الذين يعملون في نفس الوحدة أو يصنعون نفس المنتوج، أو الذين يقومون بنفس إجراءات العمل.هذه المجموعة تجتمع بطريقة منتظمة، من خلال وقت العمل من أجل مناقشة ودراسة مشاكل متعلقة بالعمل أو بنتائجه". [3]

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

[1]- Annie Bartoli : Op Cit , P81.

[2] - Michel Petit : **Management d'Equipe -Concepts Pratiques,** Dunod, Paris, 1999, PP72,73.

[3] - Mechel Début: **Politique des Ressources Humaines dans l'Entreprise**, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1989, P125.

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

ولتطوير مفاهيم المراقبة الإحصائية للجودة استخدمت اليابان الدكتور Joseph Juran الأستاذ بجامعة **نيويورك** في عام 1954، وكان التطوير الذي أدخله يتخلص في جعل مسؤوليته مراقبة الجودة للأفراد التنفيذيين، بحيث لا يتم إسنادها فقط إلى إدارة متخصصة لمراقبة الجودة **(أطلق عليها بوليـــس الجودة، حيث شبه مهمتها بمهمة البوليس)**

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

وأخذت حلقات الجودة في الانتشار السريع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، بدأ التفكير في حلقات الجودة في عام 1968 عندما زارت مجموعة يابانية أمريكا لتوضيح وشرح مزايا وفوائد فكرة حلقات الجودة، بيد أنّها لم تتمكن من إحراز تقدّم ذي دلالة في هذا الشأن بسبب اقتناع كثير من الأفراد في أمريكا في ذلك الوقت بفاعلية تجربتهم التي أسموها التخلص من العيوب تماما zerodefects، وفي عام 1974 بدأ عدد محدود من المؤسسات الأمريكية بالأخذ بمفهوم حلقات الجودة، وكان أول تطبق لها في قسم الصواريخ والفضاء بشركة لوكهيد، وبحلول عام 1980 أصبحت حلقات الجودة حركة حقيقية واسعة الانتشار في العالم كله". [1]

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

- تحقيق الرضا الوظيفي.

[1]– سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص ص202–203.

- تدعيم روح العمل الجماعي.
- توفير علاقات إنسانية أفضل.
- زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات". [1]

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

تعلق الأمر بإشراك كل العاملين في إجراءات المشاركة (من أعوان التنفيذ إلى أعلى المسيرين) من أجل وضع تحسينات وإصلاحات مفرزة من طرف كل أعضاء المجموعة. هذه المبادئ والتطبيقات نابعة من فلسفة جديدة التي تقوم على مشاركة المستويات الدنيا في اتخاذ القرار هذا من جهة، ومن جهة أخرى على تحويل دور مراقبة المسؤول الهرمي من دور مراقب إلى دور ناصح، إلى مكون ومنشط مجموعة متعددة التخصصات. كما أن كل المسيريين الفرنسيين في سنوات الثمانينات كانوا يتكلمون عن حقيقة ما يسمى بالثورة التسييرية، أو ثورة التسيير، مثلا شركة Renault قامت بتحول ثقافي في قلب استراتيجيتها.[2]

-**مراحل وأهداف حلقات الجودة:** تمر حلقات الجودة بالمراحل التالية:

- البحث عن المشاكل.
- اختبار المشكل لدراسته.
- تحليل المشكل.
- اقتراح الحلول.
- اختبار الحلول.
- اعطاء الضوء الأخضر لتنفيذ الحل الأفضل.
- تطبيق الحل المقترح.
- مراقبة النتائج.

وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ في مؤسسة ما يفترض وجود إدارة سياسية من مديرية الموارد البشرية.

وتهدف حلقات الجودة الى:

- جعل العامل يقوم بتحسين عمله وتحسين جودة منتوجه.

---

[1]– سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: المرجع السابق، ص204.

[2] - Michel Petit : Op, Cit, Pp72, 73.

- تطوير قدرات الانسانية لدى العامل.
- اشراك كل العمال في البحث عن أفضل الطرق للمناقشة. [1]

"كما تسعى حلقات الجودة إلى تحقيق العديد من الأهداف سواء بالنسبة للمنظمة أو الأفراد، ويرى الدكتور Kaoru Ishikawa أنّ هناك ستة أهداف رئيسية لحلقات الجودة هي:

- تطوير شخصية العاملين المنتمين إلى الحلقة.
- رفع درجة وعيهم بأهمية الجودة، وتشجيع قدراتهم الإبداعية، وتحسين روحهم المعنوية.
- تطوير القدرات الإدارية لقادة الحلقات.
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة.

-**أسلوب عمل حلقات الجودة:** تمارس حلقات الجودة عملها من خلال تنظيم إداري يبدأ بالإدارة العليا التي تشجّع العاملين على الانخراط في هذه الحلقات، والمشاركة في المناقشات التي تتم في إطارها.

وينتهي بقادة حلقات الجودة، وقائد الحلقة هو في العادة أحد المشرفين (ملاحظ عمال) لأعضاء الحلقة، ولكنه لا يملك أية سلطة رسمية في داخل الحلقة، ويتولى قيادة حلقة أو أكثر. ويجب أن تتوافر بعض الصفات والخصائص التي تساعده على القيادة الفعالة للحلقة، وتتمثل المهام الأساسية لقائد الحلقة في:

- تحفيز وتشجيع الأعضاء على المشاركة الفعّالة والإيجابية في اجتماعات حلقة الجودة.
- المساعدة في تحليل ودراسة المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- القيام بالتوجيه المناسب لأعضاء الحلقة، لضمان فعالية العمل داخل الحلقة.
- إدارة جلسات حلقة الجودة بأسلوب العصف الذهبي.
- تنفيذ القواعد والأنظمة الخاصة بحلقة الجودة والالتزام بسياستها المحددة.
- كتابة التقارير الخاصة بالنشاط والتي توضّح مدى التطور.

ملاحظة: بعد انتهاء أعضاء الحلقة من المناقشات والتوصل إلى مقترحات معينة لحل بعض المشاكل، يتم عرض هذه المقترحات على الإدارة العليا، وتتمثل مهمة أعضاء المشاركين في إقناع الإدارة بملاءمة الحل الذي توصلوا إليه وفعالية التكلفة بالنسبة له، ويستلزم ذلك أن يكون لدى أعضاء الحلقة وقائدها المعرفة بالأساليب الإحصائية والرسوم الهندسية التي تمكنهم من حسن عرض الموضوعات والمقترحات الخاصة

[1] - Michel Début: Op, Cit, p125.

بها". [1] "وتساهم بذلك حلقات الجودة في تحقيق النتائج التالية:

- على صعيد ظروف العمل:

– الانتقال من موقف الخضوع إلى موقف الاقتراح.

– تنمية الاتصال بين الأعضاء.

– التحول في الطاقات نحو الحلول الملموسة.

– الفهم الأفضل للمؤسسة ولمكوناتها.

- ب–على صعيد الأداء الاقتصادي:

– تخفيض عيوب الإنتاج (المنتجات التالفة، البضاعة التي ينبغي إتمامها، إعادة المنتجات...)

– تخفيض الزمن ..... مع خلق إنتاجية كبيرة جدا". [2]

تعتبر حلقات الجودة cercles de qualité أحد النماذج الحديثة لمشاركة العاملين في المؤسسات المعاصرة، وقد انتشر استخدامها في العديد من الدول المتقدمة، وهي تمثل امتدادا طبيعيا لاشتراك العاملين في الإدارة والعوائد الاقتصادية في المؤسسات التي يعملون فيها، كوسيلة للحد من الصراع القائم بداخلها بين الأطراف المتعددة لعلاقات العمل.

ب–علب الأفكار Les Boites à Idées : هي "مظهر نهائي للاتصال الصاعد، موضوعة من أجل مهمة الجمع المستثمر للاقتراحات وذلك لإشراك الأجراء".[3] وهي امكانية معطاة للأجراء من أجل إدارة الاقتراحات التي تمس كل جوانب حياة المؤسسة في شكل أوراق توضع في علب في ممر أو أكثر من ممرات المؤسسة.

–الاستعمالات الممكنة: كل الاقتراحات باستطاعتها تحسين سير المؤسسة خاصة في المجال التقني والتنظيمي للعمل، ظروف العمل، الاعلام...الخ

–الجمهور: كل الأشخاص بدون استثناء

–عناصر التكلفة: اعلانات، تخصيص وقت من طرف المسؤولين.

–الامتيازات.

- وسيلة تطوير لفائدة الأفراد من أجل تحسين عملهم، ومن أجل تشجيع مبادراتهم وتطوير

---

[1]– سمير عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص ص203–204.

[2]– محمد مرعي مرعي: مرجع سابق، ص 341.

[3] - J.M Peretti: **Ressources Humaines**, Edition Wibert, Paris, 1998, P 553.

إمكانياتهم.

- وسيلة اتصال صاعد
- وسيلة تعبير
- أحسن وسيلة لإدماج وانتماء العمال لمحيط عمله
- دعوة للمسؤولية والمنافسة الجماعية والفردية
- تستطيع إعطاء دفع لنفي السلم الهرمي La Hiérarchie
- يكون عدد الاقتراحات قليل إذا لم يكن هناك نظام للمنح التحفيزية.

ومن أجل جعل هذه الآلية ناجحة يجب:

- إدماج مخطط للاقتراحات (بواسطة امتحان الأفكار المقترحة من طرف لجنة خاصة، بعدها تعطى منحة وإشهار خاص للفكرة المختارة ولصاحبها)
- إعلام واسع في أوساط الأفراد بوجود هذه الآلية (بواسطة الإعلانات، شروحات في مجلة المؤسسة وفي دفتر الاستقبال...الخ)
- ترجمة ودراسة وامتحان الاقتراحات في أقصر الآجال.
- إعطاء دائما إجابة إلى المعنى حتى إذا لم يؤخذ باقتراحه. [1]

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

8-التجربة اليابانية في مجال المشاركة: "تعدّ التجربة اليابانية في مجال الإدارة والتنظيم تجربة رائدة، ولعل أهم دعائم فلسفة الإدارة بالمنظمات اليابانية هي جماعة الإدارة، أو الإدارة بالإجماع، فالتعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان الشديد بقوة الجماعة هي سمات تنفرد بها نظم الإدارة بالمنظمات اليابانية، ويعدّ العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للمؤسسات اليابانية، فالأفراد- العمال- يفضلون العمل بروح الفريق والتساند والتضامن فيما بينهم، ولعل أهم ما يميّز الإدارة اليابانية أيضا هو اعتمادها على قيمة العمل الجماعي وثقافته التي تسود بين الأفراد الفاعلين داخل

[1] -François Gondrond: **L'Information dans L'Entreprise et Les Organisations,** Les Editions d'Organisations, Paris, 1990, pp 295, 296.

التنظيم، فكل فرد – عامل– يشعر بأنه عضو في المنظمة، وأنّه أكثر ارتباطا بالعاملين، لأنّ ذلك ضمان لاستمراره في العمل، وهذا يتوقف أساسا على استمرار وبقاء المنظمة في السوق، ولاشك أنّ الاستمرار والبقاء والنمو تعتبر أهداف إستراتيجية لأي منظمة. ولقد حظيت جماعات العمل في المنظمات اليابانية باهتمام كبير، إذ أنّها تعدّ نقطة محورية في الإدارة بالإجماع، لذلك انصب الاهتمام على معرفة بناءاتها وأدوار أعضائها، وتحليل شبكات الاتصال داخلها، ومعرفة خاصة درجة وتماسك هذه الجماعات وأسبابه، ومظهره وتحليل ظاهرة السلطة باعتبارها وظيفة لسلوك الجماعة أكثر منها خاصية فردية". [1]

وفي هذا الصدد يقول "عبد السلام أبو قحف": "إنّ دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمية في اليابان في ظل هذا النظام يشعر الفرد بأنه عضو في المنظمة وأنّه أكثر ارتباطا بزملائه أو العاملين معه، فالمنظمة هي المستقبل والتعاون والتكاتف والمشاركة بالجهد والفكر، وحل المشاكل والالتزام بتحقيق الأهداف والاعتقاد في قوة الجماعة". [2]

"ولأنّ القرار الجماعي تكون له قيمته في اليابان، فقد تجد نفسك مضطرا للانتظار من أجل القرارات الجماعية وهي تأخذ وقتا، وعلى سبيل المثال، فإنّ المفاوضات بشأن الترخيص قد تستغرق من سنتين إلى ثلاث سنوات حتى يتم اتخاذ القرار. إنّ اليابانيين يقدرون القرار الجماعي، وقبل اتخاذ أي تصرف، فإنّه يتم استنفاذ وقت طويل في تعريف السؤال، وفي تقرير ما إذا كانت هناك حاجة لاتخاذ القرار، وبمجرد أن يتحقق الاتفاق، على الرغم من كل ذلك، فإنّ اليابانيين ينطلقون بسرعة عظيمة إلى مرحلة العمل.وهم يميلون إلى مقاومة الضغط في اللحظة الأخيرة، وإذا حدث وحصلت على الموافقة المفترضة في هذه اللحظة، فقد يكون قد تمّ إعطاؤها لك فقط لمجرد تحقيق الوفاق". [3]

كما "أن المؤسسات الكبرى في اليابان تهيء استراتيجيات وتقنيات مختلفة، كالمشاركة العمالية، التوظيف مدى الحياة...الخ على هذه الأسس تقوم فلسفة التسيير في المؤسسة اليابانية". [4]

8–قيم المشاركة في المؤسسة الجزائرية: "يقصد بالتسيير الاشتراكي مشاركة العمال في تسيير المؤسسة، فالمادة السابعة من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات تنص على: أن العمال في المؤسسة الاشتراكية هم منتجون يتحملون مسؤولية تسيير المؤسسة.

---

[1]– فاروق مداس: **التنظيم وعلاقات العمل**، مرجع سابق، ص ص90–91.

[2]– المرجع نفسه، ص 93.

[3]– جاري ديلسر: مرجع سابق، ص 759.

[4] - Gareth Margan: **Images de L'Organisation,** Les Presses de L'université Laval et Les Editions ESKR , Paris, 1993, P 123.

أما لفظة الاشتراكي فلها مدلول إيديولوجي أكثر منه إداري أو تنظيمي... معنى ذلك أن العمال لهم الحق في الاشتراك مع الإدارة في تسيير المؤسسة التي يعملون بها، فيما يتصل بالناحية الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، والثقافية. والتسيير الذي يقوم به العمال في هذا التنظيم يتجسد خاصة في مجلس العمال المنتخب لمدة ثلاث أعوام من قبل مجموع العمال، وذلك بواسطة اللجان الدائمة المحددة قانونيا وهي: لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية، لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، لجنة شؤون المستخدمين والتكوين، اللجنة التأديبية ولجنة شؤون حفظ الصحة والأمن". [1]

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

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

"وإذا كانت توجهات جهاز الدولة قد أكدت على تدعيم المشاركة من خلال تصريحات رئيس الدولة "هواري بومدين" نفسه، في عام1973 (إنه ليس في نيتنا وضع حدود فاصلة بين الإدارة والحركة العمالية... فمفهوم المشاركة سوف يبعد المؤسسات عن التناقضات المحتملة، بل إن هذا المفهوم سيضع العامل في طريقه الصحيح).

وعلى الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو (العمل

---

[1]– يوسف عنصر: **الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتروي، قسنطينة، 2007، ص ص107–108.

[2]– بشاينية سعد: **تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص221.

[3]- يوسف سعدون: **علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص16.

على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات)، إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا، بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات". [1]

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

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

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

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

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

-سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميز بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تأخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرص التفاوض والحوار، وبالتالي مشاركة المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار (الورشة، القسم، الوحدة، المؤسسة). بمعنى ظهور عناصر ثقافية

---

[1]- يوسف سعدون: المرجع السابق، ص17.

[2]- العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة-رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية-ورقة مقدمة **للملتقى الدولي "المدينة والمؤسسة غدا"**، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، 1997.

سلبية أصبحت تعرقل أكثر العمل الإداري عكس ما كان منتظرا من استراتيجية المشاركة العمالية، التي كانت تهدف بالإضافة إلى تحقيق نوع من العدالة داخل التنظيمات المختلفة إلى الاستفادة من أراء جميع الأعضاء المنتمين للتنظيم.

"عند قراءة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات يستوقفنا هذا النص المليء بالدلالات: وبما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة أي للشعب فإن له الحق أيضا في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها. (جبهة التحرير الوطني، 1975، 110)

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

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

رابعا: قيم التحفيز: "يختار الفرد مهنته أو يُختار لها وفقا لقدراته واهتماماته، أو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها، وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه فيه من خبرة، أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المنظمة أو خارجها. ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله، وفي مواصلة الحاجة فيه وزيادة مستواه وكمية إنتاجه، كما يدفعه لهذا التقدّم والنجاح وزيادة الإنتاج تلك التي يطلق عليها حوافز العمل، وهي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي، والذي يتمثل في النقود أو شكل معنوي، والذي يتمثل في التقدير أو كلاهما معا". [2]

---

[1]- طيبي غماري: الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، **أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا**، قسم الثقافة الشعبية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2005-2006، ص ص15-16.

[2]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 145.

"إنّ فلسفة التحفيز مرتبطة ارتباطا وثيقا بفلسفة المؤسسة (مجموعة القيم والمبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة تجاه العاملين فيها)، وتلعب فلسفة المؤسسة تجاه العاملين دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة والعاملين، مما يترتب عليه تكوّن شعور متبادل من الولاء والانتماء بين الموارد البشرية ومؤسساتهم. إنّ الاحتياجات الإنسانية متداخلة ومتشابكة، أي أنّ عدم إشباع إحدى هذه الحاجات قد يزيد أو يقلل من إشباع الحاجات الأخرى، وإنّ معرفة الاحتياجات الإنسانية حسب أولياتها بالنسبة إلى الإنسان تساعد على تحفيز الأفراد من خلال إشباع الحاجات الأخرى". [1]

"وكلما ازداد مجال التحفيز والتكريم، فمن الممكن أن تتأثّر المؤسسة بشكل عميق ومستمر، وهذا يتطلب منظورا أوسع إستراتيجية وأكثر تنظيما، ويتميّز التحفيز المؤسساتي بعدّة خصائص:

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

-**الوضوح:** إنّ رسالة التحفيز تنشر في بيئة المؤسسة ككل، يجعل هذه الرسالة محفزا إيجابيا لأكبر شريحة من موظفي المؤسسة.

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

-**الرضا الوظيفي:** إنّ التحفيز المؤسساتي الجيّد يهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي عند الموارد البشرية في المؤسسة ككل، لذلك لابد من قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة باستمرار للوقوف على جوانب القوة والضعف في بيئة العمل، والعمل على تحسينها بشكل دوري". [2]

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

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

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

---

[1]- عبد المنعم دهمان: **إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي**، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، ط1، 2010، ص 237.

[2]- المرجع نفسه: ص253.

ب-تغير نظرة الإدارة إلى طبيعة الحوافز: لم تعد الحوافز الاقتصادية وحدها هي الحافز، بل أيضا طبيعة العمل، والإنجاز، وفرص التقدم والترقية، مما يحمل الإدارة على تحسين ظروف العمل وعلى المشاركة، وعلى الاهتمام بالعامل والسعي إلى إشباع حاجاته ورغباته". [1]

إذن نستنتج أن سعي المؤسسات المعاصرة لتحسين منظومة حوافزها كان أمرا حتميا وليس اختياريا في ظل واقع تنظيمي شديد التنافسية.

1-أهمية التحفيز: "إذا كان الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الوظيفة التي يشغلها أو المهام التي يقوم بإنجازها، فإنّ الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء عمله. والحوافز وفقا لهذا المعنى، عبارة عن الآليات التي تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء مهامهم بصورة غير اعتيادية. ويحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة أهمها:

- الزيادة في إنتاجية العمل وبالتالي في الفعالية التنظيمية.
- الزيادة في الامتيازات المادية والمعنوية للعاملين.
- جذب العاملين الجديين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب والتأخر عن العمل، وانخفاض المعنويات والحد من الصراعات والإضرابات.

وتتلخص أهمية نظام الحوافز الفعّال في تحسين أداء العاملين وتوجيه سلوكهم ومن ثمة زيادة ولائهم، وسنفصل في هذه النقاط على النحو التالي:

-تحسين أداء العاملين:ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدّي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تقليل التفاوت في الأجور بين العاملين، وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف في المكافآت الممنوحة لنفس مستوى الأداء ينتج عنه:

- فقدان الشعور بعدالة التوزيع.
- كما أنّه يتسبب بانخفاض الرضا الوظيفي.
- فضلا عن بعض المظاهر المعوقة لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع معدلات دوران العمل والغياب والتباطؤ أو الإهمال في أداء العمل.

[1]- نزيه كبارة: مرجع سابق، ص119.

-**زيادة الانتماء:** حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، فعملية ربط الحوافز تشجع كل من الأداء والانتماء، وتزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف، كما أنّ نجاح نظام الحوافز يسهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، بحيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز، والتي تتمثل في:

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

-**توجيه السلوك:** أثبتت الأبحاث والنظريات بأنّ نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية، فإنّها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد، بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المنظمة". [1]

كما "تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وطموحاتها ونحو الإنتاجية وعملياتها، ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها". [2]

2-أهداف الحوافز: إنّ الهدف من وضع نظام حوافز جيّد هو تحقيق نتائج مفيدة أهمها: [1]

---

[1]- محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 184.

[2]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص155.

•زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.

•تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخدمات.

•إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمّى بالتقدير والاحترام.

•السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة، مما يؤدّي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.

•شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء والانتماء.

•المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود، وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.

•تحسين مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.

•تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

وتأخذ المنظمة بعين الاعتبار أثناء وضع نظام للحوافز هدفين رئيسيين هما: [2]

أ-**الهدف الاقتصادي:** حيث أنّ وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها، حيث أنّها تسعى من خلال هذا النظام إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج أو الخدمات مع تحسين نوعيتها، والتي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها.

ب-**الهدف المعنوي:** ويخص العامل مباشرة، الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج، والمتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغباته ومشاعره واحتياجاته التي يتطلب فهمها للتعامل معها.

3-إدارة التحفيز: "إنّ إدارة التحفيز بشكل جيد وفعّال ليست بالأمر اليسير، وتحتاج إلى مهارة عالية لمعرفة ماذا يدور في أذهان العاملين من جهة، وما ينطوي عليه ذلك من حساسية كبيرة من جهة أخرى. ويوجد بصورة عامة مطلبان أساسيان لخطط الحوافز حتى تتم بفعالية:

•يتعلّق **المطلب الأول** بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، بحيث إذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد، فإنّه لابد من إشعاره بأنّ أداءه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة

---

[1]- محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 184.

[2]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص157.

وصحيحة وعادلة، ذلك أنّ النقطة الأساسية والحرجة في عملية تقييم الأداء تتجلّى في ثقة الفرد في الإدارة، فإذا تزعزعت هذه الثقة، فإنّه قد يصبح من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء، ووضع خطط تحفيزية فعّالة.

•أما **المطلب الثاني**، فإنّه يتعلق بزيادة فاعلية خطط الحوافز التي تتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنّه شيء بديهي، إلاّ أنّ الواقع هو عدم العمل به في الكثير من المنظمات، ولابد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه، فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافآته، ومدى إيمانه بأنّ أدائه يؤثّر على أداء المنظمة بصورة عامة.

وتتطلب فاعلية التحفيز أن يأخذ القائد بعين الاعتبار المبادئ التالية:

- ضرورة وجود تكامل للحوافز مع حاجات العاملين وأدائهم.
- إمكانية توصل العاملين إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها.
- وضع معايير محددة للأداء والسلوك، ومؤشرات الإنجاز والأهداف.
- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة لدى العاملين.
- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم.
- وجوب شمول الحوافز لجميع العاملين المستحقين بالمنظمة.
- رصد الاعتمادات الكافية لنظام الحوافز.
- ضرورة علانية نظام التحفيزات حتى تتقوى ثقة الأفراد فيه". [1]

"ويتم منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناء على مجموعة من المعايير والأسس أهمها:

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء أكان ذلك في الكمية أو في الجودة أو وفرة في وقت العمل.
- **الجهد:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، ذلك أنّه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية لذلك فهو أقل أهمية من معيار الأداء.
- **الأقدمية:** وتعني طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب.

[1]– محمد البعدوي: **أساليب القيادة الحديثة**، الجزء الأول، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، المغرب، ط1، 2011، ص ص104–105.

- **المهارة:** تسعى بعض المنظمات إلى مكافأة منتسبيها من خلال ما يحصلون عليه من شهادات أو

رخص أو إجازات أو دورات تدريبية". [1]

لابد من معرفة ما يحفز الموظفين ذلك أنّ الأفراد يختلفون في الاستجابة للمؤثرات الخارجية، ومنها فالتحفيز الناجع والفعال هو الذي يراعي الخصوصية الفرية للعاملين سواء في شقه المادي أو المعنوي، وبالتالي على الإدارة أن تتعرف على احتياجات موظفيها وهو ما يعطيها دفعا قويا في استثمار طاقاتهم في الاتجاه الصحيح. وهذا لا يتأتى إلا بتوفر عدد من الضوابط والشروط:

-شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز وهي: [2]

- عدالة الحوافز وكفايتها.
- الاستمرارية في إعطائها.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكييفها مع توقعات العاملين.
- أقلمتها مع بيئة العمل.
- ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

4-تصنيف الحوافز: يمكن تصنيف الحوافز إلى:

4-1-الحوافز من حيث كونها موجهة للأفراد أو الجماعات:

أ-الحوافز الفردية: "حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية. "وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية موجهة للفرد، وليس للجماعة، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل، وقد تؤثّر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضا إلى جانب الحوافز الفردية.

---

[1]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص156.

[2]- فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص92.

ب-الحوافز الجماعية: تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق، وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأنّ في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة، أو فرع في شركة أو كلية في جامعة، وهكذا دواليك، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد". [1]

4-2-الحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها:

أ-الحوافز الإيجابية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من الموظفين الذين يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد أو ورشة أو وحدة إنتاجية معينة، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف للوصول إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

"وهي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، وتلبي حاجاتهم ودافعهم **لرفع مستوى ولائهم** وتحسين أدائهم، وحتى تكون الحوافز الإيجابية فعّالة ومؤثرة، يجب أن تطبق فورا عند قيام العاملين بالتصرف الذي يستحقون عليه الحافز، ويجب أن توضع وفق أسس عادلة، وأن تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين التي يشعرون بضرورة إشباعها، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية:

- العدالة في معاملة العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الأفراد في عملهم وإشعارهم بأهميتهم.
- الترقية الاستثنائية، والشكر والمكافأة لأصحاب الإنجازات.
- توفير بيئة العمل المناسبة ماديا ومعنويا.

ب-الحوافز السلبية: وتتمثل الحوافز السلبية بمجموعة إجراءات تتخذها الإدارة للحد من التصرفات غير المقبولة مثل عدم الالتزام بالعمل أو كثرة الأخطاء أو عدم الشعور بالمسؤولية والكسل، وتستخدم كأداة لتحذير الآخرين حتى لا يقعوا في الأخطاء مستقبلا، ومن أمثلتها:

- الإنذار والتنبيه للعاملين المقصرين.

[1]- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص52.

- تأخير الترقية، أو تخفيض الدرجة الوظيفية أو النقل لمكان آخر.
- الخصم من التعويضات، ومنع بعض الامتيازات.

عند المقارنة بين النوعين السابقين، يرى الباحثون أنّه يجب الأخذ بالأسلوبين معا حسب الموقف أو الحاجة أو الشخص، مع الانتباه إلى أنّ المنظمات المعاصرة تفضل الأخذ بالحوافز الإيجابية لأنّها تعطي نتائج أفضل على المدى البعيد، **وتعزز الروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين.**"[1]

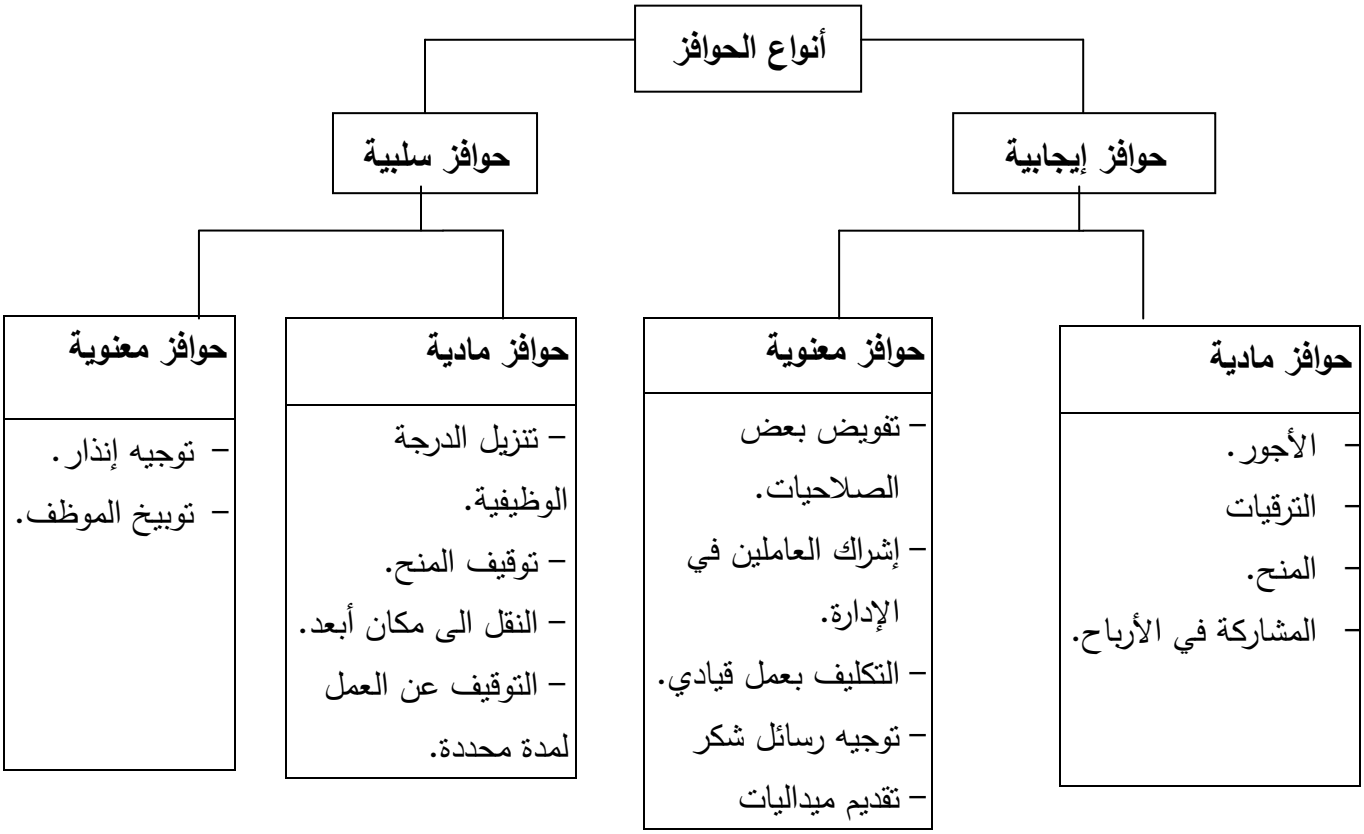
وتقسم الحوافز السلبية إلى:

- **حوافز مادية:** تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف منحه الدورية المستحقة، أو التوقيف عن العمل لمدة محددة، أو النقل الى مكان أبعد، ...الخ.
- **حوافز معنوية:** العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه إنذار شفهي أو توبيخ، ...الخ.

فيما يلي سنعرض شكلا نلخص من خلاله كل من الحوافز الإيجابية والسلبية:

[1]– معاذ نجيب غريب: مرجع سابق، ص ص4–5.

الشكل (10): الحوافز الإيجابية والسلبية



المصدر: الطالبة

4-3-الحوافز من حيث كونها متعلقة بالموظف أو بالمنظمة:

أ-الحوافز المتعلقة بالموظف: "تتمثل في:

- الحصول على راتب أعلى أو لقب وظيفي مرموق.
- الحصول على احترام الرئيس وتقديره، وكذلك على احترام الزملاء والمرؤوسين وتقديرهم.
- الحصول على ترقية تتناسب مع كفاءة الموظف وطموحه.

ب-الحوافز المتعلقة بالمنظمة: تتمثل في:

- الحصول على المركز التنافسي الأفضل بين المنظمات المماثلة في الإنتاج.
- تحقيق أعلى نسبة مبيعات.
- إنتاج سلع أو تقديم خدمات مستوى عال من الجودة.
- الحصول على أفضل العناصر الإدارية وأكفئها.

- الحصول على السمعة الحسنة وتقدير الدولة والمجتمع.

وفي المنظمات الإنتاجية يتعين على الإدارة أن تتعرف على حوافز موظفيها، وأن تسعى إلى تلبيتها وتحقيقها، وأن تعمل على التوفيق بين حوافز المنظمة فيما يتعلق برغبتها في الحصول على المركز التنافسي الأول، وعلى جودة الإنتاج، وعلى تحقيق أعلى نسبة من المبيعات ... وبين حوافز موظفيها". [1]

4-4-الحوافز من حيث نوعها:

أ-الحوافز المادية: "تمارس الحوافز النقدية تأثيرا قويا لا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب، وإنما أيضا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة والقوة والتقدير والاحترام، وغالبا ما ينظر إلى منح الحوافز النقدية كمؤشر لنجاح وتميّز الرؤساء في الإنجاز، وتحقيق الأهداف.[2] ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأنّ النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا، وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول.

4-4-1-أشكال الحوافز المادية: تأخذ الحوافز المادية عدة أشكال أهمها الأجر والترقية والخدمات الاجتماعية:

أ-الأجر: تكتسي الأجور والرواتب أهمية بالغة بالنسبة للعامل، فهي تشجّع وتحفّز العاملين، وتخفض من حدّة التوتر والاحتقان والاضطرابات العمالية التي كلها تطالب برفع الأجور وزيادتها من فترة لأخرى، كما أنّ الأجر يعتبر العائد المادي الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكانياتهم. هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر والمتمثلة في:

- **الإنجاز أو الأداء:** بحيث يتقاضى الفرد العامل أجر مقابل عمل أو كمية عمل تمّ إنجازها، وعلى ضوء هذه الكمية المنجزة يتلقى العامل مقابله المادي.
- **الجهد:** وفيه يحدد الأجر مقارنة بالجهد المبذول في إنجاز عمل أو القيام بوظيفة معينة، والجهد المبذول هو الذي يفرق بين وظيفة وأخرى، وبالتالي يتم وفقها تحدد الأجر المناسب.
- **الأقدمية:** تعتبر الأقدمية والخبرة المهنية المكتسبة من عوامل تحديد الأجر، فيمكن للعامل ذي أقدمية طويلة أن يتقاضى أجر أكبر من عامل بلا أقدمية، ويؤدّون الوظيفة نفسها.
- **المؤهل العلمي:** يعتبر المؤهل العلمي فاصلا قويا في التوظيف وإسناد المهام والمسؤوليات للكفاءات، وبالتالي يتوقف الأجر على ضوء ذلك من خلال قدرة هذه الكفاءات على التخطيط والتصميم

[1]- نزيه كبارة: مرجع سابق، ص 120.

[2]- محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 301.

والتوجيه والتنظيم، وبالتالي قيادة أعضاء الفريق إلى تحقيق أهداف المنظمة مما ينعكس عليها إيجابا من خلال تحفيزها ومنحها أجرا محترما.

- **صعوبة العمل:** يضاف دائما للأجر القاعدي بعض خصوصيات طبيعة العمل، وبالتالي فالعمل الذي يتميز عن غيره بصعوبة أو قد يشكّل بعض الأخطار لصاحبه يتلقّى من وراء ذلك إضافة نقدية.
- **قدرة المنظمة المالية:** من عوامل تحديد الأجور الحالية الصحة المالية للمنظمة، فإذا كانت المنظمة في وضع مريح، فهي لا تبخل على موظفيها بأجور مرتفعة وعلاوات وغيرها، وقد يحدث العكس في حالة الانكماش أو الضائقة المالية، لكن هذا الأجر معمول به في إدارة الأعمال، أما الإدارات العمومية فأجورها ثابتة لفترة معينة، ولا تتأثّر بشكل كبير في الحالات الطارئة". [1]

بالإضافة الى الحوافز المادية المباشرة المتمثلة في الأجر هناك حوافز مادية غير مباشرة أو ما يسمى بحوافز الخدمات الاجتماعية من تغذية ونقل وخدمات صحية وثقافية ورياضية الى غير ذلك من الخدمات المتنوعة والمختلفة التي يمكن أن توفرها المؤسسات لموظفيها.

ب-حوافز الخدمات الاجتماعية (الدعم الاجتماعي): "تقدّم المنظمات الدعم الاجتماعي للأفراد العاملين لديها بهدف تطوير أدائهم وإدخال التحسينات عليها، فيعتبر الدعم الاجتماعي من أهم الحوافز المؤثّرة على أداء الأفراد العاملين داخل هذه المنظمات. يعرفه بعض الباحثين بأنّه: توفير المساعدة للأفراد العاملين بهدف تخفيف الضغط وتحسين إدراكهم وإعطائهم القيمة، وزيادة احترامهم الذاتي وقابليتهم لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية.

-أنواع الخدمات الاجتماعية:

- **التغذية:** وهي تقديم وجبات غذائية مجانا أو بمقابل سعر رمزي أو إقامة جمعية استهلاكية للأفراد العاملين لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية الأساسية.
- **الإسكان:** تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن، وأخرى تقوم بتقديم القروض والتسهيلات اللازمة للبناء.
- **النقل:** تعتبر المواصلات إحدى المشاكل التي يعاني منها الأفراد العاملين، واتفاقا مع ذلك فقد بادرت بعض المنظمات إلى توفير وسائل لنقل الأفراد العاملين من المنزل إلى أماكن عملهم والعكس.

[1]- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص ص119-120.

• **التعليم والتثقيف:** يعدّ تثقيف الأفراد العاملين وتشجيعهم على تنمية معلوماتهم ومداركهم أحد مسؤوليات المنظمة اتجاه أفرادها، وذلك عن طريق تشجيعهم على استكمال دراساتهم بمنحهم إجازات في أيام الامتحانات، وكذلك منحهم المكافآت في حالة التفوق العلمي.

• **الترويح والرياضة:** ينبغي على المنظمات تنظيم أوقات فراغ الأفراد العاملين من خلال تقديم خدمات ترويحية متمثلة بالاشتراك في نوادي رياضية من أجل تخفيف حدّة التوتّر الناتج عن العمل.

• **الخدمات المالية:** وتتضمن هذه الخدمات تقديم الإعانات في حالات الشدة لدى الأفراد العاملين، وخاصة في فترات (المرض، الوفاة، الزواج، الولادة...)". [1]

• **الرعاية الصحية:** "تقديم خدمة العلاج المجاني والمساهمة بشكل كامل أو جزئي في تكليف العمليات الجراحية التي قد تكون مطلوبة لبعض العاملين، هذا بالإضافة إلى تحمل تكلفة التحاليل والفحوص الطبية، فإنّ الهدف من تقييم هذه الخدمة هو الحفاظ على وصيانة أفراد القوى العاملة الحالية، وجذب واستقطاب الأفراد الجدد.

• **الرعاية الاجتماعية:** القيام بالأنشطة الاجتماعية من رحلات، حفلات، ندوات ثقافية وسياسية واجتماعية وترفيهية، كذلك تكوين الفرق الرياضية لممارسة الألعاب التي قد يفضلها أفراد القوى العاملة بالمنظمة.

• **خدمات التأمينات:** تقديم خدمة التأمينات بأنواعها المختلفة (تأمينات بطالة، شيخوخة، عجز جزئي أو كامل) للعاملين، وكذلك القيام بإصدار بعض التأمينات الخاصة كالتأمين على الحياة، التأمين ضد الإصابة في العمل (العجز الجزئي أو الكلي)". [2]

ويضيف "مصطفى ناجيب شاويش" خدمات اجتماعية أخري تتمثل في: [3]

• توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها.

---

[1]– أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي: دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد 2، المجلد 3، 2013، ص ص6–7.

[2]– نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل: **إدارة الموارد البشرية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001، ص ص 146، 147.

[3]– مصطفى ناجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص ص 212–213.

- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.
- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، الزواج، الولادة... الخ
- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدّم الخدمات الصحية المستعجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.
- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية...الخ، وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم رغبة في التحصيل العلمي.
- إنشاء نادي للعاملين وأفراد أسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل، وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة، وكذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية.
- إنشاء كافيتيريا تقدّم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة، وكذلك المشروبات الساخنة كالشاي والقهوة والحليب وغيرها، وذلك في أوقات الاستراحة أثناء ساعات العمل.
- إقامة الحفلات الرسمية في المناسبات الرسمية، وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
- القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة، ومنها إلى أماكن سكنهم، وذلك في وسائل نقل تملكها المنشأة.

-**أهداف الخدمات الاجتماعية:** "تهدف هذه المزايا إلى الإبقاء على العمالة الجيّدة بالمنظمة، وبالتالي زيادة درجة ولائها وانتمائها. وهي تساعد أيضا في تحقيق الشعور بالأمن الوظيفي والاستقرار، وبصفة عامة فإنّ أهم الأسباب التي تؤدّي إلى تقديم المزايا والخدمات الاجتماعية للعاملين هي:

- جذب واستقطاب العمالة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة والاستمرار والبقاء بالنسبة للعمالة الحالية.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية والبقاء بالنسبة للعمالة الحالية.
- تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق رفع مستوى معيشة أفراد القوى العاملة، والذين يمثلون جزءا ملموسا من الموارد البشرية المتاحة للمجتمع.
- تنمية عوامل الولاء والانتماء، والتي تساعد بدورها في زيادة الكفاءة والفعالية، ومن ثمّ إنتاجية منظمات الأعمال.

- تأمين المستقبل الوظيفي للأفراد عن طريق ضمان الرعاية الاجتماعية والمالية المناسبة للعمالة في المستقبل.
- زيادة درجة الرضاء عن الوظيفة وعن المنظمة التي يعمل بها الأفراد". [1]

نشير الى أن البعض يطلق على الخدمات الاجتماعية اسم "الحوافز غير المباشرة" بسبب أنّ تقديمها غير مرتبط بمستوى أداء العاملين أو إنجازهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم. وبشكل عام فهي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأنّ المؤسسة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

ج-الترقية: "وهي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى، ولكن ليس في كل الأحوال. إنّ الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفقا لاتجاهات ثلاثة:

- **تنازليا:** (أو التنزيل إلى وظائف أدنى) فهو في غالب الأحيان يكون عقابيا.
- **أفقيا:** فيتمثل في النقل أو الندب أو الإعارة، وهنا يغير الفرد موقعه بين أعمال على نفس المستوى الوظيفي، بحيث لا ينتج أي زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية.
- **تصاعديا:** يعرف التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو الترفيع، وهنا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب، زيادة في السلطة وتغيير في الأهمية الوظيفية.

ومن هنا نجد أنّ مجال الحركة الوظيفية قد يتخذ مسارين، فقد يكون في نفس نوع التخصص الوظيفي، كما قد يكون في تخصص وظيفي مختلف". [2]

-**معايير الترقية:** "بعد أن تضع الإدارة العليا برامج وسياسات الترقية تواجهها بعض الصعوبات، تتمثل في من يرقى من العاملين، وخاصة إذا كانت الوظائف الخالية أقل من عدد العاملين الذين ينافسون عليها للترقي. وعموما فإنّ تطبيق قواعد موضوعية في الاختيار للاستفادة من الترقية يسهل من العملية، ولعل أهم القواعد التي تراعي في الترقية تتمثل في **الصلاحية والمقدرة والأقدمية.**

-إنّ قياس **الصلاحية** يكاد يكون مستحيلا، لأنّه لا يمكن أن يخضع لمعايير موضوعية يرضى بها المعنيين الذين لم يرقوا، كما أن أغلب الوظائف هي عبارة عن نتاج تضافر جهود عدد من الأفراد، ولذلك فإنّ قياسه بالنسبة لفرد معين يكاد يكون صعبا بل ومستحيلا.

---

[1]- نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص ص146-147.

[2]- علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 125.

-أما **المقدرة** فهي القدرة على الأداء في وظائف عديدة، فمثلا هناك أفراد ناجحون في وظائفهم الحالية، ولكن ليس بالضرورة أن يكونوا كذلك بالنسبة للوظائف العليا.

وقياس وتقييم المقدرة صعب مثله مثل قياس الصلاحية، لأنّ الصفات التي تكوّن المقدرة [الاتجاهات، الشخصية، المهارات] يصعب قياسها، ولذلك فإنّ المؤسسات تعتمد بالأساس على المؤهلات العلمية.

-أما **الأقدمية** فهي الأساس الذي تتم مراعاته في الترقية، ويبقى السؤال المطروح في هذا المجال: إلى أي مدى تعتبر الأقدمية أساسا للترقية؟" [1] تنطوي الوظيفة التي يرقى إليها الفرد على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنّها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر. وعادة ما تتمتع بمكانة أعلى بما يصاحبها من تغيرات مختلفة مثل: مكتب، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية، ...الخ.

ب-الحوافز المعنوية: "من صور الحوافز المعنوية تمكين العاملين من توصيل أفكارهم وآرائهم ووجهات نظرهم وشكواهم إلى الرؤساء، وأن يكون للعاملين أو الموظفين رأي مسموع فيما يتخذ من قرارات إدارية تؤثّر عليهم وعلى عملهم.... كذلك فإنّ إشراك العاملين في الإدارة بآرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنشأة، وكيفية التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجهها، يشعرهم بالرضا والانتماء، ويعمل على رفع الروح المعنوية". [2]

-**أشكال الحوافز المعنوية:** "الحوافز المعنوية قد تأخذ أشكالا عديدة نذكر منها:

- **تقدير زملاء العمل والمهنة:** إشباع الحاجة للاحترام من قبل الزملاء في مجال المهنة أو العمل بسبب إنجازات الفرد.
- **المستقبل الوظيفي والترقيات:** المسار الوظيفي الذي يؤدّي إلى سلسلة من الترقيات، ويشمل الوظائف الجديدة في المنظمة، وقد تمّ كشف الكثير حول تأثير الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفي على العاملين، حيث أوضح أحد المختصين في هذا المجال أنّ الدافعية المرتبطة بالمستقبل الوظيفي تتضمن تحديد ماهية الوظيفة ومدركاتها (الإدراك الحقيقي للشخص وللمنظمة ذات العلاقة بالأهداف المهنية)، والتكيف المهني (مقاومة العوامل التي تعوق التقدم في المهنة أو الوظيفة). كما بدأ بعض الباحثين استكشاف نسق تأثير دافعية المستقبل الوظيفي على درجة البحث عن وظائف بديلة أخرى، إلى جانب التغيرات التي تحدث في المستقبل الوظيفي للفرد.

---

[1]- نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل: مرجع سابق، ص128.

[2]- حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 125.

- **الإشراف:** ويتعلق بالحوافز التي يقدّمها المشرف في شكل إطراء أو علاقة صداقة والأسلوب القيادي للمشرف.
- **علاقات الصداقة:** وهي عضوية الجماعات غير الرسمية، حيث توفّر نشاطات الجماعة غير الرسمية حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمي، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين، والحماية من توغل الإدارة والأفراد الآخرين من خارج المجموعة.
- **الحوافز غير التقليدية:** بما أنّ حاجات العاملين تغيرت، فقد بدأ أصحاب الأعمال في التحول لحوافز خارجية لم تكن مألوفة حتى وقت قريب، فقد بدأت بعض الشركات مثلا في إتباع حوافز نظام الدوام المرن. **فالدوام المرن Flixi-time** هو نظام للعمل يسمح باختيار ساعات عمله المقررة في حدود أوقات معينة، وعلى ذلك قد تسمح الشركة للعاملين فيها بالحضور للعمل ما بين السابعة صباحا والعاشرة صباحا، ومغادرة مكان العمل ما بين الثالثة والسادسة مساءا، أو يسمح لهم بالعمل لأكثر أو أقل من أربعين ساعة في الأسبوع". [1]

بالإضافة الى ما ذكر هناك أساليب أخرى للتحفيز المعنوي وهي:

- تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات من خلال اشتراكهم في إدارة الوحدات الإنتاجية التي يعملون بها.
- حرية التعبير عن الرأي.
- وجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال طرق الإشراف الموضوعة على أسس التعاون.
- تقدير أنواع الجدارة الإنتاجية كتقدير العاملين الذين يحققون تطورات وابتكارات داخل العمل.
- إدراج أسماء الممتازين في الأداء والإنتاج في لوحات الشرف داخل المنظمة. [2]

وأخيرا، هناك العديد من المؤسسات التي تستحدث حوافز تتوافق مع حاجات العاملين من الآباء والأمهات بتوفير خدمات متكاملة في موقع العمل كرياض الأطفال ووسائل نقل تتكفل بنقل أولاد العاملين الى مدارسهم، ...الخ على غرار المؤسسات اليابانية. والشكل الموالي يلخص كل من الحوافز المادية والمعنوية:

---

[1]– – لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص154–155.

[2]– أنس شكشك، مرجع سابق، ص 132.

الشكل(11) الحوافز حسب نوعها (مادية ومعنوية)

مادية

حوافز مادية مباشرة: أجر + علاوات دورية+ بدلات + حوافز الإنتاج +المكافآت على الساعات الإضافية + مكافآت على اقتراحات العاملين.

حوافز مادية غير مباشرة: تغذية + إسكان + نقل + تثقيف وتعليم + رياضة + خدمات طبية + خدمات مالية.

معنوية

حوافز متعلقة بالعمل

العمل المناسب + التصميم المحفز للعمل.

حوافز متعلقة ببيئة العمل: الإشراف + ظروف العمل المادية + العلاقات مع الزملاء + المشاركة في الإدارة.

المصدر:محمد بن دليم القحطاني: مرجع سابق، ص 184.

5-دور الإدارة في تحفيز العاملين: "تلعب الإدارة دورا أساسيا في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاجية، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعّالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج، وتحقيق أهداف المنظمة.

ولكي تكون الحوافز والمكافآت فاعلة وتؤدّي الغرض الذي تمنح من أجله، لابدّ على الإدارة أن توفر فيها معايير معينة، نذكرها فيما يلي:

- يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين، حيث أنّ حاجات الأفراد تختلف من شخص لآخر ومن وقت لآخر لدى نفس الشخص، لذا فإنّ نوع المكافأة يجب أن يدرس بعناية، وبشكل عام فإنّ المكافآت المالية قد تشبع حاجات الأفراد الذين لديهم حاجات مادية، ولكن لا تشبع ربما حاجة تحقيق الذات والرغبة في الإنجاز، وهذا الأمر دفع الشركات لاختيار نوع المكافأة وفق الحاجة.
- توليد قناعة لدى العاملين بأنّ الجهد المبذول سيؤدّي إلى مكافأة من نوع ما، وفي إطار نظرية التوقع فإنّه يجب أن ينظم توقع العاملين للمكافآت لكي يكونوا أكثر تحفيزا.
- المكافآت يجب أن تكون عادلة ومتساوية مع الجهد المبذول والنتائج المحققة، ويمكن أن نشير هنا إلى عدالة فردية، ونقصد بها قياس العلاقة بين الجهد المبذول والعائد المستلم، وكذلك إلى عدالة جماعية تقاس من خلال مقارنة نسبة الجهد-المكافأة للعامل مع نفس النسبة لعامل آخر في نفس الموقع.
- يجب أن ترتبط المكافآت بالأداء، حيث يجب إتباع أسلوب تحفيز يأخذ الأداء المتحقق بنظر الاعتبار.

- إنّ الرواتب الشهرية المحددة لا يمكن أن تؤدّي إلى حفز العاملين بشكل كبير، لذا لابد من إضافة بعض النظم الأخرى". [1]

"ويمكن للإدارة تحفيز الموظفين من خلال عدة نظم وأساليب نذكر منها:

أ-أسلوب توسيع الوظيفة وإغناءها (الإثراء الوظيفي): هي عبارة عن توسيع الوظيفة التي يقوم بها الفرد عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تنويع المهام التي يؤدّيها الفرد، بحيث تنعكس إيجابيا على رضا العاملين. فتوسيع الوظيفة هو أحد أساليب الإدارة التي تستخدمه في تحفيز وتنشيط ودفع أداء الموظفين نحو السلوك المرغوب، ويزود الفرد بمهارات جديدة ومنوعة، ويزيد من فرص النمو والتقدم للعاملين.

ب-أسلوب الإدارة بالأهداف: هي عبارة عن أسلوب عمل يستند إلى سلسلة من الخطوات، بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل مشترك، وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء.

تقوم فلسفة الإدارة بالأهداف على مبدأ المشاركة بوضع أهداف التنظيم أو جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين.ويستند أسلوب الإدارة بالأهداف إلى المنطلقات التالية:

- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- الأهداف تشكّل معايير يمكن على ضوئها تقييم أداء الفرد.
- الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد، وتوجّه الجهد الجماعي.
- أهداف الفرد في المنظمة تعكس رغبات وتوقعات لديه". [2]

6-قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين: "لابد أولا من التفريق بين الحوافز والدوافع، فالحوافز هي: قوى وعوامل محركة خارجية للفرد في البيئة المحيطة تحرضه على عمل معين، بينما الدوافع هي: قوى نابعة من داخل الفرد تثير فيه الرغبة بالعمل، وتعمل الحوافز على تحريك وإيقاظ الدوافع". [3]

"توجد مجموعة من القواعد أو الإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية لجهوده في تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه، إنّ أفضل النتائج يمكن تحقيقها إذا ما تمكن المدير من تكوين

---

[1]- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص 508.

[2]- فيصل حسونة: مرجع سابق، ص ص84-85.

[3]- معاذ نجيب غريب، مرجع سابق، ص13.

الفهم الجيّد لشخصية العامل، ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديه، وقام باستخدام الأداة أو الأدوات التي تمكّنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الاحتياجات، وفيما يلي أهم هذه القواعد:

- **التعرّف على الفروقات بين العاملين:** يجب أن يتأكّد المدير أنّ العاملين ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين، خلافا لذلك فإنّ كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، وعليه فإنّ الحفز الفعّال لأي فرد يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميّزة لتحقيقها.
- **تحقيق التوافق الوظيفي:** يجب التأكّد كذلك من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى، ولاشك أنّ الاستقطاب والاختيار الملائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق.
- **وضع أهداف قابلة للتحقيق:** غالبا ما يحقق الموظف أقصى طاقاته عندما تنطوي الوظيفة على مهام ذات تحدي، إلاّ أنّ الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس، كما يجب أن يتم تحديدها بمشاركة العاملين.
- **شخصية المكافأة:** إنّ إدراك كون العاملين لديهم احتياجات مختلفة، يجب أن يعكس حقيقة أنّ المكافآت أيضا يجب على المدير الاعتماد على فهمه لاختلافات العاملين أن يشكل الحوافز، بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.
- **المكافأة عن الأداء:** إنّ مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثّر كثيرا، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **توفير العدالة للنظام:** إنّ المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنّها متعادلة مع المجهود المبذول، وعلى الرغم من اختلاف وإدراكات الأفراد لما يعتبر عادلا، فإنّه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية نظام المكافآت المتبع.
- **أهمية استخدام الحوافز المالية:** لا يجب أن يغفل المدير حقيقة هامة، وهي أنّ الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، وعلى الرغم من أنّ الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثّر على الأداء، إلاّ أنّ الفشل في استخدامه كحافز سوف يؤثّر في النهاية على إنتاجية العاملين.
- **الاستخدام المتقطع للحوافز:** يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إنّ إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد كثيرا من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر، وأسوأ من ذلك عندما يتم الاستناد إلى الحافز لأداء العمل

المطلوب بشكل عادي، أنظر إلى الحوافز الثابتة رد فعل الموظف إذا تم اعتبارها حافزا؟ لقد أصبحت جزءا ثابتا من الراتب تستلزم رد فعل الموظف إذا تمّ منعها.

- **منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيّد:** قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنّه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقلل حماس الفرد وتقلل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظرا لأنّ المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة، لقول الرسول صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير حقّه قبل أن يجفّ عرقه". [1]

8-الدافعية عبر الثقافات: "تختلف المضامين المتعلقة بالدافعية باختلاف الثقافات المختلفة، فعلى سبيل المثال، فإنّ نظرية الحاجة لماسلو Moslow يمكن أن تختلف في مضمونها عبر الثقافات المختلفة، بينما تظل مستقرة في ثقافات أخرى، ففي بعض الدول مثل اليابان واليونان، فإنّ الحاجة إلى الأمن والأمان تمثل الحاجة الأكثر أهمية في الأولويات، بينما الحاجات الاجتماعية تميل إلى أنّ تسود عبر الثقافة السويدية والنرويجية، ومن ناحية أخرى، يظل تدرج الحاجات مستقر وثابت كما حدد ماسلو أولوياتها في بعض الدول مثل الهند، والمكسيك، والشرق الأوسط وأجزاء من كندا.

وقد توصلت بعض الأبحاث إلى أنّ الحاجة إلى الإنجاز كما جاءت في نظرية ذات العاملين لهرزبرج Herzberg، ونظرية التوقع للدافعية تختلف عبر الثقافات المختلفة، فمثلا المديرين في الولايات المتحدة الأمريكية لديهم توقع عالي، بأنّ بذلهم لجهد كبير في العمل سيؤدّي إلى مستوى أداء عالي، وعلى العكس من هذا فإنّ بعض المديرين في الدول الإسلامية يعتقدون أنّ نجاحهم يتحدد بإرادة الله وحده.وبالأخذ في الاعتبار أنّ العمليات التحفيزية تختلف من بيئة ثقافية إلى بيئة أخرى، فإنّه يتبع ذلك أيضا اختلاف نوعية المكافآت التي يتطلبها الأفراد من بيئة ثقافية أخرى.

فعلى سبيل المثال: بينما تمثل الحاجة إلى الأمن قيمة عالية في بعض الثقافات، فإنّها تمثل قيمة أقل في بعض الثقافات الأخرى.

وبنفس الطريقة، بينما تهتم وتركّز بعض الثقافات مثل الولايات المتحدة الأمريكية بالمكافآت الفردية، مثل: الترقية، وزيادة الدفع على أساس الاستحقاق، نجد في ثقافات أخرى مثل اليابان يكون الاهتمام والتركيز بدرجة أكبر على المكافآت الجماعية.

---

[1]- أنس عبد الباسط عباس: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011، ص ص 178-179.

مثال1: قام أحد المديرين الأمريكان بمكافأة مجموعة من المكسيكيين بزيادة مرتباتهم دون معرفة حقيقة لحاجات هؤلاء الأفراد، فكانت النتيجة انخفاض ساعات عملهم، لأنّ زيادة المرتب جعلهم يفضلون الاستمتاع بوقتهم على حساب ساعات العمل.

مثال2: قام أحد المديرين الأمريكيين أيضا بمكافأة فرد ياباني على عمله بترقيته، وكانت النتيجة عكس ما توقّع المدير وهي شعور هذا الفرد بأنّه ليس جزء من الجماعة، مما أثّر سلبيا على معنوياته ومن ثمّ على مستوى أدائه". [1]

[1]– راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2001، ص ص 442-443.

خلاصـــــة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مجموعة من العناصر المتعلقة بالقيم التنظيمية التي عالجناها في الدراسة الميدانية وهي قيم الاتصال وقيم المشاركة وقيم التحفيز، وقبل ذلك عرضنا مجموعة من العناصر المتعلقة بالقيم التنظيمية بصفة عامة، كعلاقة القيم بالثقافة التنظيمية، أهمية القيم التنظيمية ومراحل تطورها ومصادرها، كما عرضنا أيضا القيم الثقافية التنظيمية السالبة وما لها من انعكاسات على التناقض القيمي داخل المؤسسة. بعد ذلك انتقلنا إلى مناقشة بعض العناصر الهامة ذات الصلة بالاتصال التنظيمي، والتي تمثل في نفس الوقت قيم الاتصال؛ كأشكال وأساليب الاتصالات التنظيمية والإدارية ومحددات عملية الاتصال، عرضنا أيضا كل ما يتعلق برسالة المؤسسة باعتبارها قيمة اتصالية هامة، ثم العوامل المؤثرة في عملية الاتصال داخل المنظمات وعلاقة القيادة بنمط الاتصالات، وباعتبار وظيفة الموارد البشرية وظيفة محورية في المؤسسة أدرجنا عنصر دور مسيري الموارد البشرية في العملية الاتصالية الذي يعتبر في نفس الوقت من شروط الاتصالات الفعّالة. وبما أن قيم الاتصال في جزء من ثقافة المؤسسة فقد حرصت الطالبة على اقتناء العناصر ذات الصلة بالبعد الثقافي كعنصر الاتصال عبر الثقافات المختلفة. والأكيد أن حديثنا عن عملية الاتصال وقيمها المختلفة لن يكون بمنئ عن المؤسسة الجزائرية وهو ما جعلنا نورد بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية. وما دامت الفرضية الفرعية الأولى للدراسة الراهنة تربط الاتصال بالولاء التنظيمي ارتأينا أن نختم هذا المبحث بعنصر في صميم هذه العلاقة وهو اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها.

أما المبحث المتعلق بقيم المشاركة فقد عرضنا فيه عدد من العناصر ذات الصلة بالمشاركة العمالية كأهمية وأهداف المشاركة، طرق ونظم وموضوعات مشاركة العاملين، وباعتبار قيمة التفويض من أهم قيم المشاركة، فقد خصصنا لها عنصر وهو المشاركة عن طريق تفويض السلطة. ترتبط درجة مشاركة العاملين بعدد من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية من جهة، وبأشكال المشاركة التي تتبناها المؤسسة من جهة أخرى، كالمشاركة في التسيير وفي اتخاذ القرارات وفي الأرباح، وهذه الأشكال ساقتنا للحديث عن التجربة اليابانية في مجال المشاركة باعتبارها تجربة رائدة في العالم، وفي نهاية هذا المبحث ناقشنا التجربة الجزائرية في مجال المشاركة العمالية وذلك انطلاقا من آراء ومواقف عدد من الباحثين الجزائريين المتخصصين في دراسة الواقع الإمبريقي للمؤسسة الجزائرية.

وقبل أن نختم هذا الفصل عرجنا على جزء آخر مهم من القيم التنظيمية، وهو قيم التحفيز من خلال أهمية وأهداف الحوافز وإدارة التحفيز، وأيضا تناولنا تصنيف الحوافز بشيء من التفصيل ذلك أن الحوافز

يمكن تصنيفها من حيث كونها موجهة للأفراد أو الجماعات (الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية)، والحوافز من حيث فلسفتها أو أثرها (الحوافز الإيجابية، الحوافز السلبية)، والحوافز من حيث كونها متعلقة بالموظف أو بالمنظمة (الحوافز المتعلقة بالموظف، الحوافز المتعلقة بالمنظمة)، وفي الأخير الحوافز من حيث نوعها (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية). وبما أن منظومة التحفيز في المؤسسة متوقفة على نمط الطاقم الإداري للمؤسسة، فقد عرضنا لذلك عنصرين يعبران عن هذه الفكرة وهما: دور الإدارة في تحفيز العاملين وقواعد تنمية الدافعية لدى العاملين. وختمنا هذا المبحث بعنصر جد مهم وهو الدافعية عبر الثقافات، بحكم أن قيم التحفيز تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك تبعا لاختلاف الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي بدورها تختلف باختلاف ثقافات المجتمعات.

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الولاء التنظيمي في المؤسسة

تمهيد

أولا: مقدمات حول الولاء التنظيمي:

1. الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة كأهم أنواع الاتجاهات.
2. أهمية اتجاهات العاملين في التنبؤ بالسلوك والأداء التنظيمي.
3. أثر قيمة العمل على قيمة الفرد.
4. العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية.
5. الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل.

ثانيا: الالتزام التنظيمي:

1. أهمية الالتزام التنظيمي.
2. أنواع الالتزام التنظيمـــي.
3. مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.
4. العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي.
5. دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي.

ثالثا: الولاء التنظيمي:

1. الولاء التنظيمي؛ الأهمية والخصائص.
2. الولاء التنظيمي؛ الأنواع والأبعاد.
3. الولاء التنظيمي؛ المراحل والصور.
4. آثار ونتائج الولاء التنظيمي.
5. مؤشرات الولاء التنظيمي.
6. أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي.
7. قياس الولاء التنظيمي.
8. العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

9. العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.

10.تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

11 .العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية.

12 .النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

13 .الإدارة القائمة على الولاء.

14 .ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي.

خلاصــة

تمهيد:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع الأكثر أهمية في حقل دراسات العلوم النفسية والاجتماعية والتربوية والإدارية، ذلك أنه يساعد على الاستقرار الوظيفي والمهني للعامل ويزيد من ثقته بالمؤسسة ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع أكبر للعمل، مما يؤدي إلى تشكيل رغبة قوية لدى العاملين في المحافظة على الاستمرار في المؤسسة وعدم تركها واعتقاد قوي بثقافتها وقيمها، واستعداد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهدافها.

في هذا الفصل سيتم التمهيد لعرض كل الجزئيات المتعلقة بالولاء التنظيمي من خلال عرض مقدمات حول الولاء التنظيمي، تتمثل هذه المقدمات في بعض العناصر كالرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة كأهم أنواع الاتجاهات، وأهمية اتجاهات العاملين في التنبؤ بالسلوك والأداء التنظيمي، و كذا أثر قيمة العمل على قيمة الفرد والعلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، وأخيرا الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل. وبما أن مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم القريبة جدا من مفهوم الولاء التنظيمي فإنه سيتم تناول هذا المتغير التنظيمي الهام، وذلك من خلال أهميته وأنواعه، و مداخل تنمية الالتزام التنظيمي، و العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي، وفي الأخير دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي.

و لما كان الولاء التنظيمي محور هذا الفصل فقد خصصت له مساحة معتبرة سيتم فيها التعرف على ماهيته من خلال الأهمية والخصائص، الأنواع والأبعاد، المراحل والصور. و للولاء التنظيمي آثار ونتائج هامة سواء على العاملين أو على المؤسسة، ويتم الاستدلال عليه من خلال بعض المؤشرات كالرغبة في الاستمرار في العمل والإيمان بالمنظمة وغيرها من المؤشرات التي قد تغيب في المؤسسة لعدة أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي. وللولاء التنظيمي العديد من العوامل المؤثرة في تكوينه والعديد من العوامل المساعدة في تنميته التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا الفصل. هناك بعض الآليات التي يجب على المؤسسة توظيفها من أجل تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين. ونظرا لأنه من القيم التنظيمية التي تحتل قدرا من الأهمية لا سيما في المؤسسات الفعالة، فلا شك في أنه تربطه علاقات مع عدد من المتغيرات التنظيمية، وفي آخر الفصل ستتم مناقشة أهم علاقة مع أهم متغير تنظيمي وهي علاقة ثقافة المؤسسة بالولاء التنظيمي والتي تمثل في نفس الوقت محور اهتمام الدراسة الحالية.

أولا: مقدمات حول الولاء التنظيمي:

1-الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة كأهم أنواع الاتجاهات: "إنّ مصدر الدافع للانتماء هو حاجة الفرد أن يكون عضوا من مجموعة داخل الوحدة التنظيمية أو داخل المؤسسة، بمعنى آخر أن يكون الفرد مقبولا من الآخرين يبادلونه شعور المودة والاهتمام والرعاية، إن إشباع الفرد لهذه الحاجة هو إذا شعوره بقبوله من الآخرين، أما رفضه من قبل الآخرين فهو مصدر أساسي لإحباط روحه المعنوية، وعلى خلفية هذا الرفض يتجه سلوك الفرد في اتجاهات معاكسة للأهداف، وتبدأ بالتالي ظهور مجموعة من الظواهر مثل الغياب، كثرة الشكاوي...الخ.

وهي ظواهر خطيرة يجب أخذها محمل الجد، وأن تكون مجالا للدراسة والتحليل من إدارة الموارد البشرية، تمهيدا لمعرفة الأسباب الحقيقية التي دفعت بالفرد لانتهاجها ومن ثم القضاء عليها.

بناءا على ذلك يميل الفرد بصفة عامة، والذي يتمتع بدافع انتماء قوي، إلى تفضيل العمل الذي يسمح له التعامل مع الآخرين، وتشكيل علاقات وصداقات قوية معهم، والابتعاد عن العمل الذي يضطره لأن يعمل منعزلا، الذي يضطره لأن يعمل مع مجموعة لا ينسجم معهم أو تعتبره غير مقبولا".[1]

"ومن الممكن تعريف الرضا الوظيفي بأنّه اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن دوره بالقناعة عادة ما تكون محصلة للعديد من العوامل، حيث إنّ درجة رضا شخصين عن أجرهما المتساوي والقائم على أسس موضوعية –على سبيل المثال– قد تختلف.

بسبب اختلاف اتجاهاتهما نحو النقود، بمعنى أنّ أحدهما قد يكون من النوع الذي يركّز على الحافز النقدي، والآخر من النوع الذي يركّز على الحوافز المعنوية.

أما **الانتماء للمنظمة** فمن الممكن تعريف بأنّه اتجاه إيجابي يحمله الفرد العامل تجاه المنظمة التي يعمل فيها، ومن الخصائص المميزة لهذا الانتماء الآتي:

- إيمان الفرد القوي وقبوله الواضح لأهداف المنظمة وقيمها.
- الرغبة القوية والواضحة في بذل جهود غير عادية بالنيابة عن المنظمة ومساهمتها في تحقيق أهدافها.
- الرغبة القوية والواضحة في استمرار عضوية الفرد في المنظمة التي يعمل بها، حيث لا يفكر مثل
- هذا الفرد أبدا في الاستقالة، بل على العكس يشعر بالفخر لكونه يعمل في خدمة المنظمة.

[1]– كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية–اتجاهات وممارسات**– دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008، ص ص 163– 164.

وإذا كانت أهمية الرضا الوظيفي قد تمت الإشارة إليها من قبل، فإنّه من المهم هنا التأكيد على أهمية عنصر الولاء للمنظمة، باعتباره ملخصا للعديد من الاتجاهات، وبالتالي من الممكن استخدامه في التنبؤ في العديد من السلوكيات داخل المنظمة مثل الأداء العالي، وانخفاض معدلات الدوران الاختياري والغياب والتأخر عن مواعيد العمل".[1]

"أخيرا لابد من القول أنّ لمفهوم الولاء التنظيمي عدد من المرادفات التي قد تقترب من مضامينه، لكنها لا تساويه، **فالرضا الوظيفي** على سبيل المثال هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد، حيث يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوما أقلّ استقرارا أسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي، حيث أنّ الرضا الوظيفي يرتبط أساسا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة من خلال التنظيم الذي ينتمي له.

أما **الروح المعنوية** فهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي فإنّ هذا المفهوم يختلف من الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، بينما تركّز الروح المعنوية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازه بعد أن تمّ إشباع حاجاتهم من خلال العمل". [2]

"والروح المعنوية هي إحدى الدلالات ومكونات العلاقات الإنسانية، ويمكن تعريفها بأنها: "اتجاهات الأفراد نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذواتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية بمعرفة المؤسسات التي يعملون بها. وتستخدم الروح المعنوية للتعبير عن حالة جماعة من الجماعات، من حيث درجة وضوح أهدافها، وتكاملها مع الأهداف الفردية لكل عضو في الجماعة، وأهمية هذه الأهداف بالنسبة للجماعة، ودرجة الثقة في إمكان تحقيق هذه الأهداف ودرجة الإيمان بقيادة الجماعة، ودرجة تماسك الجماعة وتعاونها فيما بينها تعاونا ينبعث من ذات نفسها، ثم درجة استعدادها للدفاع عن أهدافها ضد أي اعتداء من خارج الجماعة". [3]

---

[1]– زاهر محمد ديري: مرجع سابق، ص ص120–121.

[2]– راوية حسن: مرجع سابق، ص ص236–237.

[3]– حسين عبد الحميد رشوان: **العلاقات الإنسانية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1197، ص 27.

2-أهمية اتجاهات العاملين في التنبؤ بالسلوك والأداء التنظيمي:

أ-أهمية اتجاهات العاملين بالنسبة للمدير: "على الرغم من العلاقة الايجابية بين اتجاهات العاملين ومستوى أدائهم والتي أكدها البحث العلمي في مجال الإدارة لفترة طويلة، إلا أن هناك بعض الباحثين الذين بدؤوا يشككون في وجود مثل هذه العلاقة، بعد ذلك على وجه الخصوص تأثير الرضا الوظيفي على مستوى الأداء أو الإنتاجية حيث أنه من المحتمل أن يكون العكس هو الصحيح، بمعنى أن الأداء أو الإنتاجية المرتفعة هي السبب في زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى شاغل الوظيفة.

وبصرف النظر عن هذا الجدل حول العلاقة بين الاتجاهات والأداء فان الرأي السائد الآن في كل من الأوساط العلمية ووسط منظمات العمال هو أن اتجاهات العاملين وخصوصا **درجة الرضا الوظيفي ودرجة الولاء للمنظمة** تعد هامة في حد ذاتها وبصرف النظر عن مدى القدرة على إثبات تأثيرها على مستوى أداء العاملين في الأجل القصير، والأساس الذي تقوم عليه وجهة النظر الحديثة هذه هو أن اتجاهات العاملين تعد مهمة ببساطة لأهمية العاملين أنفسهم وبدون الحاجة إلى أي أسباب أو مبررات أخرى.

ب- خصائص الاتجاهات: من أهم خصائص الاتجاهات والتي تميزها عن السلوك هو أنها خفية أو داخلية (بمعنى أنها موجودة ولكن لا يمكن رؤيتها أو ملاحظتها بشكل مباشر) وذلك على عكس السلوك مثل الأداء أو الغياب والذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر.

ونظرا لان الاتجاهات خفية أو داخلية فإن الطريق الوحيد أمام المدير أو الباحث للوقوف على طبيعة هذه الاتجاهات هو سؤال الفرد نفسه شاغل الوظيفة عن اتجاهاته تجاه موضوع معين من خلال الاستقصاءات أو ما يسمى **بمقاييس الاتجاهات.**

هناك خاصية أخرى للاتجاهات وهي **الثبات أو الاستقرار النسبي** حيث أثبت البحث العلمي في هذا المجال أنه عندما يحمل العاملون اتجاها ما تجاه موقف أو سلوك معين فإن ذلك عادة ما يستمر لفترة غير قصيرة من الوقت، وأهمية ذلك للمدير أنه من الممكن اتخاذ قرارات معينة بناءا على ما أسفرت عنه نتائج استقصاءات نتائج العاملين.

أخيرا فإن من خصائص الاتجاهات هو أنها عادة ما تسبق السلوك بمعنى أن السلوكيات سواء المرغوب فيها أو غير المرغوب فيها عادة ما يسبقها اتجاهات تتلاءم مع نوع السلوك الذي يتم ظهوره

على سبيل المثال:سلوك الغياب المتكرر نتيجة عدم الرضا على الوظيفة نفسها أو الظروف التي تتم فيها". [1]

3-أثر قيمة العمل على قيمة الفرد: "من الحقائق الراسخة المرتبطة بتفهم السلوك الإنساني أنّ هناك فروقا فردية بين الأفراد العاملين قد تجعل البعض يسعى إلى التطوير والتجديد والمبادأة والمبادرة، بالإضافة إلى الإتيان بكل ما هو جديد سعيا إلى إثراء وظيفته، فإذا وجد الفرد العامل أن بيئة العمل تحقق له هذه الفرصة أو أنّ الأنماط الإدارية في محيط العمل تمنحه هذا الحق وتحرص على تنمية هذا الجانب، فإنّه يسعى جاهدا إلى التفكير في التطوير والإبداع في العمل مما يعطي للوظيفة أو العمل الذي يؤديه قيمة إضافية أعلى، فيفخر بنفسه وبمبادراته المتجددة ليتحقق له درجة عالية من إثبات الذات.

إنّ المضمون هذا يؤكّد على قيمة العمل في نظر الفرد العامل الذي يؤديه... توجد في طبيعة العمل نفسه، وأنّ المعنى الذي يعطيه هذا الفرد لوظيفته ينبع من الوظيفة وواجباتها وأعبائها وصلاحياتها ومسؤولياتها، فإذا تحقق الرضا الوظيفي لهذا الفرد من خلال هذه القيمة الذاتية للعمل أو الوظيفة، كان ذلك بمثابة مؤشّر أولي لكي يؤدّي عمله بتميّز، ومن هنا تصبح العلاقة وطيدة بين قيمة العمل وقيم الفرد كمتغير توافقي بين متغيري الرضا الوظيفي من ناحية، وأداء الفرد العامل من ناحية أخرى.

وهناك أيضا ما يسمّى بالقيمة الخارجية للعمل وهي القيمة المستمدة من العوامل المحيطة بالوظيفة، بيد أنّ هذه العوامل ترتبط ارتباطا وثيقا ببيئة العمل التي تعدّ أحد أهم العناصر الدافعة للفرد العامل للتمسّك بالوظيفة، وهي في نفس الوقت لا ترتبط بشكل مباشر بطبيعة العمل الذي يؤدّيه من جهة أو بمكونات الوظيفة وتركيبها الداخلي، وإنّما هي محيطة بالعمل ملتصقة، ولازمة له، ومؤثّرة فيه.

ومن هذه العوامل ما يلي: القيادة- التدريب- جماعة العمل أو الزملاء- الحوافز والمكافآت- الاتصالات- ظروف العمل- اللوائح والأنظمة المعبرة عن فلسفة المنظمة.

إنّ بيئة العمل تتشكّل من مجموعة من العوامل السابقة التي تؤثّر في بعضها البعض، وتؤثّر بدورها على دافعية الموظف، ومن ثمّ بشكل فعلي في تحديد اتجاهاته، ومستوى إدراكه، الأمر الذي يؤثّر بالتبعية على قيم الفرد العامل تجاه قيمة الوظيفة التي يشغلها.

ولاشكّ أنّ القيمة الداخلية أو الذاتية، والقيمة الخارجية يؤثران ويشكّلان رضا الفرد العامل، فإذا كان الفرد يشغل وظيفة ما تتوافق متطلباته مع قدراته ومهاراته وطموحه في ظل نظام تحفيزي مجزى له، ففي

[1]- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 120.

هذه الحالة يمكن القول بأنّ توافر هاتين القيمتين "الداخلية والخارجية" من شأنهما إحداث حالة الرضا الوظيفي الباحثة ومن ثمة إحداث الولاء التنظيمي لدى العامل لمؤسسته". [1]

4-العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية: ويعني ذلك المفهوم مدى توقع أن يؤدّي تحقيق الأهداف التنظيمية إلى تحقيق الأهداف الفردية للعاملين، ولسنوات طويلة اعتقدت الإدارة في المنظمات أنّ مكافأة العاملين تعني زيادة الراتب أو مجرد الاعتراف بالجهد، إلاّ أنّ ذلك الاعتقاد لم يكن صحيحا على الإطلاق، فإذا كان كل فرد يمتلك حاجات محددة غير مشبعة، وتختلف إلى حد كبير عن حاجات الآخرين، وهذه الحاجات تجعلهم يتصرفون بطرق معينة، فكيف تستخدم المنظمة نظاما واحدا من الحوافز لإشباع هذه الاحتياجات المختلفة؟ بدلا من ذلك فإنّه يجب تطوير نظام الحوافز لمقابلة هذه الاحتياجات الفردية.

ويمثل هذا المنطلق محور العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية، إنّ التنظيم يحتاج إلى أنشطة محددة لإنجاز أهدافه، فلماذا يختلف العاملون عن ذلك؟ إنّ تعزيز الدافعية يعني ببساطة التأكّد من تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين والسؤال الذي يطرح نفسه تلقائيا هو: كيف يمكن تحقيق ذلك؟ وتكمن الإجابة على ذلك بما يلي:

- التعرّف على احتياجات العاملين وتصميم نظام للمكافأة يعكس تفضيلاتهم الشخصية، إذ توجد بعض الشركات التي تستخدم ما يسمّى بأنظمة المكافأة المرنة Flexible comensation حيث يتم تصميم هذه النوعية من البرامج إلاّ أنّ العائد منها يفوق تكلفتها إلى حد كبير.

- بالإضافة إلى تصميم برامج مرنة للمكافآت، فإنّ المنظمات تحتاج إلى مراجعة أساليب تطبيق برامج الحوافز بها، فليس كل النّاس يضعون أوزانا واحدة لوسائل التحفيز المستخدمة في منظماتهم، فالبعض يمتلك حساسية للمكافأة المادية، والبعض الآخر يمتلك حساسية للمكافآت المعنوية أو الذاتية مثل التقدير والاعتراف بالإنجاز، وعليه فإنّ استخدام نوع حوافز قد يرى الأفراد أنّها محدودة أو عديمة القيمة سوف لا يخلق المستوى المرغوب من الدافعية، وبالتالي الأداء وبناءً عليه فقد تتم مكافأة المتميّز عن طريق ترك الموظف اختيار أسلوب المكافأة الأكثر قيمة من وجهة نظره، إنّ إدارة الموارد البشرية يجب أن تتأكّد من أنّ العاملين يحصلون على نوعيات المكافآت التي يرغبونها.

- إضافة إلى ما سبق فإنّ المكافآت التي تقدّمها المنظمة، يجب أن تدرك على أنّها ترتبط بشكل مباشر بأداء العاملين، إنّ إيجاد علاقة إيجابية وواضحة بين الأداء والمكافأة سوف يجعل العاملين أكثر حماسًا

[1]- أنس شكشك: مرجع سابق، ص ص94-95.

ورغبة، كما يجعل المنظمات أكثر إنتاجية وفعالية في تحقيق أهدافها". [1]

"القيم والأهداف التي توجه القرارات الفردية في المنظمة هي إلى حد كبير أهداف المنظمة، أي خدمات المنظمة ذاتها والأهداف الرامية للحفاظ عليها. وتفرض هذه القيم والأهداف في البداية على الفرد من خلال ممارسة السلطة عليه، ولكنها ترسخ تدريجيا إلى حد كبير في التركيبة النفسية واتجاهات الفرد المشارك في المنظمة. ويكتسب الشخص الانتماء والولاء للمنظمة التي تتضمن تلقائيا مواءمة قرارات الفرد لأهداف المنظمة. وانطلاقا من ذلك يكتسب الانتماء أو الولاء للمنظمة دون الحاجة إلى محرك خارجي يضمن ملائمة قراراته لأهداف المنظمة. وقد يكون لهذا الولاء ذاته جانبان: فقد ينطوي على الانتماء لأهداف المنظمة، وقد ينطوي كذلك على الانتماء إلى هدف الحفاظ على نمو المنظمة نفسها. وبهذه الطريقة فإن الفرد ومن خلال خضوعه لأهداف المنظمة، ومن خلال استجابته التدريجية لهذه الأهداف في اتجاهاته، فإنه يكتسب شخصية مؤسساتية مميزة نوعا ما عن شخصيته كفرد". [2]

5-الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل: "إنّ انتماء الفرد إلى الجماعة وشعوره بأنه عضو فيها، سيؤدّي إلى إحساسه بالأمان والاطمئنان، ذلك أنّ الجماعة تضفي على ميدان العمل جوا نفسيا رائقا يخفف من المشاكل والمتاعب التي يتلقاها العامل في جو الآلات والتنظيمات الرسمية، وهنا يذهب " شنايدر" إلى أنّ جماعات العمل غير الرسمية تؤدّي خمس وظائف نفسية أساسية وهي:

- تخفيف الشعور بالرتابة والملل.
- إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة.
- تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.
- توفير الفرص بالاستقلال الفردي.
- زيادة الشعور بالأمان". [3]

"ويمكن حصر الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل في: القرب المكاني، تشابه المهن والوظائف، السن والأقدمية في العمل، الجنس (ذكر، أنثى) الحالة العائلية (متزوج، أعزب...)، وإلى غير ذلك من الأسس، ونظرا لأهمية هذه العوامل في نشوء وتشكّل الجماعات غير الرسمية، ارتأت الدراسة أن تتوقف

---

[1]- أنس عبد الباسط عباس: مرجع سابق، ص ص174-175.

[2]- هيربرت أي. سايمون، ترجمة: مازن فارس رشيد: **السلوك الإداري-دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية**- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص405.

[3]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص28.

عند بعضها بشيء من التفصيل:

أ-القرب المكاني: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكّل جماعات العمل، فبواسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون، والقرب المكاني أيضا يدعم أواصل الاتصالات بينهم، ويؤدّي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية.

وقد سبق الذكر بان "**بيل**" يرى أنّ سبب تجمّع النّاس لا يتحقق إلاّ بالقرب المكاني أو الجغرافي، لذلك فإنّ أغلب المفكرين يذهبون إلى أنّ أهم عامل في تشكيل جماعات غير الرسمية يعود إلى القرب المكاني للعمال وعملهم في عنبر واحد.

ب-تشابه المهن والوظائف: إنّ تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتماثلها يؤدّي إلى التشكّل في جماعات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون جماعات مع بعضهم تختلف عن تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة، يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإنّ الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثّر في اختياره للزملاء، بل وتربطه بزملائه برباط متين.

ج-السن والأقدمية في العمل: إنّ العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم، ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك أنّ ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل، يشعرون أنّ مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو الحديثي العهد بالخدمة، فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكيل العمال وجماعات وتنظيمات غير رسمية.

د-المكانة الاجتماعية: وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع، فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكّل في تنظيمات غير رسمية، وقد تكسب هذه المكانة من المجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد". [1]

ثانيا:الالتزام التنظيمي: "تعرضنا في الفقرات السابقة لاتجاهات الفرد نحو عمله ، وحتى تكتمل الصورة فلابد من التعرض لاتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها وهو ما يطلق عليه : الالتزام التنظيمي، ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماما من مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي

[1]- كامل برير: مرجع سابق، ص ص162-163.

يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه". [1]

على الرغم من تعدد تعريفات الالتزام الوظيفي إلاّ أنّ هناك عناصر اتفق عليها الباحثون، تعطي لمفهوم الالتزام الوظيفي سمات مشتركة، "حدد جاريل Jarrell فيما يلي:

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها، قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة.
- الرغبة في البقاء كعضو في المنظمة.
- التوافق بين قيم الفرد وقيم العمل للمنظمة.
- نظرة الفرد للتنظيم نظرة إيجابية.
- العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

وقد اتفق كثير من الباحثين على أنّ هناك رؤيتين للالتزام الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع:

- **الأولى: الرؤية الفكرة أو النظرية:** والتي تنظر للالتزام الوظيفي على أساس أنّه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإنّ الشخص ذا الالتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما ولديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة، وقد استخدمت هذه الرؤية في كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام.
- **الثانية: الرؤية السلوكية:** ركّزت بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة، ولكن لتصرفاته الخاصة، و تنص هذه الرؤية على أنّ الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسر نتيجة تركه المنظمة". [2]

أي أنّ ما يربط الموظف بالمؤسسة حسب هذه النظرة هو مصالحه الشخصية أي لديه نظرة براغماتية للمؤسسة، وهذا هو الفرق حسب رأيي بين الالتزام والولاء، كل شخص لديه ولاء لديه التزام، وكل شخص لديه التزام ليس بالضرورة أن يكون لديه ولاء.

---

[1]- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص215-216.

[2]- محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص ص 64-65.

1-أهمية الالتزام التنظيمي: "أكّد الباحث الأمريكي "روبرت والتون" في بداية الأمر على أهمية الالتزام، حيث يرى أنّه يمكن تحقيق التطوير في الأداء إذا تخلت المؤسسة عن أسلوبها التقليدي في توجيه الأفراد والسيطرة عليهم، وأشار على أنّه يجب استبدال هذا الأسلوب بإستراتيجية الالتزام.

وقال أنّ الأفراد يتفاعلون بمزيد من الفاعلية وبقدرة أكبر على الخلق والإبداع إذا منحوا مسؤوليات أكثر، وإذا تمّ تشجيعهم على المشاركة ومساعدتهم على الاقتناع بالعمل الذي يقومون به، ومن المحتمل ألا يحدث التفاعل الحقيقي على المدى الطويل إذا سيطرت الإدارة بشدّة على الأفراد، وإذا وضعتهم في أعمال محددة تحديدا دقيقا، وإذا عاملتهم على أنّهم ضرورة غير مفيدة.

هذا وقد أضاف "توم بيتر" نقلا لهذا الرأي بخصوص إستراتيجية الالتزام، فكتب بالاتفاق مع رأي روبرت ووترمان "ثق بالأفراد وعاملهم كأفراد ناضجين، وجميعهم بالقيادة النشطة والمبدعة، ونمي في عقولهم فكرة تحقيق الجودة، وولد بينهم الإحساس بأنهم يمتلكون العمل، وستجد في النهاية أنّ القوة العاملة تتفاعل بكل التزام". [1]

إن الحديث عن أهمية الالتزام التنظيمي، يحيلنا إلى الإجابة على السؤال: **لماذا الاهتمام بتغذية الالتزام التنظيمي؟**

"يختلف سلوك الأفراد الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يأتي:

- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل : فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام التنظيمي أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب ، بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية .
- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة : فبالإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام التنظيمي يكون أكثر استعداد للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، وأحد الأمثلة على ذلك ما قام به المدير التنفيذي لشركة chrysler حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية ، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة .

[1]- فيصل حسونة: مرجع سابق، ص ص209-210.

وقد أظهرت دراسة أجريت في سنغافورة أن العمالة الموجودة على قوة العمل أكدت التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة التي يقوم بها المواطن الصالح بالمقارنة بمن يعملوا بطريقة ليست دائمة أو منتظمة ، وربما يكون ذلك راجعا إلى أن صاحب العمل لا يشكو بالتزام نحو العمالة المؤقتة بنفس المستوى الذي يشعر به نحو العمالة الدائمة ، وأخذا بالاعتبار المنافع التي ذكرها فلا شك أن تكلفة الحول على الالتزام مبررة". [1]

2-أنواع الالتزام التنظيمـــــي: يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي: [2]

أ-الالتزام الاستمـــــراري: ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل : خطط المعاشات ، والصداقة الحميمية لبعض الأفراد ، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم : إن درجة ولائهم الاستمراري عالية .

ب- الالتزام العاطفـــــي: والنوع الثاني من الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه : إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة ، فإذا كانت الإجابة نعم ، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف ، فسيترك العمل بالمنظمة .

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريدر ترك كومبني تفادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة ، فقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها ، وواجهت كذلك ظروفا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحد من المنافسة ، وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها توني بورنز باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط فيديو، وملصقات، والنشر في مجلة الشركة ، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة والاحترام ، والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين .

---

[1]- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص217-218.

[2]- المرجع نفسه: ص ص216-117.

ج- **الالتزام بالمعايير:** والنوع الثالث من الالتزام التنظيمي هو الالتزام المعياري وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.

3-مداخل تنمية الالتزام التنظيمي: "هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام ، فعلى سبيل المثال نجد أنه في حالة وفرة الفرص الوظيفية ينخفض الالتزام الاستمراري لدى الأفراد لتوافر فرص عمل بديلة ، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال ما يأتي:

أ- **الإثراء الوظيفي:** كما سبق الإشارة فإن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله ، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ، ولقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة ford في بداية الثمانينيات حيث واجهت الشركة أزمة في الولاء التنظيمي بسبب تخفيض الميزانية ، وإغلاق بعض المصانع ، وفصل بعض العاملين وغيرها من التهديدات ، ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لاحتواء الموظفين وتقوية الالتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي للوظائف وفي عام 1985 أصبح العاملون لشركة فورد أكثر ولاء عن ذي قبل .

ب- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:** يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أي يقوي التزامهم تجاه المنظمة ، وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح مثل هذه الخطط والبرامج إذا أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد .

ج- **استقطاب واختبار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الالتزام (خاصة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة ، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيها أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختبار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

الخلاصة أنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة الاعتماد عليه كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الالتزام ، ولكن أيضا استخدمت العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم" . [1]

4-العوامل المؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي: "ذكر كل من ستيرز و بورتر (Steers & Porter, 1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي، وهي:

أ-عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

ب-عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلّق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية، فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

ج-عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أنّ اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول". [2]

إنّ وضوح أهداف المؤسسة، وتحديد أدوار العاملين، ووجود درجة من التماسك والتلاحم بينهم، وأسلوب القيادة الديمقراطي والمناخ التنظيمي المشجّع على الإنجاز والإبداع، ووجود نظام حوافز عادل وفرص ترقية متاحة، تعدّ جميعا عوامل مؤثرة في تطوير الالتزام الوظيفي.

5-دور الإدارة في تطوير الالتزام الوظيفي: "على الإدارة أن تتفهم العوامل التي تساعد على الشعور بمشاعر الالتزام لدى كل العاملين، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

أ- **عوامل شخصية:** أما العوامل الشخصية فمن شأنها أن تزيد من درجة الالتزام الوظيفي، والتي تتمثل في خلفية الموظف وثقافته والنظرة الإيجابية لذاته، والرغبة في تحقيق ذاته، ومدى أهمية العمل لديه.

ب- **عوامل تنظيمية:** أما العوامل التنظيمية فمن شأنها أن تزيد من درجة الالتزام الوظيفي، والتي تتمثل في بيئة العمل، ومحتوى العمل، وطبيعته وخصائصه، ونمط القيادة الإدارية، والمناخ التنظيمي

---

[1]- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص ص219-220.

[2]- محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس:** مرجع سابق، ص 70.

بشكل عام". [1]

"ويمكن لمدير المؤسسة أن يتبع مجموعة من الخطوات لتدعيم الالتزام هي:

- شارك الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها، واستمع إلى آرائهم البناءة، وقم بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- تحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية كما يحدث في القسم، وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثّر عليهم.
- وفر الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمي بينهم الإحساس أنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل، أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه ف إدارتهم، ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم، وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- ساعد الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- إنّ بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام، وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج، وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل". [2]

والالتزام له خاصية الارتباط والولاء، وله ثلاث عناصر:

- الاندماج مع المؤسسة، أهدافها وقيمها.
- الرغبة في الاستمرار مع المؤسسة.

الرغبة في التفاني في العمل لصالح المؤسسة.

"تحرص إدارة المنظمة دائما على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي، وتحفيزهم والاهتمام بهم، فالذين لديهم مستوى عال من الالتزام يحرصون على قيامهم بأعمالهم بشكل أفضل، وهم مستعدون لبذل كل ما في وسعهم لمصلحة العمل. والموظفون الذين لديهم انتماء عال يرغبون في أن يذهبوا إلى أبعد من متطلبات ومهام الوظيفة المطلوب منهم تأديتها، ويقدمون أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك لكي

---

[1]– محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس:** مرجع سابق، ص73.

[2]– فيصل حسونة: ص ص210–211.

يشعروا بأنهم شاركوا في تحسين أداء المنظمة".[1]

ثالثا: الولاء التنظيمي: "مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية إلا أن في مجال الإدارة لم يتم الاهتمام به إلا بظهور المدرسة السلوكية التي أكدت بضرورة العلاقات الإنسانية وأهميتها بالنسبة للمنظمات فزاد اهتمام الباحثين بهذا المجال في 60 و70 قرن الماضي حيث طالبت الإدارة بعدم تجزئة ولاء العمال حيث يجب أن يكون الولاء متمثل في:

- الانتماء للمنظمة.
- الإخلاص في العمل.
- بذل أقصى جهد لزيادة الإنتاج.

علماء الاجتماع يعتبرون مفهوم الولاء قديم والولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه". [2]

"إنّ سر الاهتمام المتزايد بظاهرة الولاء التنظيمي يأتي ببساطة من الاهتمام بدور الفرد بالمنظمة، فبديهيا أنّ أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، في نفس الوقت أنّ الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجّه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من مكونات البيئة النفسية للفرد، وذات الوقت لا يمكن استخدام معايير بسيطة تسمح بالتصرف الإداري تجاه جميع الأفراد العاملين، كون لكل فرد هامشا من الاختلاف يميّزه على الآخرين.

ومن هنا يمكن القول أنّ ضمان الفرد هو ضمان المنظمة، وأنّ نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف، وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لها، وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية، وعلى هذا الأساس لا نستغرب قول أحد المخترعين المشهورين أنّ الصعوبات التي واجهته في إدارة الأفراد أكبر بكثير من تلك التي واجهته في التوصل إلى اختراعه". [3]

---

[1]– طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي: تأثير الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، العدد94، المجلد22، 2016، ص332.

[2]– رتيبة محمد سلامة: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، **أطروحة دكتوراه**، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، 2003، ص 42.

[3]– راوية حسن: مرجع سابق، ص ص234–235.

1- الولاء التنظيمي؛ الأهمية والخصائص:

1-1 -أهمية الولاء التنظيمي: "يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء، ذلك أن الولاء قد يكون لعدّة أمور في حياة الفرد مثل: المنظمة، أم الأسرة، أم الوظيفة، أم المهنة، أم النقابة، أم جماعة العمل، أم جماعة الرفاق أم غير ذلك.

وقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفاعلية المنظمة، ودرجة إنجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها، وعن سمعتها بسبب إيمانه القوي لأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوّة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما أنّه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد، والتوتر الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، والجنس، والحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضا، والسعادة، والارتباط العائلي، كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول، إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي، والناتج عن جدّيته في العمل واجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته وتقدّمه وظيفيا.

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى. كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة

الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها. كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر". [1]

"والولاء يبين الإخلاص لأجل المؤسسة أو لأجل شبكة الفاعلين التي تتمحور حول مشروع مشترك. يمكن التمييز بين الولاء العمودي تجاه المؤسسة ومن يمثلها، والولاء بين الأقران ويتميز بالصراحة والأمانة، وأخيرا الولاء بالنسبة لمختلف الجهات الفاعلة بالدرجة الأولى للزبائن ...

الولاء بالنسبة للمؤسسة يصلح للعمل في الاتجاه الذي تدعوا إليه، لتجسده بطريقة ايجابية الأهداف والتوجهات، والولاء لا يلغي حق النقد، لكن هذا الحق يجب أن يكون بنية صريحة للإسهام الايجابي للسير الحسن للمؤسسة. وهو يتدعم بالوفاء عندما ينجح التعاون. في هذا المعنى، الولاء يلزم العاملين بحذر شخصي وأخلاقي كي لا ينجرفوا وراء سلوك يضر بالمؤسسة، لكن المؤسسة يجب أن تستحق هذا الولاء الذي يتحلى به أفرادها، يجب أن تكون شرعية بنظر القانون ولا تتعدى على المبادئ العالمية لحقوق الإنسان.

إن أي عقد عمل فيه بند يشرح الولاء للمؤسسة، هذا الولاء يثمن في المؤسسات الكبرى الثلاثين المشهورة التي كانت بالأخص حامية لأفرادها، هذه المؤسسات كان عندها كذلك شرعية المساهمة في هذا الاعتقاد المدهش للتقدم الخاص لحقبة من الزمن. والولاء هو العودة المنتظرة من طرف الأفراد ذو الاقدمية في المؤسسة، أما في المؤسسات المعاصرة قليلة الأمان للأفراد، الولاء يكون أقل تلقائية". [2]

"ويعتبر الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارات المنظمات، وفيما يلي مجموعة من الأسباب الداعية للاهتمام به:

- إنّ عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع على عاتق العمال، ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم، مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- ضمان استمرار العاملين في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- إنّ ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا مهما للتنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إنّ شعور العاملين بالولاء للمنظمة يخفف العبء على الرؤساء في توجيه العاملين". [3]

---

[1]– خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص ص92–93.

[2] - Thterry Wellhof , Jean François Claude : Op.cit, p147.

[3]– معاذ نجيب غريب: مرجع سابق، ص6.

"إن الولاء التنظيمي لا يساعدنا في التنبؤ بسلوكيات الموظفين فحسب، بل وتؤكد الدراسات على أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي عند العاملين، قل معدل دوران العمل. وتشير دراسات أخرى إلى أن الولاء التنظيمي يساعد إلى حد كبير في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ويعزز الأداء الوظيفي. ويعزو بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصانع اليابانية على نظيرتها الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي عند العمالة اليابانية.

إضافة إلى ذلك فإن الولاء التنظيمي يؤثر في حياة العاملين خارج مكان العمل، حيث تبين من دراسة "رومزك" أن الموظفين ذوي الولاء المرتفع يشعرون بدرجة عالية من الرضا والسعادة خارج العمل، وبمستوى عال من الارتباط بعائلاتهم". [1]

"بالرغم من كل هذه الفوائد وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل من أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية، والمشاكل العائلية، والركود المهني. وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته مما قد يعني التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أكبر أو مركز أعلى في منظمة أخرى". [2]

1-2-خصائص الولاء التنظيمي: "تأسيسا على ما تقدّم فقد اهتم الباحثون بشكل خاص بدراسة الحلقة أو الصلة التي تربط الفرد بمنظمته، ومدى قوتها واستمراريتها، وبأي شيء تتأثّر، وإلى مستوى يمكن إيصالها، وعلى ضوء ذلك عرف الولاء بأنّه: استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. وفي نفس السياق اعتبر الولاء التنظيمي على أنّه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، أي بمفهوم آخر فإنّ الولاء هو التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه.

وأخيرا فإنّ مجموعة من الباحثين أعطت مفهوما واضحا وشاملا للولاء التنظيمي عندما اعتبرته درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها.

ويتميز الولاء التنظيمي بخصائص عدة منها:

---

[1]- آدم غازي العتيبي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 1، العدد 1، الكويت، 1993، ص111.

[2]- راشد شبيب العجمي: الولاء التنظيمي والرضا عن العمل-مقارنة القطاع الخاص والقطاع العام في دولة الكويت- **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** "**الاقتصاد والإدارة**"، المجلد 13، العدد 01، 1999، ص53.

- الولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي آخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين، بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرف الأفراد العاملين، والتي تجسّد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- إنّ تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظماتهم ليس بالأمر السهل، إذ تتطلب جهودا كبيرة من قبل إدارات المنظمات، وذلك لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثّر فيه، والتي تساهم في تكوينه.
- إنّ الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنّه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة، بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.
- إنّ للولاء تأثيرا على كثير من الظواهر الإدارية، بل يمكن القول أنّ جملة من الظواهر وطبيعة تكوينها في المنظمة هي حصيلة أو نتيجة لمستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم، حيث تتجلى صوره على سبيل المثال في رغبة الأفراد في البقاء بالتنظيم، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل أفراد التنظيم باتجاه تحقيق أهدافه.
- إنّ الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلاّ أنّ درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقلّ نسبيا من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى. فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم بفترات قصيرة من الزمن، وإنما تخضعان لتأثير قد يكون متدرجا وبطيء مقارنة بحجم التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى، فمنح الولاء لمنظمة معينة قد يستغرق وقتا ليس بالقليل لأنّه يجسّد حالة قناعة تامة للفرد، كذلك فإنّ التخلي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة". [1]

"ويتميز الولاء التنظيمي أيضا بخصائص أخرى منها:

- متغير سلوكي، ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسة والإجراءات المتعددة.
- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة، كالحضور إلى المنظمة أو البقاء فيها، أو الأداء...الخ.
- تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.
- الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات، وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

[1]– راوية حسن: مرجع سابق، ص235–236.

- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر، طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح.
- الولاء قيمة بحد ذاته، وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها، وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.
- الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب، وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمات التي ينتمون لها.

وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا النوع أو الشكل من الولاء بصورة أوضح، بحيث أن أعضاء هذه المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية". [1]

كما يرى "محمد صلاح الدين أبو العلا" أن الولاء التنظيمي يتميز بالخصائص التالية: [2]

- الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية يتم متابعتها من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم.
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد في:
  - بذل أقصى جهد لصالح المنظمة
  - الرغبة الشديدة للبقاء بها
  - قبوله بأهدافها فقيمها
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط ومنحها الولاء.
- إن الولاء يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد و التخلي عنه أمر صعب.

---

[1]– نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص ص426–427.

[2]– محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سابق، ص38.

2-الولاء التنظيمي؛ الأنواع والأبعاد:

2-1-أنواع الولاء: للولاء التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

أ-الولاء العاطفي: "وهو يعكس ولاء العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمته، وينتج عن ذلك انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

ب-الولاء المستمر: وهو 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 ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى، فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح.

ج-الولاء الأخلاقي: وهو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها، 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 وتعليماتها والعكس صحيح". [1]

2-2-أبعاد الولاء التنظيمي: "تناولت الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها. لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي، تعود لأسباب حدّدها ريتشرز(Reichers) من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدّة فئات تشمل الموظفين التّنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، والإدارة العليا ثمّ المواطنين بشكل عام. وكل فئة لديها أهدافها الخاصّة وليس من الضّرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد. كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة، بحيث تُحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين .

ورغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد أبعاده، إلاّ أنّنا نجد اختلافهم في تحديد هذه الأبعاد. فيحدد كل من: ستاو (Staw ,1977)، وسلانيك (Salanick ,1977) أبعاد

[1]- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد 16، جامعة السودان، 2015، ص84.

الولاء التنظيمي ببعدين هما:

أ. **الولاء الإتجاهي (Attitudinal Commitment)**: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

ب. **الولاء السلوكي (Behavioral Commitment)**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها. [1]

"أما كيدرون (Kidron ،1978) فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النّحو التالي:

أ. **الولاء الأدبي (الأخلاقي) (Moral Commitment)**: ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها مثل قيمه وأهدافه.

ب. **الولاء المحسوب (Calculative Commitment)**: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل. وميز ماير وألن وسميث (Mayer, Allen, & Smith,1993) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

أ. **المكون العاطفي (المؤثر) (Affective Component)**: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من: درجة استقلالية (Task Autonomy)، وتنوع المهارات المطلوبة (Task Significance)، وتنوع المهارات المطلوبة (Skill Variety)، وقرب المشرفين وتوجيههم له (Supervisory Feedback). كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية.

وقد أثبت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة، مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

ب. **المكون الأخلاقي (المعياري) (Normative Component)**: ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين

[1]– خلف سليمان الرواشدة: **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 88.

فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

جـ. المكون المستمر(Continuous Component): ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرّر الالتحاق بجبهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يُعدّان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة، يعني أنّ أي تفريط أو تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة.

كما أنّ فقدان الفرد لزملاء العمل وما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يُعدّ خسارة أيضا لهذا الفرد، وكذلك فإنّ اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها. ويعد تقدم السن أو العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضاؤل فرص العمل في منظمات أو أماكن أخرى، وأخيرا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظّمة ورغبته بالبقاء فيها.

وقد أشار بعض المهتمين والباحثين في مجال الإدارة أمثال: أورلي وجاتمان (O,Rield & Chatman , 1986)، وماير وألين (Mayer & Allen, 1993) إلى وجود رؤيتين للولاء التنظيمي تُسيطران على أدبيات هذا الموضوع وهما: الرؤية الفكرية أو النظرية، والرؤية السلوكية. فالرؤية الفكرية تنظر للولاء التنظيمي على أنّه وجهة نظر تظهر مدى جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها. وحسب وجهة النظر هذه فإنّ ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد تعني: إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظمة، واستعداده لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى رغبته الأكيدة في البقاء عُضوا فيها. أما الرؤية السلوكية، فتنص على أن الفرد يعمل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، كالنقود، أو الوقت الذي يخسره نتيجة للمنظمة، لذا فإنّه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة. و عليه فإن الولاء التنظيمي وفقا للرؤية السلوكية يتكوّن من ثلاثة عناصر هي: العنصر الوجداني، والعنصر الاستمراري، والعنصر المعياري". [1]

[1]– خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص ص89–90.

3-الولاء التنظيمي؛ المراحل والصور:

3-1-مراحل تطور الولاء التنظيمي: إنّ عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع للتعرّف على مفهومه وتطوّره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة.

-**المرحلة الأولى:** تمثل مرحلة التجربة أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأنّ الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد، وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلّم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

-**المرحلة الثانية:** تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

-**المرحلة الثالثة:** مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبّر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد". [1]

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** مرجع سابق، ص ص123-124.

الشكل (12) نموذج سترزر Sterrzer لتفسير كيفية تكوّن الولاء التنظيمي

المصدر : موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**– مرجع سابق، ص 124.

"يلاحظ من خلال الشكل الذي قدمه ستيرزر أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه من "نظرية النظم"، أي اعتباره عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة المتمثلة في خصائص الأشخاص وخصائص العمل، وخبرات العمل وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة، تتفاعل جميعها مع بعضها ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الولاء التنظيمي تكون له نتائج، وتعتمد فعالية المخرجات وكفاءتها على نوعية المدخلات وطبيعة التفاعل بين عناصرها". [1]

أما حسب "أشار ولشن ولافار (Welsch & Lavan) فإنّ ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمر بمرحلتين هما:

أ. مرحلة الإنظمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها (Organisation Entry): وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنّها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

ب. مرحلة الالتزام التنظيمي (Organisational Cmmitment): وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النّجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنّه يشعر بالانتماء

[1]– موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**– مرجع سابق، ص 124.

الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

أمّا أورلي وجاتمان (O, Reily & Chatman, 1986) فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد وهي:

أ. **مرحلة الإذعان أو الالتزام (Compliance)**: ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، بحيث يبني على المكاسب التي يحصل عليها الفرد نتيجة انضمامه للمنظمة، لذا فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبون منه مقابل الحصول على المكاسب المختلفة من المنظمة.

ب. **مرحلة التطابق أو التماثل بين المنظمة (Identification)**: في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، هي السبب في تقبله لسلطة الآخرين وتأثيرهم، ذلك أن بقاءه في المنظمة يشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضوا في المنظمة.

ج. **مرحلة التبني (Adoption)**: وفي هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن في تحقيق أهداف التنظيم تحقيقا لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصيا. [1]

ملخص مراحل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المختلفة يمرّ بثلاث مراحل رئيسية، أولى هذه المراحل مرحلة الإذعان أو الانصياع، وفيها يتقبل العامل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على امتيازات عديدة من المؤسسة، وثاني مرحلة هي مرحلة التطابق والتماثل، وفيها يتقبل العامل سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، ولأنّها تشبع حاجته بالانتماء، وثالث مرحلة هي مرحلة التبني لقيم المؤسسة وثقافتها، وفيها يكون الولاء ناتج عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وقيمه مع قيمها.

3-2-صور الولاء التنظيمي: "لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي من خلال زاوية واحدة، لأنّ الولاء لا يأخذ صورة واحدة تصلح لأن تكون هي الصورة الغالبة في جميع المنظمات على اختلاف طبيعتها، كما أنّ هذه الصور ليست ثابتة بل متحركة بحكم تأثير المرحلة التي تمرّ بها المنظمة أو الفترة الزمنية لانتماء الفرد لمنظمة معينة، أما أهم صور الولاء فيمكن تحديدها بما يلي:

أ- الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين:

عموما يلجأ الأفراد للانتماء إلى المنظمات بقصد تحقيق أهداف معينة، وبناء على ذلك وضمن الإطار فالعضوية وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) تحقيقها بمعزل عن المنظمة،

[1]- خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص ص91-92.

وعلى هذا الأساس يعتقد البعض أنّ تأييد الفرد لمنظمته تضع القيود أو تخلق العراقيل أمام أهدافهم الذاتية، فإنّ الولاء قد يتحول إلى شعور بعدم الولاء، ومن ثم مهاجمة المنظمة.

ويتضح أنّ صورة الولاء هذه سريعة التغيير وغير ثابتة أو مستمرة، وقد تظهر صورة الولاء هذه بشكل واضح في المنظمات ذات الطبيعة الاقتصادية التي تحقق أهدافا غالبا ما تكون ذات طبيعة مادية للأفراد.

ب- الولاء كقيمة في حد ذاته:

تتجسّد هذه الصورة في الولاء التنظيمي عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم، بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية، وعلى هذا الأساس تتغير نظرة الأفراد لمنظمتهم في اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم كما هي الحال في الشكل الأول من أشكال الولاء التنظيمي إلى إيمان عميق بكيانها واعتناق لأهدافها، وقد تتجسد هذه الصورة من صور الولاء التنظيمي في المنظمات الإيديولوجية التي تسعى إلى تجسيد قيم سامية وأهداف عظيمة، حيث تعمل هذه المنظمات على تجديد حماس أعضائها بما يجعل مشاعرهم وعواطفهم ملتصقة بشكل أو بآخر بمنظماتهم، وبالتالي استمرارية التأييد والولاء الذي يأخذ في الغالب طابعا مستقرا.

ج- الولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون:

الولاء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب، وقد يظهر تأثير العوامل الدينية أو السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل من أشكال الولاء بصورة أوضح من الأشكال الأخرى، كما أنّ للعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير آخر في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمة التي ينتمون لها، وقد تزداد محددات هذا الشكل في ظروف استثنائية تمرّ بها المنظمات يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية، وتظهر هذه الحالة بشكل خاص في الظروف الاستثنائية أو المصيرية التي تمرّ بها المنظمة.

عموما يجب القول أنّ صور وأشكال الولاء قد تبدأ بالشكل الأول، أي اعتبار المنظمة كوسيلة لتحقيق الأهداف الذاتية وتتطور مع مرور الزمن وقدم الانتماء، ومراحل عمل المنظمة إلى أي صورة من

الصور الأخرى. أو قد ترتد من الشكل الأول إلى حالة عدم الولاء بل المهاجمة والعداء في حالة حصول القطيعة بين المنظمة والفرد لأي سبب من الأسباب". [1]

4-آثار ونتائج الولاء التنظيمي: يمكن تقسيم آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد وعلى المنظمة وذلك كما يلي: [2]

4-1- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على الفرد:

أ-الآثار الإيجابية:

- رغبة الفرد في الاستمرار في العمل.
- الاستمتاع عند أدائه للعمل.
- تبني أهداف المنظمة واعتبارها أهدافه ويعمل جاهدا لتحقيقها.
- يتمتع بسعادة وراحة ورضا خارج أوقات العمل.
- يكون الفرد ذو الولاء المرتفع مجدا في عمله.
- يكون أكثر إخلاص في تحقيق أهداف المنظمة.
- يكون أسرع ترقيا وتقدما.

ب-الآثار السلبية: الولاء يجعل الفرد يستثمر كل جهده في العمل ولا يجد وقت لمزاولة أي نشاط خارج العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل و بالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

4-2- آثار ونتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:

- انخفاض معدل دوران العمل
- استقرار العمالة والانتظام في العمل
- الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف
- بذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية
- علاقة عكسية بين الولاء والغياب فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا ذوي ولاء تنظيمي منخفض.

---

[1]- محمد بن دليم القحطاني: **إدارة الموارد البشرية -نحو منهج إستراتيجي متكامل**- مكتبة العبيكات للنشر، الرياض، ط1، 2008، ص ص236-237.

[2]- شادي حسن: السلامة المهنية وأثرها على الولاء- دراسة ميدانية على الشركة العربية الطبية تاميكو- **رسالة ماجستير**، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، د.س، ص 14.

5-مؤشرات الولاء التنظيمي:

أ-الإيمان بالمنظمة: "ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثّر بدرجة إحساس الفرد بأنّ البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعّالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلّق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

ب-الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة: يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الالتزام التنظيمي المستمر، وإنّ درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إنّ تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل، ومنها التقدّم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أنّ الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أنّ الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى، والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى، فالأفراد الذين تقدّم بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى". [1]

ج-الثقة: هي مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر، مما يجعل منه موضع ثقة وذا عواقب إيجابية، والثقة متعددة الأبعاد، فهي البناء الذي يعبّر عن المشاعر والاعتقاد بالطرف الآخر نتيجة الخبرة والموثوقية المعتمدة على الصدق والإحسان....يشجّع مناخ الثقة على الابتكار والميل نحو المخاطرة لأجل تطوير المعارف الجديدة، وهي سلوكا متوقعا ينشأ بصورة منتظمة وصادقة وبأسلوب تعاوني، كما أنّ العلاقات التي تنشأ عن الثقة بالآخرين تكون أكثر فاعلية.

وهناك نوعان من الثقة هما من الأولويات الأساسية للإدارة، النوع الأول وهو إشارة إلى تفكير الفرد يعمل الخير وعدم الضرر، أما النوع الثاني يدعى بالكفاءة والتي تصف علاقة الفرد بالشخص المقابل

[1]- سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة: علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل، **مجلة تنمية الرافدين**، الموصل، العراق، العدد95، المجلد 31، 2009، ص204.

وهو على دراية بموضوع معين". [1]

أي أنّ الثقة ذات بعدين بعد إنساني أخلاقي، وبعد تقني يعتمد على المهارة والكفاءة التنظيمية. وتعتبر الثقة من المؤشرات الأساسية المساهمة في تشكيل الولاء التنظيمي.

د- المسؤولية تجاه العمل: "المسؤولية تجاه العمل هي إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء والعمل في المنظمة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه له والسماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي.... ويمكن حصر معنى المسؤولية تجاه العمل، بالمسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية". [2]

6-أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي: "يعود ضعف الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب نذكر أهمها:

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أنّ عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أنّ شعور الفرد بأنّ منظمته لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقي والتقدّم، وقوف المنظمة أمام فرص الترقي والتقدّم، وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

ومن جانب آخر فإنّ مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء، في عموم المنظمة يأخذ أشكالا مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغيّر، ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر في:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل، وضعف الشعور بالاستقرار.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وكثرة حوادثه.

---

[1]- هناء جاسم محمد العسكري: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك لدى أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية-**مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد06، المجلد03، 2013، ص09.

[2]- سعد مهدي حسين: أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي-بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية- **مجلة كلية التراث الجامعة**، العراق، العدد16، دون ذكر السنة، ص102.

- ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالة الاستياء وكثرة الشكاوي.
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين مما يحدث انخفاض الروح المعنوية لديهم".[1]

"ويمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء التنظيمي بالآتي:

- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل، وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي.
- تهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

كما يمكن تحديد أسباب ضعف الولاء التنظيمي بالآتي:

- تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع.
- عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أنّ عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله ومؤهلاته، ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعد الاستقرار، حيث أنّ شعور الفرد بأنّ المنظمة لا توليه اهتمامها، ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقي والتقدّم: إنّ عدم إتاحة فرص الترقي والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدّي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية". [2]

والجدول الموالي يبين مصادر جذب وطرد الولاء التنظيمي.

---

[1]– مرتضى جبار النووي، مديحة عباس خلف: أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي –بحث ميداني، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، السنة السادسة والثلاثون، العدد96، 2013، ص115.

[2]– نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص ص430–431.

الجدول (09): مصادر جذب وطرد الولاء التنظيمي

مصادر جذب الولاء التنظيمي	مصادر طرد الولاء التنظيمي
إشباع حاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة	تدمير المعنويات
وضوح الأهداف وتحديد الأدوار	عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي
إيجاد نظام مناسب من الحوافز	سياسة الجزرة والعصا
مشاركة العاملين في التنظيم	/

المصدر: سعد بن عميقان الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص75.

7-قياس الولاء التنظيمي: "بالرغم من أنّ قياس الولاء التنظيمي تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنّه 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 أنّ 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.

ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية، وبين ولائهم بها فإنّه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها". [1]

"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:

- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهاتها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، وأنّها تستخدم

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** مرجع سابق، ص 139.

أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

- 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 الجيّدة التعرّف على المشاعر والأحاسيس والاحتجاجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.
- إنّ قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيّدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إنّ البحوث الإنسانية، خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد 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 والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير على آرائهم ومقترحاتهم ونقلها إلى للإدارة.
- 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 تؤثّر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم". [1]

"وتكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المنظمة على تصحيح الاختلالات والانحرافات، وحتى الأخطاء المرتكبة من طرف العاملين، لأنّ هذا القياس يقدّم لنا مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات وقياسها لمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة، وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها.

وقصد الوقوف على درجة الولاء ونوعه بالنسبة للفرد داخل المنظمة يلجأ إلى دراسات ميدانية ومسحية، وتقديم أسئلة إنسانية ومنها:

- هل استمرارك في عملك الحالي حتى الآن يعود لحاجتك له، وليس لأنك راغب فيه؟

[1]– موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**– مرجع سابق، ص ص140–141.

- هل تشعر بانتماء قوي للمنظمة؟
- هل ترفض ترك هذه المنظمة ما دمت قد التحقت بها؟
- هل تشعر بأنك جزء من أسرة تتكون منها المنظمة؟
- هل تشعر بأنّ لديك التزام قوي للاستمرار في العمل في هذه المنظمة؟
- هل ستصاب بارتباك إذا تركت عملك الحالي؟
- هل ستكون في غاية السرور إذا قضيت بقية حياتك في هذه المنظمة؟

هذه الأسئلة تنقسم إلى أنواع الولاءات أو الالتزامات تجاه المنظمة، وهي **الالتزام الاستمراري والعاطفي والمعياري**، ويمكن قياس هذه الأنواع بالإجابة على هذه الأسئلة بالعبارات التالية:

لا أوافق مطلقا – أوافق بدرجة قليلة – أوافق بدرجة متوسطة – أوافق بدرجة كبيرة – أوافق إلى أقصى حد.

ويمكن من جهة أخرى طرح نوع آخر من الأسئلة لقياس درجة الولاء ومنها:

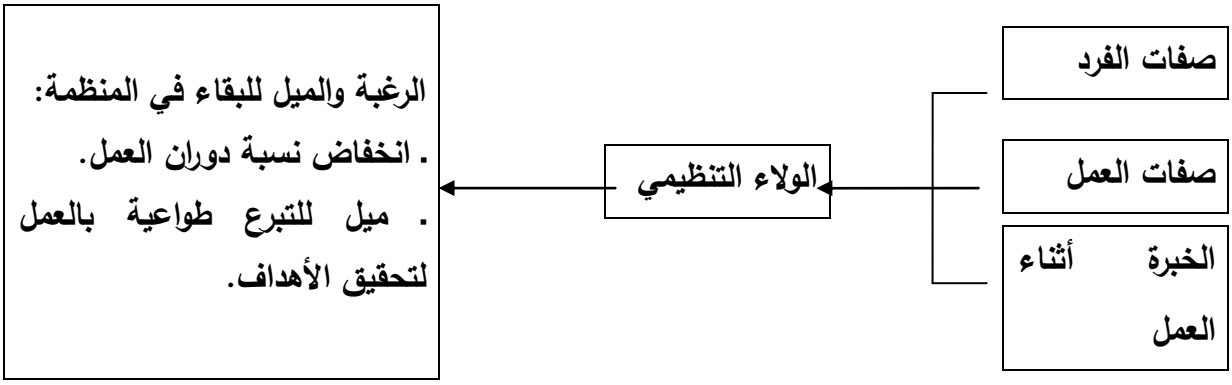
- هل تحب المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتحدث عن المنظمة التي تعمل بها بكل خير؟
- هل أنت سعيد في انتمائك إلى المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تنوي الاستمرار في المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تبحث عن عمل آخر في منظمة أخرى؟
- هل تحب وظيفتك؟
- هل طبعت بطاقات شخصية للتوزيع، عليها اسمك ووظيفتك واسم المنظمة التي تعمل بها؟
- هل تتشرف بالمنظمة التي تعمل بها أمام الآخرين؟
- هل تأتي مبكرا عن ميعاد الحضور، وتبقى بعد موعد الانصراف لإنجاز عمل مطلوب منك على وجه السرعة دون الحصول على ساعات إضافية؟

والإجابة البسيطة على هذه الأسئلة من شأنها معرفة درجة الولاء للمنظمة، وهي أسئلة دقيقة وتصب ف خانة الولاء، هذا الأخير الذي أصبح الشغل الشاغل لكل القادة والمشرفين، أي كيفية كسب ولاء العاملين لأنّه الكفيل بتحقيق الأهداف والنتائج، ولنا في التجربة اليابانية خير مثال على ذلك، فالعامل

الياباني يقضي في المنظمة وقتا أكبر من الوقت الذي يقضيه في بيته، ومن هنا أصبحت المنظمة أسرته الأولى". [1]

8-العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي: "أشار ستيرز إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد، وهي: صفات الفرد، وصفات العمل، والخبرة أثناء العمل. كما يوضحها الشكل الموالي.

شكل(13) العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي/ نموذج سيترز



وفيما يلي عرض بإيجاز لتأثير كل من العوامل السابقة في الولاء التنظيمي للفرد:

8-1- الصفات الشخصية والولاء التنظيمي: تشمل الصفات الشخصية: السن، التعليم، مدّة الخدمة، الجنس، والحالة الاجتماعية، فقد أظهرت نتائج غالبية الدراسات التي أُجريت حول علاقة الولاء التنظيمي بالسن، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي للفرد وتقدمه في العمر. إذ أن التقدم في العمر يعمل على زيادة الولاء التنظيمي للفرد. أما فيما يتعلق بالتعليم فقد تباينت النتائج حيث دلت نتائج بعض الدراسات على أن زيادة عدد سنوات التعليم تؤدي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي للفرد، في حين أظهرت دراسات أخرى أن العلاقة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي سلبية. وأظهرت بعض الدراسات أن لا علاقة دالة بين مستوى التعليم والولاء التنظيمي للفرد.

أما فيما يتعلق بتأثير المرتبة الوظيفية وسنوات الخدمة على الولاء التنظيمي للفرد، فتقول الآراء المدعومة بنتائج غالبية الدراسات التي أجريت في هذا المجال بأن الولاء التنظيمي للفرد يزداد بارتفاع مرتبته الوظيفية وزيادة خدمته في العمل. بينما تقول آراء أخرى بعدم وجود أثر لسنوات الخدمة في الولاء التنظيمي للفرد (العتيبي، 1993). كما أثبتت الدراسات أن الإناث أكثر ولاء للتنظيم من الذكور، وقد فسر هذا بأن فرص المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من الرجال وبالتالي فهي تحاول أن

[1]- نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص ص243-244.

تؤدي عملا جيدا في منظمتها. وفيما يخص الحالة الاجتماعية فإن المتزوجين أكثر ولاء لعملهم من غير المتزوجين .

8-2- صفات العمل والولاء التنظيمي: تتمثل خصائص العمل الذي يؤديه الفرد أيا كان موقعه في التنظيم وتؤثر على ولائه التنظيمي بجوانب عدّة، من أهمها: درجة مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به، ودرجة إحساس الفرد بأهمية نتائج العمل نفسه، ومعرفة الشخص بمسؤوليته المباشرة عن تلك النتائج، حيث يرتفع الولاء التنظيمي للفرد بزيادة درجة استقلاليته، وحريته في أداء العمل دونما ضغط أو إجبار، وكلما شعر بأهمية العمل الذي يؤديه، وأحس بالتحدي في العمل وكلما اختلط بالآخرين بشكل تعاوني، وأن الولاء التنظيمي للفرد ينخفض في حالات صراع الدور، وغموض الدّور، وعدم تفويض السلطة التي تتناسب وحجم المسؤولية.

8-3-الخبرة في العمل والولاء التنظيمي: إن الخبرة التي يكتسبها الفرد تلعب دورا مؤثرا في ولائه التنظيمي، فالأفراد يلتحقون بمنظمات العمل بخبرات وقدرات متفاوتة، ورغبات وأهداف محددة، يعمل كل منهم من أجل تحقيقها، فقرار الانضمام للمنظمة ينطوي على توقعات معينة تتمثل في مكان عمل ملائم يساعد على استثمار، ما يملكون من طاقات، وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم. ومساهمة المنظمة بفاعلية لتحقيق تلك التوقعات يزيد من درجة الولاء التنظيمي للفرد. وعلى العكس من ذلك فإن إخفاق المنظمة في توفير الفرص والتسهيلات اللازمة في هذا المجال يؤثر بصورة سلبية على انتماء الفرد لمنظمته وولائه لها.

وقد أجريت دراسات عدة حول العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض العوامل التنظيمية منها ما قام به كل من: ولش ولافان (Welsch & Lavan, 1981)، ومارش ومانري (Marsh & Mannari)، وموتاز (Mottaz,1989)، أظهرت نتائجها وجود علاقة دالة بين الولاء التنظيمي وكل من القيادة وتماسك جماعة العمل وتعاونها، والاستقلالية في العمل، وسمعة المنظمة، ومكافآت العمل بأبعادها المختلفة: الاجتماعية والتنظيمية، وما يتعلق منها بالمهمات المطلوبة من الأفراد، والرضا الوظيفي، وسياسات المنظمة، والأمن الوظيفي، وظروف العمل المادية". [1]

ويحدد الباحثان "نجم عبد الله العزاوي"، "عباس حسين جواد" العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بالعوامل التالية:

[1]- خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص ص94-95.

أ-**العوامل الشخصية:** يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم، وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالآتي:

- **العمر:** العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.
- **الجنس:** النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلاّ أنّ هذا المتغير غير حاسم.
- **المؤهل:** العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا، إلاّ أنّ هذا المتغير غير متفق عليه.
- **مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة.
- **المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

ب-**العوامل التنظيمية:** المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي تؤثّر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

- **الأجور أو المردودات المالية:** المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
- **نمط الإشراف:** المنظمات التي تتميّز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم، ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميّز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ج-**خصائص العمل:** لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أنّ هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموضوعة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل، وأدّت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

د-**العوامل الخارجية:** إنّ للبيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي، إلا أنّ التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراحله، فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار، فإنّه سيكون مؤثرا على العاملين وعلى ولائهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في

العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها، فإنّ العوامل البيئية الخارجية لا تؤثّر في ولائهم للمنظمة". [1]

وفي مقابل هذه العوامل التي تؤثر على تشكيل الولاء التنظيمي، هناك عوامل مساعدة في تنمية الولاء يبرزها لنا العنصر الموالي.

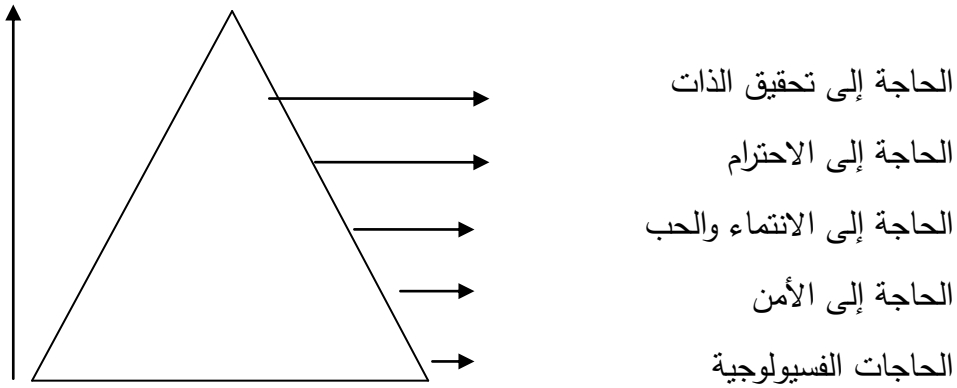
9-العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي: "يعتبر البحث في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث التكوين والتطور، عملية ذات أبعاد متشابكة ومتداخلة، فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم. وقد ساهم في الكتابة بهذا الموضوع الكثير من الكتاب، إلا أنّ دراسات "روبرت مارش" و"ماني" تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:

9-1-السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فكما هو متعارف عليه_ يوجد عند أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد. ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ، ثم الولاء التنظيمي.

وقد تتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار إليها ابراهيم ماسلو في نظرية سلم الحاجات، كذلك نظرية بورتر(Borter) ونظرية الدرفر(Aldfer) واللتين بحثتا في قضايا الانتماء والنمو والولاء، في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقا لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات. لقد رتب ماسلو حاجات الأفراد على الشكل التالي:

[1]- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص ص428-429.

شكل رقم (14) هرم ماسلو للحاجات



والأفراد يسعون دائما إلى العمل لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية، كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى تحقيق الذات...الخ. بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدفهم.

وقد أشار ريتشارد سيترز في نموذجه عن الولاء التنظيمي عام 1977 إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الناتج عن المدخلات التالية: [1]

المكانة في التنظيم، الاستقلال في العمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية، القيادة، المناخ، الرغبة في الانجاز، الصفات الشخصية، درجة المشاركة في العمل، نظام الحوافر، تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوافرة في التنظيم بحيث تتمتع البيئة التنظيمية بمناخ تنظيمي صحي، فإن عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية.
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم.
- تدني نسبة الغياب وارتاع نسبة الحضور.
- تقليل نسبة الدوران الوظيفي.
- زيادة الشعور بالاستقلال الوظيفي.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- ارتفاع معدلات الأداء.

[1]– موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة–** مرجع سابق، ص ص126–127.

9-2-وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمنظمة أكبر. وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

9-3-العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في مسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها المشاركة وهي:

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعال، أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية المشاركة غير الفعالة. [1]
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية، وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

9-4-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها، إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين من حيث تشكيل وتغيير وتعديل القيم والاتجاهات والسلوك. وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة إلى أخرى، وريتشارد سيترز يعرفه بأنه "البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم".

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد. وبناء على ذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** مرجع سابق، ص ص128-129.

شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة...الخ.لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي. فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوي، وتدني الإنتاجية.

9-5-تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف. وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي من أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا للأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

9-6-العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبير من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك ستترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة، وزيادة الولاء لها. وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة.

9-7- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظرا لأهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل، فقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائه

وتعاونهم للوصول إلى الأهداف. وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى الأفراد، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في لذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل...الخ.

هذه هي أهم العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، وهو عبارة عن كل متكامل مترابط مع بعضه، فكل عامل له نسبة ومساهمة معينة في تحقيق الولاء التنظيمي، لذا يمكن اعتبار هذه العوامل أساسيات في التطوير التنظيمي تساهم في استمرار المنظمة وبقائها. [1]

10-تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين: (المجالات التي يمكن للمؤسسة الاستثمار فيها من أجل تطوير الولاء لدى عامليها)

"ليس بصعب على أي منظمة الاهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدراتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدّى المعقول بما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل، إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة الفرد العامل أو الموظف، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتدريب المستمر، فما دام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية، بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم ويؤكد ديمومة واستمرار نجاح المنظمة في عملها وإنتاجيتها. و من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي:

- تعزيز التعويضات غير المباشرة، وهي التي يقصد بها كل ما تقدّمه المنظمة للعاملين عدا التعويض المباشر (الراتب)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعاشية، وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، ومن أهم هذه التعويضات:
  - الراتب التقاعدي.
  - برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث.

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة**- مرجع سابق، ص ص130-131.

- مكافآت عند تحسين الإنتاج والأداء.
- مشاريع الإسكان.
- برامج توضيح الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- خدمات صحية متنوعة.

- تحقيق العدالة الوظيفية في حصول العاملين على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها البعض على حساب البعض الآخر.
- التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين.
- حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين من أجل تحقيق هدفين:

-زيادة مهارة العاملين.

-تطوير المستوى الثقافي لهم.

- زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب، وبما يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، مما يعمل على تكوين الشعور بالعمل بروح الفريق الواحد أو العائلة الواحدة.
- التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين في المنظمة، من ناحية التمسك بهم ومنحهم حقوقهم الكاملة، ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ورفع الامتيازات الوظيفية المقدمة لهم". [1]

" وبإمكان المنظمات أن تصنع الولاء في نفوس العاملين من خلال الاهتمام بهم وتلبية رغباتهما يعزز قدرتهم الوظيفية، وتوفر سبل الاحترام والتقدير في العمل وتوفير متطلبات الحياة المعيشية، إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعلم المستمر، وأهم المجالات التي يمكن للمنظمة أن تستثمرها لتعزيز وتحسين الولاء لدى العاملين هي:

- التزام المنظمة بإقامة الحوار مع العاملين.
- منح الأجور التنافسية .
- فهم السياق الأوسع لحياة العاملين.
- تهيئة ظروف عمل جيدة.

[1]- أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطاني الحيالي: مرجع سابق، ص ص9-10.

- إعطاء تغذية راجعة بناءة للعاملين (سواء رسمية أو غير رسمية).
- الاستماع إلى العاملين حتى ولو كانت لا تستطيع دائما تلبية مطالبهم.
- التخطيط لتطوير مهارات العاملين .
- مشاركة جميع العاملين في فهم رسالة المنظمة وأهدافها.
- تهيئة بيئة تعليمية". [1]

كما أنه بإمكان المؤسسات تعزيز الولاء التنظيمي عن طريق خلق مناخ عام من الثقة والالتزام بين أعضاء فريق العمل، حيث "إنّ مناخ الثقة يحقق هدفين أساسين هما إتمام ما بعده وأداء النشاطات الهادفة بمستوى يحقق توقعات الآخرين ويتجاوزها في أحيان كثيرة، فحينما تتحقق الثقة بين أعضاء الفريق سوف نرى مناقشات صريحة وأمينة وتوجهات حرة في التعبير عن الآراء البناءة التي تحقق الأهداف، أما الفرق التي تستطيع تحقيق الثقة بين أعضائها، فلا تستطيع أن تعمل بتوافق وانسجام أو تؤدّي وظائفها بالصورة المأمولة، فعندما توجد الثقة، فإنك تستطيع تكوين فريق العمل البناء، وعندما تفتقد ذلك، فإنّك لن تستطيع وسوف يكون الفريق ضعيفا.

وبالإضافة إلى الثقة، يبرز الالتزام كشرط مهم عند تكوين فريق العمل الناجح، ويتمثل ذلك في السعي الدءوب لتحقيق الهدف المشترك، ففريق العمل الحقيقي يوجد فقط عندما يريد جميع أعضائها تحقيق نفس الأهداف بالتزام ورغبة صادقة". [2]

"وأحد الأساليب الناجحة الذي اعتمد عليه الكثير من المنظمات هو إجراء تواصل مع الجميع في المنظمة بهدف التعرّف على آرائهم وجمع كل المدخلات الممكنة منهم... ويجب أن يكون التواصل على أوسع نطاق، ومع مختلف الجماعات في المنظمة في وقت واحد، وبعد ذلك يمكن أن تركّز في تواصلنا على مجموعات أكثر تحديدا، وهم العاملون الأكثر خبرة ومهارة". [3]

"وقد أشار "ريتشارد ستيرز" في نموذجه عن الولاء التنظيمي عام 1977 إلى عوامل تكوين الولاء التنظيمي ودورها في تشكيل السلوك التنظيمي للأفراد العاملين الناتج عن المدخلات التالية:

---

[1]– أميرة خظر كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، العدد31، المجلد08، 2014، ص ص 234–235.

[2]– دان كوهين، ترجمة: معتز سيد عبد الله: **أسس التغيير التنظيمي**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009، ص77.

[3]– دان كوهين: مرجع سابق، ص129.

المكانة في التنظيم، الاستقلال في العمل، الرضا عن العمل، العلاقات الاجتماعية، القيادة، المناخ، الرغبة في الإنجاز، الصفات الشخصية، درجة المشاركة في العمل، نظام الحوافز، تحديد الأدوار.

فإذا كانت هذه المدخلات متوافرة في التنظيم بحيث تتمتع البيئة التنظيمية بمناخ تنظيمي صحي، فإنّ عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيندفع الأفراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي المتمثلة في:

سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات البيئية، سلوك إيجابي تجاه التنظيم، تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور، تقليل نسبة الدوران الوظيفي، زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي، ارتفاع الروح المعنوية، ارتفاع معدلات الأداء". [1]

11-العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية:

11-1- الولاء التنظيمي والروح المعنوية: "تشير الدراسات إلى أن للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع وزيادة الأداء الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون والكتاب بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية. والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة أو الإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي وتدني الإنتاجية.

11-2- الولاء التنظيمي والأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم.

وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي، وفي هذا المجال يُشير أيمن المعاني في دراسة أجراها عام 1989، إلى أن الولاء التنظيمي كان أحد أهم مقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد العملين في مؤسسة التدريب المهني في الأردن. كما يشير الباحث إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن مما

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**– مرجع سابق، ص170.

يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي. إن الإبداعات في العمل الوظيفي هي واحدة من أهم البدائل المطروحة أمام المنظمات لمواجهة التحديات الكثيرة المتمثلة في التقدم التكنولوجي، والانفتاح، والمنافسة. ونتيجة لأهمية هذا البديل تناوله الباحثون والدارسون بالكثير من الاهتمام، وقد عرف تورنس الإبداع بأنه "عملية الإحساس بالمشكلات، أو تغير المعلومات وصياغة الأفكار والفروض واختيار هذه الفروض، وتعديلها بهدف الوصول إلى النتائج، وهذه العملية تقوم بالعديد من الاستنتاجات المتنوعة اللفظية وغير اللفظية الحسية والمجردة. أما الإبداع الإداري أو الوظيفي . وهو ما يهمنا هنا. فقد عرف بأنه تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها". [1]

11-3- العلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين: "يعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار له الأدب التنظيمي "بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا". وهذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

أ- تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

-التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة.

-التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

ب-الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

ج- تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

د- ارتفاع التكاليف: فتسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** مرجع سابق، ص ص133-134.

هـ- زيادة في أعباء الأعمال: ونتيجة للترك فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وإلى جهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحيانا فترات زمنية تتراوح مابين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبيا على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان عمل آخر. وفي ظل هذا المناخ غير السليم فإنه يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي:

- المترقبون: وهم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك وظائفهم الحالية.
- المضطرون: وهم أولئك الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع.
- المقبلون: وهم الذين يحبون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم رغبة في ترك أعمالهم إلا إذا دفعتهم الحاجات الجديدة أو الإغراءات الكبيرة.
- المندمجون: وهم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار الوظيفي، فهؤلاء يبقون في عملهم ويحققون أهداف المنظمة وأهدافهم.

وهنا يلاحظ أن المجموعة الأولى والثانية هم الأكثر رغبة في ممارسة السلوك السلبي الضار بالتنظيم مثل الغياب المتكرر، وترك العمل في ساعات مبكرة، وعدم التعاون...الخ.

أما المجموعة الثالثة والرابعة فهم الأكثر ولاء وانتماء لمنظماتهم، وتتوفر لديهم الرغبة والاستقرار في العمل، وبذل الجهود لتحقيق الأهداف. [1]

11-4- العلاقة بين الولاء التنظيمي والعقد النفسي: "يعرّف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد ضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز.

والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر.

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** مرجع سابق، ص ص135-136.

11-5- العلاقة بين الولاء التنظيمي والمكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية كما أشير لها في الأدب الإداري هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حدّدها البناء التنظيمي، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه وبذلك تأخذ الطابع غير الرسمي.

ومعظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سيئا لأي فرد، وسببا في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد عنده.

وهناك أسباب عديدة تعطي أهمية لمفهوم المكانة الاجتماعية في العمل هي:

- الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الفرد في البناء التنظيمي.
- ظروف العمل والأجر.
- الأقدمية.
- ما يحصل عليه الفرد من خارج بيئة التنظيم من تعليم ومكانة ومهنة.

فنتائج الدراسات التي بحثت في مفهوم الولاء التنظيمي وأثره على الأفراد، وخاصة تلك التي قارنت بين ولاء العاملين لتنظيماتهم في كل من اليابان وأمريكا وبريطانيا، أشارت إلى أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات العمل في اليابان أكثر مما هو موجود عند الأفراد في كل من بريطانيا وأمريكا، وهذا يعود كما ذكرت الدراسات المقارنة إلى وجود درجة عالية من المكانة لديهم ناجمة عن وجود القوانين والتشريعات والمنظمات اليابانية التي تضمن للأفراد العاملين البقاء في منظماتهم مدى الحياة". [1]

11-6-العلاقة بين الولاء والعدالة التنظيمية: "تعود فكرة العدالة التنظيمية إلى نظرية الإنصاف أو المساواة Equity theory التي قدمها (Adam, 1963) والتي تنص أنّ شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد وذلك مقارنة بمعدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:

•شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

مخرجات الفرد / مدخلاته = مخرجات زميله / مدخلاته ⟵ ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظمته

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة-** مرجع سابق، ص ص137-138.

•شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة في صورة:

مخرجات الفرد = مخرجات زميله ⟵ ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح، مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثّر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمته.

مدخلاته مدخلاته

•شعور الفرد بالمحاباة عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة:

مخرجات الفرد = مخرجات زميله ⟵ ففي هذه الحالة تغيب العدالة التنظيمية في ظل ظهور المحاباة مع البعض والتعسف وعدم الإنصاف مع أفراد آخرين في المنظمة.

مدخلاته مدخلاته

إنّ مفهوم العدالة –بشكل عام– هو إعطاء كل فرد ما يستحقه من عوائد لأدائه، أما مفهوم العدالة التنظيمية فينقسم إلى ثلاثة أبعاد:

الأول يسمى بعدالة التوزيع، والتي تعني العدالة المدركة لمقدار المخرجات التي يحصل عليها الفرد العامل، أما **الثاني** فيسمى بعدالة الإجراءات، وهي تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت، وهي تبين مدى إحساس الفرد العامل بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات. أما **البعد الثالث** يسمى عدالة التعاملات، وهو مدى إحساس الفرد العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه الإجراءات.

إنّ فقدان أي بعد من الأبعاد الثلاث السابقة والتي تفسّر العدالة التنظيمية، يؤدّي إلى شعور الفرد العامل بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه، حيث أنّ عدالة التعاملات تمثل الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي تؤثّر بشكل كبير في الشعور بالعدالة التنظيمية وأنّ عدالة الإجراءات تمثّل عدالة السياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل: الأجور، الترقية، المزايا الإضافية وغيرها)، مقارنة بمدخلاته (الأداء الفعلي للفرد من حيث الكمية والجودة، وهو يمثل حصيلة لعدة عوامل مثل الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب وغيرها) أي أنّ شعور الفرد العامل بعدالة التعاملات لابد أن يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع.

ويبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبيا، بمعنى أنّ الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنّه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيّز وغير موضوعي في نظر فرد آخر.

-**أهمية العدالة التنظيمية:** يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي الماسة إلى دراسة مثل هذه المفاهيم نظرا لأهميتها المتزايدة". [1]

"وقد أثبتت الدراسات بأنّ أهمية العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

أ-الولاء التنظيمي: قد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أنّ إدراك الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثّر على مستوى الولاء التنظيمي (الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تجلي قيم المنظمة)، فلو أنّ شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنّه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

ب-ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: إنّ ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأنّ هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية، ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أنّ تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

ج- زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثّر في دافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إنّ عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأنّ الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أنّ الجماعة تقدّر كل عضو فيها". [2]

12-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي: "توجد 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

---

[1]- قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، ص ص59-60.

[2]- قاسم نايف علوان: المرجع السابق، ص61.

الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذا فإن الباحث سوف يستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحدث وكان ذلك على النحو التالي:

12-1-نموذج (Etzioni) 1961: تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

أ- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

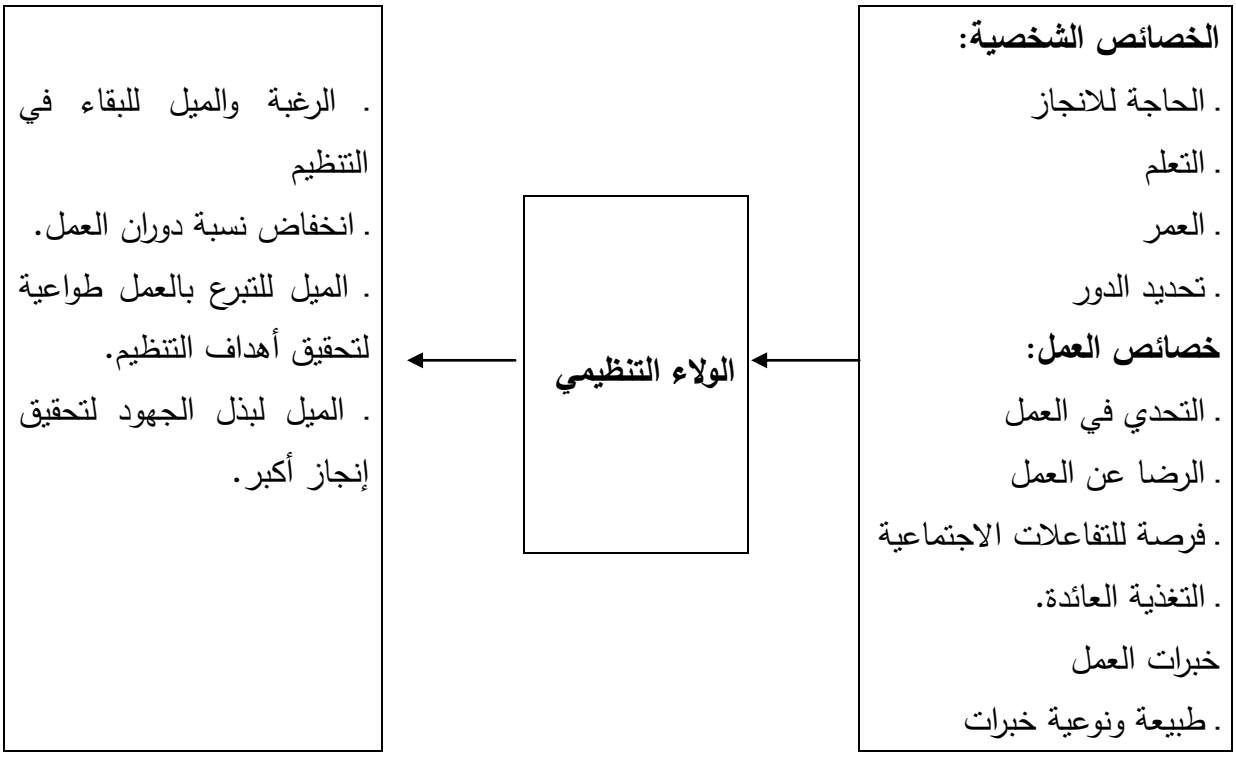
ب-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها. حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

12-2-نموذج سيترز (setters) 1977: يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل الموالي: [1]

[1]- محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص ص41-42.

شكل رقم (15) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.



12-3-نموذج ستاو وسلانيك (staw an salanick) 1977: ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ. **الولاء الوقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا 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 المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضوري والغياب والجهود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ب. **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدا الخبرات المكتبية، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

12-4- نموذج ستيفنز وزملائه (Stevens et, al.,) (1978): ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

أ. **الاتجاه التبادلي:** يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة. وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل بها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ب- **الاتجاه النفسي:** وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفز وتبناه بورتر وسميث porter & Smite(1996) حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها. فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيمانا كبير في قيم المنظمة وأهدافها.

12-5- نموذج انجل وبيري Angle & Perry (1983): يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما.

أ. **نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج إن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعا 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 المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتجدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص

شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين – الفرد والمنظمة – لكنها لابد أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة. بالتالي فإن الطريق التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تتمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته. [1]

12-6- نموذج كانتر Kantar (1986): يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، والتي تفرضها المنظمات على أفرادها، هي:

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

ب. الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

12-7- نموذج ألين وماير Allen & Mater (1990): يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي"، لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي:

أ. الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف

[1]- محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سابق، ص ص43-44.

بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. كذلك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

ب- الولاء المستمر: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحددها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفة والتقدم في العمر.

ج. الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.

وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاءا عاطفيا يبقى في المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

د. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدا الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقدام عن هذا السلوك". [1]

13-الإدارة القائمة على الولاء: يمكن توضيح الولاء في المنظمة عندما يصبح الفرد العامل يتكلم باسم الجماعة **نحن** وليس **أنا** والدفاع عنها في حالة النقد وغيرها، وقد عرف "فريديريك رايتشلد" Frederik

[1]- محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سابق، ص ص45-46.

Reichled عام 1996 الإدارة القائمة على الولاء هي: "الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداتها لإرضاء العاملين والعملاء"، وهي نموذج يختلف عن النماذج السابقة، بحيث هدفها المباشر هو صنع القيمة المتفوقة وتقديمها للعاملين والعملاء أولا، ثم تحقيق الربح ثانيا، ولكن ما المقصود بالقيمة؟

القيمة بالنسبة للعاملين هي الفائدة التي تعود عليهم إذا استمروا في منظمتهم، وبالنسبة للعملاء هي المنتجات والخدمات والسلع التي اشتروها أو دفعوا ثمنها، وكلما كانت هذه الفائدة كافية لتلبية احتياجات العاملين والعملاء، كلما كانت المنظمة على الطريق الصحيح.

إنّ ما يعبّر عن فشل المنظمة هو تسرّب العاملين والهروب منها، وهي ظاهرة خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة أو الفائدة التي تقدّمها المنظمة لهذه الفئات.

يرى "فريدريك" أنّ المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء، حيث أنّها تهمل الأهداف البعيدة والأكثر أهمية، كما أنّ الموارد البشرية هنا هي عبارة عن أرقام كباقي الأرقام الأخرى، مع أنّ التحكم في البشر غير ممكن، ولكن كسب ولائهم، ولن يعطيك الناس أقصى ما يستطيعون إلاّ إذا وجدوا مقابلا مجزيا.[1]

وللقيادة دور هام في تنمية الولاء التنظيمي، ذلك "أن نمط القيادة الناجحة هي تلك التي لها القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية عن طريق التدريب والتكوين، وكذلك الاستفادة من الطاقات المتخصصة كل في مجاله. ومما تجدر الإشارة إليه بأنّ هناك بعض السلوكيات التي تراعيها القيادة حتى تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد:

- إشراك الأفراد في بعض المسؤوليات والمهام.
- صيانة قنوات الاتصال المسدودة أفقيا وعموديا، وخلق التفاعل بين القيادة والأفراد.
- الابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة.
- العمل على تحقيق ميزة القدوة.
- إطلاع القيادة العليا على التقارير الفعلية والدقيقة لواقع المؤسسة". [2]

[1]– نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص ص239–240.

[2]– أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي: مرجع سابق، ص11.

- بعض الاستنتاجات المهمة لفهم الولاء التنظيمي:

- "عندما يظهر الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه، وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدّي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل بها في ذلك الأفراد، فإنّ هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلاّ ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

إنّ رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله، سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته مبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل، والتي يشعر الفرد فيها بأنّ أهدافه ستحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإنّ ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

- إنّ الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد العاملين، بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة.

فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنّه المشاعر التي يطوّرها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل". [1]

14- ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي: "تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع كلما كان ذلك دليلا على قوة الثقافة. وهذه ميزة التنظيمات المستقرة والقوية والتي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية و معنوية للعاملين، وتجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها،هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها،الأمر الذي جعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لغرض عمل في الخارج مما يعكس ولاء تنظيما أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الايجابية في العمل إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل، إذ استطاعت

[1]- موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**– مرجع سابق، ص121.

اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الدولة الأعظم اقتصادا". [1]

"ويتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية 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 بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها". [2]

"وكان الأجدر بنا أن تتوافر لدينا ثقافة تنظيمية، تمنح العنصر الإنساني الأولوية في جدول أعمال الإدارة، وتتطلب مثل هذه الثقافة إخلاصا وتفانيا من الأفراد للمؤسسة، التي كانت –من جانبها– مصممة حول هؤلاء المخلصين، في شكل هياكل إدارية متجاوبة، وخطوط اتصالات واضحة، ومسؤولية مستقلة، بامتداد خط السلطة من أعلى إلى أسفل، واستبعدت بذلك البيروقراطيات خارج محل التطبيق، وحلّ محلها تنظيمات حيث يرتكز الاهتمام على العمل، ولا مركزية تهتم بالعوامل الإنسانية، طالما أنّها تسهل وتدعم التغيير التنظيمي (في المقابل..... تساهم في الأداء التنظيمي) ....هذه هي المؤسسات المتميزة". [3]

"لقيم العمل أثر كبير في الالتزام الوظيفي لدى العاملين، لاسيما وأنّ العديد من الدراسات كدراسة جونز Jones أشارت إلى أنّ الالتزام الوظيفي له علاقة وثيقة بالثقافة القيمية في المدارس الثانوية. فوجود التعاون بين المنظمة، وإيمان أفرادها بقيمها له أثره في التزامهم الوظيفي، فمثلا في المنظمات اليابانية تطبق نظرية Z تعود قوة المنظمة إلى الأفراد العاملين في المنظمة، وقد يكون ارتباطهم واندماجهم الذاتي بالمنظمة ناتجا عن الإحساس بأنّ قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يتأتى التزامهم نحو منظماتهم من الدافع إلى المنفعة المادية فقط، لذا ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية يمكن زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين، فضلا عن تصميم نظام يمكّن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين من خلال العمل على تدريبهم وتطوير معارفهم، مما يحسن من رضاهم و دافعتيهم.

ويتطلب تطوير الالتزام الوظيفي تعامل المنظمة بوضوح مع العاملين، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها ومن أهدافها، وخاصة الموظفين الجدد في المنظمة، مع العمل على التعريف بهم والإعلان عن وجودهم مع تزويدهم بلباس معين، وشارة تبين عضويتهم في المنظمة، و..... ومنح الفرصة

---

[1]– محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 265.

[2]– حسين حريم: مرجع سابق، ص321.

[3]– دافيد ويلسون: مرجع سابق، ص ص 124، 125.

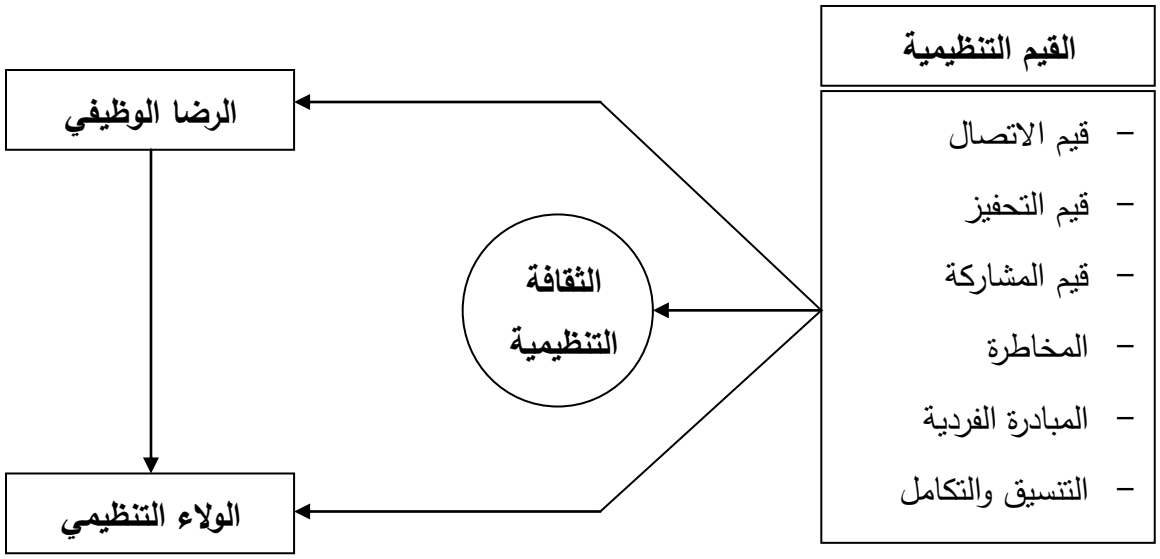
للعاملين في تحمّل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم للعمل بتعاون وبروح الفريق الواحد داخل المنظمة.

وقد تبنت مؤسسات العصر الحديث سياسة التأكيد على نوعية العاملين، وبدأت تعيد النظر في أساليب تحفيز العاملين وكيفية دفعهم نحو الجد والاجتهاد والمثابرة في العمل، من خلال الاهتمام بمفهوم الالتزام الوظيفي". [1]

"تؤثّر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء، وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، بمعنى آخر فإنّ الثقافة تخلق ظروفا في المنظمة تؤدّي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا". [2]

ومنه نستنتج أن ثقافة المؤسسة بكل قيمها وأعرافها وطقوسها وغيرها من العناصر والمكونات الأخرى، يمكنها التأثير بشكل مباشر وفعال على تشكيل ولاء العاملين للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح هذه العلاقة التأثيرية.

الشكل (16) يوضّح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي



المصدر: الطالبة

[1]–محمد حسن حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، مرجع سابق، ص ص 71–72.

[2]– عباس سمير: مرجع سابق، ص 132.

خلاصة:

يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، بين قيم الفرد وثقافته الخاصة وبين قيم المؤسسة وثقافتها التنظيمية، هذه الأخيرة التي تلعب دورا محوريا في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يحتم على القيادة في المؤسسة الاهتمام والرعاية لكل العوامل التي من شأنها تكوين وتنمية الولاء كإشراك العاملين في بعض المسؤوليات والمهام، وصيانة قنوات الاتصال المسدودة أفقيا وعموديا، وخلق التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين، والابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة، بالإضافة إلى تفعيل منظومة التحفيز وذلك بمراعاة تنويع الحوافر وفق رغبات وميولات الأفراد من جهة، ومنحها في التوقيت المناسب حتى تلقى الأثر المرغوب فيه من جهة أخرى.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية

ثانيا: مجالات الدراسة

1. المجال الجغرافي
2. المجال الزمني
3. المجال البشري

ثالثا: العينة وخصائصها

رابعا: المنهج المستخدم

خامسا: أدوات جمع البيانات

1. الملاحظة
2. المقابلة
3. الاستمارة

سادسا: الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

ترتبط البحوث في الدراسات السوسيولوجية بمجموعة من الإجراءات المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها بأي حال من الأحوال، هذه الإجراءات لا ترتبط بصورة مباشرة بموضوع البحث فقط بل هذا الأخير هو الذي يحدد عددها ونوعها.

كما أن الدراسات الميدانية تقوم على منهج أو أكثر يحدد هذا المنهج بدوره أدوات جمع البيانات التي يمكن من خلالها جمع المعطيات الكمية والكيفية المتعلقة بالظاهرة المدروسة والتي تمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث، وذلك بغية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوءها فهم وتفسير الظاهرة المدروسة، وهذا لا يتأتى إلا إذا اختار الباحث مجتمع البحث المناسب من خلال عينة ممثلة له أو عن طريق مسح شامل لهذا المجتمع، وهذا ما يستوجب على الباحث اختيار نوع وحجم العينة المناسبين، والذين يجب أن يمثلان مجتمع البحث تمثيلا صحيحا لأن ذلك سينعكس بصورة مباشرة على نتائج الدراسة.

أولا: التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية: [1]

1-نبذة تاريخية حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الهضاب": عند استقلال الجزائر بقيت كهرباء وغاز الجزائر تابعة للدولة، وقد مرت بمراحل عديدة هي:

أ- مرحلة من 1962 – 1969 : في هذه المرحلة بقيت الشركة تسمى بشركة كهرباء وغاز الجزائر قد منحتها الدولة الجزائرية الامتياز واحتكار سوق الكهرباء والغاز كإنتاج وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز. بموجب القانون المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 الذي عدل وحدد مفعول المرسوم 1002/47 المؤرخ في 05 جوان 1947.

ب- مرحلة من 1969 – 1991: بموجب الأمر رقم 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 المتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز حلت مؤسسة (EGA)، وأنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز و المسماة باختصار (سونلغاز) وقد نقلت إليها جميع أموال وحقوق التزامات مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر.

ج- مرحلة من 1991 – 2002: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي، تم تغيير الطبيعة القانونية لسونلغاز وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي EPIC وحلت بذلك محل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وقد حولت جميع حقوق التزامات ووسائل أموال هذه الأخيرة إلى سونلغاز EPIC، بقيت خاضعة لقواعد تنظيمها وسيرها للقواعد التي تنظم علاقاتها مع مستعملي المرفق العام.

د- مرحلة ما بعد 2002: بعد الإصلاحات العديدة التي مست شركة سونلغاز منذ فجر الاستقلال أصبحت من 2002/06/01 شركة ذات أسهم، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195/02 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والمسماة سونلغاز شركة ذات أسهم. أصبحت الشركة بعد هذا التحول بها عدة هيئات كمجلس إدارة وجمعية عامة وكذلك الرئيس المدير العام.

2-الإطار القانوني للمديرية: بموجب القانون رقم 628/46 المؤرخ في 05 أفريل 1946 المتعلق بتأميم الكهرباء والغاز الصادر عن الدولة الفرنسية، قامت فرنسا بتأميم كل الشركات التي كانت تنشط في مجال الكهرباء والغاز في فرنسا.

[1]- **وثيقة إلكترونية:** قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز – الهضاب، سطيف، بتاريخ ديسمبر 2015.

وبموجب المرسوم رقم 1002/47 المؤرخ في 05 جوان 1947 المحدد لشروط تطبيق القانون 628/46 في الجزائر، تم تأميم الكهرباء والغاز في الجزائر باعتبار أن فرنسا كانت تعتبر الجزائر مقاطعة فرنسية فقامت بتأميم كل الشركات الخاصة بما فيه المنشآت التابعة لها وأنشأت شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA.

إن التحول الذي طرأ على الشركة كان بموجب القانون 01/02 المؤرخ في 2002/02/05 ويهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد المطبقة على النشاطات المتعلقة بإنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها ونقل الغاز وتوزيعه وتسويقه بواسطة القنوات قد فتح هذا القانون الباب على مصرعيه كخصخصة هذه الشركة، وفتح الشركة للخواص.

فشركة سونلغاز تسير مرفقا عاما يهدف إلى ضمان التموين للكهرباء والغاز عبر مجموع التراب الوطني في أحسن شروط الأمن والجودة والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئية.

فالقانون 01/02 جعل في مادته 165 الدولة تبقى المساهم صاحب الأغلبية في شركة سونلغاز شركة ذات أسهم، كما حول جميع ممتلكات، حقوق وواجبات المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري EPIC إلى سونلغاز شركة ذات أسهم.

كما يمكن لشركة سونلغاز أن تمارس في الجزائر مشاريع كل النشاطات التي تساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق هدفها بما في ذلك نشاطات التنقيب عن المحروقات وإنتاجها وتوزيع، كما نصت المادة 168 من نفس القانون على فتح رأس مال الفروع التابعة لسونلغاز شركة ذات أسهم ، المكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء وتلك المكلفة بنقل وتوزيع الغاز أمام الشراكة أو المساهمة الخاصة المختلفة أو كليهما أو للعمال وتبقى سونلغاز شركة ذات أسهم المساهم صاحب الأغلبية في رأس مال هذه الفروع.

أما المادة 171 فقد نصت على أن: " تحفظ الحقوق المكتسبة عن طريق الاتفاق الجماعي للعمال الممارسين أو الذين مارسوا داخل سونلغاز حتى تاريخ إصدار هذا القانون و لا يمكن تغيير هذه الحقوق إلا عن طريق الاتفاق الجماعي.

3-مهام مديرية التوزيع:

- المساهمة في إعداد سياسة المديرية العامة للتوزيع فيما يخص (*الخدمات* المقدمة للزبائن، تطوير المبيعات، تغطية الديون...).
- وضع سياسة تجارية للمؤسسة ومراقبة تطبيقها.

- إرضاء الزبائن من حيث التكلفة والمدة.
- ضمان التسيير (القيادة، استغلال، الصيانة) وتطوير شبكات التوتر المتوسط والتوتر المنخفض والضغط المنخفض والضغط المتوسط وتركيب الملحقات.
- تأسيس برامج عمل التي تتناسب مع مهامها وضمان التحكم في العمل.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية الضرورية للعمل في الداخل.
- ضمان حماية العمال والسلع التي لها علاقة مع وظائف التوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي.

4-أقسام المديرية ووظائفها:

-**مدير التوزيع:** يشارك في وضع سياسة للمديرية فيما يخص الخدمات المقدمة لزبائنها وتطوير المبيعات وتحصيل الديون ووضع سياسة تجارية للمديرية ومراقبة تطويرها، تلبية حاجيات الزبائن ومساعدتهم كما يسهر على السير الحسن لاستغلال الكهرباء والغاز وصيانتهما في إطار برامج أشغال تتعلق بالمهام التي كلفت بها المديرية وتقوم أيضا بتسيير الموارد البشرية والوسائل المادية و هو الممثل القانوني للمديرية امام السلطات (من محاكم و بلديات ،الولاية ....الخ).

- **قسم الموارد البشرية:**

- مكلفة بضمان التنسيق بين مختلف مصالح المديرية لاسيما التوظيف، الاستقبال، الإدماج، التوجيه، الترقية والتحويل، ...).
- المشاركة في انجاز المشاريع ومبادئ السياسة وخطط تكوين العمال.
- تطبيق سياسة الموارد البشرية المتخذة من المديرية العامة.
- بالتنسيق مع المستوى المركزي تقدم التوجيهات، المساعدات لتطبيق نظام تسيير الموارد البشرية لمسيري وعمال المديرية .

- **أمانة المديرية:** هي نقطة وصل بين المدير وجميع الأقسام المكلفين في المديرية.

- **المكلف بالشؤون القانونية** : مكلف بكل القضايا القانونية من استشارات، استفسارات، حل النزاعات وكذلك القضايا السارية أمام مختلف الجهات القضائية. ومساعدة مختلف المصالح بالتكفل بالمشاكل ذات الطابع القانوني. تكوين ومراقبة ملفات الحوادث.

- **المكلف بالإعلام:** المكلف بالإعلام والاتصال مع مختلف الهيئات، التلفزيون، الراديو، الصحافة.

- **المكلف بالأمن:** المكلف بأمن العمال وكذلك أمن كل المنشآت الكهربائية والغازية للمديرية.

- **المكلف بالأمن الداخلي:** المكلف بالأمن الداخلي للمديرية حيث يراقب بصفة دورية ومستمرة أمن الشركة الداخلي.

- **قسم العلاقات التجارية:** يعتبر هذا القسم الواجهة والصورة المعبرة عن دور المديرية (التوزيع) فيما يخص خدمة توزيع الكهرباء والغاز مع الزبائن سوءا الطبيعيين أو الصناعيين بحيث تتم عملية استقبال الطلبات والشكاوي وحتى تسديد الفواتير على مستوى هذا القسم وتظهر جميع نتائج عمل المديرية من التحاليل المجرات من طرف إطارات هذا القسم وكذلك من مهامه عملية الرصد والاستقبال وحسابات الخزينة.

- **قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** هي مكلفة بانجاز الدراسات الكهربائية والغازية وتنفيذها.

- **قسم تقنيات الغاز:** هي مكلفة باستعمال ومراقبة جميع المنشآت الغازية والغاز التابع للمديرية من اجل المحافظة على استمرار تزويد الزبائن بالغاز.

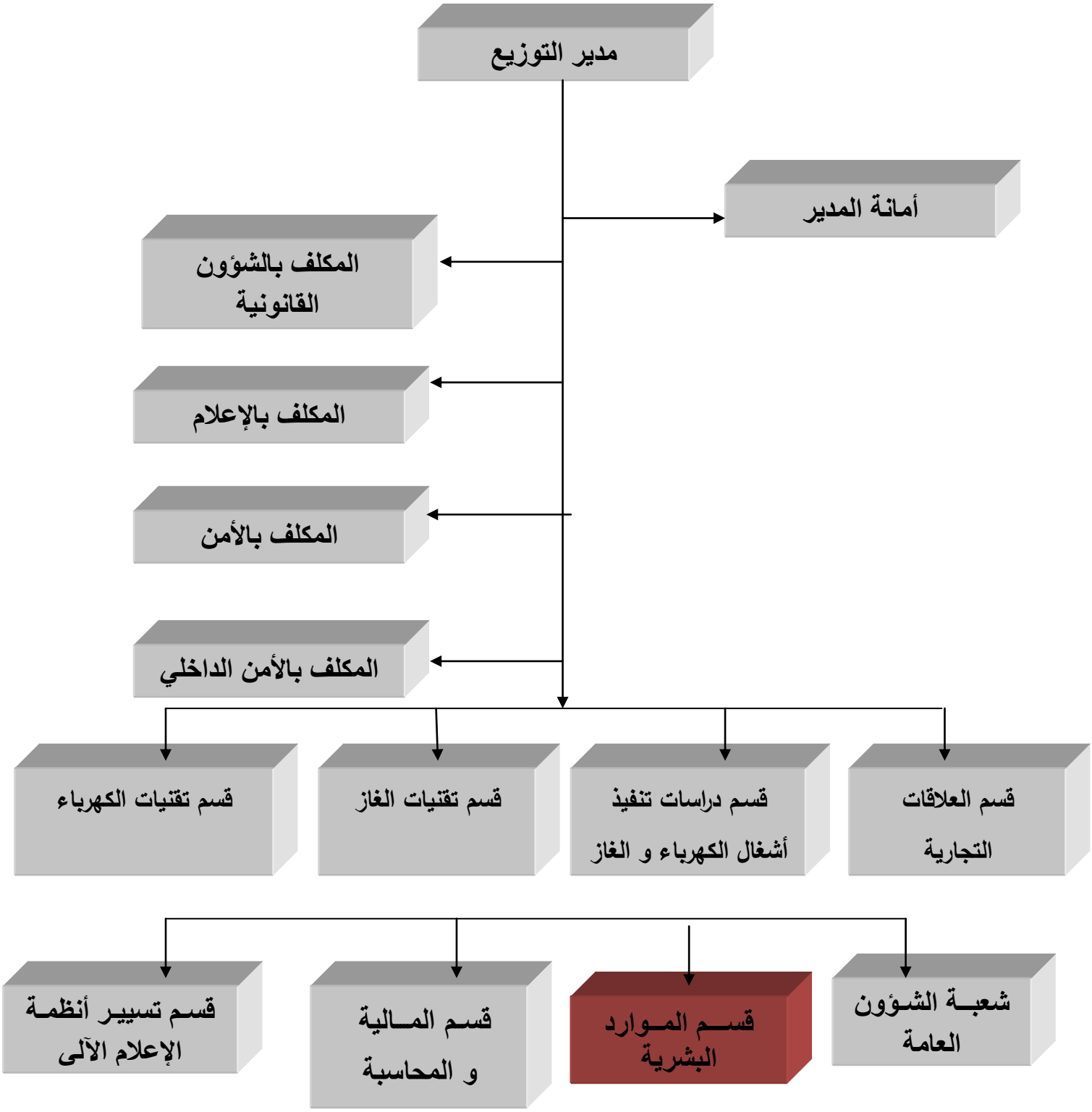
- **قسم تقنيات الكهرباء:**هي مكلفة باستغلال ومراقبة جميع المنشآت الكهربائية والكهرباء التابع للمديرية من اجل المحافظة على استمرار تزويد الزبائن بالكهرباء.

- **شعبة الشؤون العامة:** مكلفة بتنظيم وتسيير أرشيف المديرية واستلام وتسجيل وتوزيع البريد وكذلك التكفل بالإيواء ولكل العمال الذين هم في مهمات وسير الأملاك العقارية والمنقولة للمديرية.

-**قسم المالية والمحاسبة:** مكلف بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الشروط البنكية ومراقبة صناديق الوكالات التابعة للمديرية التي تحوي الأموال المسددة من طرف الزبائن المستهلكين للكهرباء والغاز.

-**قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** هي مكلفة بتسيير المعلوماتية (الإعلام الآلي) والمحافظة على عتاد الإعلام الآلي التابع للمديرية والقيام بصيانة أنظمة الإعلام.

الشكل (17): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر: قسم الموارد البشرية، مديرية توزيع الكهرباء والغاز – الهضاب، سطيف، بتاريخ ديسمبر 2015

ثانيا: مجالات الدراسة:

1-المجال الجغرافي: أجريت الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-الهضاب-سطيف التي تم اختيارها بطريقة مقصودة ومدروسة، وذلك كون هذه المؤسسة العمومية الاقتصادية العريقة تتلاءم مع موضوع الدراسة ومتغيراته التي لا يمكن إدراكها بشكل ملموس إلا في هذا النوع من المؤسسات.

وتقع مديرية التوزيع الهضاب في شارع 1 نوفمبر 1954 بوعروة- سطيف، وهي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق SDE ذات الأسهم المقدرة برأس مال: 24000000000دج. كما تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز "الهضاب" ذات نشاط اقتصادي جزائري، حيث تتولى مهمة توزيع الغاز و الكهرباء.

وهي مديرية أنشأت حديثا في إعادة الهيكلة خلال شهر جويلية 2005، تضم هذه المديرية أربع مقاطعات للغاز والكهرباء وخمس وكالات تجارية هي: العلمة1، العلمة2، عين الكبيرة، عين ولمان، عين آزال، فهي تسير كل المنشآت الكهربائية والغازية، توتر منخفض، ضغط منخفض، توتر متوسط، ضغط متوسط في كل أقاليم المقاطعات المذكورة سالفا، وتقوم بتسيير شؤون كل الزبائن التابعين لها (تسديد الفواتير، توصيل السكنات والأحياء الجديدة، صيانة الأعطاب والشبكات القديمة).

-بالنسبة لطول شبكتي الكهرباء والغاز، سيتم التفصيل فيهما على النحو التالي: [1]

أ-طول شبكة الكهرباء: 8777 كيلو متر، مقسمة كالتالي:

- عدد الزبائن للتوتر المنخفض: 190886 زبون
- عدد الزبائن للتوتر المتوسط: 1110 زبون
- عدد الزبائن للتوتر العالي: 2 زبون (اسمنت عين كبيرة – شركة الحديد العلمة Trifisod)

ب-طول شبكة الغاز: 3091.31 كيلو متر، مقسمة كالتالي:

- عدد الزبائن للضغط المنخفض: 125489 زبون
- عدد الزبائن للضغط المتوسط: 102 زبون
- عدد الزبائن للضغط العالي: 4 زبائن: اسمنت عين كبيرة – شركة الحديد العلمة Trifisod – ENAMC العلمة-BCR groupe

إجمالي الزبائن (غاز، كهرباء): 320936 زبون.

[1]- **مقابلة مع رئيسة مصلحة الميزانية:** قسم المالية والمحاسبة، حسب إحصائيات شهر ماي 2016.

2-المجال الزمني للدراسة: المجال الزمني للدراسة هو المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث بشقيها النظري والميداني، حيث يمكن تقسيم هذه المدّة إلى ثلاث مراحل أساسية:

- **المرحلة الأولى:** وقد خصصت هذه المرحلة لإنجاز الجانب النظري من البحث؛ من جمع للمادة العلمية، التي استغرقت 05 سنوات من 2009 إلى 2014، وعملية بناء الفصول النظرية التي استغرقت 4 سنوات من 2012 إلى 2016، عملت خلالها الطالبة على تصنيف المادة العلمية النظرية للحصول على ما يناسب موضوع الدراسة بمختلف فصوله النظرية.

- **المرحلة الثانية:** وقد خصصت هذه المرحلة لتحضير أدوات جمع البيانات وتطبيقها، وهي مرحلة في غاية الأهمية، لأنّها تضمنت بالخصوص اختيار المؤسسة الأنسب والأكثر مواءمة لموضوع البحث.

بالإضافة إلى بناء الأدوات المنهجية (الاستمارة – دليل المقابلة):

أ- **الاستمارة:** استغرقت فترة بناء الاستمارة بمراحلها المختلفة من صياغة الاستمارة الأولية إلى تحكيمها وتجريبها من شهر أفريل 2015 إلى يوم 13 فيفري 2016 وهو اليوم الذي سبق بداية توزيع الاستمارة.

ب- دليل المقابلة: استغرق بناؤه وتحكيمه وتجريبه شهرين (نوفمبر وديسمبر 2015).

ويمكننا تقسيم هذه المرحلة إلى ثلاث فترات وهي:

- **الفترة الأولى:** وخصصت هذه الفترة لإجراء الدراسة الاستطلاعية، حيث قامت الطالبة بزيارات متكررة لمقر المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف التعرّف على مختلف الفاعلين والتحاور معهم عن طريق مقابلات حرة (استطلاعية)، هذه المقابلات ساعدت الطالبة كثيرا على الوقوف على أهم ما يميّز الثقافة التنظيمية للمديرية، وما يميّز ثقافتها عن بقية المؤسسات بصفة عامة، وبقية مديريات التوزيع-لاسيما مديريات الشرق- بصفة خاصة، بالإضافة إلى تحكيم أدوات جمع البيانات لدى 03 من إطارات المؤسسة، وفي الأخير تم تجريب الاستمارة على عينة من المبحوثين (21 مبحوث).

هذه الفترة استغرقت من 29-11-2015 (أول يوم زيارة للمؤسسة) إلى غاية 26-06-2016 (آخر يوم زيارة للمؤسسة).

- **الفترة الثانية:** في هذه الفترة تم تطبيق الاستمارة النهائية من توزيع وجمع الاستمارات. استغرقت 03 أسابيع: من 14 فيفري إلى 07 مارس، بالإضافة إلى إجراء عدد من المقابلات المقننة مع كل رؤساء الأقسام من 26-01-2016 إلى 16-05-2016.

بالنسبة للمقابلات المقننة كانت أسئلتها تهدف إلى الكشف عن القيم التنظيمية التي تبنتها الدراسة والمتمثلة في قيم الاتصال، قيم التحفيز وقيم المشاركة، بالإضافة إلى طرح بعض الأسئلة المتعلقة بالولاء التنظيمي.

- **المرحلة الثالثة:** بعد الانتهاء من جمع الاستمارات، تم القيام بتبويب البيانات الإحصائية المتحصل عليها من ميدان الدراسة، ومن ثم التعليق عليها وتفسيرها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وأخيرا كتابة النتائج النهائية للبحث.

2-المجال البشري: ويمكن عرض مجتمع البحث (عدد العاملين) بمديرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب-سطيف، في الجدول الموالي حسب الفئات السوسيو مهنية الثلاث: إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ.

الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
81	162	21	264

يبدو من خلال البيانات المتضمنة في الجدول، أنّ هناك نوع من عدم التوازن بين الفئات السوسيو مهنية الثلاث، حيث يبدو أنّ عدد أعوان التحكم كبير يليه عدد الإطارات ثم يليه عدد أعوان التنفيذ بدرجة أقل بكثير، وهذا يمكن تفسيره بأنّ المديرية يغلب على طبيعة نشاطها الطابع الإداري مقارنة بالمقطعات التابعة لها التي يغلب عليها الطابع التقني التنفيذي. والمقطعات موزعة على: عين كبيرة، عين آزال، العلمة، عين ولمان، والتي عدد أعوان التنفيذ فيها يفوق عدد الإطارات وأعوان التحكم.

ثالثا: العينة وخصائصها:

1-**كيفية اختيار العينة:** تعتبر عملية اختيار العينة من حيث نوعها وحجمها عملية في غاية الأهمية، وذلك لارتباطها المباشر بمصداقية نتائج الدراسة. ولما كانت المعلومات التي تم استقاؤها من الدراسة الاستطلاعية مفيدة للغاية في التعرّف على طبيعة الموارد البشرية المكونة للمؤسسة، وحرصا من الطالبة على التعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث، وذلك للوقوف على حقيقة العلاقة التأثيرية لثقافة المؤسسة على الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، تم القيام بعملية مسح شامل لكل العاملين في المديرية (عن طريق أداتي المقابلة والاستمارة) وذلك حسب التفصيل التالي:

- العدد الإجمالي لمجتمع البحث 264 مفردة (العاملون في المديرية فقط دون العاملين في المقاطعات التقنية).
- عدد المبحوثين الذين وزعت عليهم الاستمارات التجريبية 21.
- عدد المبحوثين الغائبين على المؤسسة في فترة البحث 12(03 منهم في الإحالة على الإستداع، 06 في فترة تكوين، 02 في عطلة أمومة، 01 في السجن).
- وعدد المبحوثين الذين تم إجراء المقابلات المقننة معهم، وهم رؤساء الأقسام 08 مبحوثين.

العدد الإجمالي للمبحوثين	عدد المبحوثين الذين أجريت معهم مقابلات	عدد المبحوثين الذين وزعت عليهم الاستمارات التجريبية	العدد المتبقي
264	08	21	235

العينة الميدانية	الغائبون	الاستمارات الموزعة
235	12	223

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات غير الصالحة	عدد الاستمارات الصالحة
223	32	24	167

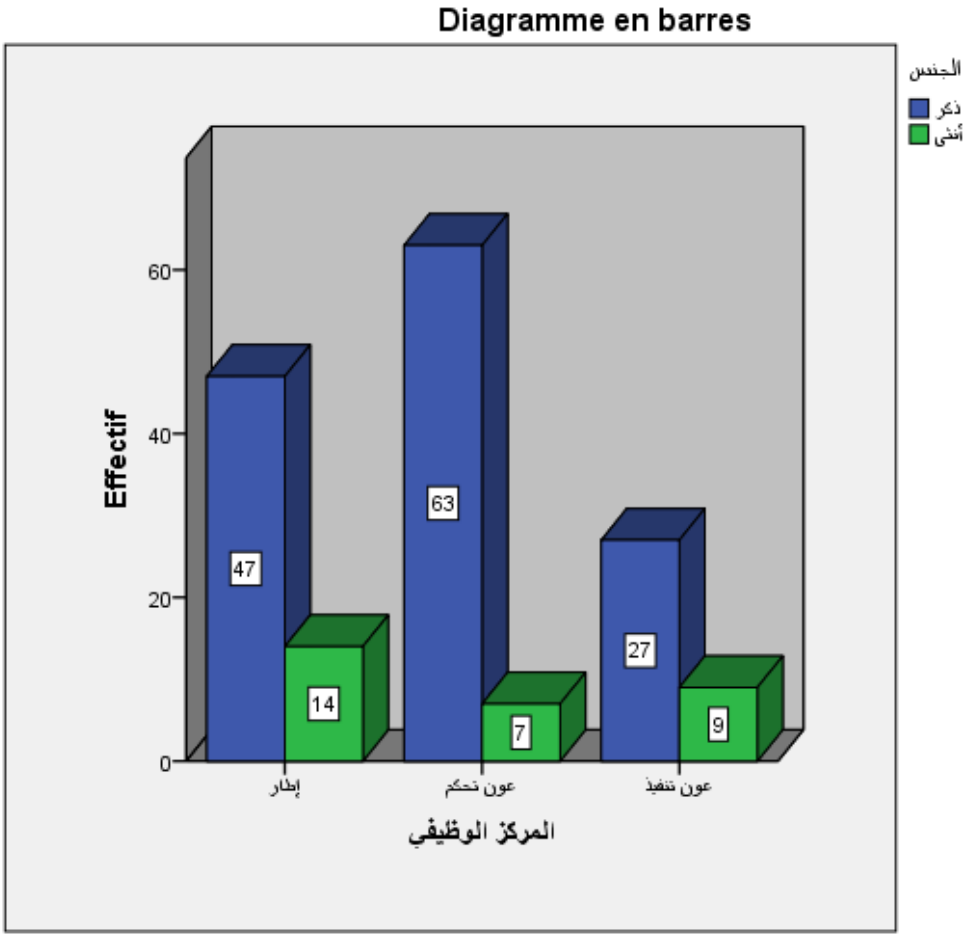
2-خصائص أفراد العينة: وفيما يلي وصف لأفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

جدول رقم(10): يوضح الجنس حسب المركز الوظيفي

			الجنس		المجموع
			ذكر	أنثى	
المركز الوظيفي	إطار	ت	47	14	61
		%	77,0%	23,0%	100%
	عون تحكم	ت	63	7	70
		%	90,0%	10,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	27	9	36
		%	75,0%	25,0%	100%
المجموع		ت	137	30	167
		%	82,0%	18,0%	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين ذكور بنسبة (82,0%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (90,0%)، مقابل نسبة (18,0%) من الإناث خاصة الإطارات بنسبة (23,0%) وأعوان التنفيذ بنسبة (25,0%). وعليه فإن أكثر من أربعة أخماس من العاملين ذكور خاصة أعوان التحكم، قد يرجع ذلك إلى التخصصات التقنية المطلوبة في المؤسسة، هذه التخصصات التي عادة يقصدها حاملي شهادة البكالوريا الذكور أكثر من الإناث. والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

شكل (18): يوضح الجنس حسب المركز الوظيفي



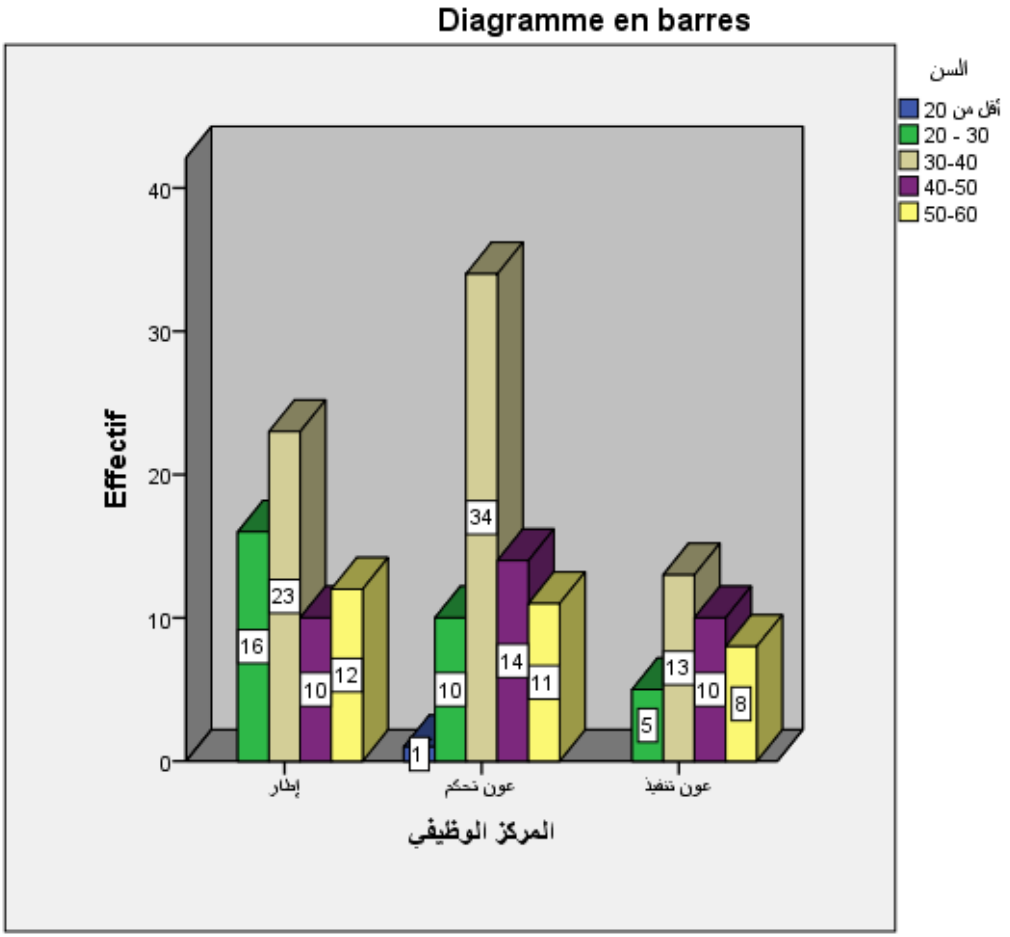
جدول رقم(11): يوضح السن حسب المركز الوظيفي

			السن				
			أقل من 20	20 – 30	30-40	40-50	50-60	المجموع
المركز الوظيفي	إطار	ت	0	16	23	10	12	61
		%	0,0%	26,2%	37,7%	16,4%	19,7%	100%
	عون تحكم	ت	1	10	34	14	11	70
		%	1,4%	14,3%	48,6%	20,0%	15,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	0	5	13	10	8	36
		%	0,0%	13,9%	36,1%	27,8%	22,2%	100%
المجموع		ت	1	31	70	34	31	167
		%	0,6%	18,6%	41,9%	20,4%	18,6%	100%

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يتراوح سنهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة (41,9%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (48,6%)، في حين سجلت نسبة (20,4%) ممن يتراوح سنهم من 40 إلى 50 سنة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (27,8%)، أما المبحوثين الذين يفوق سنهم 50 سنة فقدرت نسبتهم بـ(18,6%) خاصة الإطارات بنسبة (26,2%)، وذات النسبة تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة خاصة الإطارات بنسبة (19,7%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من أربعة أخماس من العاملين من الفئة الشابة بحيث تقل أعمارهم عن 40 سنة خاصة أعوان التحكم، هذه النتيجة يمكن تفسيرها بسياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة وهو ما يساهم في تجديد الطاقات والفئات العمرية في المؤسسة. وهذا ما يساعدهم على تحمل الأعباء الوظيفية التي تتميز بكثافة المهام، كون مرحلة الشباب تتميز بالنشاط والقوة الجسمية والذهنية مقارنة ببقية المراحل العمرية، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

شكل (19): يوضح السن حسب المركز الوظيفي



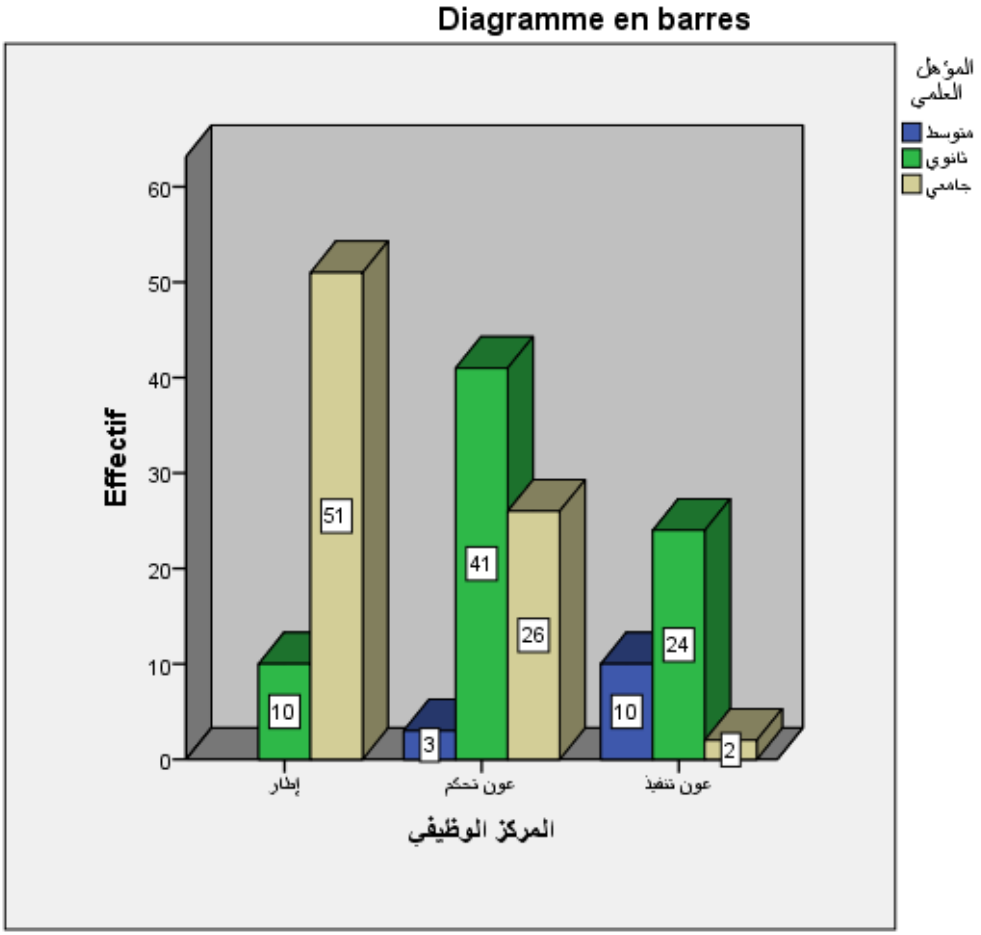
جدول رقم(12): يوضح المؤهل العلمي حسب المركز الوظيفي

			المؤهل العلمي			المجموع
			متوسط	ثانوي	جامعي	
المركز الوظيفي	إطار	ت	0	10	51	61
		%	0,0%	16,4%	83,6%	100%
	عون تحكم	ت	3	41	26	70
		%	4,3%	58,6%	37,1%	100%
	عون تنفيذ	ت	10	24	2	36
		%	27,8%	66,7%	5,6%	100%
المجموع		ت	13	75	79	167
		%	7,8%	44,9%	47,3%	100%

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين ذوي مستوى جامعي بنسبة (47,3%)، خاصة الإطارات بنسبة (83,6%)، في حين سجلت نسبة (44,9%) ممن لديهم مستوى ثانوي خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (66,7%)، أما المبحوثين ذوي المستوى المتوسط فقدرت نسبتهم بـ(7,8%) فقط خاصة أعوان التحكم بنسبة (27,8%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب نصف العاملين حاملين لشهادات جامعية خاصة الإطارات، وهي نتيجة منطقية تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة وذلك بحكم أنها مديرية لخمس مقاطعات، أي كل ما يتعلق بالتخطيط والتسيير والتنسيق هو من مهامها، هذه المهام التي تتطلب كفاءات جامعية تضطلع بأداء بكل ذلك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التوجه العام الذي تنتهجه المؤسسة وهو الجودة في خدمة الزبون، وهذا يتطلب بالتأكيد حرص المؤسسة على اقتناء موظفيها من المستويات التعليمية المرتفعة، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.

شكل (20): يوضح المؤهل العلمي حسب المركز الوظيفي



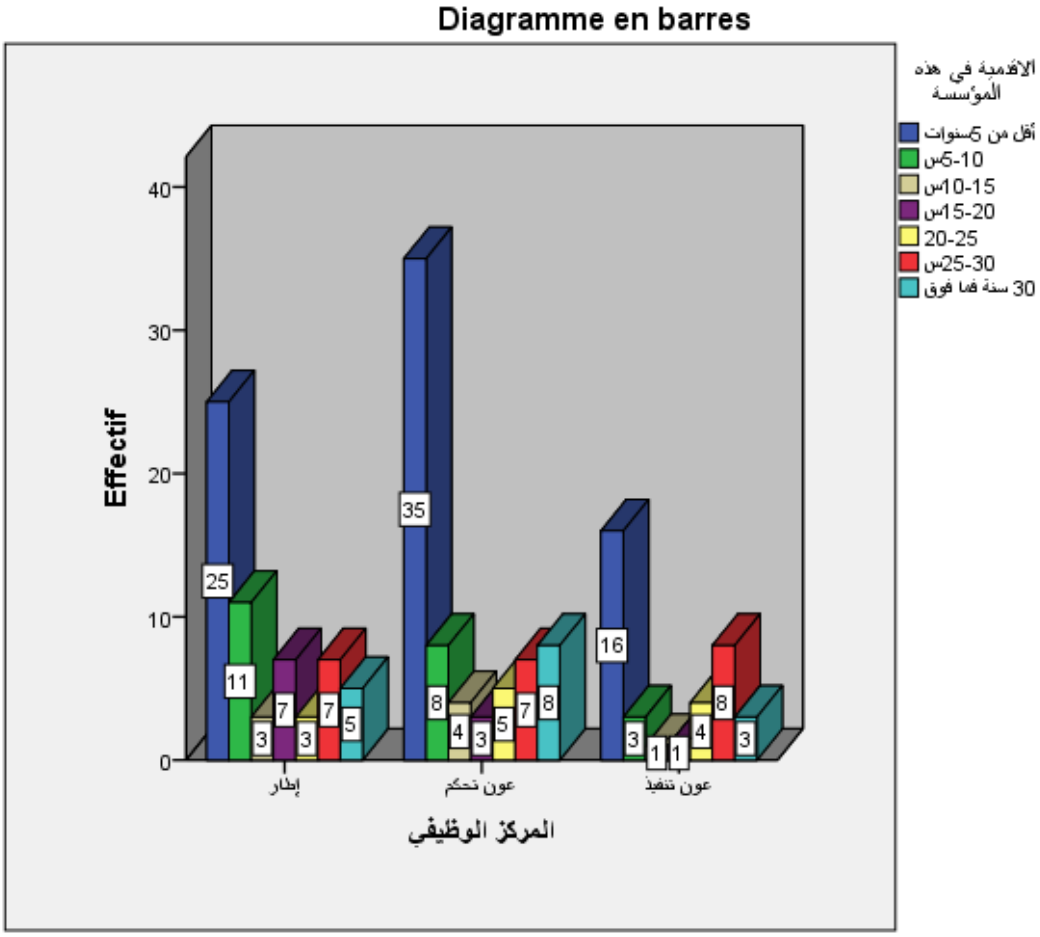
جدول رقم(13): يوضح الأقدمية في هذه المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			الأقدمية في هذه المؤسسة							المجموع
			أقل من 5سنوات	5-10سنة	10-15سنة	15-20سنة	20-25سنة	25-30سنة	30سنة فما فوق	
المركز الوظيفي	إطار	ت	25	11	3	7	3	7	5	61
		%	41,0%	18,0%	4,9%	11,5%	4,9%	11,5%	8,2%	100%
	عون تحكم	ت	35	8	4	3	5	7	8	70
		%	50,0%	11,4%	5,7%	4,3%	7,1%	10,0%	11,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	16	3	1	1	4	8	3	36
		%	44,4%	8,3%	2,8%	2,8%	11,1%	22,2%	8,3%	100%
المجموع		ت	76	22	8	11	12	22	16	167
		%	45,5%	13,2%	4,8%	6,6%	7,2%	13,2%	9,6%	100%

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين التحقوا بالمؤسسة قبل خمس سنوات فقط بنسبة (45,5%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (50,0%)، في حين سجلت نسبة (13,2%) من خاصة الإطارات بنسبة (18,0%)، أما فقدرت نسبة بـ(13,2%) من خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (22,2%).

إن القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تبين أنه ما يقارب نصف العاملين التحقوا حديثا بالمؤسسة إذ لم تصل مدة عملهم بها خمس سنوات خاصة أعوان التحكم، مما يوحي بأن المؤسسة تستقطب المزيد من العاملين في كل سنة وذلك يرجع للاحتياجات الوظيفية المتزايدة، ونتيجة هذا الجدول تأتي مدعمة لنتيجة الجدول المتعلق بالسن، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في هذه المؤسسة.

شكل (21): يوضح الأقدمية في هذه المؤسسة حسب المركز الوظيفي

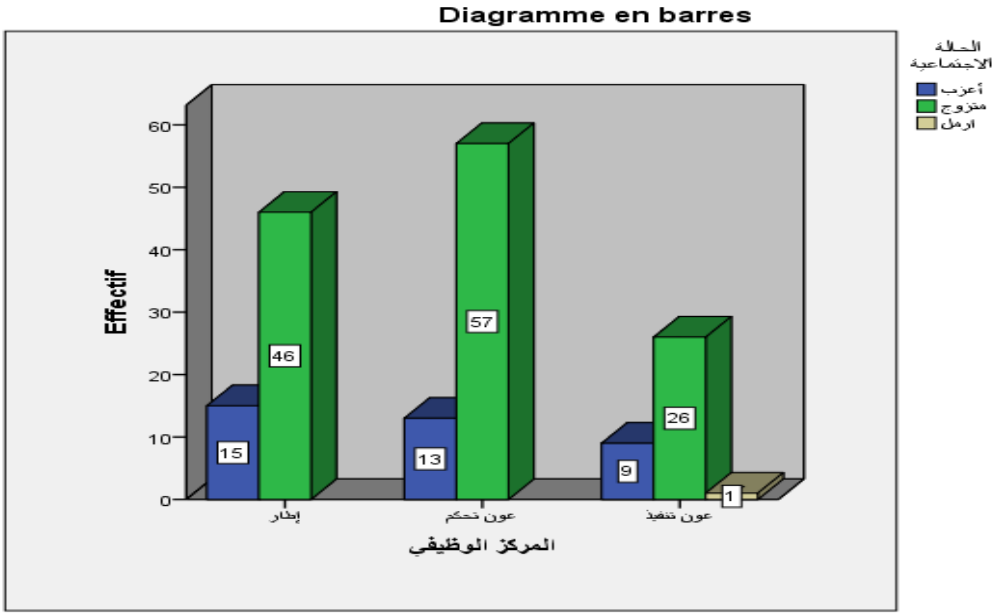


جدول رقم(14): يوضح الحالة الاجتماعية حسب المركز الوظيفي

			الحالة الاجتماعية			المجموع
			أعزب	متزوج	أرمل	
المركز الوظيفي	إطار	ت	15	46	0	61
		%	24,6%	75,4%	0,0%	100%
	عون تحكم	ت	13	57	0	70
		%	18,6%	81,4%	0,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	26	1	36
		%	25,0%	72,2%	2,8%	100%
المجموع		ت	37	129	1	167
		%	22,2%	77,2%	0,6%	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين متزوجين بنسبة (77,2%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (81,4%)، في حين سجلت نسبة (22,2%) من العزاب، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (25,0%) والإطارات بنسبة (24,6%). وعليه يمكن القول أن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين متزوجين خاصة أعوان التحكم، وهو ما يساهم في استقرار العاملين الذي ينعكس بالضرورة على استقرار المؤسسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالأجر والامتيازات المادية التي تمنحها هذه المؤسسة مقارنة بباقي المؤسسات العمومية والخاصة، والتي تسمح نوعا ما للشباب العاملين فيها بتوفير مستلزمات الزواج وفتح أسر. والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة الاجتماعية.

شكل (22): يوضح الحالة الاجتماعية حسب المركز الوظيفي



رابعا: المنهج المستخدم: بما أنّ طبيعة الدراسة هي التي تتحكم في المنهج أو المناهج المستخدمة، فإنّ الدراسة الحالية فرضت استخدام **المنهج الوصفي** الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة المدروسة وتحليلها استنادا على البيانات المجمعة حولها.

حيث يتم من خلال هذا المنهج جمع المعطيات الميدانية بواسطة مجموعة من الأدوات البحثية كالملاحظة والاستمارة والمقابلة، وذلك بوصف المؤشرات الثلاث للدراسة:

- وصف وتحليل وتفسير تأثير قيم الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.
- وصف وتحليل وتفسير تأثير قيم المشاركة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.
- وصف وتحليل وتفسير تأثير قيم التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

وفي مجمل ذلك وصف وتحليل وتفسير التأثير الذي تمارسه ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

ويتجلّى استخدام المنهج من خلال الصياغة المنهجية لتساؤلات الدراسة، حيث أنّها طرحت التساؤلات بـ "كيف" وأيضا في مرحلة تفريغ بيانات الدراسة الميدانية عن طريق تحليل المعطيات الميدانية. –وقد تم الاستعانة بأسلوب المقارنة في أبسط صوره، وذلك عن طريق مقارنة إجابات المبحوثين في الفئات السوسيو مهنية الثلاث: الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، هذا من جهة، ومقارنة نتائج الدراسة الراهنة بنتائج الدراسات السابقة والمشابهة من جهة أخرى.

خامسا: أدوات جمع البيانات: إنّ المعطيات التي يتم جمعها من الميدان عن الظاهرة المدروسة هي وحدها الكفيلة بالكشف عن حقيقة تلك الظاهرة، كما أنّ لها دورا فعّالا إذا ما تم مراعاة الأسلوب العلمي لذلك – في استبعاد الأحكام المسبقة– ومراعاة الأسلوب العلمي في جمع المعطيات لا يتأتى إلاّ بالاعتماد على المنهج المناسب الذي يحوي الأدوات البحثية المناسبة.

ومن منطلق اختيار المنهج الوصفي، فإنّه يفرض علينا نوع وعدد الأدوات البحثية الواجب توظيفها لجمع البيانات الميدانية، ولأجل هذا الغرض تم استخدام مجموعة من الأدوات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والتي سيتم التفصيل فيها على النحو التالي:

1–الملاحظة: الملاحظة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة تجاوزت الملاحظة البسيطة إلى الملاحظة العلمية المنظمة، وهي المشاهدة المقصودة والمخططة والهادفة وفق القيم التنظيمية الثلاث (قيم الاتصال، قيم المشاركة، قيم التحفيز) بصفة خاصة، وبقية قيم ومؤشرات كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي بصفة عامة، والتي نتج عنها تسجيل كل ما ينبغي تسجيله من جهة، وتحليله وتفسيره وفق منظور سوسيولوجي من جهة أخرى، وعلى العموم فإنهّ قد تم رصد عدد من الملاحظات منذ أول يوم زيارة للمؤسسة (من لحظة تعاملنا لأول مرة مع أعوان الاستقبال)، وسيتم عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالملاحظة في الفصل السادس المتعلق بالمعالجة السوسيولوجية للدراسة الميدانية.

2–المقابلة: لعل أهم ما يميّز هذه الأداة عن بقية أدوات جمع البيانات الأخرى هو خاصية المرونة التي تتمتع بها، حيث توفّر للباحث هامشا من الأريحية في تعامله مع المبحوث، إذ أنّه (أي الباحث) من خلال المقابلة يقوم بإضافة العديد من الأسئلة التي لم يكن قد خطط لها، وذلك طبقا لإجابات المبحوث.

بالإضافة إلى ذلك فإنّ المقابلة تتميّز عن أداتي الملاحظة والاستمارة اللتان تهتمان بالأحداث الواقعة في الحاضر وكأقصى حد في الماضي القريب، بينما المقابلة تهتم بالأحداث الواقعة في الماضي (الماضي البعيد)، وهو الشيء الذي زاد من أهميتها (بالنسبة للمقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين عادوا بنا إلى فترة تأسيس المؤسسة إبان الفترة الاستعمارية)، وخصوصا بالنسبة لمتغيري الدراسة (الثقافة

التنظيمية والولاء التنظيمي) فكل منهما لا يمكن قياسه في المؤسسات حديثة العهد، بل على العكس من ذلك. وقد تم استخدام نوعين من المقابلات: المقابلات الحرّة والمقابلات المقننة.

أ- **المقابلات الحرّة:** أجرت الطالبة عدد من المقابلات الحرّة (16 مقابلة: كانت أول مقابلة بتاريخ 29-11-2015، وآخر مقابلة بتاريخ 26-06-2016) دارت هذه المقابلات حول تساؤل جوهري هو: ما الذي يميز ثقافة سونلغاز بصفة عامة؟ وثقافة مديرية التوزيع -سطيف- بصفة خاصة؟ حاولنا استدراج المبحوثين من أجل تبيان الخصوصية الثقافية التي تميّز سونلغاز سطيف عن بقية المؤسسات بوجه عام، وعن مديريات التوزيع على مستوى الشرق (19 مديرية) بحكم أن هذه المديريات تابعة لمديرية جهوية واحدة SDE بقسنطينة، فهناك لقاءات واجتماعات دورية على مستوى هذه المديرية الجهوية، وبالتالي هناك مجال للتفاعل والاحتكاك مع الموارد البشرية لمديريات الشرق، بالإضافة إلى سؤال عام آخر عن مستوى ومؤشرات ولاء العاملين للمؤسسة عبر فترات تاريخية.

هذه المقابلات الحرّة تم الاستفادة منها على مستوى ميكرو في بناء الاستمارة، وعلى مستوى ماكرو في تحديد أهم ملامح الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، ضف إلى ذلك أنها كانت بمثابة مفاتيح استخدمتها الطالبة في بناء علاقة طيبة مع أهم الفاعلين الاجتماعيين في المؤسسة ساعدتها في مراحل لاحقة من الدراسة الميدانية، لاسيما مرحلة توزيع الاستمارات وجمعها، حيث لقينا تعاونا كبيرا من المبحوثين.

ب-**المقابلات المقننة:** المقابلات المقننة تم التركيّز فيها على مؤشرات الدراسة، وذلك عن طريق **دليل مقابلة**، قمنا بتحكيمه لدى مجموعة من أساتذة علم الاجتماع، بالإضافة إلى تجريبه مع مسؤول الموارد البشرية السابق من أجل تنقيحه من الناحية المنهجية والمعرفية.

وقد تم إجراء ثماني مقابلات مقننة كانت مع رؤساء الأقسام.

- مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية، بتاريخ 26-01-2016
- مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة، بتاريخ 04-02-2016
- مقابلة مع رئيس شعبة الوسائل العامة، بتاريخ 14.02.2016
- مقابلة مع رئيس قسم العلاقات التجارية، بتاريخ 28-04-2016
- مقابلة مع رئيس قسم تقنيات الغاز، بتاريخ 04.02.2016
- مقابلة مع رئيس قسم تقنيات الكهرباء، بتاريخ 16.05.2016
- مقابلة مع رئيس قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، بتاريخ 10-04-2016

- مقابلة مع رئيس قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز، بتاريخ 06-04-2016

حاولنا من خلال هذه المقابلات الوقوف على بعض المؤشرات التي تمّ عرضها في الاستمارة، لكن الفرق هنا يكمن في أن أسئلة الاستمارة وجهت للمرؤوسين، وأسئلة المقابلة وجهت للمسؤولين في محاولة من الطالبة لرؤية العملة من وجهيها.

3-الاستمارة: تعد الاستمارة أداة رئيسية في البحث، وذلك لقدرتها الكبيرة على الإلمام بأكبر عدد من متغيرات ومؤشرات الدراسة، بالإضافة إلى اختصارها للجهد والوقت والتكلفة، ناهيك على سهولة المعالجة الإحصائية لبياناتها. تم الاعتماد على الاستمارة الموزعة بدلا من استمارة المقابلة، نظرا لكبر عدد المبحوثين (223 مبحوث)، ومرت عملية بناء الاستمارة بعدد من المراحل يمكن ترتيبها كالتالي:

أ- **مرحلة البناء الأولي:** وقد تم إعداد استمارة البحث في صورتها الأولية بناءا على التراث النظري المتعلّق بكل من الاتصال والتحفيز والمشاركة، بالإضافة إلى ميدان الدراسة الذي استقينا منه العديد من الأسئلة وتحديدا بدائل الإجابة في معظم الأسئلة، حيث تضمن البناء الأولي للاستمارة 71 سؤال.

ب-مرحلة تحكيم الاستمارة: بعد وضع الاستمارة في صيغتها الأولية وعرضها على المشرفة، تم تحكيمها لدى بعض المختصين في علم الاجتماع، وهم:

- أ. د. فوضيل دليو أستاذ بقسم على الاجتماع جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة.
- د. أنور مقراني أستاذ بقسم علم الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين-سطيف.
- د. فاروق يعلى أستاذ بقسم على الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين-سطيف.
- د. سعيدة أعراب أستاذة بقسم على الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين-سطيف.
- د. جلال عبد الحليم أستاذ بقسم على الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين-سطيف.
- أ. عبد النور لعلام أستاذ بقسم على الاجتماع جامعة محمد لمين دباغين-سطيف.
- أ. فؤاد منصوري أستاذ بقسم العلوم السياسية جامعة باجي مختار- عنابة.

كما تم الاستعانة أيضا ببعض إطارات المؤسسة (03 إطارات) لبناء الاستمارة في شقها التقني، وهم:

- السيدة هدنة خديجة رئيسة قسم الموارد البشرية.
- السيد لوغبي أحمد رئيس قسم الموارد البشرية (سابقا).
- السيدة فرية ليلى مكلفة بالدراسات في قسم الموارد البشرية.

ج-مرحلة تجريب الاستمارة:

بعدما أخذت الطالبة الوقت الكاف لعملية التحكيم (04 أشهر)، وبعد الفوائد الجمة والملاحظات المنهجية والمعرفية الجد ممتازة التي استفدنا منها من هذه العملية، تم التوصل إلى إخراج الاستمارة في صيغتها الثانية بعد الاستمارة الأولية، حيث أصبحت مكونة من 62 سؤالا.

ونظرا لأهمية هذه المرحلة، وهي تجريب الاستمارة مع بعض مفردات البحث من أجل مواصلة عملية التنقيح اللغوي والمنهجي والمعرفي، تم تجريب الاستمارة على 21 مفردة من مجتمع البحث (07 إطارات، 07 أعوان تحكم، 07 أعوان تنفيذ)، استغرقت هذه العملية يومين 01 و 02 فيفري 2016، بعد جمع الاستمارات وتمحيصها، أول ملاحظة سجلناها هي عدم إجابة المبحوثين على كل الأسئلة، بما فيها الأسئلة المغلقة ولدى كل الفئات، وسبب ذلك حسب ما لاحظناه هو كثافة المهام، وبالتالي أول قرار اتخذته الطالبة هو تخفيض عدد الأسئلة، وذلك من أجل دفع المبحوث إلى الإجابة على كل الأسئلة في الاستمارة النهائية، ليصبح عدد الأسئلة فيها 48 سؤالا.

وقد تم إدخال العديد من التعديلات (23 تعديلا) بين حذف أسئلة وتعديل أخرى، وحذف فئات بعض الأسئلة، وإضافة سؤال واحد وهو السؤال رقم 48.

س48: ما هو أكبر عنصر يربطك بالمؤسسة

الأجر ☐ طبيعة عملك ☐ جماعة العمل ☐ وزن المؤسسة ☐

- أخرى تذكر:.....

مثال على الأسئلة المحذوفة:

س: هل يسمح لك بالمشاركة في تحديد سياسات للمؤسسة؟ حُذف لأنّ كل إجابات المبحوثين كانت بـ "لا"

مثال على تعديل أحد الأسئلة:

قبل التجريب: س: هل استفدت من دورة تكوينية؟ نعم ☐ لا ☐

-في حالة الإجابة بنعم، هل هذا يجعلك تعمل على نشر السمعة الحسنة للمؤسسة؟

بعد التجريب: بما أنّ كل العاملين يستفيدون من دورات تكوينية، عُدلت صيغة السؤال ليصبح:

س: هل الدورة التكوينية التي استفدت منها تجعلك تعمل على نشر السمعة الحسنة للمؤسسة؟

بالإضافة إلى التعديلات على مستوى المضمون أدخلت الطالبة تعديلات على الشكل:

مثال: ترجمة بعض المصطلحات إلى اللغة الفرنسية من أجل تسهيل الفهم على المبحوثين (باعتبار أن عدد كبير منهم مفرنسين).

د-الصياغة النهائية للاستمارة: بعد كل المراحل السابقة التي مرّت بها عملية بناء الاستمارة- والتي تعتبر ضرورية حسب تقديرنا- توصلت الطالبة إلى وضع النموذج النهائي للاستمارة، حيث تكونت من **48 سؤالا**، منوعة بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة، وأخرى نصف مفتوحة ومقسمة إلى محاور حسب فرضيات البحث على النحو التالي:

- **المحور الأول:** متعلق بالبيانات الشخصية يشمل الأسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.
- **المحور الثاني:** متعلق بالفرضية الأولى: **تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، يشمل الأسئلة من السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 26.
- **المحور الثالث:** متعلق بالفرضية الثانية: **تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، يشمل الأسئلة من السؤال رقم 27 إلى السؤال رقم 33.
- **المحور الرابع:** تعلّق بالفرضية الثالثة: **تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، يشمل الأسئلة من السؤال رقم 34 إلى السؤال رقم 48 سؤال.

-**وثائق وسجلات المؤسسة:** تعتبر الوثائق والسجلات من الوسائل المساعدة على جمع البيانات، فمن خلالها يتم تحديد كل القيم التنظيمية التي تسير وفقها المؤسسة هذا من جهة، ويتم حفظ كل ما يتعلق بحاضر المؤسسة وماضيها من جهة أخرى. كما أنّها تؤدّي وظيفة هامة، وهي تقديم معطيات جاهزة ورسمية يمكن أن يستفيد منها كل من يطلبها.

- النظام الداخلي للمؤسسة.
- الاتفاقية الجماعية.
- الإحصائيات المتعلقة بتعداد العاملين في فترات زمنية سابقة.
- الإحصائيات المتعلقة بعملية التوظيف الخارجي في فترات زمنية سابقة.
- السجل المتعلّق بنشأة المؤسسة وأهم المراحل التي مرّت بها.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الوثائق الإدارية المتعلقة بلجان المشاركة وكيفية انتخابها.
- كل الدعامات الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة في اتصالها سواء مع الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي (كبطاقات التهنئة ومجلة المؤسسة و...).

سادسا: الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 22 والذي يرمز له SPSS 22 وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي، وبالنظر إلى نموذج الدراسة فإن أنسب المقاييس التي تتطلبها الدراسة هي:

1-التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفراده نحو أسئلة الاستمارة.

2- الرسومات البيانية: استعملت لتوضيح خصائص أفراد العينة.

3- الكيدوا للاستقلالية: وهو اختبار إحصائي يُستعمل عند التعامل مع بيانات اسمية لجداول مركبة بين متغيرين إحداهما مستقل والآخر تابع، أُستعمل لمعرفة مدى دلالة اتجاه إجابات المبحوثين حول أسئلة الاستمارة حسب المركز الوظيفي.

خلاصـــــة:

من خلال هذا الفصل تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك بالتعرض إلى التعريف بمؤسسة البحث عن طريق عرض أهم المحطات التاريخية التي مرت بها، إطارها القانوني، هيكلها ومهامها، ثم عرضنا مجالات الدراسة بداية بالمجال الجغرافي ثم المجال الزمني وهو المدة التي استغرقها البحث في شقيه النظري والميداني وكيف تم توزيع هذه المدة على فترات زمنية محددة، بعدها تم عرض المجال البشري المتمثل في مجتمع البحث في المؤسسة محل الدراسة ومنه كانت عينة البحث والتي تمثلت في المسح الشامل لكل مفردات هذا المجتمع.

وتطرقت الدراسة في هذا الفصل إلى المنهج المتبع، حيث أنها تبنت المنهج الوصفي الذي مكننا من التحليل الكمي والكيفي للمعطيات الميدانية، إضافة إلى اعتماد الدراسة في بعض أطوارها على بعض الأساليب الإحصائية. إلى جانب ذلك فقد شمل هذا الفصل أدوات جمع البيانات التي تم استخدامها في جمع المعطيات المتعلقة بالعمل الميداني حيث تم توضيف كل من المقابلة والاستمارة كأداتين رئيسيتين والملاحظة كأداة ثانوية.

الفصل السادس

الفصل السادس: المعالجة السوسيولوجية للدراسة الميدانية: تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز –الهضاب– سطيف

تمهيد

أولا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:

1–عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة.

1–1– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى .

1–2– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية .

1–3– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة .

2–عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلة.

2–1– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلات الحرة .

2–2– عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلات المقننة .

3–عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالملاحظة.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

1–في ضوء الفرضيات .

2–في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة الميدانية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض وتحليل البيانات من المراحل الأكثر أهمية في البحوث الميدانية، ذلك أنها تجعل عملية جمع البيانات ذات معنى وجدوى منهجي ومعرفي بحيث يتم توظيفها من أجل تحقيق الأهداف التي سطرها الباحث في بداية بحثه والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها وتعميمها على الدراسات المشابهة. وعليه سنعالج في هذا الفصل أولا عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل البيانات الخاصة بالأدوات المستخدمة في البحث وهي الاستمارة، المقابلة والملاحظة، بعدها سنناقش نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات ثم في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا سنعرض النتائج العامة للدراسة الميدانية، لنختم الفصل بتقديم مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي قد يستفيد منها الباحثين في المستقبل.

أولا: عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية: تعد عملية عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية من المراحل البحثية الهامة، ويمكن القول أنها مرحلة تشعر الباحث بأنه بدأ في الجزء الأهم من الدراسة، وذلك لن يتحقق إلا إذا كان استخدامه للمناهج وللأدوات البحثية على نحو صحيح. وهذا لا يعني أن ما سبق من مراحل البحث ليس على قدر من الأهمية، بل بالعكس فإن عملية التحليل والتفسير للبيانات الميدانية لن تكون ذات جدوى إذا لم يدعمها الباحث بالأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول النظرية. وعلى هذا الأساس سيتم أولا عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة، وبعدها عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلة، وأخيرا عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالملاحظة.

1- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة:

1-1-عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى: تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يعتبر التعاون بين الأفراد داخل أي تنظيم أمرا ضروريا، بل أساسيا في الإدارة الناجحة؛ ولقيام تعاون فعّال، لا بدّ من توضيح الهدف العام لقيام التنظيم في حد ذاته، والطريق الوحيد للوصول إلى ذلك هو الاتصال المحكم بين جميع المكونات الداخلية والخارجية للبيئة التنظيمية، ولذلك فإنّ للاتصال أهمية كبيرة، إذ أنّ كل نشاط إداري لا يتم إلاّ من خلال الاتصال، حيث يرى بعض الباحثين أن الفرد يقضي70% من حياته العملية، يمارس فيها عمليات الاتصال بشكل أو بآخر. ومن خلال الجدول الآتي سنطلع على رأي المبحوثين في نوعية الاتصال داخل مؤسسة البحث.

جدول رقم(15): يوضح رأي المبحوثين في نوعية الاتصال داخل المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			ما رأيك في نوعية الاتصال داخل مؤسستكم؟		المجموع
			مرن	معقد	
المركز الوظيفي	إطار	ت	29	32	61
		%	47,5%	52,5%	100%
	عون تحكم	ت	35	35	70
		%	%50,0	50,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	26	10	36
		%	72,2	27,8%	100%
المجموع		ت	90	77	167
		%	53,9%	46,1%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
6,285			2	,043	دالة

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال داخل المؤسسة مرن بنسبة (53,9%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (72,2%)، مقابل نسبة (46,1%) ممن يرى انه معقد خاصة الإطارات بنسبة (52,5%) وأعوان التحكم بنسبة (50,0%).

إن أراء العمال حول طبيعة الاتصال بالمؤسسة جاءت متباينة فبعض العاملين خاصة أعوان التنفيذ الذين يعتبرونه مرنا والبعض الآخر خاصة الإطارات وأعوان التحكم يصفونه بالمعقد، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(6,285) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,043)، وهذا يمكن تفسيره بأن كل من فئتي الإطارات وأعوان التحكم جاءوا في مركز وسطي أي رئيس ومرؤوس في نفس الوقت، وبالتالي يحتاجون إلى الاتصال أكثر من فئة أعوان التنفيذ، وهذا ما يبرر وصف هتين الفئتين للاتصال التنظيمي بأنه معقد.

ومن خلال الجدول الموالي سنطلع على آراء أفراد العينة حول الأسلوب الاتصالي المفضل لديهم.

جدول رقم(16): يوضح الأسلوب الذي يفضله المبحوثين للاتصال به في أداء مهامهم

			ما هو الأسلوب الذي تفضل أن تتصل به في أداء مهامك؟			المجموع
			الأسلوب الكتابي	الأسلوب الشفهي	الأسلوب الإلكتروني	
المركز الوظيفي	إطار	ت	29	15	17	61
		%	%47,5	%24,6	%27,9	%100
	عون تحكم	ت	23	36	11	70
		%	%32,9	%51,4	%15,7	%100
	عون تنفيذ	ت	14	18	4	36
		%	%38,9	%50,0	%11,1	%100
المجموع		ت	66	69	32	167
		%	%39,5	%41,3	%19,2	%100
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة		القرار
12,368			4	,015		دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن الأسلوب الذي يفضلون الاتصال به لأداء مهامهم هو الاتصال الشفهي وتقدر بـ(41,3%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (51,4%) وأعوان التنفيذ بنسبة (50,0%)، في حين سجلت نسبة (39,5%) ممن يفضل الاتصال الكتابي خاصة الإطارات بنسبة (47,5%)، أما المبحوثين المفضلون للاتصال الإلكتروني فقدرت نسبتهم بـ(19,2%) خاصة الإطارات أيضا بنسبة (27,9%).

ونستنتج أنه ما يقارب نصف العاملين يفضلون الاتصال الشفهي في أداء مهامهم خاصة أعوان التحكم في حين يفضل الإطارات الاتصال الكتابي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(12,368) والدالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,015)، ويمكن تفسير تفوق قيم الاتصال الشفهي على قيم الاتصال الكتابي والالكتروني في مؤسسة البحث بتغلغل هذا الأسلوب في الثقافة الاتصالية للمجتمع الجزائري، وبما أن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي جزئ لا يتجزأ من هذا

المجتمع، بالتأكيد أنها تصطبغ لا محالة بالكثير من قيمه الثقافية. إذ يعد الاتصال أداة تحليلية تفسيرية للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، فلا ينبغي اعتباره مجرد عملية تقنية تحدث بين مرسل ومستقبل، بل "ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه، وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق".[1]

وتوصل الباحث "**بشير محمد**" في بحثه الموسوم ب "**الثقافة والتسيير في الجزائر**" إلى نفس النتيجة وذلك في قوله "وكبرهان على ما هو موجود في الواقع المعيش لمجتمعنا المطبوع بالثقافة الشفهية، أدلت عينة البحث بتفضيل الاتصال الشفهي بنسبة63.75٪ في مقابل 36.25٪ ممن فضلوا الاتصال الكتابي". [2]

ونفس النتيجة توصل إليها الباحث "**فؤاد منصوري**" في دراسة ميدانية ببلدية عنابة، بعنوان "**تسيير الموارد البشرية**"، حيث أن أهم ما يميز الاتصال في المؤسسة الجزائرية هو "الشفوية في الاتصال في أغلب الأحيان، والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الإطلاع عليها لا محالة، ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها، كما أنّ الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون، وهو الأمر الذي يحدث في التنفيذ، ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصا من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق بذلك جوا من الشك والريبة في العمل". [3]

ويعتبر الباحث " **ناصر قاسمي**" ازدواجية أسلوب الاتصال في المؤسسة العمومية الجزائرية – المستمد أصلا من خصائص المجتمع الجزائري– بمثابة عقبة تشوب الاتصال التنظيمي، ويقول في ذلك: "من أهم مشكلات الاتصال في مجتمع ينفصل شيئا فشيئا عن خصائص المجتمع التقليدي المتميز بعقلانيته الخاصة، والذي يعمل على الاندماج الثقيل والتدريجي في عقلانية المؤسسات الحديثة، هو صعوبة الفصل بين الشفهية والكتابية في العملية الاتصالية، فأحيانا نتأثر بثقافة المجتمع المحلي فنستعمل الشفهية بدلا من الكتابية وأحيانا نستعمل الكتابية بدلا من الشفهية، ويكون هذا التداخل من أهم عوائق الاتصال في المؤسسة. [4]

---

[1]– مصطفى عشوي: **أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات**، مرجع سابق، ص17.

[2]– محمد بشير: مرجع سابق، ص112.

[3]– فؤاد منصوري: مرجع سابق، ص 110.

[4]- ناصر قاسمي: **الاتصال في المؤسسة–دراسة نظرية وتطبيقية**– ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص ص200–201.

ويمكن تفسير نتيجة أن الإطارات يفضلون الاتصال الكتابي وبدرجة أقل الاتصال الالكتروني لأن مناصبهم وطبيعة عملهم تتطلب ذلك، بالإضافة الى أنهم يتقنون لغة هذين النوعين من الاتصال(الكتابي والالكتروني) وهي اللغة الأجنبية، في حين أعوان التحكم طبيعة عملهم تتطلب منهم أن يتعاملون مباشرة مع العمال كمشرفين وبالتالي فهم يحتاجون الى استعمال الاتصال الشفهي أكثر.

جدول رقم(17): يوضح كيف يصف المبحوثين علاقاتهم بالمسؤولين حسب المركز الوظيفي

			كيف تصف علاقاتك بمسؤوليك؟					المجموع
			جيدة جدا	جيدة	عادية	سيئة	سيئة جدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	9	26	19	5	2	61
		%	14,8%	42,6%	31,1%	8,2%	3,3%	100%
	عون تحكم	ت	10	32	18	5	5	70
		%	14,3%	45,7%	25,7%	7,1%	7,1%	100%
	عون تنفيذ	ت	7	17	7	4	1	36
		%	19,4%	47,2%	19,4%	11,1%	2,8%	100%
المجموع		ت	26	75	44	14	8	167
		%	15,6%	44,9%	26,3%	8,4%	4,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3,621	8	,890	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تربطهم علاقة جيدة مع المسؤولين بالمؤسسة وتقدر بـ(44,9%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,2%)، في حين سجلت نسبة (26,3%) ممن أكدوا على أن علاقتهم عادية مع المسؤولين خاصة الإطارات بنسبة (31,1%)، أما المؤكدون على كون هذه العلاقة جيدة جدا فقدرت نسبتهم بـ(15,6%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (19,4%)، مقابل نسبة (8,4%) ممن يرى أنها سيئة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (11,1%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقة جيدة مع المسؤولين داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(3,621) وغير دالة عند درجات

الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,890)، هذه العلاقة الجيدة يمكن تفسيرها بأن المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة تتبنى قيم الحوار وتبادل الآراء واحترام المرؤوسين. وهذا الأسلوب سيعطي بالتأكيد دفعا لكل العمليات التنظيمية في المؤسسة على غرار التنسيق، التخطيط والرقابة.

كما قد تلعب العلاقة الجيدة بين المسؤول ومرؤوسيه دورا محوريا في تشكيل الولاء التنظيمي لديهم، وللاستدلال على ذلك، نورد المثال الذي قدمه "هوفستد" للشركة الهولندية الخاصة porte PCVB céleste BV، طبيعة نشاط هذه المؤسسة هو الصناعات الكيميائية لمدة 60 سنة، أين يعمل أفرادها في ظروف عمل تتميز بالخطورة الكبيرة والإجهاد، ويقوم العاملين بإدخال السلع وإخراجها من غير الاستعانة بالآلات ، والحرارة المرتفعة، هذه المؤسسة ظلت مزدهرة لعقود من الزمن، الإدارة فيها هي إدارة أبوية ، المدير العام المتقدم في السن عندما يدخل المصنع كل صباح يقوم بمصافحة الجميع بدءا بأبسط عامل، فقد اعتاد على مصافحة جميع العاملين الذين يصادفهم، حيث أصبح هذا الأسلوب في التعامل على درجة من الشهرة بين مختلف العاملين في مختلف المؤسسات، لدرجة أنها أصبح لها مسمى متعارف عليه ويسمى "مصافحة PCVB" (poignée de main PCVB). هذه التحية لم تكن مستعملة في فرنسا. هذا النوع من الطقوس غير معترف به في بلدان الأراضي المنخفضة. وهو يعتبر أيضا ثروة عائلية للمؤسسة منذ زمن بعيد، يستفاد منها ما دامت المؤسسة تحتاج إلى عاملين من المجتمع المحلي. ويعتبر العاملين أنهم أصحاب امتياز وأمن وظيفي، والشغل في هذه المؤسسة يعني الوظيفة الدائمة، بهذا السلوك تولد لدى العاملين شعور كبير بالانتماء، بحيث أصبح المرادف لهذه الشركة هو التوظيف مدى الحياة، وذلك لتمسك الأفراد بالعمل فيها مدى الحياة حتى أن العاملين يتمنون أن يشتغل أبنائهم في المؤسسة. [1]

أما الجدول الموالي فيوضح طبيعة علاقة المبحوثين بزملائهم في العمل:

[1]– أنظر؛

-Geert Hofstede et Autres : **Cultures et Organisations**, Op.Cit., PP403-404.

جدول رقم(18): يوضح كيف يصف المبحوثين علاقاتهم بزملائهم حسب المركز الوظيفي

			كيف تصف علاقاتك بزملائك؟			المجموع
			جيدة جدا	جيدة	متوسطة	
المركز الوظيفي	إطار	ت	19	37	5	61
		%	31,1%	60,7%	8,2%	100%
	عون تحكم	ت	30	28	12	70
		%	42,9%	40,0%	17,1%	100%
	عون تنفيذ	ت	18	15	3	36
		%	50%	41,7%	8,3%	100%
المجموع		ت	67	80	20	167
		%	40,1%	47,9%	12,0%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة		القرار
8,193			4	,085		غير دالة

يتضح من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تربطهم علاقة جيدة مع زملائهم في العمل وتقدر بـ(47,9%)، خاصة الإطارات بنسبة (60,7%)، في حين سجلت نسبة (40,1%) ممن تربطه بهم علاقة جيدة جدا خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50%) وأعوان التحكم بنسبة (42,9%)، أما المبحوثين المؤكدين على أن علاقتهم بزملائهم متوسطة فقدرت نسبتهم بـ(12,0%) خاصة أعوان التحكم أيضا بنسبة (17,1%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقات جيدة وجيدة جدا مع زملائهم في العمل، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(8,193) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,085)، هذه النتيجة تدل على أن الجو التنظيمي السائد في المؤسسة أخوي تسوده الثقة المتبادلة والتعاون، وهذه العلاقة الجيدة جدا تعد مؤشرا واضحا على أن عملية الاتصال بين أفراد العينة تتميز بالإيجابية، وهو ما قد ينعكس على الأداء الفردي والجماعي للعاملين، الذي تنعكس نتائجه على مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

جدول رقم(19): يوضح مدى حصول المبحوثين على المعلومات الكافية لأداء مهامهم

			هل تتحصل على المعلومات الكافية لأداء مهامك؟					المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبد	
المركز الوظيفي	إطار	ت	13	25	21	2	0	61
		%	21,3%	41%	34,4%	3,3%	%00	100%
	عون تحكم	ت	19	24	18	7	2	70
		%	27,1%	34,3%	25,7%	10,0%	2,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	13	9	10	4	0	36
		%	36,1%	25%	27,8%	11,1%	00	100%
المجموع		ت	45	58	49	13	2	167
		%	26,9%	34,7%	29,3%	7,8%	1,2%	100%
قيمة كا^2				درجات الحرية		مستوى الدلالة		القرار
9,711				8		,286		غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يحصلون غالبا على المعلومات الكافية لأداء مهامهم وتقدر بـ(34,7%)، خاصة الإطارات بنسبة (41%)، في حين سجلت نسبة (29,3%) ممن يتحصل عليها أحيانا فقط خاصة الإطارات أيضا بنسبة (34,4%)، أما المبحوثين الذين يحصلون دائما على المعلومات التي يحتاجونها فقدرت نسبهم بـ(26,9%) من خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (36,1%)، مقابل نسبة (7,8%) ممن يتحصل عليها نادرا فقط خاصة أعوان التحكم بنسبة (10,0%.

ونستنتج أنه بالتقريب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يحصلون على المعلومات الكافية لأداء مهامهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(9,711) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,286)، الملاحظ أن جودة العلاقات بين العاملين من جهة، وبين العاملين ومرؤسيهم من جهة أخرى–وهو ما بينته نتيجة الجدولين السابقين– انعكست على سلاسة تبادل وتدفق المعلومات التي تخص العمل بين العاملين، وهو ما يمكنهم بالتأكيد من أداء مهامهم بكل أريحية.

هذه النتيجة هي عكس ما توصل إليه الباحث "**فؤاد منصوري**"، حيث توصل إلى "أنّ (40%) فقط من العينة تستفيد من الاتصال العملي، والاتصال العملي يتمثل أساسا في تداول المصالح والأفراد داخل المؤسسة للمعلومات والمعطيات التي يحتاجها كل واحد من أجل أداء عمله على أحسن وجه، والغريب في الأمر هو أنّ 40% من العينة تصلها المعلومات التي تجعلها تؤدّي عملها، والبقية هي الأغلبية 60% لا تصلها المعلومات، ولا تؤدّي إذا عملها على الإطلاق أو تؤدّيه عشوائيا. هذا الوضع ينعكس على التنفيذ الذي غالبا ما يكون مبتورا ومنقوصا". [1]

يرى "رونن" Ronen بأنّ "الاتصالات مهمة لإيصال ثقافة المنظمة لمختلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي، وهي تمثّل الشريان الذي يغذي المنظمة، ويتم من خلالها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات والأساسيات وغيرها". [2]

ومن خلال الجدول الموالي سنطلع على مدى اعتماد المبحوثين على قيم الاتصال في بعدها الرسمي أو غير الرسمي.

---

[1]– فؤاد منصوري: مرجع سابق، ص 110.

[2]– بلال خلف السكارنه: **أخلاقيات العمل**، مرجع سابق، ص 373.

جدول رقم(20): يوضح طريقة الحصول على المعلومات الخاصة بحياة المؤسسة

			هل تحصل على المعلومات الخاصة بحياة المؤسسة عن طريق؟		المجموع
			الاتصالات الرسمية	الاتصالات غير الرسمية	
المركز الوظيفي	إطار	ت	26	35	61
		%	42,6%	57,4%	100%
	عون تحكم	ت	33	37	70
		%	47,1%	52,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	18	18	36
		%	50,0%	50,0%	100%
المجموع		ت	77	90	167
		%	46,1%	53,9%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,548			2	,760	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يحصلون على المعلومات الخاصة بحياة المؤسسة عن طريق الاتصالات غير الرسمية بنسبة (53,9%)، خاصة الإطارات بنسبة (57,4%)، مقابل نسبة (46,1%) ممن يتحصل عليه عن طريق الاتصالات الرسمية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,0%) وأعوان التحكم بنسبة (47,1%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من نصف المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية يحصلون على المعلومات الخاصة بحياة المؤسسة عن طريق الاتصالات غير الرسمية، في حين يتحصل عليها بالتقريب النصف الآخر عن طريق الاتصال الرسمي، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,548) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,760)،

ونتيجة هذا الجدول تأتي معاكسة لنتيجة ما توصل إليه الباحث "**بلالي عبد المالك**" في دراسة ميدانية أجراها كانت بعنوان "ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، حيث "توصل إلى أن غالبية العاملين يستعملون الاتصال الرسمي داخل المؤسسة بمختلف مراكزهم الوظيفية". [1]

إن قيم الاتصال قد تأخذ شكل الاتصالات الرسمية كما قد تأخذ طابع الاتصالات غير الرسمية، ويرى "الهاشمي لوكيا" في هذا الصدد، "أن الاتصال غير الرسمي يسفر عن توليد شائعات خاطئة، ويتم ذلك على نحو سريع غالبا، خاصة عندما لا تهتم الإدارة بتزويد الأفراد بالمعلومات الكافية عن سياستها وخططها، وعندها يحاول الأفراد استكمال هذه المعلومات بمعلومات خاطئة ناتجة عن تصوراتهم، فالاتصال اللارسمي هو تعبير تلقائي وعفوي ينتج عن عدّة مشاكل وقضايا، ويؤدّي إلى إشباع نفسي داخلي أفضل من الاتصال الرسمي، ويكثر في المنظمات التي يكون فيها تبادل المعلومات شحيحا، أو تكون فيها المعلومات محتكرة". [2]

وإذا كان الاتصال غير الرسمي مصدر للشائعات والأخبار غير المؤكدة، مما يترك آثارا سلبية على العلاقات الإنسانية في المؤسسة، فإنه ذو خصائص نذكر منها: [3]

-أنه تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا يعيشها العمال.

-عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، فإن الاتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.

ويضيف هربرت سيمون أنّه "عندما تظهر خطوط الاتصالات غير الرسمية تتم المشاورات والنصائح والمعلومات، بل وأحيانا الأوامر والتعليمات، ومما لاشكّ فيه أنّ الأسس التي ترتكز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال". [4]

كما "ينطوي الاتصال غير الرسمي على ميزة بناء تماسك الجماعة (وخاصة منها اللارسمية) وتحقيق روح الفريق في العمل، كما أنّه من أهم وسائل الاتصال العكسي، فضلا على أنّه يعتبر كمنفذ

---

[1]- بلالي عبد المالك: ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2014-2015، ص305.

[2]- لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص 237- 238.

[3]- محمد علي محمد: مرجع سابق، ص25.

[4]- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: مرجع سابق، ص

للعمال للتخلص من التوتر الانفعالي والضغط النفسي". [1]

إذن يعتبر ترسيخ ثقافة تنظيمية مشبعة بقيم تنظيمية قائمة على ثقافة اتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي، يعد أمرا ضروريا، وذلك بغية تفادي مسببات الكثير من الاضطرابات والمشاكل التي تحدث داخل المؤسسات، وتجنب سوء الفهم وانسداد قنوات الاتصال بين العاملين على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، لذا يجب على الإدارة تسهيل الحصول على المعلومات اعتمادا على الطرق الرسمية وغير الرسمية، فهذه الأخيرة تعتبر دعامة للأولى.

جدول رقم(21): يوضح الوسيلة الاتصالية التي يفضلها المبحوثين حسب المركز الوظيفي

			ما هي الوسيلة الاتصالية التي تفضلها؟						المجموع
			اجتماعات	الإعلانات	المذكرات المصلحية	التعليمات الشفوية	المقابلات	الصور والملصقات	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	18	11	11	06	10	4	1	61
		%	29,5%	18,0%	18,0%	9,8%	16,4%	6,6%	1,6%	100%
	عون تحكم	ت	24	12	16	9	5	4	0	70
		%	34,3%	17,1%	22,9%	12,9%	7,1%	5,7%	0,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	10	7	7	5	5	2	0	36
		%	27,8%	19,4%	19,4%	13,9%	13,9%	5,6%	0,0%	100%
المجموع		ت	52	30	34	20	20	10	1	167
		%	31,1%	18,0%	20,4%	12,0%	12,0%	6,0%	0,6%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,516	12	,939	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يفضلون الاتصال عن طريق الاجتماعات وتقدر بـ(31,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (34,3%)، في حين سجلت نسبة (20,4%) ممن يفضل

[1]– لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 238.

الاتصال عن طريق المذكرات المصلحية خاصة أعوان التحكم أيضا بنسبة (22,9%)، أما المبحوثين المفضلون للإعلانات فقدرت نسبتهم بـ(18,0%) من خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (19,4%)، مقابل نسبة (12,0%) ممن يفضل الاتصال عن طريق المقابلات أو التعليمات الشفهية خاصة الإطارات بنسبة (16,4%) وأعوان التنفيذ بنسبة (13,9%).

وعليه يمكن القول أنه ما يقارب ثلث العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يفضلون الاتصال عن طريق الاجتماعات في حين يفضل البعض الاتصال عن طريق المقابلات أو الإعلانات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(5,516) وغير دالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,939)، هذه النتيجة جاءت مدعمة لنتيجة الجدول رقم (15) المتعلق بأسلوب الاتصال الذي يفضله المبحوثين في أداء مهامهم وهو الأسلوب الشفهي، ذلك أن الاجتماعات تعد من أبرز وسائل وطرق الاتصال الشفهي، حيث يرى بعض الباحثين أن هذا النوع من الاتصال هو "أكثر أساليب الاتصال فعالية وكفاءة من حيث قدرته على نقل المعلومات طالما أنه يسمح للمرسل أن يحدد مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يصل إليه من معلومات وتوجيهات زيادة على ذلك فهو يتيح للجانبين فرصة المشاركة في الموقف". [1]

وقد "دلّت الدراسات أنّ 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء، تتم بشكل شفهي، وأنّ المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى". [2]

إن تفضيل المبحوثين للاجتماعات بالدرجة الأولى يرجع حسب "**فؤاد منصوري**" إلى أن "الاجتماعات تعتبر وسيلة فاعلة يتم من خلالها التفاعل على المستوى الاجتماعي وعلى المستوى التنظيمي معا، بحيث يشعر المتعاون بأن المسؤول قريب من تطلعاته وانتظاراته، وكذا تسمح للمسؤول بإعلام متعاونيه بكل المسائل التي تهمهم". [3]

وبين أيضا "**مصطفى عشوي**" أن الدراسة التي أجراها "**مختار حمزة**" أظهرت بأن :"أحسن وسيلة للاتصال بالمرؤوسين تكون بالدرجة الأولى بواسطة الاجتماعات العامة أولا وبالتقارير ثانيا وبالمقابلات

---

[1]– محمد علي محمد: مرجع سابق، ص443.

[2]– سالمي جمال: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، **مذكرة ماجستير**، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس– سطيف– 2000/1999، ص ص 18–19.

[3]– فؤاد منصوري: مرجع سابق، ص108.

ثالثا".[1]

جدول رقم(22): يوضح مدى حصول المبحوثين على الاستفسار حسب المركز الوظيفي

			هل سبق وأن وجه لك مسؤولك المباشر استفسار؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	7	54	61
		%	11,5%	88,5%	100%
	عون تحكم	ت	8	62	70
		%	11,4%	88,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	1	35	36
		%	2,8%	97,2%	100%
المجموع		ت	16	151	167
		%	9,6%	90,4%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
2,452			2	,293	غير دالة

يتضح من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على عدم تلقيهم استفسارات من طرف المسؤول المباشر بنسبة (90,4%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (97,2%)، مقابل نسبة (9,6%) ممن وجه له استفسار من قبل المسؤول خاصة الإطارات بنسبة (11,5%) وأعوان التحكم بنسبة (11,4%).

وبالتالي فإنه بالتقريب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية بالمؤسسة لم يتلقوا استفسارات من قبل المسؤول، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(2,452) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,293)، هذه النتيجة هي انعكاس طبيعي للعلاقة الجيدة التي تربط المبحوثين بمسؤوليهم والتي أظهرتها نتائج الجدول (17)، وفي نفس الوقت هي مطابقة لنتيجة المقابلة فيما يخص سؤال رؤساء الأقسام عن مدى توجيههم استفسارات لمرؤوسيهم، حيث كانت إجابتهم بأنها قليلة جدا، ويرجع سبب ذلك حسبهم لقيمة الانضباط التي تغلب على المرؤوسين. أما النسبة القليلة من

[1]– مصطفى عشوي: **أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات**، مرجع سابق، ص280.

المبحوثين الذين تلقوا استفسارات(9,6%)، فهي في الحدود الطبيعية لضمان صيرورة العمل بنوع من الصرامة والجدية.

وعن سؤال المبحوثين حول أسباب حصولهم على الاستفسارات كانت إجاباتهم ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم(23): يوضح سبب حصول المبحوثين على الاستفسارات حسب المركز الوظيفي

			هل كان بسبب؟		المجموع
			تأخر	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	1	6	7
		%	14,3%	85,7%	100%
	عون تحكم	ت	1	7	8
		%	12,5%	87,5%	100%
	عون تنفيذ	ت	0	1	1
		%	0,0%	100%	100%
المجموع		ت	2	14	16
		%	12,5%	87,5%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,163			2	,922	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تلقوا الاستفسارات كانت لأسباب متنوعة غير مرتبطة بالتأخر عن العمل بنسبة (87,5%) ونجد منهم كل أعوان التنفيذ بنسبة (100%)، مقابل نسبة (12,5%) فقط ممن تلقى الاستفسار بسبب التأخر عن العمل خاصة الإطارات بنسبة (14,3%) وأعوان التحكم بنسبة (12,5%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب كل العاملين الذين تلقوا الاستفسارات بمختلف مراكزهم الوظيفية كانت لأسباب متنوعة غير مرتبطة بالتأخر عن العمل كأسباب انضباطية، وما يؤكد ذلك هي

قيمة كا^2 المقدرة بـ(,163) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,922).

جدول رقم(24): يوضح درجة الاتصال بين المبحوثين والمسؤول المباشر

			حدد درجة الاتصال بينك وبين المسؤول المباشر؟			المجموع
			اتصالات كثيفة	اتصالات عادية	اتصالات قليلة	
المركز الوظيفي	إطار	ت	18	32	11	61
		%	29,5%	52,5%	18,0%	100%
	عون تحكم	ت	11	39	20	70
		%	15,7%	55,7%	28,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	4	20	12	36
		%	11,1%	55,6%	33,3%	100%
المجموع		ت	33	91	43	167
		%	19,8%	54,5%	25,7%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار	
7,380			4	,117	غير دالة	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يتصلون بصورة عادية مع المسؤول المباشر عليهم بنسبة (54,5%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (55,7%) ، في حين سجلت نسبة (25,7%) ممن يتصل بصورة قليلة فقط مع المسؤول المباشر خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%)، أما المبحوثين الذين يتصلون بصورة كثيفة مع المسؤول المباشر فقدرت نسبتهم بـ(19,8%) من خاصة الإطارات بنسبة (29,5%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يتصلون بصورة عادية مع المسؤول المباشر، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(7,380) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,117)، وهي وضعية عادية نظرا لطبيعية المهام التي قد

تكون واضحة ومحددة لكل فئة، وبالتالي لا تتطلب الاتصال الكثيف مع المسؤول إلا في بعض حالات الضرورة.

جدول رقم(25): يوضح سبب قلة الاتصالات بين المبحوثين والمسؤولين

			إذا كانت قليلة، هل يرجع ذلك إلى:			المجموع
			أنك لا تقوم بالاتصال به	لا يعطيك الفرصة لذلك	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	2	8	1	11
		%	18,2%	72,7%	9,1%	100%
	عون تحكم	ت	7	9	4	20
		%	35,0%	45,0%	20,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	6	5	1	12
		%	50,0%	41,7%	8,3%	100%
المجموع		ت	15	22	6	43
		%	34,9%	51,2%	14,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
4,008	4	,405	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين يتصلون بصورة قليلة مع المسؤول المباشر بسبب عدم إعطائهم فرصة للاتصال بنسبة (51,2%) خاصة الإطارات بنسبة (72,7%)، في حين سجلت نسبة (34,9%) ممن يرجعون السبب لعدم اتصالهم بالمسؤول خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,0%)، أما المبحوثين الذين يرجعون سبب قلة الاتصالات إلى أسباب أخرى كسوء العلاقات الشخصية وتعصب المسؤول وعدم تطلب عملهم للاتصالات الكثيفة وغيرها فقدرت نسبتهم بـ(14,0%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (20,0%).

وبالتالي فإن نصف العاملين الذين يتصلون بصورة قليلة مع المسؤول المباشر بمختلف مراكزهم الوظيفية، يرجعون سبب ذلك إلى عدم منحهم فرصة للاتصال، خاصة الإطارات، وما يؤكد ذلك هي قيمة

كا^2 المقدرة بـ(4,008) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,405)، هذه النتيجة تشير إلى أن هناك نوع من الصراع الخفي بين الإطارات العادية والإطارات السامية.

جدول رقم(26): يوضح مدى تقديم المبحوثين شكاوى إلى مسؤولهم

			هل سبق وأن تقدمت إلى مسؤولك المباشر بشكوى؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	17	44	61
		%	27,9%	72,1%	100%
	عون تحكم	ت	18	52	70
		%	25,7%	74,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	27	36
		%	25,0%	75,0%	100%
المجموع		ت	44	123	167
		%	26,3%	73,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,121	2	,941	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم وأن قدموا شكوى للمسؤول المباشر عليهم بنسبة (73,7%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (75,0%) وأعوان التحكم بنسبة (74,3%)، مقابل نسبة (26,3%) من المبحوثين الذين سبق لهم وأن قدموا شكوى خاصة الإطارات بنسبة (27,9%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يسبق لهم وأن تقدموا بشكوى للمسؤول المباشر، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,121) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,941)، إن العلاقات الجيدة بين المسؤولين والمرؤوسين أدت إلى سيادة علاقات عمل تخلو من النزاعات والصراعات التنظيمية، وهذا ما

يفسر عدم تقديم شكاوي من طرف ثلاثة أرباع من المبحوثين. والفئة القليلة التي قدمت شكاوي (44 مبحوث)، يلاحظ من الجدول أعلاه أن 37 مبحوث منهم من فئتي الإطارات وأعوان التحكم وهذا يمكن تفسيره بأن المبحوثين في هتين الفئين أكثر وعيا بحقوقهم وأكثر جرأة على رفع شكاوي للمسؤولين خاصة إذا علمنا أن الشكوى تقدم كتابيا، وهو الأمر الذي يغيب كثقافة وكممارسة عن الفئات السوسيو مهنية التي تتموقع في أسفل السلم الهرمي.

جدول رقم(27): يوضح فحوى الشكاوى التي قدمها المبحوثين حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم، هل كانت حول:				المجموع
			التأخر في الترقية	الحرمان من المنح أو العلاوات	الحرمان من دورة تكوينية	مشكل مع أحد الزملاء أو المسؤولين	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	3	1	3	8	2	17
		%	17,6%	5,9%	17,6%	47,1%	11,8 %	100%
	عون تحكم	ت	7	4	0	3	4	18
		%	38,9%	22,2%	0,0%	16,7%	22,2 %	100%
	عون تنفيذ	ت	3	2	1	3	0	9
		%	33,3%	22,2%	11,1%	33,3%	0,0%	100%
المجموع		ت	13	7	4	14	6	44
		%	29,5%	15,9%	9,1%	31,8%	13,6 %	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
10,977	8	,203	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين قدموا شكاوى للمسؤولين كانت حول مشكل مع أحد الزملاء أو المسؤولين وتقدر نسبتهم بـ(31,8%) خاصة الإطارات بنسبة (47,1%)، في حين سجلت نسبة (29,5%) ممن قدم شكوى بسبب التأخر في الترقية خاصة أعوان التحكم بنسبة (38,9%) وأعوان

التنفيذ بنسبة (33,3%)، أما المبحوثين الذين قدموا شكاوى بسبب حرمانهم من المنح أو العلاوات فقدرت نسبتهم بـ(15,9%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (22,2%) وأعوان التنفيذ بنسبة (22,2%)، مقابل نسبة (13,6%) ممن كانت شكواهم متعلقة بأسباب أخرى مختلفة غير المذكورة آنفا خاصة أعوان التحكم أيضا بنسبة (22,2%).

وعليه يمكن القول أن هناك عدة أسباب تدفع بالعاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لتقديم شكاوى لدى المسؤولين، أهمها متعلق بمشكلات مهنية مع الزملاء والمسؤولين والتأخر في الترقية ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(10,977) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,203)، فيما يخص بند التأخر في الترقية، ما تم تسجيله من خلال المقابلات بنوعيها مع المبحوثين، أن الكثير منهم يحتج على تأخر الترقيات علما أن من أبرز المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في الترقية هو نظام "الكوطة" الذي أعرب أكثرية المبحوثين عن عدم رضاهم عنه حتى رؤساء الأقسام أنفسهم. وسيتم التفصيل في هذه النقطة في الجدول الخاص بمعايير الترقية.

والجدول الموالي يوضح لنا موقف المسؤولين من الشكاوى المقدمة حسب وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم(28): يوضح موقف المسؤولين من الشكاوى المقدمة من طرف المبحوثين

			في حالة نعم أيضا، ماذا كان موقفه؟			المجموع
			عدم الرد	المماطلة في الرد	السرعة في الرد	
المركز الوظيفي	إطار	ت	2	13	2	17
		%	11,8%	76,5%	11,8%	100%
	عون تحكم	ت	7	5	6	18
		%	38,9%	27,8%	33,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	3	3	3	9
		%	33,3%	33,3%	33,3%	100%
المجموع		ت	12	21	11	44
		%	27,3%	47,7%	25,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
9,286	4	,054	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين قدموا شكاوى للمسؤول المباشر يؤكدون على مماطلتهم في الرد عليها وتقدر بـ(47,7%) خاصة الإطارات بنسبة (76,5%)، في حين سجلت نسبة (27,3%) ممن يؤكد على عدم الرد على شكواه خاصة أعوان التحكم بنسبة (38,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (33,3%)، أما المبحوثين الذين تلقو ردا سريعا على شكاويهم فقدرت نسبتهم بـ(25,0%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (33,3%) وأعوان التنفيذ بنسبة (33,3%).

وعليه فإن ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم تستجب الإدارة من خلال المسؤول المباشر لشكاويهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(9,286) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,054)، هذه النتيجة جاءت معاكسة لنتيجة المقابلات المقننة، حيث أقر المبحوثين بأنهم يقومون بدراسة الشكاوي المرفوعة من طرف مرؤوسيهم ومعالجتها.

كما قد تكون الشكاوي في بعض الأحيان غير مؤسسة، كأن يعتقد العاملين بأن لديه الحق في قضية ما والحقيقة عكس ذلك.

جدول رقم(29): يوضح سبب عدم تقديم المبحوثين للشكاوي حسب المركز الوظيفي

			في حالة لا، هل يرجع ذلك إلى:			المجموع
			ليس لديك أي شكوى	لأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	32	8	4	44
		%	72,7%	18,2%	9,1%	100%
	عون تحكم	ت	38	13	1	52
		%	73,1%	25,0%	1,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	22	5	0	27
		%	81,5%	18,5%	0,0%	100%
المجموع		ت	92	26	5	123
		%	74,8%	21,1%	4,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,262	4	,261	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين لم يقدموا شكوى ذلك بسبب أنهم لم تعترضهم مشكلات مهنية، لذا لم يقدموا شكاوى لدى المسؤولين بنسبة (74,8%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (81,5%)، في حين سجلت نسبة (21,1%) ممن لم يقدم شكوى لأنه على علم مسبق بأن الإدارة لا تأخذها بعين الاعتبار وبالتالي عدم تلقي الرد عليها خاصة أعوان التحكم بنسبة (25,0%)، أما المبحوثين الذين لم يقدوا شكاوى لأسباب أخرى كالخوف من تلقي العقوبات من الإدارة أو اعتمادهم على الطرق غير الرسمية في حل مشكلاتهم فقدرت نسبتهم بـ(4,1%) من خاصة الإطارات بنسبة (9,1%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يقدموا شكاوى لدى المسؤولين لعدم تعترضهم لمشكلات مهنية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(5,262) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,261)، وهذا مؤشر على تميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة بقيم العدالة والإنصاف.

جدول رقم(30): يوضح مصدر الأخبار المتعلقة بالمستقبل المهني المبحوثين

			لو سمعت خبرا يتعلق بمستقبلك المهني هل تحاول التأكد منه عن طريق:				المجموع
			المسؤول الهرمي	زملاء العمل	النقابة	لجنة المشاركة	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	37	17	3	2	2	61
		%	60,7%	27,9%	4,9%	3,3%	3,3%	100%
	عون تحكم	ت	34	16	18	1	1	70
		%	48,6%	22,9%	25,7%	1,4%	1,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	14	12	6	4	0	36
		%	38,9%	33,3%	16,7%	11,1%	0,0%	100%
المجموع		ت	85	45	27	7	3	167
		%	50,9%	26,9%	16,2%	4,2%	1,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
18,914	8	,015	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتمدون على المسؤول الهرمي للحصول على المعلومات المتعلقة بمستقبلهم المهني بنسبة (50,9%) خاصة الإطارات بنسبة (60,7%)، في حين سجلت نسبة (26,9%) ممن يعتمد على زملاء العمل خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%)، أما المبحوثين الذين يعتمدون على النقابة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمستقبل المهني فقدرت نسبتهم بـ(16,2%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (25,7%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف المبحوثين يعتمدون على المسؤول الهرمي للحصول على المعلومات المتعلقة بمستقبلهم المهني خاصة الإطارات، في حين يتوجه أعوان التحكم لزملائهم في العمل أما أعوان التنفيذ فيعتمدون في ذلك أكثر على النقابة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(18,914) والدالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,015).

إن اعتماد أكثر من نصف المبحوثين على المسؤول الهرمي في الحصول على المعلومات التي تتعلق بمستقبلهم المهني هو تأكيد على وجود الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس مما يساهم في رفع أداء المؤسسة.

جدول رقم(31): يوضح اللغة الأكثر استعمالا من طرف المبحوثين في المؤسسة

			ما هي اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة؟		المجموع
			اللغة العربية	اللغة الفرنسية	
المركز الوظيفي	إطار	ت	3	58	61
		%	4,9%	95,1%	100%
	عون تحكم	ت	12	58	70
		%	17,1%	82,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	12	24	36
		%	33,3%	66,7%	100%
المجموع		ت	27	140	167
		%	16,2%	83,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
13,571	2	,001	دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على استعمالهم للغة الفرنسية في التواصل داخل المؤسسة بنسبة (83,8%) خاصة الإطارات بنسبة (95,1%)، مقابل استعمال نسبة (16,2%) فقط من المبحوثين للغة العربية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%) وأعوان التحكم بنسبة (17,1%).

وعليه فإن اللغة الفرنسية هي اللغة الأكثر استعمالا من طرف العاملين داخل المؤسسة خاصة من طرف فئة الإطارات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(13,571) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,001)، هذه النتيجة يمكن تفسيرها بأن معظم وسائل الاتصال الكتابي والالكتروني المعتمدة في المؤسسة هي بالفرنسية، وهي اللغة المستعملة والدارجة بكثافة

في تواصل العاملين حتى خارج إطار المؤسسة، وهذه الجزئية تحيلنا إلى الحديث عن ازدواجية على المستوى اللغوي في ثقافة المجتمع الجزائري، ومن ثمة في هوية مؤسساته.

بالنسبة للغة المستعملة في المؤسسة الجزائرية يرى "**علي غربي**" و"**يمينة نزار**" – من خلال دراسة ميدانية قاما بها حول التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية–"سيطرة اللغة الأجنبية في معظم المؤسسات وخاصة الصناعية منها...فمن المعروف أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد، إلا اللغة السائدة في الإدارة في معظم المعاملات هي اللغة الفرنسية." [1]

فإذا كانت اللغة تعكس هوية وثقافة المجتمع فإن وجود لغتين في المؤسسة الجزائرية يعكس وجود هويتين وثقافتين متباينتين.

ولقد عبر"**أحمد بن نعمان**" عن هذا الوضع الذي ساد الجزائر بعد الاستقلال في قوله "لقد خلق ثقافتين لا متجانستين تتنازعان الأولوية وتتصارعان من أجل البقاء وتهددان البناء الاجتماعي بالتصدع، ولقد نتج عن بقاء اللغة الفرنسية كلغة أولى في الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال تكوين طبقة اجتماعية تتمتع بجميع الامتيازات في الحصول على مختلف المناصب في المؤسسات الرسمية". [2]

"وهكذا نجد غالبية الإطارات تستعمل اللغة الفرنسية في تعاملاتها سواء اثناء الاتصالات الرسمية، أو في تحرير الوثائق أو حتى في حديثها مع العمال البسطاء". [3] يضيف "**بوفلجة غياث**".

في هذه الحالة تعتبر اللغة حاجزا يساهم في خلق الهوة بين الفئات السوسيو مهنية وهو ما يؤدي إلى انتشار التصنيفات الفكرية والمذهبية داخل المؤسسة الجزائرية، وما ينتج عن ذلك من تعدد في الثقافات الفرعية والتي قد تؤدي إلى إضعاف الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية.

---

[1]– علي غربي، يمينة نزار: مرجع سابق ، ص93.

[2]– نفس المرجع ، نفس الصفحة.

[3]- بوفلجة غياث: **القيم الثقافية وفعالية التنظيميات**، مرجع سابق، ص 69.

جدول رقم(32): يوضح اللغة المفضلة من طرف المبحوثين للتواصل بها في وظيفتهم

			أي اللغتين تفضل أن تتواصل بها في وظيفتك؟		المجموع
			اللغة العربية	اللغة الفرنسية	
المركز الوظيفي	إطار	ت	24	37	61
		%	39,3%	60,7%	100%
	عون تحكم	ت	30	40	70
		%	42,9%	57,1%	100%
	عون تنفيذ	ت	25	11	36
		%	69,4%	30,6%	100%
المجموع		ت	79	88	167
		%	47,3%	52,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
9,185	2	,010	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين يفضلون التواصل باستعمال اللغة الفرنسية بنسبة (52,7%) خاصة الإطارات بنسبة (60,7%) وأعوان التحكم بنسبة (57,1%)، في المقابل نجد نسبة (47,3%) ممن يفضل التواصل باللغة العربية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (69,4%).

ومما سبق يمكن القول أن آراء العاملين جاءت مقسمة بين مفضل للتواصل باللغة الفرنسية خاصة الإطارات وأعوان التحكم ومفضل للغة العربية خاصة أعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(9,185) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,010)، يمكن تفسير ذلك إلى درجة تحكم كل فئة في اللغة الأجنبية، والذي قد يرتبط بالمستوى التعليمي المرتفع الذي يميز معظم الإطارات والكثير من فئة أعوان التحكم (انظر الجدول الخاص بالمستوى التعليمي في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة).

وفي هذا الإطار نؤكد على أن اللغة هي سر نجاح العملية الاتصالية، ولهذا يجب على المسؤولين إعطاؤها الأهمية الكافية، وحتى يتفادى المروؤسين مواجهة مشاكل لغوية أثناء عملية الاتصال يجب على

المسؤولين مراعاة النقاط التالية: [1]

- يجب أن تلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم، بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها.
- يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.
- يجب أن تكون اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى.
- تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير.

بالنسبة للسؤال الخاص بطلب تبرير المبحوثين لأي اللغة يفضلون التواصل بها، كانت إجاباتهم كالتالي:

أ-المبحوثين الذين يفضلون التواصل باللغة العربية: البعض منهم يرى أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية ولغة القرآن، ويرون فيها عروبتهم هويتهم، والبعض يرى فيها اللغة التي تعمل على تقريب الإدارة من المواطن، أما البعض فهم يفضلون العربية لأنهم لا يتقنون اللغة الفرنسية، حيث يرى بعض المبحوثين أن الجيل الحالي من الشباب بما فيهم الإطارات لا يتقنون الفرنسية، وفي هذه النقطة بالذات يقول "**بوفلجة غيات**" عن اللغة الفرنسية "... وهي اللغة التي لا يتقنها عدد متزايد من العمال، بل حتى بعض الإطارات الشابة حديثة التخرج من الجامعات، خاصة في الحقوق والعلوم الاجتماعية". [2]

ب-المبحوثين الذين يفضلون التواصل باللغة الفرنسية: برروا ذلك بأنهم يتقنون الفرنسية وتعودوا عليها، بالإضافة إلى أنها اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة، وأن معظم الوثائق الإدارية في هذه المديرية محررة بالفرنسية، كما هو الحال في العديد من المديريات في الجزائر، وهذا حسب وجهة نظر المبحوثين.

---

[1]- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص73.

[2]- بوفلجة غياث: **القيم الثقافية وفعالية التنظيميات**، مرجع سابق، ص 69.

جدول رقم(33): يوضح مدى مواجهة المبحوثين لمشكلة لغوية أثناء عملية الاتصال

			هل تجد مشكل في اللغة أثناء عملية الاتصال؟					المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	0	2	18	24	17	61
		%	0,0%	3,3%	29,5%	39,3%	27,9%	100%
	عون تحكم	ت	1	4	23	22	20	70
		%	1,4%	5,7%	32,9%	31,4%	28,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	1	1	13	11	10	36
		%	2,8%	2,8%	36,1%	30,6%	27,8%	100%
المجموع		ت	2	7	54	57	47	167
		%	1,2%	4,2%	32,3%	34,1%	28,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3,286	8	,915	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين نادرا ما يوجهون صعوبات لغوية عند التواصل داخل المؤسسة وتقدر بـ(34,1%)، خاصة الإطارات بنسبة (39,3%)، في حين سجلت نسبة (32,3%) ممن يواجه في بعض الأحيان صعوبات في لغة التواصل خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (36,1%)، أما المبحوثين الذين لا يواجهون أبدا مشكلات متعلقة باللغة أثناء عملية التواصل فقدرت نسبتهم بـ(28,1%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (28,6%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لا يواجهون أية مشكلة متعلقة بلغة التواصل داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(3,286) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,915)،

معظم المبحوثين لا يواجهون مشاكل لغوية لأن كل فئة تستعمل اللغة التي تتقنها حسب طبيعة مهامها وحسب تموقعها في السلم الهرمي، فالاتصال الكتابي يكون باللغة الفرنسية وهو الاتصال المفضل والمستعمل من كل الإطارات وأغلبية أعوان التحكم في حين أن الاتصال الشفهي يفضله أغلبية أعوان

التنفيذ وهذا مرتبط بطبيعة مهامهم التي يعتمد جزئ كبير منها على هذا النوع من الاتصال.

بالنسب للمبحوثين الذين يواجهون مشكلات متعلقة باللغة أثناء عملية التواصل، فتتلخص هذه المشاكل حسب إجاباتهم في: وجود مشكل في الحوار، الخلط بين اللغتين، التفاوت في المستوى ونقص التأطير، صعوبة في كتابة بعض المراسلات والمذكرات، كيفية توصيل واستقبال المعلومة للطرف الأخر، عدم الإلمام باللغة الفرنسية، كثرة كتابة التقارير.

جدول رقم(34): يوضح العلاقة بين المشكلة اللغوية واندماج المبحوثين في وظائفهم

			إذا كنت لا تجد مشكل، هل هذا يجعلك أكثر اندماجا في وظيفتك؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	56	3	59
		%	94,9%	5,1%	100%
	عون تحكم	ت	61	4	65
		%	93,8%	6,2%	100%
	عون تنفيذ	ت	30	4	34
		%	88,2%	11,8%	100%
المجموع		ت	147	11	158
		%	93,0%	7,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1,597	2	,450	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن عدم مواجهة مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة جعلهم أكثر اندماجا في وظائفهم بنسبة (93,0%)، خاصة الإطارات بنسبة (94,9%) وأعوان التحكم بنسبة (93,8%)، مقابل نسبة (7,0%) فقط ممن لم يربط بين عدم وجود مشكلات لغوية والاندماج في الوظيفة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (11,8%).

وعليه يمكن القول أن كل العاملين بالتقريب وبمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على وجود علاقة موجبة بين عدم مواجهة مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة وعملية الاندماج أكثر في الوظيفة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(1,597) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,450)، وقد فسروا ذلك بأن اللغة تؤدي إلى الفهم المباشر والصحيح، وتسهل التعامل والتواصل بين الزملاء، سهولة توصيل الأفكار والمعلومات، ولأن المعلومة تصل بالشكل والتوقيت المناسبين، كما أن اللغة تساعد على تأدية المهام بشكل متواصل وتسهل أيضا فهم المطلوب وسرعة أداء العمل، واستيعاب المشاكل ثم حلها.

ومن خلال الجدول الموالي، سيتم الوقوف على مدى نشر المعلومات في الوقت المناسب داخل المؤسسة حسب وجهة نظر المبحوثين.

جدول رقم(35): يوضح مدى نشر المعلومات في الوقت المناسب داخل المؤسسة

			هل نشر المعلومات في المؤسسة، يتم في التوقيت المناسب؟				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	3	18	26	8	6	61
		%	4,9%	29,5%	42,6%	13,1%	9,8%	100%
	عون تحكم	ت	6	24	28	9	3	70
		%	8,6%	34,3%	40,0%	12,9%	4,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	4	8	13	6	5	36
		%	11,1%	22,2%	36,1%	16,7%	13,9%	100%
المجموع		ت	13	50	67	23	14	167
		%	7,8%	29,9%	40,1%	13,8%	8,4%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,750	8	,675	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن عملية نشر المعلومات في المؤسسة أحيانا ما تتم في التوقيت المناسب بنسبة (40,1%) خاصة الإطارات بنسبة (42,6%)، في حين سجلت نسبة (29,9%) ممن أكد على أنها غالبا ما تتم في التوقيت المناسب خاصة أعوان التحكم

بنسبة (34,3%)، أما نسبة بـ(13,8%) من المبحوثين فيرون أنه نادرا ما تنتشر المعلومات في التوقيت المناسب داخل المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (16,7%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن عملية نشر المعلومات في المؤسسة تتم في التوقيت المناسب أحيانا وأحيانا أخرى تأتي متأخرة، في حين أكد أكثر من ثلث العاملين على كونها تتم في التوقيت المناسب، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(5,750) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,675)،

وعن سؤال المبحوثين عن الأسباب التي حالت دون نشر المعلومات في التوقيت المناسب، كانت إجاباتهم كما يلي:

- لأن نوعية الاتصال معقدة نوعا ما، نقص الاتصال، كثرة الانشغالات، تقصير من طرف قسم الموارد البشرية، احتكار المعلومة، وجود المحسوبية، تقصير من المسؤول المباشر، يرجع لنوعية المعلومة (أي هناك معلومات من الواجب إيصالها لكل العاملين، وهناك معلومات تعني فئات بعينها)

جدول رقم(36): يوضح العلاقة بين نشر المعلومات في التوقيت المناسب وتحدث المبحوثين عن المؤسسة بشكل إيجابي حسب المركز الوظيفي

			إذا كان يتم في التوقيت المناسب، هل هذا يجعلك تتحدث عن المؤسسة بشكل إيجابي؟			المجموع
			نعم	لا	دون إجابة	
المركز الوظيفي	إطار	ت	14	3	4	21
		%	66,7%	14,3%	19,0%	100%
	عون تحكم	ت	17	6	7	30
		%	56,7%	20,0%	23,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	8	1	3	12
		%	66,7%	8,3%	25,0%	100%
المجموع		ت	39	10	14	63
		%	61,9%	15,9%	22,2%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1,192	4	,879	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين أكدوا على أن نشر المعلومات في المؤسسة تتم في الوقت المناسب جعلهم ذلك يتحدثون عنها بشكل إيجابي ويمثلون نسبة (61,9%) خاصة الإطارات بنسبة (66,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (66,7%)، في حين سجلت نسبة (22,2%) ممن لم يدلي بأية إجابة، ومقابل ذلك سجلت نسبة (15,9%) ممن لم يربط بين نشر المعلومات في الوقت المناسب والحديث عن المؤسسة بشكل إيجابي خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة (20,0%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين أكدوا على أن نشر المعلومات في المؤسسة تتم في التوقيت المناسب جعلهم ذلك يتحدثون عنها بشكل إيجابي خاصة الإطارات وأعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(1,192) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,879)، ويرجع ذلك حسبهم إلى أن:

- وصول المعلومة في التوقيت المناسب يؤدي إلى القيام بجميع المهام المسندة في وقتها المناسب.
- نشر المعلومة في وقتها يعني أن المؤسسة منظمة.
- حب المؤسسة جعلني لا أجد فيها عيوب.
- لأن الأمور تسير بطريقة عادية وسلسة.
- وصول المعلومة في التوقيت المناسب يجعل العاملين على اطلاع دائم بالجديد في المؤسسة.

جدول رقم(37): يوضح مدى وصول المعلومات إلى المبحوثين بالكمية الكافية

			هل تصلك المعلومات بالكمية الكافية؟				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	2	23	26	6	4	61
		%	3,3%	37,7%	42,6%	9,8%	6,6%	100%
	عون تحكم	ت	6	23	23	14	4	70
		%	8,6%	32,9%	32,9%	20,0%	5,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	3	13	7	7	6	36
		%	8,3%	36,1%	19,4%	19,4%	16,7%	100%
المجموع		ت	11	59	56	27	14	167
		%	6,6%	35,3%	33,5%	16,2%	8,4%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
11,638	8	,168	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين غالبا تصلهم المعلومات بالكمية الكافية بنسبة (35,3%)، خاصة الإطارات بنسبة (37,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (36,1%)، في حين سجلت نسبة (33,5%) ممن تصلهم المعلومات أحيانا فقط بالكمية الكافية خاصة الإطارات أيضا بنسبة (42,6%)، أما المبحوثين الذين صرحوا بأنه نادرا ما تصلهم المعلومات بالكمية الكافية فقدرت نسبتهم بـ(16,2%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (20,0%) وأعوان التنفيذ بنسبة (19,4%).

أي أنه أكثر من ثلث العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تصلهم غالبا المعلومات بالكمية الكافية والثلث الآخر تصلهم في بعض الأحيان، وبالتالي يمكننا الحكم بأنه أغلب المبحوثين تصلهم المعلومات بالكمية الكافية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(11,638) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,168)، والنسبة للمبحوثين الذين لا تصلهم المعلومات بالكمية الكافية، فقد أرجعوا ذلك إلى:

- وجود بعض المسؤولين المتخوفين من قدرات الجيل الجديد.
- احتكار المعلومات لطبقة معينة ولأغراض شخصية.
- يرجع ذلك إلى أساليب وثقافة الاتصال.
- تقصير المسؤول المباشر في أداء مهامه.
- نقص الاتصال بين المصالح.
- وجود فتور بين مصلحة الموارد البشرية والعمال.

وننوه بالنسبة لهذه القيمة الاتصالية الخاصة بتوصيل المعلومة "أن الخلفية الفكرية والثقافية للعامل تلعب دورا مهما في إيصال المعلومات له بالمعنى المقصود، حيث يؤدي اختلاف الثقافات إلى تعاكس القيم داخل المؤسسة، وما ينتج عنه من انعكاسات ذات تأثير على المؤسسة ككل". [1]

[1]– قرزيز محمود، يحياوي مريم: الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 3، 2009، ص237.

جدول رقم(38): يوضح العلاقة بين وصول المعلومات إلى المبحوثين بالكمية الكافية ودفاعهم عن سياسات وبرامج المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			إذا كانت تصلك بالكمية الكافية، هل يجعلك هذا تدافع عن سياسات وبرامج المؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	18	7	25
		%	72,0%	28,0%	100%
	عون تحكم	ت	14	15	29
		%	48,3%	51,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	7	16
		%	56,3%	43,8%	100%
المجموع		ت	41	29	70
		%	58,6%	41,4%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3,160	2	,206	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تصلهم المعلومات بالكمية الكافية يدافعون عن سياسات وبرامج المؤسسة بنسبة (58,6%)، بنسبة (72,0%)، مقابل نسبة (41,4%) ممن لم خاصة أعوان التحكم بنسبة (51,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (43,8%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يربطون بين وصول المعلومات بالكمية الكافية والدفاع عن سياسات وبرامج المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(3,160) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,206)، وبرر المبحوثين ذلك بالإجابات التالية:

- الإلمام بالموضوع من جوانب متعددة يمكن من الدفاع عن المؤسسة.
- تعتبر تلك المعلومات كسند للدفاع عن سياسات وبرامج المؤسسة.

- أكيد هذا يجعلني أكثر عطاء، وأعتبر المؤسسة ملكي الخاص.

جدول رقم(39): يوضح مدى مطالعة المبحوثين لمجلة المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			هل تطالع مجلة المؤسسة؟					المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	4	6	31	15	5	61
		%	6,6%	9,8%	50,8%	24,6%	8,2%	100%
	عون تحكم	ت	1	7	27	17	18	70
		%	1,4%	10,0%	38,6%	24,3%	25,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	0	4	8	7	17	36
		%	0,0%	11,1%	22,2%	19,4%	47,2%	100%
المجموع		ت	5	17	66	39	40	167
		%	3,0%	10,2%	39,5%	23,4%	24,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
23,843	8	,002	دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يطالعون أحيانا مجلة المؤسسة بنسبة (39,5%) خاصة الإطارات بنسبة (50,8%)، في حين سجلت نسبة (24,0%) ممن لا يطالعها خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,2%) وأعوان التحكم بنسبة (25,7%)، أما المبحوثين الذين نادرا ما يطالعون مجلة المؤسسة فقدرت نسبتهم بـ(23,4%) من خاصة الإطارات بنسبة (24,6%) وأعوان التحكم بنسبة (24,3%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين يطالعون مجلة المؤسسة ولو أحيانا فقط، خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(23,843) والدالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,002)، أما العاملين الذين لا يطالعون مجلة المؤسسة، يمكن إرجاع ذلك إلى عدم إتقان اللغة الفرنسية وهي اللغة التي تحرر بها المجلة.

"وتستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجري داخلها،

سواء أكانت تمسّ العاملين أو الشركة، وسواء أكانت أخبارا رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية". [1] وعموما فإن مجلة المؤسسة "تضطلع بكل نشاطات المؤسسة والعمال وبنشر مجموعة هامة من المعلومات الهامة التي تفصل عمل المؤسسة وطموحاتها".[2]

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول الوقوف على ما إذا كانت مواضيع مجلة المؤسسة تولي أهمية لانشغالات العاملين.

جدول رقم(40): يوضح مدى اهتمام مواضيع المجلة بانشغالات العاملين

			إذا كانت تطالع، إلى أي حد تولي مواضيع المجلة أهمية لانشغالات العاملين؟			المجموع
			إلى حد كبير	إلى حد ما	لا تولي أي اهتمام	
المركز الوظيفي	إطار	ت	4	34	18	56
		%	7,1%	60,7%	32,1%	100%
	عون تحكم	ت	1	33	18	52
		%	1,9%	63,5%	34,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	2	7	10	19
		%	10,5%	36,8%	52,6%	100%
المجموع		ت	7	74	46	127
		%	5,5%	58,3%	36,2%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,854	4	,210	غير دالة

[1]– زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص244.

[2] – J– M . Peretti : Op. Cit, P240.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين يطالعون مجلة المؤسسة يؤكدون على أن مواضيعها تولي اهتماما لانشغالات العاملين إلى حد ما بنسبة (58,3%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (63,5%) والإطارات بنسبة (60,7%)، مقابل نسبة (36,2%) ممن يؤكد على عدم توليها لانشغالات العمال خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (52,6%).

ونستنتج أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين يطالعون مجلة المؤسسة يؤكدون على أن مواضيعها تولي اهتماما لانشغالات العاملين، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(5,854) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,210)، معظم مواضيع المجلة تولي اهتمام لانشغالات المبحوثين الذين يعتبرونها رأس مال للمؤسسة.

وهناك ثلاث مجلات في المديرية وهي:

-مجلة الهضاب: مجلة خاصة بالمديرية

-مجلة SDE News: مجلة خاصة بالمديرية الجهوية على مستوى الشرق.

-مجلة FOSC News: مجلة خاصة بصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية FOSC

من مواضيع هذه المجلات؛ عرض مصور لمختلف الاحتفالات التي تنظمها المديرية، الحملات التحسيسية التي تقوم بها المديرية كربط مناطق جديدة بالغاز والكهرباء، الاعتداءات التي تحدث على شبكتي الكهرباء والغاز وعدد الحالات التي أحيلت إلى العدالة، عرض كل ما هو مستحدث من مكاتب وهيئات ومناصب، تنصيب المدراء الجدد، إجراء تقارير مصورة حول فرق العمل، للعمال الذين يعملون تحت الضغط TST وهذا من أجل إعطائهم دفع أكبر.

مع العلم أن المكلفين بالاتصال في مديريات التوزيع هم من يكتب في هذه المجلات، ويرجع عدد المقالات ونوع مواضيعها حسب حجم ونشاط وثقافة كل مديرية توزيع. [1]

[1]- **مقابلة مع المكلفة بالاتصال**: بتاريخ 15-03-2017.

جدول رقم(41): يوضح مدى تقديم الإدارة لبطاقات التهنئة في بعض المناسبات حسب المركز الوظيفي

			هل تقدم لكم الإدارة بطاقات تهنئة في بعض المناسبات؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	32	29	61
		%	52,5%	47,5%	100%
	عون تحكم	ت	39	31	70
		%	55,7%	44,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	18	18	36
		%	50,0%	50,0%	100%
المجموع		ت	89	78	167
		%	53,3%	46,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,339	2	,844	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على تلقيهم لبطاقات التهنئة من طرف المؤسسة في مختلف المناسبات بنسبة (53,3%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (55,7%)، مقابل عدم تلقي نسبة (46,7%) لهذه البطاقات خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,0%) والإطارات بنسبة (47,5%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تلقوا بطاقات تهنئة من طرف إدارة المؤسسة في مختلف المناسبات، في حين لم يتلقاها بالتقريب النصف الآخر، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,339) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,844)،

يمكن تفسيره رد المبحوثين الذين أجابوا بالنفي، ربما اتجه فهمهم إلى البطاقات الفردية، في حين أن السؤال كان عن بطاقات التهنئة بصفة عامة دون تحديد نوعها. نشير إلى أنه من خلال الدراسة الميدانية، تمت ملاحظة تعليق بطاقات تهنئة جماعية في كل الطوابق بمناسبتي العام الجديد وعيد المرأة.

جدول رقم(42): يوضح العلاقة بين تقديم بطاقة التهنئة للمبحوثين وشعورهم بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			إذا كان نعم، هل هذا يجعلك تشعر بالاعتزاز وأنت تحدث الآخرين عن هذه المؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	20	12	32
		%	62,5%	37,5%	100%
	عون تحكم	ت	27	12	39
		%	69,2%	30,8%	100%
	عون تنفيذ	ت	8	10	18
		%	44,4%	55,6%	100%
المجموع		ت	55	34	89
		%	61,8%	38,2%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3,215	2	,200	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تلقوا بطاقات التهنئة من طرف المؤسسة في مختلف المناسبات جعلهم ذلك يشعرون بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة بنسبة (61,8%) خاصة وأعوان التحكم بنسبة (69,2%) والإطارات بنسبة (62,5%)، مقابل عدم ربط نسبة (38,2%) بين تلقي بطاقات التهنئة والاعتزاز بالمؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (55,6%).

وعليه يمكن القول أنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تلقوا بطاقات تهنئة من طرف إدارة المؤسسة في مناسبات مختلفة، جعلهم ذلك يشعرون بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(3,215) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,200)، وتعتبر بطاقات التهنئة من مؤشرات الاتصال وفي نفس الوقت من مؤشرات الحوافز المعنوية والتي يمكن أن تساهم بشكل كبير في تشكيل الولاء التنظيمي.

وقد برر المبحوثين تأثير بطاقات التهنئة على ولائهم للمؤسسة بـ:

- الإحساس بالقيمة المعنوية للعامل وللمجهود الذي يبذله وباهتمام وتقدير المسؤولين.
- نشعر بالوحدة والتضامن
- هذه البطاقات تشعرك بأنك موجود
- رفع معنويات العاملين وتشجيعهم
- الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة

جدول رقم(43): يوضح مدى عدالة عملية توزيع المعلومات على المبحوثين حسب المركز الوظيفي

			هل توجد في مؤسستكم عدالة في توزيع المعلومات؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	10	51	61
		%	16,4%	83,6%	100%
	عون تحكم	ت	21	49	70
		%	30,0%	70,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	27	36
		%	25,0%	75,0%	100%
المجموع		ت	40	127	167
		%	24,0%	76,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3,341	2	,188	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين أكدوا على عدم عدالة عملية توزيع المعلومات بين العمال في المؤسسة بنسبة (76,0%) خاصة الإطارات بنسبة (83,6%)، مقابل إقرار ما نسبتهم (24,0%) على عدالة عملية توزيع المعلومات بالمؤسسة خاصة أعوان التحكم بنسبة (30,0%) وأعوان التنفيذ بنسبة (25,0%).

ونستنتج أن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم وجود عدالة في عملية توزيع المعلومات بين العمال في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(3,341) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,188)،

تبدو نتائج هذا الجدول متناقضة مع النتائج المتعلقة بتوزيع المعلومات بالكمية المناسبة وفي التوقيت المناسب، ويمكن تفسير هذا التناقض، بأن الكثير من العاملين يسعون إلى الحصول على مختلف المعلومات، رغم كون البعض منهم قد لا تعنيهم تلك المعلومات، فحسب النتائج السابقة فإن المؤسسة تنتهج سياسة واضحة في توزيع المعلومات المناسبة في التوقيت وبالكمية المناسبين وللأطراف المعنية.

جدول رقم(44): يوضح العلاقة بين عدالة توزيع المعلومات وقبول أي وظيفة في المؤسسة مقابل البقاء فيها حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم،هل هذا يجعلك تقبل أي وظيفة في هذه المؤسسة مقابل البقاء فيها؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	5	5	10
		%	50,0%	50,0%	100%
	عون تحكم	ت	11	10	21
		%	52,4%	47,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	3	6	9
		%	33,3%	66,7%	100%
المجموع		ت	19	21	40
		%	47,5%	52,5%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,950	2	,622	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين أكدوا على وجود عدالة في عملية توزيع المعلومات بين العمال في المؤسسة يؤكدون أيضا على قبولهم لأية وظيفة تمنح لهم مقابل البقاء في المؤسسة بنسبة

(52,5%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (66,7%)، في المقابل نجد نسبة (47,5%) منهم لا يقبلون أية وظيفة تمنح لهم في المؤسسة مقابل البقاء فيها رغم إقرارهم على وجود عدالة في توزيع المعلومات بين عمال المؤسسة خاصة أعوان التحكم بنسبة (52,4%) والإطارات بنسبة (50,0%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين أكدوا على وجود عدالة في عملية توزيع المعلومات بين العاملين في المؤسسة يؤكدون أيضا على قبولهم لأية وظيفة تمنح لهم مقابل البقاء في المؤسسة، في حين يرفض ذلك قرابة النصف الآخر، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,950) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,622).

جدول رقم(45): يوضح مدى تأثير مرونة الاتصال على ولاء المبحوثين للمؤسسة

			هل تؤثر مرونة الاتصال على ولائك (وفائك) للمؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	37	24	61
		%	60,7%	39,3%	100%
	عون تحكم	ت	40	30	70
		%	57,1%	42,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	14	22	36
		%	38,9%	61,1%	100%
المجموع		ت	91	76	167
		%	54,5%	45,5%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
4,667	2	,097	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على تأثير مرونة الاتصال على ولائهم للمؤسسة بنسبة (54,5%) خاصة الإطارات بنسبة (60,7%) وأعوان التحكم بنسبة (57,1%)،

مقابل عدم ربط نسبة (45,5%) من المبحوثين بين مرونة الاتصال والولاء للمؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (61,1%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على تأثير مرونة الاتصال على ولائهم للمؤسسة في حين لم يربط قرابة النصف الآخر بينهما، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(4,667) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,097)، وقد تم تبرير ذلك بـ:

- تبادل المعلومات ومرونة الاتصال، يدفع العامل للبقاء في منصبه والدفاع عن المؤسسة
- في ذلك احترام لكرامة العمال وإحساسهم بأنهم جزء من المؤسسة
- الاتصال يسهل الاندماج في الوسط العمالي
- لتجاوز العقبات في مجال العمل
- الاتصال يجعلك تحس بأنك طرف في المعادلة
- الاتصال المرن يحفز العمال على الإخلاص في العمل والمردودية
- تقوية الروابط وإزالة الطبقية
- الاتصال المرن من أساليب الإدارة الحديثة يجعل العامل يبذل أقصى جهد

وعليه نستنتج أنه توجد علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (قيم الاتصال)، والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

ومما لاشكّ فيه أنّ الاتصال التنظيمي يمكن أن يؤدّي دورا إيجابيا سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعاملين:

1- فبالنسبة للمؤسسة فإنّ الاتصالات بالطبع هامة وضرورية في تسيير مختلف المهام والعمليات التنظيمية، من أجل نقل المعلومات المتصلة بالسياسات الخاصة، وبالإنتاج والقرارات ومواعيد العمل، وأمور كثيرة متعلقة بتحقيق استراتيجية المؤسسة.

2- أما بالنسبة للعاملين فإنّ الاتصالات تهدف إلى تزويدهم بالمعلومات أو الخبرات اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم، وإقناعهم بالأنماط السلوكية الملائمة والمطلوبة، ومن ثمّ فإنّ الاتصالات تؤثّر بصفة مباشرة على اتجاهات وقيم العاملين.

ذلك "أن الاتصال الفعال في المنظمات على وجه الخصوص ينبغي أن يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية مثل الاتجاهات والقيم والمعايير مع اعتبار مختلف الفاعلين في هذه المنظمة على أنهم

أناسا لهم أبعاد نفسية وأخرى ثقافية اجتماعية لابد من مراعاتها، لأن التعرض إلى القيم والمعايير الثقافية للفرد قد يجعله ليس فقط غائبا عن الاتصال بل قد يثير لديه إستراتيجية الهجوم، وقد يلجأ أحيانا إلى المقاومة غير المعلنة". [1]

-اتصالات لتمييز شخصية المنظمة ورفع الولاء لها:

تقوم المنظمة بالعديد من الإجراءات والمهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل المنظمة. وتسعى المنظمة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين وانتمائهم لها، ومن وسائل الاتصال في هذا المجال ما يلي:

- كتاب تاريخ الشركة.
- كتب عن يوبيل ومناسبات المنظمة (إنشاؤها، أو مناسبات مهمة لها).
- ملصقات على زجاج العربات.
- دليل تيلفونات وعناوين العاملين في المنظمة.
- حفلات المنظمة.
- يوم المتقاعدين على المعاش من العاملين في المنظمة.
- مجلة المنظمة.
- الرحلات والمصاريف.
- بدل وملابس.
- عينات مجانية من إنتاج المنظمة.
- مصاريف التعليم.
- عروض فنية للعاملين + عروض رياضية.
- مسابقات ومباريات.
- كروت باسم المنظمة والموظفين.
- قبعات شمس.
- زيارات ميدانية.
- خصم على المنتجات.

[1]- محمد مسلم: **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، دار قرطبة، الجزائر، 2007، ص130.

- كروت معايدة وتهنئة.
- الاحتفال بالمواسم (رمضان، الأعياد، ...).
- أدوات مكتبية عليها شعار المنظمة.
- موقف خاص للسيارات.
- يوم العاملين المثاليين.
- خدمات العاملين (إسكان، مواصلات ...)
- إعلانات وملصقات عن الترقيات والتغيرات الأساسية. [1]

ونخلص مما سبق أنّ أساليب الاتصال وقنواته تلعب دورا فعالا، فسهولة الاتصالات وملاءمتها تسمح للمعلومات والخبرات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، وفي مختلف الاتجاهات (الصاعدة، النازلة والأفقية) بما يضمن الاستقرار الوظيفي الذي يؤدي بدوره الى تشكيل الولاء التنظيمي لدي العاملين.

[1]– زاهد هحمد ديري: مرجع سابق، ص 242.

1-2-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية: تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تعتبر مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكّد على أهمية هذه المشاركة في جميع مراحل العمل بداية من رسم السياسات ووضع الخطط إلى التنفيذ والتقييم والتقويم.

والجدول الموالي سيوضح لنا مدى اعتبار المبحوثين المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين:

جدول رقم(46): يوضح مدى اعتبار المبحوثين المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين

			هل تعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	51	10	61
		%	83,6%	16,4%	100%
	عون تحكم	ت	64	6	70
		%	91,4%	8,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	24	12	36
		%	66,7%	33,3%	100%
المجموع		ت	139	28	167
		%	83,2%	16,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
10,455	2	,005	دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين بنسبة (83,2%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (91,4%) والإطارات بنسبة (83,6%)، مقابل نسبة (16,8%) ممن لا يعتبره حقا من حقوق العامل خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (33,3%).

ومنه فإن أكثر من أربعة أخماس العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم خاصة أعوان التحكم والإطارات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(10,455) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,005)، هذه النتيجة تترجم وعي العمال بحقهم في المشاركة في التسيير وفي اتخاذ القرارات. إذ "تعد المشاركة حق العاملين في تحديد مصيرهم في العمل وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المنظمة، وقد يطلق عليها أحيانا بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل، وتعني المشاركة في الإدارة تمثيل فئة من العمال من مجلس إدارة المنظمة؛ أي أن يجلس عدد من العمال مع مديري المنظمة في مجلس إدارتها لتمثيل مصالح فئة العمال، وتوصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا وللاشتراك في اتخاذ القرارات التي تهمهم". [1]

بالنسبة للمبحوثين الذين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:

- المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ثقة العاملين واعتزازهم بأنفسهم وتجنبهم التهميش
- المشاركة تعمل على تحسين القرارات وتسريع المهام
- للعامل الحق في تقرير مصير المؤسسة
- المشاركة تسمح بنقل المعلومات والآراء والاقتراحات من أسفل إلى أعلى
- لأن المؤسسة ملك للعامل وليس للمسئول
- المشاركة تزيد من ولاء العاملين
- حسب نوعية القرارات
- العامل هو الأقرب إلى الميدان
- نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع
- لان الشورى هي أفضل حل وتؤدي إلى استخراج القرار الصائب

أما المبحوثين الذين لا يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:

- لأن المشاركة في اتخاذ القرار من حقوق السلطة السلمية

[1]– زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص98–99.

- المشاركة هي حق للمسئول الهرمي فقط
- القرارات لا تؤخذ من عامة العمال، فقط القادرون على المسؤولية هم من يستطيعون اتخاذ القرارات الصائبة.

والجدول الموالي يوضح مدى المشاركة الفعلية للمبحوثين في اتخاذ قرارات معينة:

جدول رقم(47): يوضح مدى مشاركة المبحوثين في اتخاذ قرارات معينة حسب المركز الوظيفي

			هل سبق لك وأن شاركت في اتخاذ قرارات معينة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	28	33	61
		%	45,9%	54,1%	100%
	عون تحكم	ت	14	56	70
		%	20,0%	80,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	5	31	36
		%	13,9%	86,1%	100%
المجموع		ت	47	120	167
		%	28,1%	71,9%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
15,425	2	,000	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة بنسبة (71,9%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (86,1%) وأعوان التحكم بنسبة (80,0%)، مقابل نسبة (28,1%) ممن يشارك في اتخاذ القرارات خاصة الإطارات بنسبة (45,9%).

ومما سبق يمكن القول أنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(15,425) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,000)، معظم المبحوثين لم يشاركون في اتخاذ القرارات خاصة

أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وهي نتيجة منطقية لأن إدارة المؤسسة لا يمكن لها إشراك كل العاملين بل تقوم بإشراك ممثليهم في لجنة المشاركة، "إذ تتكون لجنة المشاركة في المؤسسة محل الدراسة من سبعة أعضاء(ممثلين اثنين لفئة أعوان تنفيذ- 5 ممثلين لفئتي الإطارات وأعوان التحكم)، مدة صلاحية اللجنة المنتخبة ثلاث سنوات، اللجنة الحالية تم انتخابها في 2013، من مهامها:

1- حضور الاجتماع الشهري tableau de bord: يتم فيه عرض الإحصائيات الشهرية للمؤسسة.

2-تسيير الشؤون الاجتماعية: يتم عن طريق لجنة التوجيه والمراقبة، هذه اللجنة مكونة من ممثلي العمال وممثلي الخدمات الاجتماعية ومسؤوليها، أي نشاط اجتماعي أو ثقافي أو رياضي يجب أن يوافق عليه ممثلي العمال.

3-الترقيات: تبعث الإدارة قائمة المقترحين للترقية لرئيس اللجنة، تتم دراسة الأسماء وتصنيفها حسب الأقدمية والتنقيط المقترح من طرف المسؤول المباشر. والبث في الترقيات يكون في اجتماع يحضر فيه كل من ممثلي الإدارة وممثلي العمال". [1]

[1]- **مقابلة مع رئيس لجنة المشاركة:** بتاريخ14-12-2015.

جدول رقم(48): يوضح سبب عدم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات حسب المركز الوظيفي

			إذا كانت الإجابة بلا، هل يرجع ذلك الى أن:				المجموع
			أنك لا ترغب في ذلك	أنك لا تقدر على ذلك	الإدارة لا تعطيك الفرصة	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	2	5	22	4	33
		%	6,1%	15,2%	66,7%	12,1%	100%
	عون تحكم	ت	10	8	35	3	56
		%	17,9%	14,3%	62,5%	5,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	10	5	14	2	31
		%	32,3%	16,1%	45,2%	6,5%	100%
المجموع		ت	22	18	71	9	120
		%	18,3%	15,0%	59,2%	7,5%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
8,817	6	,184	دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات لم تمنح لهم الإدارة الفرصة بنسبة (59,2%) خاصة الإطارات بنسبة (66,7%) وأعوان التحكم بنسبة (62,5%)، في حين سجلت نسبة (18,3%) ممن يرجع السبب إلى عدم الرغبة في ذلك خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (32,3%)، أما المبحوثين الذين يرجعون سبب عدم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى عدم قدرتهم على اتخاذ القرارات فقدرت نسبتهم بـ(15,0%) خاصة أعوان التنفيذ أيضا بنسبة (16,1%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين الذين لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات لم تمنح لهم الإدارة الفرصة خاصة الإطارات وأعوان التحكم، في حين لا يرغب معظم أعوان التنفيذ في المشاركة لعدم قدرتهم على ذلك، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(8,817) وغير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,184)،

إن طبيعة القرارات المتخذة الأكيد أنها تحتاج الى قدرات وكفاءات نوعية، هذه القدرات لا تتوفر لدى كل العاملين وكل الفئات السوسيو منهنية.

وفي هذا الصدد يرى "**روبرت ميتشلز**" "أنّ التنظيمات الكبرى لا تتيح فرصة تحقيق الديمقراطية، وذلك لسببين رئيسيين:

السبب الأول: إنّ الديمقراطية الحقيقية تعني المشاركة الفعلية من جانب أعضاء التنظيم في العملية السياسية المتمثلة في صياغة سياسته والإشراف على تنفيذها، ولاشك أنّ ذلك أمرا غير واقعي، بل يكاد يكون مستحيلا إذا أخذنا في اعتبارنا التزايد الهائل في أعداد من يشغلون وظائف إدارية وكتابية تتصل بالأعمال الروتينية في التنظيمات.

السبب الثاني: هو تعقّد المشكلات التنظيمية وحاجتها إلى خبرة فنية متخصصة، وتدريب راق على نظم الإدارة واتخاذ القرار الأمر الذي لا يتوافر إلا لدى عدد قليل من أعضاء التنظيم الذين يستغلون مراكز إدارية عالية". [1]

إن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تستمد الكثير من خصائصها من ثقافة المجتمع، فإذا كانت العملية السياسية في المجتمع تكرّس اللاديمقراطية وانحصار السلطة في عدد محدود من الأشخاص، فالأكيد أنّ هذه الممارسات سنجدها تنسحب بطريقة عفوية إلى كل هياكل المجتمع ومؤسساته بما فيها المؤسسات الاقتصادية.

"فيما يخص الجزائر أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة على القيادة التنظيمية، من بينها بحث "**زمان**" **(1989)** الذي خلص إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية، وشمل بحثه هذا، 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا، وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية، منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه، مما من شأنه أن يحسن من الإنتاجية.

ينعكس التصور الستاتيكي الهيكلي للأبعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرط.
- وضع ميكانزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من أن تسهم في ديناميكية العلاقات الإنسانية.

[1]– حسان الجيلالي: مرجع سابق، ص 34.

- عملية لا مركزية اتخاذ القرار لم تتجاوز في الواقع تفويض بالإمضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود وضيق.
- عدة التفريق بين القيادة كهيكل تنظيمي والقيادة كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد". [1]

جدول رقم(49): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبار المبحوثين لمشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلهم الخاصة حسب المركز الوظيفي

			كانت الإجابة بنعم، هل هذه المشاركة تجعلك تعتبر مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلك الخاصة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	19	9	28
		%	67,9%	32,1%	100%
	عون تحكم	ت	12	2	14
		%	85,7%	14,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	1	4	5
		%	20,0%	80,0%	100%
المجموع		ت	32	15	47
		%	68,1%	31,9%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
7,323	2	,026	دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤكدون على أن ذلك يجعلهم يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة بنسبة (68,1%) خاصة أعوان

[1]- بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، **مجلة منتدى الأستاذ**، العدد 05 و06، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، 2009، ص91.

التحكم بنسبة (85,7%)، مقابل نسبة (31,9%) ممن لم يربط بين المشاركة في اتخاذ القرارات واعتبار مشكلات المؤسسة كمشكلاته الشخصية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (80,0%) والإطارات بنسبة (32,1%).

وبالتالي فإن أكثر من ثلثي العاملين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة خاصة أعوان التحكم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(7,323) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,026)، وقد فسروا ذلك بـ:

- لأن الأمر الذي يخص المؤسسة يخصني
- لأن الإخلاص والتفاني في العمل يدفع المؤسسة لتطور والنمو
- المؤسسة هي مصدر رزق العامل
- ضميري المهني يملي عليا ذلك و هي مسؤولية أمام الله
- لأن المشاركة تزيد وتنمي الإحساس بالمسؤولية

لعملية المشاركة في اتخاذ القرار العديد من الإيجابيات وهي أنها:

- تؤدي الى خلق جو من الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين.
- تساهم في تنمية المهارات القيادية للعاملين، وتزيد من شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية الرقابة الذاتية والشعور بالانتماء لدى العاملين.

ذلك أن المشاركة تشعر العامل بأنه عنصر مهم وفعال داخل المؤسسة مما يجعله أكثر ولاء، حيث تصبح مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكله الخاصة. "وتعد عملية **إشراك العاملين** من المبادئ والأسس الهامة في **تطوير وتغيير ثقافة المنظمة**، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل **وزيادة انتمائهم له**".[1]

والأكيد أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج إلى العديد من المقومات سنطلع عليها من خلال الجدول التالي:

[1]– محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 318.

جدول رقم(50): يوضح رأي المبحوثين في مقومات عملية المشاركة في اتخاذ القرار

			حسب رأيك، هل المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج الى:				المجموع
			المستوى التعليمي	الأقدمية	المنصب القيادي	الخبرة	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	13	8	9	29	2	61
		%	21,3%	13,1%	14,8%	47,5%	3,3%	100%
	عون تحكم	ت	7	15	12	35	1	70
		%	10,0%	21,4%	17,1%	50,0%	1,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	7	7	3	19	0	36
		%	19,4%	19,4%	8,3%	52,8%	0,0%	100%
المجموع		ت	27	30	24	83	3	167
		%	16,2%	18,0%	14,4%	49,7%	1,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
7,061	8	,530	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على دور الخبرة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بنسبة (49,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (52,8%)، في حين سجلت نسبة (18,0%) ممن يؤكد على دور الأقدمية في العمل خاصة أعوان التحكم بنسبة (21,4%)، أما المؤكدين على المستوى التعليمي فقدرت نسبتهم بـ(16,2%) من خاصة الإطارات بنسبة (21,3%)، مقابل نسبة (14,4%) ممن أكد على دور المنصب القيادي في عملية اتخاذ القرارات خاصة أعوان التحكم بنسبة (17,1%).

ومما سبق يمكن القول أن هناك تنوع في آراء العاملين حول المقومات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات غير أنه بالتقريب نصفهم بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على دور الخبرة المهنية في حين يؤكد بعضهم على دور المستوى التعليمي(الإطارات) والأقدمية (أعوان التحكم)، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(7,061) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره

(,530)، وبالتالي هناك تأكيد على الخبرة والمستوى التعليمي والأقدمية كمقومات أساسية في عملية المشاركة في اتخاذ القلرارت، خاصة إذا كانت قرارات نوعية فهي تحتاج إلى تجمع كل هذه المقومات.

" يرتبط مفهوم المشاركة بدرجات متفاوتة من إشراك العاملين في العملية الإدارية واتخاذ القرارات، وهناك ثلاث درجات لهذه المشاركة:

- درجة الفهم المتبادل بين العاملين والإدارة، والذي ينتج عنها تكوين ما يسمح بروح الفريق والشعور بالمسؤولية والانتماء.
- درجة الاستشارة وهي تلك الاقتراحات التي من شأنها تدعيم القرارات.
- درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرارات". [1]

والجدول الموالي يوضح عملية التفويض باعتبارها شكل من أشكال المشاركة العمالية.

جدول رقم(51): يوضح مدى تفوض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للمبحوثين

			هل سبق وأن فوض لك مسؤولك المباشر أو أي مسؤول البعض من صلاحياته؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	27	34	61
		%	44,3%	55,7%	100%
	عون تحكم	ت	6	64	70
		%	8,6%	91,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	2	34	36
		%	5,6%	94,4%	100%
المجموع		ت	35	132	167
		%	21,0%	79,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
31,637	2	,000	دالة

[1]– نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص233.

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم وأن فوض لهم مسؤوليهم المباشرين البعض من صلاحياتهم بنسبة (79,0%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (94,4%) وأعوان التحكم بنسبة (91,4%)، في المقابل نجد نسبة (21,0%) ممن فوضت لهم الصلاحيات من المسؤول الأعلى خاصة الإطارات بنسبة (44,3%). وعليه يمكن القول أن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين لم تفوض لهم الصلاحيات خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، في حين فوضت للإطارات بعض الصلاحيات من المسؤول الأعلى، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(31,637) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,000).

"التفويض هو منح السلطة والمسؤولية اللازمة للموظف سواء بصفة جزئية أو كلية، وهو كذلك عبارة عن نقل بعض صلاحيات الرئيس إلى المرؤوسين مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين. هذه العلاقة التنظيمية يترتب عليها تحقيق فوائد كثيرة للطرفين منها: تفرغ الرئيس للقيام بواجباته ومهامه، وتشجيع الإبداع والابتكار، والعمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين، وكذلك تحسين طبيعة العلاقة الإنسانية وزرع الثقة بين العاملين وبين الإدارة".[1]

كما أن التفويض يشعر العامل بأهميته ومكانته داخل المؤسسة، وفي المقابل تعد عملية التفويض عملية تنظيمية على قدر من الأهمية لها مجموعة من الضوابط القانونية، وتتطلب العديد من المؤهلات الواجب توفرها في المفوض له، كالإلمام بالجانب الإداري والقيادي الذي لا يتوفر بالتأكيد لدى الكثير من العاملين، وهو ما يفسر عدم تفويض الصلاحيات لثلاثة أرباع العاملين خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، ونتيجة الجدول اللاحق تؤكد ذلك.

[1]– محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص268.

جدول رقم(52): يوضح سبب عدم تفويض الصلاحيات للمبحوثين حسب المركز الوظيفي

			في حالة عدم التفويض، هل يرجع ذلك إلى:				المجموع
			عدم إلمامك بالجانب الإداري– القيادي	–حب الاستئثار بالسلطة من طرف المسؤولين	انعدام الثقة بين المسؤولين والمرؤوسين	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	6	2	4	22	34
		%	17,6%	5,9%	11,8%	64,7%	100%
	عون تحكم	ت	13	8	10	33	64
		%	20,3%	12,5%	15,6%	51,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	13	3	3	15	34
		%	38,2%	8,8%	8,8%	44,1%	100%
المجموع		ت	32	13	17	70	132
		%	24,2%	9,8%	12,9%	53,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
7,051	6	,316	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين لم يسبق لهم وأن فوضت لهم الصلاحيات كان سببها عوامل أخرى متنوعة كعدم وجود فرصة أو داعي لذلك وكذا وجود من هم أولى بها وغيرها بنسبة (53,0%) خاصة الإطارات بنسبة (64,7%)، في حين سجلت نسبة (24,2%) ممن يرجع السبب إلى عدم الإلمام بالجانب الإداري خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (38,2%)، أما المؤكدون على عدم وثوق المسؤولين بهم فقدرت نسبتهم بـ(12,9%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (15,6%).

وعليه فإن السبب الرئيسي الذي حال دون تفويض الصلاحيات للعاملين خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم هو عدم الإلمام بالجانب الإداري، وهو ما أدى إلى عدم وثوق المسؤولين بهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(7,051) وغير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى

دلالة قدره (316,). بالإضافة إلى العوامل سابقة الذكر التي حالت دون تفويض الصلاحيات، هناك عامل أخر حدده المبحوثين وهو "المنصب لا يسمح بذلك".

نقدم فيها يلي عدد من المقترحات التي من شأنها علاج الصعوبات التي تعترض عملية التفويض، والتي يتعلق جزء منها بالرؤساء ويتعلق الجزء الآخر بالمرؤوسين: [1]

أ-علاج الصعوبات النابعة من الرؤساء:

- وجوب العمل على تغيير معتقدات الرؤساء وسلوكهم، ونظرتهم الخاطئة في كثير من الأحيان إلى التفويض، وإيضاح مزايا التفويض.
- العمل على تغير نظرة الرؤساء إلى مرؤوسيهم ومدى كفاءتهم وقدرتهم على مباشرة ما يوكل إليهم من مسؤوليات، والتأكد على ما تخلقه عملية التفويض من ثقة واحترام متبادلين بين الرئيس ومرؤوسيه.
- يجب أن تكون رقابة الرئيس على مرؤوسيه رقابة رشيدة وهادفة، بحيث تكون غايتها هي تحقيق المصلحة العامة.

كما يجب أن تراعي الرئاسات العليا عند اختيارهم للرؤساء قدرتهم على ممارسة أعمال القيادة، وتوافر صفات القائد الإداري الكفء في كل رئيس منهم، ومن أهم تلك الصفات القدرة على تفويض جانب من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم، حتى يتفرغوا للمهام الرئيسية في إدارة المنظمة.

ب-علاج الصعوبات التي ترجع إلى المرؤوسين:

- تدريب الموظفين على كيفية إنجاز الأعمال الإدارية المفوضة إليهم بأبسط الطرق، وأسرعها بما يحقق أحسن النتائج وأفضلها.
- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية في مواجهة الرؤساء المباشرين لهم، وعلى كيفية مواجهة المشاكل، وتحمل العمل بلا خوف أو وجل من المسؤولية وخلق روح التعاون مع رؤسائهم في إنجاز أعمالهم.
- قيام الرؤساء بتشجيع مرؤوسيهم، وإزالة مخاوفهم من عواقب المسؤولية عند قيام بمباشرة السلطات المفوضة إليهم.

[1]- محمد حسن محمد حمادات: **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، مرجع سابق ، ص ص342-343.

جدول رقم(53): يوضح العلاقة بين حصول المبحوثين على التفويض وقبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها حسب المركز الوظيفي

			في حالة التفويض، هل يؤثر ذلك في قبولك أهداف المؤسسة وقيمها؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	14	13	27
		%	51,9%	48,1%	100%
	عون تحكم	ت	2	4	6
		%	33,3%	66,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	1	1	2
		%	50,0%	50,0%	100%
المجموع		ت	17	18	35
		%	48,6%	51,4%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,676	2	,713	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين فوضت لهم الصلاحيات أكدوا على عدم تأثير ذلك في قبولهم لأهداف المؤسسة وقيمها بنسبة (51,4%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (66,7%)، مقابل نسبة (48,6%) ممن ربط بين تفويض الصلاحيات وقبول أهداف المؤسسة وقيمها خاصة الإطارات بنسبة (51,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (50,0%).

ومما سبق يمكن القول أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤيد ومعارض لدور تفويض الصلاحيات في قبول أهداف المؤسسة وقيمها، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,676) وغير الدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,713). بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على دور تفويض الصلاحيات في قبول أهداف المؤسسة وقيمها، فسروا

ذلك بأن التفويض هو منح الثقة في العاملين وبالتالي يخلق لديهم مسؤولية وهي المشاركة في تسيير المؤسسة وبلوغ أهدافها.

"يلجأ المديرون بصورة دائمة إلى عقد اجتماعات وندوات ولجان لتوضيح بعض أمور العمل أو لحل مشاكل، واتخاذ قرارات محددة، وتعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الأكثر شيوعا في إدارة وتسيير الأعمال، وهناك مجموعة من العوامل المؤثّرة على نجاح أو فشل الاجتماعات نذكر منها: هدف الاجتماع وموضوعاته، دور أعضاء الاجتماع، عدد الأعضاء، وقت الاجتماع، دور الرئيس، النواحي الرسمية للاجتماع (إجراء دعوات للحضور، جدول الأعمال، محضر الاجتماع، عمليات التصويت...)" [1]

من خلال الجدول الموالي ستتضح مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة:

جدول رقم(54): يوضح مدى مشاركة المبحوثين في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة

			هل سبق لك وأن شاركت في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	26	35	61
		%	42,6%	57,4%	100%
	عون تحكم	ت	17	53	70
		%	24,3%	75,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	2	34	36
		%	5,6%	94,4%	100%
المجموع		ت	45	122	167
		%	26,9%	73,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
16,235	2	,000	دالة

[1]- زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص ص 242- 245.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم المشاركة في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة بنسبة (73,1%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (94,4%) وأعوان التحكم بنسبة (75,7%) ، مقابل مشاركة نسبة (26,9%) في الاجتماعات المهمة خاصة الإطارات بنسبة (42,6%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين لم يشاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة خاصة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات التي تشارك في مثل هذه الاجتماعات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(16,235) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,000)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم الاجتماعات التي تتعلق بقرارات مهمة، تحتاج إلى معايير محددة كالمستوى العلمي والمنصب القيادي والخبرة، وأطراف معينة للمشاركة فيها، وذلك ما حال دون مشاركة أغلبية المبحوثين على غرار فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، ومشاركة فئة الإطارات بالمقابل.

وقد برر المبحوثين عدم مشاركتهم في الاجتماعات بما يلي:

- لأننا لسنا إطارات، والمشاركة في الاجتماعات من اختصاص القيادة.
- منصبي لا يسمح بذلك
- لم يتم استدعائي
- بسبب التهميش
- انعدام الخبرة ونقص الكفاءة.

ويؤكد "**جون ماري بيرتي**" **J- M . Peretti** أن الاجتماعات تعد "وسيلة من وسائل الاتصال، تسمح بتشخيص المعلومات حيث تنظم دوريا على طول السلم التدريجي، ويمكن أن تخص مجموعة من العمال أو تخص الإطارات فقط".[1]

وتكون الاجتماعات على أشكال متعددة وهي:

-اجتماع العمل.

-اجتماع الميزانية وتبادل المعلومات.

-اجتماع المفاوضة.

-اجتماع التنسيق.

---

[1]- J- M . Peretti . **Gestion des Ressources Humaines**. Librairie Vuibert. Paris. 1987. P 241 .

-اجتماع التكوين. [1]

جدول رقم(55): يوضح العلاقة بين مشاركة المبحوثين في الاجتماعات وبذلهم لأقصى جهد لتحقق أهداف المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم، هل هذه المشاركة تجعلك تبذل أقصى جهد لكي تحقق المؤسسة أهدافها؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	23	3	26
		%	88,5%	11,5%	100%
	عون تحكم	ت	14	3	17
		%	82,4%	17,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	1	1	2
		%	50,0%	50,0%	100%
المجموع		ت	38	7	45
		%	84,4%	15,6%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
2,182	2	,336	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين شاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة بنسبة (84,4%) خاصة الإطارات بنسبة (88,5%)، مقابل عدم ربط نسبة (15,6%) بين المشاركة في الاجتماعات وبذل المجهود الأقصى لتحقيق أهداف المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (50,0%) وأعوان التحكم بنسبة (17,6%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من أربعة أخماس من المبحوثين الذين شاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(2,182) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,336)،

[1]-Annie Bartoli. Op. Cit . p p 80-81.

وبرروا ذلك بأن المشاركة في الاجتماعات تولد الإحساس بالمسؤولية وإفادة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

جدول رقم(56): يوضح مدى تقديم المبحوثين لاقتراحات تخص العمل حسب المركز الوظيفي

			هل تقوم بتقديم اقتراحات تخص العمل؟					المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	8	22	22	3	6	61
		%	13,1%	36,1%	36,1%	4,9%	9,8%	100%
	عون تحكم	ت	18	11	20	4	17	70
		%	25,7%	15,7%	28,6%	5,7%	24,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	3	4	10	4	15	36
		%	8,3%	11,1%	27,8%	11,1%	41,7%	100%
المجموع		ت	29	37	52	11	38	167
		%	17,4%	22,2%	31,1%	6,6%	22,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
26,172	8	,001	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يقدمون من حين لآخر اقتراحات تخص العمل بنسبة (31,1%) خاصة الإطارات بنسبة (36,1%)، في حين سجلت نسبة (22,8%) ممن لا يقدمها أبدا خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (41,7%) وأعوان التحكم بنسبة (24,3%)، أما المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات المتعلقة بالعمل غالبا فقدرت نسبتهم بـ(22,2%) خاصة الإطارات بنسبة (36,1%)، مقابل نسبة (17,4%) ممن يقدمها دوما خاصة أعوان التحكم بنسبة (25,7%).

إن درجة تقديم العاملين للاقتراحات المتعلقة بالعمل جاءت متباينة حسب المركز الوظيفي، فنجد الإطارات يقدمونها غالبا وأعوان التحكم أحيانا ولا يقدمها معظم أعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(26,172) والدالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,001)، إن فئتي الإطارات وأعوان التحكم من صلاحيتهما تقديم الاقتراحات التي تخص العمل من جهة، ضف

إلى ذلك أن المستوى العلمي يلعب دورا في عملية تقديم الاقتراحات والذي يتوفر بدرجة عالية لدى فئة الإطارات وبدرجة متوسطة لدى أعوان التحكم، وبدرجة أقل لدى أعوان التنفيذ.

يرى "**نعيم إبراهيم الطّاهر**" أن "من أحد أهم الأسباب في بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين هو إعطائهم اهتماما كبيرا، وإشعارهم بأنّ لهم أهمية كبيرة، وأنّ ما يقدمونه من أفكار هي بالفعل أفكار بناءة حتى يتسنّى لهم تقديم المزيد... وتطبيقها فعليا ضمن برامج العمل". [1]

"ويمثل نظام تقديم المقترحات وسيلة مهمة بالنسبة للموظفين، للاشتراك في زيادة كفاءة الشركة، وإذا ما تم تنظيم هذه الطريقة بشكل سليم، فإنّها تساعد في الحد من الشعور بالإحباط الذي يسود عندما يشعرون بأنّ لديهم أفكارا جيدة، ولكنهم لا يستطيعون التعبير عنها، لعدم وجود قنوات اتصال معترف بها، وفي الغالب تخرج هذه الأفكار والمقترحات عن نطاق الواجبات العادية للموظفين، وأكثر الترتيبات الشائعة لنظام المقترحات هو استخدام **صناديق المقترحات** مع توفير نموذج معين، لإدخال المقترح للصندوق". [2]

بالإضافة إلى صندوق الاقتراح هناك سجل الاقتراح الذي تضعه إدارة المؤسسة مكان قريب وظاهر لجميع العاملين (عادة يكون في مدخل المؤسسة) حتى يتسنى لهم تسجيل اقتراحاتهم.

والجدول اللاحق يوضح مدى أخد المسؤولين في مؤسسة البحث باقتراحات المبحوثين:

---

[1]– نعيم إبراهيم الطّاهر: **أساسيات الإدارة –المبادئ والتطبيقات الحديثة**–عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 15.

[2]– سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: مرجع سابق، ص ص200–201.

جدول رقم(57): يوضح مدى أخذ المسؤولين باقتراحات المبحوثين حسب المركز الوظيفي

			إذا كنت تقدم اقتراحات، هل يعمل بها المسؤولون؟				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	1	13	29	6	6	55
		%	1,8%	23,6%	52,7%	10,9%	10,9%	100%
	عون تحكم	ت	3	12	24	4	10	53
		%	5,7%	22,6%	45,3%	7,5%	18,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	1	3	12	4	1	21
		%	4,8%	14,3%	57,1%	19,0%	4,8%	100%
المجموع		ت	5	28	65	14	17	129
		%	3,9%	21,7%	50,4%	10,9%	13,2%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
6,730	8	,566	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها بنسبة (50,4%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (57,1%)، في حين سجلت نسبة (21,7%) ممن أكد على انه غالبا ما يعمل المسؤولون باقتراحات خاصة الإطارات بنسبة (23,6%)، أما نسبة بـ(13,2%) من المبحوثين فيؤكدون على عدم عمل المسؤولين بالاقتراحات التي يقدمونها خاصة أعوان التحكم بنسبة (18,9%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(6,730) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,566)،

حسب تقديرنا أن هذه النتيجة طبيعية، فالأكيد أن المسؤولين يعملون في بعض الأحيان بالاقتراحات المقدمة وأحيانا لا يعملون بها، لأن الاقتراح أحيانا قد يكون بناءا وصائبا وأحيانا قد يكون غير ذلك.

أما المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات، فهذا يرجع إما إلى أنه ليس لديهم أي اقتراح وإما أن

المسؤولين يرفضون أي اقتراح يقدمونه، وهذا ما سنطلع عليه في الجدول الأتي:

جدول رقم(58): يوضح سبب عدم تقديم المبحوثين لاقتراحات حسب المركز الوظيفي

			إذا كنت لا تقدم اقتراحات، هل يرجع ذلك إلى:			المجموع
			ليس لديك أي اقتراح	رفض المسؤولين لأي اقتراح تقدمه	أخرى تذكر	
المركز الوظيفي	إطار	ت	3	2	1	6
		%	50,0%	33,3%	16,7%	100%
	عون تحكم	ت	6	7	4	17
		%	35,3%	41,2%	23,5%	100%
	عون تنفيذ	ت	5	7	3	15
		%	33,3%	46,7%	20,0%	100%
المجموع		ت	14	16	8	38
		%	36,8%	42,1%	21,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,643	4	,958	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل سببها رفض المسئولين لأي اقتراح يقدمونه بنسبة (42,1%) وأدلى بذلك أعوان التنفيذ بنسبة (46,7%)، في حين سجلت نسبة (36,8%) ممن يرجع السبب إلى عدم امتلاكهم لاقتراحات خاصة الإطارات بنسبة (50,0%)، أما المبحوثين الذين يرجعون سبب عدم تقديم الاقتراحات على أسباب أخرى فتقدر نسبتهم بـ(21,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (23,5%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل، سببها رفض المسئولين لأي اقتراح، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,643) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,958)، هذه النتيجة

تأتي معاكسة لنتيجة المقابلة التي أكد فيها المسئولون بأنهم يقومون بدراسة الاقتراحات والأخذ بالاقتراحات البناءة منها.

جدول رقم(59): يوضح العلاقة بين إشراك العاملين وولائهم للمؤسسة حسب المركز الوظيفي

			حسب رأيك، هل يؤثر إشراك العاملين على ولائهم (وفائهم) للمؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	37	24	61
		%	60,7%	39,3%	100%
	عون تحكم	ت	42	28	70
		%	60,0%	40,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	10	26	36
		%	27,8%	72,2%	100%
المجموع		ت	89	78	167
		%	53,3%	46,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
12,009	2	,002	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على تأثير إشراك العاملين على ولائهم للمؤسسة بنسبة (53,3%) خاصة الإطارات بنسبة (60,7%) وأعوان التحكم بنسبة (60,0%)، مقابل نسبة (46,7%) ممن لم يربط الولاء والوفاء للمؤسسة بإشراك العاملين خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (72,2%).

وعليه يمكن القول أن آراء العاملين جاءت متباينة بين مؤيد ومعارض لدور إشراك العاملين في بناء الولاء للمؤسسة، غير أن الإطارات وأعوان التحكم هم المؤيدين لذلك عكس أعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(12,009) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى

دلالة قدره (002,). وقد برر العاملون في هتين الفئتين تأثير إشراك العاملين على الولاء للمؤسسة بالتالي:

- الثقة الممنوحة للعاملين عن طريق عملية المشاركة تحفزهم على الإخلاص للمؤسسة
- إن إحساس العامل بالتهميش يجعله سلبي في وظيفته
- المشاركة تعمل على زيادة الارتباط العاطفي بين العامل والمؤسسة
- عندما تصنع القرار تصبح أكثر ولاء
- المشاركة تنمي في العمال روح الانتماء للمؤسسة، ومن ثم روح المبادرة والمثابرة على إتقان العمل والحفاظ على المؤسسة.

"إنّ إشراك التابعين في اتخاذ القرارات ينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام، وتزداد روحهم المعنوية ودافعيتهم لزيادة الإنتاج والتحسين والتطوير".[1]

كما "أنّ استخدام المشاركة كأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية يمثل عنصرا هاما وأساسيا ترتكز عليه العلاقات الإنسانية، بل ويساعد على تنميتها وتحقيق الشعور بالانتماء، كما أنّ أهداف المنظمة تكون أكثر وضوحا وتحديدا، لأنهم شاركوا في وضعها، ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على عاملين:

1- رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة، وتوافر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة.

2- إيمان الإدارة بأنّ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية أمرا واقعيا، وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبل ما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات". [2]

---

[1]- محمد حسن محمد حمادات: **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، مرجع سابق، ص 328.

[2]- فاروق مداس: **التنظيم وعلاقات العمل**، مرجع سابق، ص 82.

1-3-عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة: تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

إنّ قيم التحفيز ترتبط ارتباطا كليا مع الثقافة التنظيمية، أي مع القيم والمبادئ الأساسية التي تتبناها المؤسسة، كما أنّ ولاء العاملين للمؤسسة مرتبط ارتباطا مباشرا بفلسفة التحفيز المؤسساتي في بعده الكمي والكيفي وفي صوره البسيطة والمعقدة.

"ويشير مصطلح التحفيز المؤسساتي إلى البرامج الرسمية والنشاطات التي تنظم على مستوى المؤسسة ككل، هذه الطبيعة الجماهيرية تجعل هذا النوع من التحفيز متنوعا جدا، فقد يكون بسيطا كتقديم تكريم لموظف بارز، أو معقدا كعملية متعددة الجوانب تتصدر حفل تقديم مكافآت من قبل مدير شركة في احتفالية سنوية، إنّ برنامج التحفيز المؤسساتي يساعد على خلق **ثقافة تحفيز** في المؤسسة التي تحافظ على بقائها بشكل دائم، بغض النظر عن تعاقب الموظفين والإداريين". [1]

جدول رقم(60): يوضح رأي المبحوثين في مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

			هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟			المجموع
			يتناسب تماما	نوعا ما	لا يتناسب أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	16	33	12	61
		%	26,2%	54,1%	19,7%	100%
	عون تحكم	ت	11	35	24	70
		%	15,7%	50,0%	34,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	7	18	11	36
		%	19,4%	50,0%	30,6%	100%
المجموع		ت	34	86	47	167
		%	20,4%	51,5%	28,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
4,484	4	,344	غير دالة

[1]- عبد المنعم دهمان: مرجع سابق، ص253.

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يرون أن أجرهم يتناسب نوعا ما مع ما يبذلوه من جهد بنسبة (51,5%) خاصة الإطارات بنسبة (54,1%) ، في حين سجلت نسبة (28,1%) ممن يعتبرونه غير مناسب تماما خاصة أعوان التحكم بنسبة (34,3%) وأعوان التنفيذ بنسبة (30,6%)، أما نسبة (20,4%) فتعتبر الأجر الذي تتقاضاه مناسبا تماما مع الجهد المبذول في العمل خاصة فئة الإطارات بنسبة (26,2%).

وعليه يمكن القول أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤكد على تناسب الأجر مع الجهد المبذول ومؤكدٍ على عدم تناسبه، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(4,484) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,344)، ويمكن تفسير رأي أفراد العينة حول عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يقومون ببذله بغلاء المعيشة والأوضاع الاجتماعية بصفة عامة. وأن تأثير الأجر لا يقتصر على الجانب المادي لحياة العامل أو الموظف فقط، وإنما يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية أيضا.

"وقد وجد **إلواليبوElloitLibw** في دراسة له **1967** على العمال السود في مدينة واشنطن أنّ ضآلة الأجر الذي يتقاضاه هؤلاء العمال تسبب في مشاكل نفسية معقدة لاعتقاد العامل بعدم نفعه لأفراد أسرته، وعدم الوفاء بمطالبهم والعناية بأمورهم، وذلك يؤدّي إلى مشاكل اجتماعية عديدة كالطلاق، التشرد، الإدمان على المخدرات، وارتكاب الجرائم". [1]

[1]– لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص138.

جدول رقم(61): يوضح رأي المبحوثين في المعايير المعتمدة في عملية الترقية حسب المركز الوظيفي

			هل ترى أن المعايير المعتمدة في عملية الترقية؟		المجموع
			موضوعية	غير موضوعية	
المركز الوظيفي	إطار	ت	15	46	61
		%	24,6%	75,4%	100%
	عون تحكم	ت	13	57	70
		%	18,6%	81,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	7	29	36
		%	19,4%	80,6%	100%
المجموع		ت	35	132	167
		%	21,0%	79,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,776	2	,678	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون المعايير المعتمدة في عملية الترقية غير موضوعية بنسبة (79,0%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (81,4%) وأعوان التنفيذ بنسبة (80,6%)، مقابل إقرار نسبة (21,0%) على موضوعيتها خاصة الإطارات بنسبة (24,6%).

وبالتالي فإن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم موضوعية معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,776) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,678).

هذه النتيجة تقترب إلى حد ما مع نتيجة المقابلة بالنسبة لنفس السؤال، حيث أكد معظم المبحوثين أن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة موضوعية لكن تطبيقها فيه نقص. أما المبحوثين الذين أجابوا بأنها غير موضوعية ذلك لارتباطها بتقييم المسؤول المباشر، الذي لا يعكس في بعض الأحيان الحقيقة نظرا لصعوبة تقييم بعض العاملين لا سيما الذين يشغلون المهام ذات المردود الضعيف.

وقد اقترح المبحوثين عدد من البدائل التي من شأنها جعل معايير الترقية موضوعية وهي:

- الشفافية وتحديد معايير ثابتة وعادلة

- اقتران عملية الترقية بالنتائج المتحصل عليها
- اقتراح إعادة دراسة المقاييس المعتمدة في الترقية
- زيادة الحصة الممنوحة
- التخلي عن نظام الكوطا

"تضع المؤسسات المختلفة برامج لترقية العاملين فيها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الآتية:

– تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع، إذ أنّ وجود نظام مخطط ومعروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس ومعايير موضوعية، يمكن إدارة المنشأة من تحقيق خطة العمالة المطلوبة واللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المنشأة للاستفادة من الميزات الجاذبة للعمل فيها، والتي يشكل نظام الترقية فيها أحد عوامل الجذب هذه.

– ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة الحالية التي اكتسبت المهارات الفنية والإدارية في مجال أداء المهام والأعمال الملقاة على عاتقها، ومن ثمّ الاختيار من بينها من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريق الترقية.

– خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود وشعور العاملين بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدّم مستمر في وظائفهم، وبالتالي في معيشتهم دون حاجتهم إلى تغيير مكان العمل.

– إنّ وجود وتطبيق برنامج ترقية واضح وجيد، بعيدا عن المحسوبية والتحيّز، وبالتالي إفساح فرص الترقية والتقدّم أمام العاملين المجدين إلى تحسين معنوياتهم، وسيؤدّي إلى إخلاصهم وولائهم للمنشأة التي يعملون فيها". [1]

وبالتالي فإنّ المؤسسة الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق المواءمة الحقيقية والمنشودة بين أهداف الأفراد العاملين وأهدافها، وهذا لن يتم إلا من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين فيها، ولاشك أنّ برنامج الترقية تمثل أحد الركائز الأساسية لإشباع الحاجات، الأمر الذي يتطلب ضرورة العناية ببرامج الترقية لتكون على درجة كبيرة من الموضوعية بحيث تتحقق من خلالها مصلحة وأهداف كل من المؤسسة والعاملين على حد سواء.

[1]– مصطفى ناجيب شاويش: مرجع سابق، ص198.

جدول رقم(62): يوضح العلاقة بين المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة وشعور المبحوثين بالثقة تجاه مؤسستهم حسب المركز الوظيفي

			هل المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة، تجعلك تثق بأنها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	30	31	61
		%	49,2%	50,8%	100%
	عون تحكم	ت	27	43	70
		%	38,6%	61,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	20	16	36
		%	55,6%	44,4%	100%
المجموع		ت	77	90	167
		%	46,1%	53,9%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
3,125	2	,210	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين لا يؤكدون على أن المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى بنسبة (53,9%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (61,4%)، مقابل تسجيل نسبة (46,1%) ممن يعتقد عكس ذلك أي أن المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (55,6%) والإطارات بنسبة (49,2%).

ومما سبق يمكن القول أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت موزعة بين مؤيد ومعارض لدور المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة في جعل العمال أكثر ثقة بها، ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(3,125) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,210)، ذلك أن المنح العلاوات تعتبر قليلة بحيث لا تستطيع تغيير الوضعية الاجتماعية للعامل.

بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى، برروا ذلك بـ:

- هذه المنح تبين درجة الاهتمام بالعامل وتحفزه على بذل جهد أكبر.
- المنح والعلاوات المقدمة في هذه المؤسسة مرتفعة مقارنة بمؤسسات أخرى، بحيث تحافظ على الكفاءات الموجودة وتجذب كفاءات أخرى.
- لأنها شركة وطنية كبيرة.

بالإضافة إلى الحوافز المادية المباشرة المتمثلة في الأجور والترقيات والمنح، هناك حوافز مادية غير مباشرة أو ما يسمى بحوافز "الخدمات الاجتماعية" والتي تتمثل في التغذية والنقل والخدمات الصحية والثقافية والرياضية إلى غير ذلك من الخدمات المتنوعة والمختلفة باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة وقدرتها المالية، وباختلاف القيم التنظيمية التي تشكل الثقافة التحفيزية للمؤسسة. والجدول الآتي سيبين مدى استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية التي توفرها مؤسسة البحث.

جدول رقم(63): يوضح مدى استفادة المبحوثين من الخدمات الاجتماعية حسب المركز الوظيفي

			هل استفدت من الخدمات الاجتماعية؟			
			كلها	بعضها	لم أستفد	المجموع
المركز الوظيفي	إطار	ت	1	45	15	61
		%	1,6%	73,8%	24,6%	100%
	عون تحكم	ت	4	47	19	70
		%	5,7%	67,1%	27,1%	100%
	عون تنفيذ	ت	2	19	15	36
		%	5,6%	52,8%	41,7%	100%
المجموع		ت	7	111	49	167
		%	4,2%	66,5%	29,3%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,453	4	,244	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين استفادوا من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة بنسبة (66,5%) خاصة الإطارات بنسبة (73,8%) وأعوان التحكم بنسبة (67,1%)، مقابل نسبة (29,3%) ممن لم يستفد منها خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (41,7%)، أما نسبة .(4,2%) فقد استفادوا من كل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

وعليه يمكن القول أنه أكثر من ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية استفادوا من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^{2} المقدرة بـ(5,453) وغير دالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,244)، وتتمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسة البحث في:

- خدمات صحية : اتفاقيات مع أطباء مختصين ومخابر التحليل والأشعة.
- العطل العائلية خارج وداخل الوطن والمخيمات الصيفية للأطفال.
- المشاركة في إحياء بعض المناسبات الخاصة بأسر العاملين كتكريم أولادهم المتفوقين .
- المشاركة في إحياء بعض المناسبات الوطنية والدينية، كيوم الشجرة وعيد المعاقين.
- العمرة.
- رياض الأطفال.[1]

تعرف الخدمات الاجتماعية بأنها: "الدعم المقدّم من قبل المنظمة للأفراد العاملين لديها بهدف صيانتهم والمحافظة عليهم، ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، وتهيئتهم للعمل بمعنوية عالية، فهي تمثل حافزا مؤثرا على أدائهم". [2]

"ويتم فيها ممارسة الكثير من الشعائر والعادات خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل، كالأسفار والحفلات وغيرها...الخ وقد تشترك فيها أسر العاملين فهذه تسهم في تكوين تماسك عال كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد، وكلما أرادت المنظمة تماسك أكبر وتعزيز مشاعر الانتماء كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة، إضافة إلى تشجيع تكوين الجماعات المهتمة بهذه النشاطات والاهتمام بحالة المرضى والمعنويات ورصد التغير فيها وتعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين تساعدهم على حسن إدارة السلوك والصراع التنظيمي داخل المؤسسة". [3]

---

[1]-**مقابلة مع رئيسة قسم الموارد البشرية:** بتاريخ 15-03-2017.

[2]- أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي: مرجع سابق، ص6.

[3] -رضوان بواب: مرجع سابق، ص ص80-81.

جدول رقم(64): يوضح رأي المبحوثين في مدى كفاية الخدمات الاجتماعية حسب المركز الوظيفي

			هل ترى أن هذه الخدمات:		المجموع
			كافية	غير كافية	
المركز الوظيفي	إطار	ت	17	44	61
		%	27,9%	72,1%	100%
	عون تحكم	ت	19	51	70
		%	27,1%	72,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	8	28	36
		%	22,2%	77,8%	100%
المجموع		ت	44	123	167
		%	26,3%	73,7%	100%
قيمة كا^2			درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,411			2	,814	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة غير كافية بنسبة (73,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (77,8%)، مقابل تأكيد ما نسبتهم (26,3%) على كفايتها خاصة الإطارات بنسبة (27,9%) وأعوان التحكم بنسبة (27,1%).

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة غير كافية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,411) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,814). إن ما تقدم مؤسسة البحث من خدمات لا يغطي احتياجات العاملين. ومن أجل تحسينها اقترحوا ما يلي:

- تحسين الخدمات الصحية
- العدالة في توزيع هذه الخدمات وتنويعها والإعلان عنها في التوقيت المناسب
- خدمات متعلقة بالترفيه والراحة
- إسناد مهمة تسيير الخدمات الاجتماعية لإطارات كفئة

والجدول الموالي سيوضح ما إذا كانت الخدمات التي تقدمها مؤسسة البحث تزيد من رغبة العاملين بالبقاء فيها.

جدول رقم(65): يوضح العلاقة بين كفاية الخدمات الاجتماعية والرغبة في البقاء بالمؤسسة

			إذا كانت كافية، هل هذه الخدمات التي تقدمها المؤسسة تزيد من رغبتك بالبقاء فيها؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	12	5	17
		%	70,6%	29,4%	100%
	عون تحكم	ت	14	5	19
		%	73,7%	26,3%	100%
	عون تنفيذ	ت	6	2	8
		%	75,0%	25,0%	100%
المجموع		ت	32	12	44
		%	72,7%	27,3%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,069	2	,966	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة كافية يؤكدون على زيادة رغبتهم في البقاء فيها بنسبة (72,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (75,0%) وأعوان التحكم بنسبة (73,7%)، مقابل عدم ربط نسبة (27,3%) بين كفاية الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة والرغبة في البقاء بالمؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (29,4%).

وبالتالي فإنه بالتقريب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية الذين يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة كافية، يؤكدون على زيادة رغبتهم في البقاء فيها، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,069) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,966)، ويمكن القول أنّ تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين للرفع من مستوى أدائهم،

وذلك عن طريق التأثير على روحهم المعنوية، الأمر الذي يشكل ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي حرصهم على تحقيق أهدافها وغيرتهم على مصلحتها، ويبرر المبحوثين ذلك بـ:

- هذه الخدمات تسهل من الحياة الاجتماعية اليومية للعامل
- تجعل العامل أكثر استقرار وبالتالي أكثر رغبة في البقاء بالمؤسسة
- أغلب هذه الخدمات في ميدان الصحة، والحصة أعز ما يملك الإنسان

جدول رقم(66): يوضح العلاقة بين المنح المقدمة للمبحوثين في بعض المناسبات وقيامهم بجهد مضاعف في وظائفهم حسب المركز الوظيفي

			هل المنح التي تقدمها المؤسسة في بعض المناسبات، تجعلك تقوم بجهد مضاعف في وظيفتك؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	30	31	61
		%	49,2%	50,8%	100%
	عون تحكم	ت	33	37	70
		%	47,1%	52,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	17	19	36
		%	47,2%	52,8%	100%
المجموع		ت	80	87	167
		%	47,9%	52,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,063	2	,969	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين ينفون وجود علاقة بين المنح الممنوحة لهم في بعض المناسبات وبذلهم لجهد مضاعف في الوظيفة بنسبة (52,1%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (52,9%) وأعوان التنفيذ بنسبة (52,8%)، في المقابل أكدت نسبة (47,9%) على وجود علاقة بينهما

بمعنى زيادة ومضاعفة الجهد في العمل يكون عند تقاضيهم لمنح في المناسبات خاصة الإطارات بنسبة (49,2%).

ومما سبق يمكن القول أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤيد ومعارض لوجود علاقة بين زيادة ومضاعفة الجهد في العمل والاستفادة من المنح في المناسبات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(063,) و غير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (969,)، هذا الانقسام يمكن أن تفسيره بأن المنح التي تقدمها المؤسسة قليلة وغير مرضية بالنسبة لنصف المبحوثين خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وهذا الاستنتاج تؤكده نتائج المقابلة حيث يرى نصف المبحوثين أن الحوافز المادية قليلة جدا، أما النصف الآخر فيرى أنها مابين الجيدة والمتوسطة، واقترحوا من أجل تحسينها زيادة المنح والعلاوات وتخصيص منح للعاملين المتميزين.

وتقدم مؤسسة البحث منح منوعة من حيث قيمتها ومناسبتها التي تتمثل في: الزواج، الختان، الولادة، الدخول المدرسي، مصاريف الدفن لذوي الحقوق، ...الخ.

بالإضافة إلى المنح والعلاوات هناك قيمة تحفيزية أخرى ذات أهمية بالغة وهي التكوين، حيث يعد التكوين وسيلة أساسية في تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة من جهة، وحاجات الفاعلين الاجتماعيين من جهة أخرى، باعتبار أن المؤسسة في حاجة إلى عاملين مؤهلين لكي تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة. ومن خلال الجدول الموالي سيتم إدراك العلاقة بين استفادة المبحوثين من دورات تكوينية ونشرهم السمعة الحسنة عن المؤسسة.

جدول رقم(67): يوضح العلاقة بين استفادة المبحوثين من الدورات التكوينية ونشرهم السمعة الحسنة عن المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			هل الدورة التكوينية التي استفدت منها تدفعك إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة؟			المجموع
			نعم	لا	لم أستفد	
المركز الوظيفي	إطار	ت	34	8	19	61
		%	55,7%	13,1%	31,1%	100%
	عون تحكم	ت	31	3	36	70
		%	44,3%	4,3%	51,4%	100%
	عون تنفيذ	ت	10	4	22	36
		%	27,8%	11,1%	61,1%	100%
المجموع		ت	75	15	77	167
		%	44,9%	9,0%	46,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
12,160	4	,016	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية بنسبة (46,1%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (61,1%) وأعوان التحكم بنسبة (51,4%)، في حين سجلت نسبة (44,9%) من المبحوثين الذين يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (55,7%)، أما نسبة بـ(9,0%) فرغم استفادتهم من دورات تكوينية إلا أن ذلك لم يدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة خاصة الإطارات بنسبة (13,1%) أعوان التنفيذ بنسبة (11,1%).

وعليه يمكن القول أن معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها، تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2

المقدرة قـ(12,160) والدالة عند درجات الحرية (4) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,016).

وبرروا ذلك بـ:

- تشجيع الأصدقاء على العمل في هذه المؤسسة لاهتمامها بالتكوين
- نقل المعارف المكتسبة
- التكوين يمكن العامل من التطوير الذاتي والتدرج في السلم الهرمي
- التكوين يزيد من عزيمة العامل
- لأنه حافز مادي ومعنوي
- لأن المؤسسة صاحبة الفضل في ذلك

"يرجع الاهتمام بالتكوين في الجزائر إلى ما بعد الاستقلال مباشرة نظرا لافتقار المؤسسات الجزائرية لعنصر بشري مؤهل بإمكانه التحكم في التسيير والإنتاجية. واقتصرت هذه العملية على فئة الإطارات دون باقي الفئات السوسيو مهنية، وهذا نظرا لضعف كفاءات التسيير التي بإمكانها الإشراف على عملية التأطير في المؤسسات المختلفة. ووفق هذا السياق بعث بإطارات شابة للتكوين في البلدان الاشتراكية، ولقد وصف هذا التكوين بأنه استجابة لمتطلبات وضغوط المحيط السياسي والتخطيط المركزي لا للحاجات الحقيقية للمؤسسة وإطاراتها". [1]

الملاحظ مما سبق أن التكوين كان موجها إلى فئة الإطارات أو المسيرين في بداية الأمر ثم توسع ليشمل باقي الفئات السوسيو مهنية، ذلك أن التكوين عامل نجاعة يخص جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة دون اختزاله في فئة سوسيو مهنية بعينها.

"ولقد تجدد الاهتمام بالمعاهد والمراكز المسئولة عن التكوين مع مطلع الثمانينات، وهذا تماشيا مع الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر". [2]

فيما يخص المعاهد والمراكز المسؤولة عن التكوين في مؤسسة البحث، "هناك ثلاث مدارس تكوينية لمجمع سونلغاز:

- **مركز عين مليلة:** خاص بتكوين كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

---

[1]– عبد الحفيظ مقدم وآخرون: الثقافة والتسيير، **أعمال الملتقى الدولي** المنعقد بالجزائر 28–30 نوفمبر، الجزائر، 1992، ص263.

[2]– عبد الحفيظ مقدم وآخرون: المرجع السابق، ص264.

- **مركز بليدة:** خاص بتكوين الإطارات التقنية.
- **مركز بن عكنون:** خاص بتكون الإداريين.
- **مركز ورقلة:** في طور الإنجاز". [1]

" كما أن التكون في مؤسسة البحث ينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **التكوين بالوسائل خاصة Formation de propres moyens:** مدته من ثلاثة أيام إلى أسبوع. يتولى فيهم قسم الموارد البشرية تعريف الموظفين الجدد بالمؤسسة (النظام الداخلي، الاتفاقية الجماعية، الموظفين، مرافق المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة...) لتسهيل إدماجهم في المؤسسة.
- **التكوين المنهي المتخصص Formation professionnelle spécialisé:** مدته ستة أشهر فما فوق، يتم في مدارس التكوين التي سبق ذكرها.
- **تكوين خاص بالرسكلة وإعادة التأهيل**

Formation professionnelle de performance: مدته مابين أسبوع وستة أشهر.

وأن كلفة التكوين بالنسبة لعون غاز Gazier أو عون الكهرباء Electricien تقدر بحوالي 90 مليون سنتيم. ونظرا لأن المؤسسة تتحمل هذه التكلفة العالية، فهي تشترط على العون إمضاء عقد الوفاءContrat de Fidélité، هذا العقد يتضمن أنه ليس لديه الحق في الاستقالة قبل ثلاث سنوات من استئناف العمل بعد فترة التكون". [2]

إن التكوين في أبعاده الاجتماعية هو تزويد الفاعل الاجتماعي بقيمة التعليم المستمر والبحث الدائم عما هو جديد، "ولقد حصر **سان سوليو** التأثيرات التي يمارسها التكوين في مجموعة من المحددات هي:

- **تأثير الألفة الاجتماعية:** باعتبار أن التكوين يمنح فضاء للقاء وتبادل الآراء.
- **تأثير الاندماج:** باعتبار أن التكوين يوفر للفاعل الاجتماعي الانتماء إلى جماعة يتقاسم معها مجموعة من القيم، الانتظارات والانجازات.
- **تأثير انفتاح أنساق اجتماعية على أنساق أخرى:** إن التكوين يمنح فرصا لإحداث علاقات

[1]- **مقابلة مع المكلف بالاتصال:** المقابلة كانت بتاريخ 04-01-2016.

[2]- **مقابلة مع المكلفة بمصلحة الدراسات في قسم الموارد البشرية:** المقابلة كانت بتاريخ 01-02-2016.

متبادلة مع المصالح والمؤسسات المختلفة". [1]

إنّ للموارد البشرية احتياجات شخصية لابد من معرفتها لتكوين الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، كما أنّ معرفة الأسباب التي تزيد من مردودهم الفردي والجماعي وكل ما يمكن أن يعوقهم عن تحقيق ذلك، يلعب دورا هاما في تحفيزهم، وتلعب عملية التكوين وتحديد الاحتياجات الخاصة للعاملين في ذلك دورا مهما يمكن من خلاله للمؤسسة تعديل اتجاهاتهم وإشباع رغباتهم.

ولكن لا يجب أن ننسى أنّ للعامل أمالا متنوعة يرمي لتحقيقها، وحاجات أخرى يريد إشباعها إلى جانب الحوافز المادية من أجر وترقية ومنح وخدمات وتكوين وغيرها...، وخصوصا كلما بلغ مستويات عالية من التعليم، فهو يود أن يحصل على جزاءات معنوية إلى جانب الجزاءات المادية، كاحترام الذات وإثباتها وتقدير الآخرين له. ومن بين الحوافز المعنوية التي تقدمها مؤسسة البحث لعامليها الميداليات بأنواعها وسنتابع من خلال الجدول الموالي مدى حصول المبحوثين على هذه الميداليات.

جدول رقم(68): يوضح مدى حصول المبحوثين على ميداليات حسب المركز الوظيفي

			هل سبق لك وأن تحصلت على ميداليات		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	20	41	61
		%	32,8%	67,2%	100%
	عون تحكم	ت	22	48	70
		%	31,4%	68,6%	100%
	عون تنفيذ	ت	17	19	36
		%	47,2%	52,8%	100%
المجموع		ت	59	108	167
		%	35,3%	64,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
2,867	2	,238	غير دالة

[1] - Renaud Sainsaulieu : **Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise**, Presses de fonction des sciences politiques et dalloz, paris, 1987, pp 304-305.

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق وأن تحصلوا على ميداليات بنسبة (64,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (68,6%) والإطارات بنسبة (67,2%)، مقابل نسبة (35,3%) ممن سبق له وأن تحصل على المدلية خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,2%).

وبالتالي فإنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يتحصلوا على ميداليات من طرف المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(2,867) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,238).

إن نتيجة هذا الجدول يمكن ربطها بنتيجة الجدول الخاص بالسن، والتي مفادها أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة الشابة بحيث تقل أعمارهم عن 40 سنة خاصة أعوان التحكم، ونتيجة الجدول الخاص بالاقدمية، التي بينت أن ما يقارب نصف العاملين التحقوا حديثا بالمؤسسة إذ لم تصل مدة عملهم خمس سنوات خاصة أعوان التحكم. وبالتالي نستنتج أنه بما إن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وليس لهم أقدمية فالأكيد أن أغلبيتهم لم يحصلوا بعد على ميداليات، هذه الأخيرة التي تمنحها المؤسسة ابتداء من أقدمية 15 سنة. انظر الجدول المتعلق بالسن والجدول المتعلق يالأقدمية في الفصل الخامس.

تعتبر الميدالية حافزا معنويا وماديا في نفس الوقت، وتقدم مؤسسة البحث لعامليها الميداليات حسب الأقدمية في العمل، ويمكن الإطلاع على تفصيل ذلك في النموذج التالي: [1]

-**الميدالية البرونزية:** بعد 15 سنة من الأقدمية، وبالمقابل يمنح لصاحبها مبلغ مالي يعادل الأجر القاعدي

-**الميدالية الفضية:** تقدم بعد 20 سنة من الأقدمية، بعد التقييم الإيجابي للمسؤول المباشر(الذي من صلاحياته تأجيلها بسنة) ترافقها قيمة مالية مقدرة ب: الأجر القاعدي مضروب في 2

-**الميدالية الذهبية:** تقدم بعد 25سنة، المبلغ المرافق لها يتمثل في: 3 من الأجر القاعدي مضروب في 2.

-**الميدالية القرموزية:** تقدم بعد 30 سنة، تمنح لصاحبها مع مبلغ يقدر ب 4 من الأجر القاعدي مضروب في 2.

-**لوحة شرف TableauD'honneur:** 35 سنة من الأقدمية، بالإضافة إلى 5 من الأجر القاعدي

[1]- **مقابلة مع المكلفة بمصلحة الدراسات في قسم الموارد البشرية:** المقابلة كانت بتاريخ 01-02-2016.

مضروب في 2

-**شهادة شرف Diplôme D'honneur**: متعلقة بالإنجاز، قيمتها المالية 6 مرات الأجر القاعدي مضروب في 2.

-**الإنجاز**: متعلق بالعمل أو بالحياة العامة، كإنقاذ المواطنين من عملية إرهابية. وهذه إشارة إلى أن المؤسسة تربطها علاقة إيجابية بالمجتمع الذي تتواجد فيه.

والجدول الموالي يبين نوع المدليات التي تحصل عليها المبحوثين حسب المركز الوظيفي:

جدول رقم(69): يوضح نوع المدليات التي تحصل عليها المبحوثين حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم، ما نوعها؟				المجموع
			برونزية	فضية	ذهبية	قرمزية	متنوعة	
المركز الوظيفي	إطار	ت	7	4	0	0	9	20
		%	35,0%	20,0%	0,0%	0,0%	45,0%	100%
	عون تحكم	ت	9	1	2	0	10	22
		%	40,9%	4,5%	9,1%	0,0%	45,5%	100%
	عون تنفيذ	ت	3	1	1	1	11	17
		%	17,6%	5,9%	5,9%	5,9%	64,7%	100%
المجموع		ت	19	6	3	1	30	59
		%	32,2%	10,2%	5,1%	1,7%	50,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
9,683	8	,288	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تحصلوا على المدليات هي مدليات متنوعة بنسبة (50,8%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (64,7%)، في حين سجلت نسبة (32,2%) ممن تحصل على المدلية البرونزية خاصة أعوان التحكم بنسبة (40,9%)، أما المبحوثين الحاصلين على

المدليات الفضية فتقدر نسبتهم بـ(10,2%) خاصة الإطارات بنسبة (20,0%)، مقابل حصول نسبة (5,1%) على المدليات الذهبية.

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من نصف المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تحصلوا على المدليات، هي مدليات متنوعة ما بين برونزية وفضية وذهبية وقرموزية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(9,683) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,288)،

أردنا أن نقيس تأثير استفادة المبحوثين من الميداليات التي تعتبر مؤشر من مؤشرات الحوافز، على دفاعهم عن المؤسسة إذا ما ذُكرت بسوءٍ حتى بعد ترك العمل فيها والذي يعتبر مؤشر من مؤشرات الولاء وتحديدا الولاء المستمر، فكانت إجاباتهم ممثلة غي الجدول الموالي:

جدول رقم(70): يوضح العلاقة بين حصول المبحوثين على ميداليات ودفاعهم عن المؤسسة إذا ما ذُكرت بسوءٍ حتى بعد ترك العمل فيها حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم أيضا، هل هذا يجعلك تدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	14	6	20
		%	70,0%	30,0%	100%
	عون تحكم	ت	12	10	22
		%	54,5%	45,5%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	8	17
		%	52,9%	47,1%	100%
المجموع		ت	35	24	59
		%	59,3%	40,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1,440	2	,487	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تحصلوا على المدليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها بنسبة (59,3%) خاصة الإطارات بنسبة (70,0%)، مقابل نسبة (40,7%) من المبحوثين الذين تحصلوا على المدليات ولكن لم يجعلهم ذلك يدافعون عن سمعة المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (47,1%) وأعوان التحكم بنسبة (45,5%).

وعليه يمكن القول أن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تحصلوا على المدليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(1,440) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,487)، وبالتالي نستنتج أن الميداليات كحافز معنوي ومادي في نفس الوقت تؤثر تأثيرا إيجابيا على ولاء المبحوثين للمؤسسة، وبرروا ذلك بأن المؤسسة فوق كل الاعتبارات الفردية.

جدول رقم(71): يوضح مدى قيام المؤسسة بتوزيع هدايا على العاملين حسب المركز الوظيفي

			هل تقوم المؤسسة بتوزيع هدايا على العاملين؟				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	1	6	12	19	23	61
		%	1,6%	9,8%	19,7%	31,1%	37,7%	100%
	عون تحكم	ت	5	3	15	19	28	70
		%	7,1%	4,3%	21,4%	27,1%	40,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	0	3	8	3	22	36
		%	0,0%	8,3%	22,2%	8,3%	61,1%	100%
المجموع		ت	6	12	35	41	73	167
		%	3,6%	7,2%	21,0%	24,6%	43,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
14,308	8	,074	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين بنسبة (43,7%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (61,1%)، في حين سجلت نسبة (24,6%) ممن يؤكد على أنها تقوم نادرا بتوزيع الهدايا خاصة الإطارات بنسبة (31,1%) وأعوان

التحكم بنسبة (27,1%)، أما فقدرت نسبة بـ(21,0%) من المبحوثين فيؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتوزيع الهدايا على العاملين خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (22,2%).

ومنه فإن ما يقارب نصف المبحوثين، بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(14,308) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,074)، أما نصف المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، فقد أكدوا بأنها هدايا رمزية (مفكرة، بعض الأواني المنزلية) وهدايا مالية (مبالغ مالية)، وذلك في المناسبات التالية:

- عيد المرأة،
- خروج أحد العاملين على التقاعد
- تقليد الميداليات

جدول رقم(72): يوضح مدى تنظيم المؤسسة لبعض الاحتفالات حسب المركز الوظيفي

			هل تنظم المؤسسة بعض الاحتفالات؟				المجموع
			دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	9	5	32	15	00	61
		%	14,7%	8,2%	52,5%	24,6%	00%	100%
	عون تحكم	ت	9	13	31	17	00	70
		%	14,7%	18,6%	44,3%	24,3%	00%	100%
	عون تنفيذ	ت	6	7	13	10	00	36
		%	3,6%	19,4%	36,1%	27,8%	00%	100%
المجموع		ت	24	25	76	42	00	167
		%	14,4%	15,0%	45,5%	25,1%	00%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
6,210	8	,624	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتنظيم الحفلات للعمال بنسبة (45,5%) خاصة الإطارات بنسبة (52,5%)، في حين سجلت نسبة (25,1%) ممن يؤكد على أنه نادرا ما تقوم بذلك خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (27,8%)، أما المؤكدين على تنظيم المؤسسة لاحتفالات في غالب الأحيان فتقدر نسبتهم بـ(15,0%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (19,4%) وأعوان التحكم بنسبة (18,6%).

ومما سبق يمكن القول أنه معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بتنظيم حفلات خاصة بهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(6,210) وغير دالة عند درجات الحرية (8) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,624).

"والاحتفالات هي المناسبات الخاصة التي تبجل قيم الشركة، وتحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، وكما هو الحال بالنسبة لاحتفالات الزواج التي يعلن فيه على الملأ التزام الزوج والزوجة بقيم الزواج، وكما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد مجيء إدارة جديدة للدولة، فإن احتفالات المنظمات تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فعلى سبيل المثال فإن إحدى شركات المحاسبة احتفلت بانتقالها إلى مبنى إداري أفضل بأن أقامت وليمة أظهرت أنها حققت إنجازا رائعا وقد عبر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة قال: الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم". [1]

أما المناسبات التي تنظم فيها مؤسسة البحث احتفالات فهي: [2]

- تنصب المدير الجديد (يكون فيه لقاء تعارف بين المدير والعاملين في مختلف الفئات السوسيو مهنية)
- تقليد الميداليات للعاملين
- ذكرى تأميم المحروقات 24 فيفري.
- عيد المرأة (يتم فيه توزيع هدايا ووجبة غذاء ونصف يوم مدفوع الأجر بالإضافة إلى مبلغ مالي رمزي)
- خروج أحد العاملين إلى التقاعد، وهو عرف تدعيمي من العمال.
- عيد العمال.

[1]– جيدالد جرينبرج، روبرت بارون: مرجع سابق، ص 640.

[2]– **مقابلة مع المكلفة بالاتصال:** كانت بتاريخ 9-12-2015.

جدول رقم(73): يوضح المناسبات التي تنظم فيها المؤسسة الاحتفالات حسب المركز الوظيفي

			إذا كانت تنظم احتفالات، هل تكون بمناسبة:					المجموع
			خروج أحد العاملين على التقاعد	عيد العمال	تكريم بعض العاملين	ذكرى تأسيس المؤسسة	عيد المرأة	كل هذه المناسبات	
المركز الوظيفي	إطار	ت	7	4	1	2	7	40	61
		%	11,5%	6,6%	1,6%	3,3%	11,5%	65,6%	100%
	عون تحكم	ت	14	2	1	1	13	39	70
		%	20,0%	2,9%	1,4%	1,4%	18,6%	55,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	1	0	0	3	23	36
		%	25,0%	2,8%	0,0%	0,0%	8,3%	63,9%	100%
المجموع		ت	30	7	2	3	23	102	167
		%	18,0%	4,2%	1,2%	1,8%	13,8%	61,1%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
8,630	10	,568	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على تنظيم المؤسسة لاحتفالات في مختلف المناسبات بنسبة (61,1%) خاصة الإطارات بنسبة (65,6%)، في حين سجلت نسبة (18,0%) ممن يؤكد على أن هذه الاحتفالات تقام فقط عند خروج العاملين للتقاعد خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (25,0%)، أما المؤكدين على تنظيمها في عيد المرأة فقدرت نسبتهم بـ(13,8%) من خاصة أعوان التحكم بنسبة (18,6%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على تنظيم المؤسسة للاحتفالات يكون في مناسبات مختلفة كخروج أحد العاملين على التقاعد وعيد العمال وعيد المرأة وغيرها، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(8,630) وغير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,568)، والاحتفالات هي مناسبات خاصة يمكن للمؤسسة

أن تستغلها في ترسيخ مختلف قيمها التنظيمية، وتحافظ من خلالها على ثقافتها هويتها، كما أن الاحتفالات تعمل على إحياء الأعراف والمعتقدات والافتراضات الأساسية للمؤسسة.

"من بين الأعمال الرائدة في دراسة دور الحوافز، الدراسة التي قام بها هيرزبورغ في الخمسينات من القرن الماضي والتي صاغ فيها نظريته عن الحفز، حيث حدد فيها مجموعة من العناصر التي يمكن أن تشكل حفزا أو إحباطا العاملين في الشركة. من بين هذه العناصر مستويات الأجور وظروف العمل وسياسة الشركة، ورفع أجور العاملين وإن كان أمرا جيدا في حد ذاته لكنه ليس كافيا، فهم علاوة على ذلك بحاجة إلى الثقة والتقدير، ولذلك نجد من بين عناصر الحفز التي حددها هيرزبورغ: العمل في حد ذاته، التقدم، الإنجاز، الاحترام، التقدير، المسؤولية". [1]

والجدول الموالي يوضح عنصرا من هذه العناصر التحفيزية ذات البعد المعنوي والمتمثلة في تكليف المبحوثين بعمل قيادي من طرف المسئولين في مؤسسة البحث.

جدول رقم(74): يوضح مدى تكليف المبحوثين بعمل قيادي من طرف المسئولين

			هل سبق لك وأن كلفت بعمل قيادي؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	22	39	61
		%	36,1%	63,9%	100%
	عون تحكم	ت	12	58	70
		%	17,1%	82,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	3	33	36
		%	8,3%	91,7%	100%
المجموع		ت	37	130	167
		%	22,2%	77,8%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
11,851	2	,003	دالة

[1]– محمد كامل عبد الحافظ: **إدارة الأفراد**، وادي النيل للطباعة والنشر، القاهرة، دون ذكر السنة، ص ص120-121.

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم وأن كلفوا بعمل قيادي بنسبة (77,8%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (91,7%) وأعوان التحكم بنسبة (82,9%)، مقابل نسبة (22,2%) ممن سبق له وأن كلف بعمل قيادي خاصة الإطارات بنسبة (36,1%).

ومنه فإن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين لم يسبق لهم وأن كلفوا بعمل قيادي خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(11,851) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,003)، وذلك لأن العمل القيادي يحتاج إلى مهارات ومواصفات قد لا تتوفر لدى جميع المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية.

جدول رقم(75): يوضح العلاقة بين تكليف المبحوثين بعمل قيادي وحفاظهم على أسرار المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم، هل يدفعك ذلك إلى الحفاظ على أسرار المؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	22	00	22
		%	100%	%00	100%
	عون تحكم	ت	12	00	12
		%	100%	%00	100%
	عون تنفيذ	ت	3	00	3
		%	100%	%00	100%
المجموع		ت	37	00	37
		%	100%	%00	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
/	/	/	دالة (100%)

نلاحظ من خلال هذا الجدول كل المبحوثين الذين كلفوا بعمل قيادي أقروا بأنهم يحافظون دوما على أسرار المؤسسة بنسبة (100%)، وهو مؤشر إيجابي على ولاء هؤلاء العاملين للمؤسسة ووفائهم بحفظ أسرارها وكل ما يتعلق بها، وبرروا ذلك بـ:

- دائما التكليف بمهمة يستوجب التحفظ
- أخلاقي المهنية تدفعني لذلك
- التكليف مسؤولية أمام الله، ناهيك عن السر المهني

إن الحوافز السلبية هي"عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي بالنتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه". [1] ومن خلال الجدولين (76) و(77)، سيتم الإطلاع على منظومة الحوافز السلبية لمؤسسة البحث، وذلك بالتعرف على مدى تعرض المبحوثين لكم ونوع العقوبات التي تطبق عليهم.

جدول رقم(76): يوضح مدى تعرض المبحوثين للعقوبات حسب المركز الوظيفي

			هل سبق لك وأن تعرضت لعقوبة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	6	55	61
		%	9,8%	90,2%	100%
	عون تحكم	ت	5	65	70
		%	7,1%	92,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	4	32	36
		%	11,1%	88,9%	100%
المجموع		ت	15	152	167
		%	9,0%	91,0%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
,544	2	,762	غير دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين لم يسبق لهم وأن تعرضوا لعقوبات من طرف إدارة المؤسسة بنسبة (91,0%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (92,9%)، مقابل تعرض نسبة (9,0%) فقط لعقوبات من طرف الإدارة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (11,1%) والإطارات بنسبة (9,8%).

[1]– معاذ نجيب غريب: مرجع سابق، ص4.

ومما سبق يمكن القول أنه بالتقريب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يسبق لهم وأن تعرضوا لعقوبات من طرف إدارة المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(,544) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,762)، هذا يعني أن المبحوثين يغلب على سلوكهم التنظيمي قيمة الانضباط مما حال إلى عدم تعرضهم للعقوبات (الحوافز السلبية)، هذه القيمة التي أكد على وجودها كل المبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلات بنوعيها (الحرة والمقننة) تحديدا حول السؤال الذي مفاده: ما الذي يميز هذه المديرية عن بقية مديريات توزيع الكهرباء والغاز؟ كل المبحوثين (عينة المقابلة) أجابوا بأن أهم خاصية هي الانضباط.

جدول رقم(77): يوضح نوع العقوبات التي طبقت على المبحوثين حسب المركز الوظيفي

			في حالة نعم، هل تمثلت في				المجموع
			إنذار شفهي	إنذار كتابي	توبيخ	النقل إلى مكان أبعد	
المركز الوظيفي	إطار	ت	1	5	0	0	6
		%	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	100%
	عون تحكم	ت	1	3	0	1	5
		%	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	100%
	عون تنفيذ	ت	0	3	1	0	4
		%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	100%
المجموع		ت	2	11	1	1	15
		%	13,3%	73,3%	6,7%	6,7%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,705	6	,457	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات من طرف الإدارة والبالغ عددهم 15 عامل فقط، كانت على شكل إنذار كتابي بنسبة (73,3%) خاصة الإطارات بنسبة (83,3%)، في حين سجلت نسبة (13,3%) ممن تحصل على إنذار شفهي خاصة أعوان التحكم بنسبة

(20,0%) وأعوان التنفيذ بنسبة (16,7%)، أما العمال الذين تم معاقبتهم بنقلهم لمكان أبعد فقدرت نسبتهم بـ(6,7%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تعرضوا لعقوبات من طرف الإدارة كانت على شكل إنذار كتابي يدرج في ملف العامل، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(5,705) وغير دالة عند درجات الحرية (6) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,457).

جدول رقم(78): يوضح رأي المبحوثين في طريقة توزيع الحوافز في المؤسسة

			هل ترى أن توزيع الحوافز في مؤسستكم يتم بطريقة؟		المجموع
			عادلة	غير عادلة	
المركز الوظيفي	إطار	ت	22	39	61
		%	36,1%	63,9%	100%
	عون تحكم	ت	10	60	70
		%	14,3%	85,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	7	29	36
		%	19,4%	80,6%	100%
المجموع		ت	39	128	167
		%	23,4%	76,6%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
9,030	2	,011	دالة

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يعتقدون أن عملية توزيع الحوافز في المؤسسة تتم بطريقة غير عادلة بنسبة (76,6%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (85,7%) وأعوان التنفيذ بنسبة (80,6%)، مقابل إقرار نسبة (23,4%) على عدالة طريقة ومعايير توزيع الحوافز على العمال خاصة الإطارات بنسبة (36,1%).

وعليه فإن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين يؤكدون على أن عملية توزيع الحوافز في المؤسسة تتم بطريقة غير عادلة خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(9,030) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,011)، يمكن تفسير ذلك بأن منظومة الحوافز التي تعتمدها المؤسسة غير مرضية بالنسبة للعاملين، هذا من جهة، بالإضافة الى صعوبة الظروف المعيشية من جهة أخرى، مما ولد شعور بالتذمر لدى العاملين من هذه المنظومة.

وقدم المبحوثين عدد من الاقتراحات من أجل تحسين عملية توزيع الحوافز في المؤسسة وهي:

- المساواة بين الفئات السوسيو مهنية
- إعادة النظر في طريقة توزيع الحوافز، مع إعطاء الأولوية للفئات ذات الدخل الضعيف
- منح الحوافز على أساس الكفاءة والمردودية

جدول رقم(79): يوضح العلاقة بين تحفيز العاملين وولائهم للمؤسسة حسب المركز الوظيفي

			حسب رأيك هل يؤثر تحفيز العاملين على ولائهم (وفائهم) للمؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	45	16	61
		%	73,8%	26,2%	100%
	عون تحكم	ت	52	18	70
		%	74,3%	25,7%	100%
	عون تنفيذ	ت	16	20	36
		%	44,4%	55,6%	100%
المجموع		ت	113	54	167
		%	67,7%	32,3%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
11,313	2	,003	دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم ووفائهم للمؤسسة بنسبة (67,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (74,3%) والإطارات بنسبة

(73,8%)، في المقابل نجد نسبة (32,3%) لا يربطون بين الحوافز والولاء للمؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (55,6%).

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من ثلثي العاملين يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم للمؤسسة خاصة أعوان التحكم والإطارات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(11,313) والدالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,003)،

وبرروا ذلك بـ:

- يشكل الحافز دافعا نفسيا يحرك العامل من أجل تحسين أداءه ويخلق لديه روح الولاء للمؤسسة
- الحوافز تجعل العامل يبذل جهدا أكبر من أجل التطوير والارتقاء بالمؤسسة
- الحوافز تزيد من توثيق العلاقة بين العامل والمؤسسة وتغنيه عن تغييرها
- وجود نظام عادل للتحفيز يبعث على روح المنافسة بين العاملين وبالتالي خدمة المؤسسة

جدول رقم(80): يوضح رأي المبحوثين في العنصر الذي يربطهم أكثر بالمؤسسة

			ما هو أكبر عنصر يربطك بالمؤسسة؟						المجموع
			الأجر	جماعة العمل	طبيعة عملك	وزن المؤسسة	كل هذه العناصر	لا شيء يربطني بها	
المركز الوظيفي	إطار	ت	11	5	7	6	31	1	61
		%	18,0%	8,2%	11,5%	9,8%	50,8%	1,6%	100%
	عون تحكم	ت	15	5	11	11	26	2	70
		%	21,4%	7,1%	15,7%	15,7%	37,1%	2,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	9	7	4	1	11	4	36
		%	25,0%	19,4%	11,1%	2,8%	30,6%	11,1%	100%
المجموع		ت	35	17	22	18	68	7	167
		%	21,0%	10,2%	13,2%	10,8%	40,7%	4,2%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
16,825	10	,078	غير دالة

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يؤكدون على أن ما يربطهم بالمؤسسة يشمل عدة عناصر أهمها الأجر وطبيعة العمل ووزن المؤسسة وكذا جماعة العمل بنسبة (40,7%) خاصة الإطارات بنسبة (50,8%)، في حين سجلت نسبة (21,0%) ممن يربطه بالمؤسسة الأجر فقط خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (25,0%)، أما المبحوثين الذي سرحوا بأن طبيعة العمل هو الذي يربطه بالمؤسسة فقدرت نسبتهم بـ(13,2%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (15,7%)، مقابل نسبة (10,2%) ممن تربطه بالمؤسسة جماعات العمل خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (19,4%).

وعليه يمكن القول أنه بالتقريب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم عدة عناصر بالمؤسسة كالأجر وطبيعة العمل ووزن المؤسسة وجماعة العمل، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(16,825) وغير دالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,078)،

يتموقع الجانب المادي (الأجر) على رأس الأولويات والحاجات، يليها الجانب الحاجة لتحقيق الذات والشهرة (طبيعة العمل ووزن المؤسسة) تليها الحاجة للانتماء (جماعة العمل)، وهذه النتيجة تتطابق الى حد كبير مع تصنيف ماسلو للحاجات.

وتوصل الباحث "**محمد بشير**" إلى نفس النتيجة فيما يخص الأجر، وعبر عن هذه الفكرة ب "يولي الأجراء اهتماما كبيرا للأجر بنسبة 51.25%، مما يوحي بعدم كفاية ما يتقاضونه من أجر لتغطية احتياجاتهم المعيشية الضرورية". [1]

[1]– محمد بشير: مرجع سابق، ص42.

جدول رقم(81): يوضح مدى رغبة المبحوثين في مغادرة المؤسسة حسب المركز الوظيفي

			لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟		المجموع
			نعم	لا	
المركز الوظيفي	إطار	ت	11	50	61
		%	18,0%	82,0%	100%
	عون تحكم	ت	26	44	70
		%	37,1%	62,9%	100%
	عون تنفيذ	ت	11	25	36
		%	30,6%	69,4%	100%
المجموع		ت	48	119	167
		%	28,7%	71,3%	100%

قيمة كا^2	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
5,886	2	,053	غير دالة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على بقائهم في المؤسسة لو أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر بنسبة (71,3%) خاصة الإطارات بنسبة (82,0%)، مقابل نسبة (28,7%) ممن يرغب في تغيير المؤسسة لو تتيح له فرصة العمل بمؤسسة أخرى ولو بنفس الأجر خاصة أعوان التحكم بنسبة (37,1%) وأعوان التنفيذ بنسبة (30,6%).

وبالتالي فإنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يفضلون البقاء في المؤسسة لو أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا^2 المقدرة بـ(5,886) وغير دالة عند درجات الحرية (2) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (,053)،

وقد برر المبحوثين ذلك بـ:

- هذه المؤسسة تعد من أهم المؤسسات الوطنية بحيث تضمن حياة منهية جيدة، من جهة ومن جهة أخرى هي تقدم خدمات كبيرة للمواطن
- مناخ العمل أخوي وأسري

- المتزوجون يخافون من المخاطرة بمنصب عملهم لأن وراءهم أسر
- رغم كثرة المهام إلا أنني في هذه المؤسسة عشت الاستقرار الذي كنت أصبو إليه
- طبيعة ومجموعة العمل تمنعني من ذلك
- بسبب ولائي للمؤسسة
- بما أنه نفس الأجر فلما التغيير
- أعتبر هذه المؤسسة الصديق الوفي والدائم والمخلص في جميع حياتي المهنية وأدافع عنها في جميع الحالات.

وفي هذا السياق؛ قدم الباحث " شريط محي الدين" في دراسة ميدانية قام بها بعنوان ثقافة المؤسسة في الجزائر–تجربة سيدار– (سيدار هي التسمية القديمة لمصنع الحجار قبل أن يدخل نظام الشراكة الأجنبية) قدم التصريح التالي الذي أدلى به أحد المشرفين تعبيرا منه عن ولاءه المطلق لمصنع الحجار، حيث قال: "أنا سيدار لأنني أولا أقتات منها، أتنفس سيدار لأنها أعطتني سكنا قريبا من مقرها، تعلمت من سيدار ما لم أتعلمه في مكان آخر (مرجع للأهمية التكنولوجية)، ولدينا حتى نادي رياضي. في حالة ما طلب مني إظهار بطاقة التعريف، أميل إلى إظهار شارة المصنع. ماذا تريدون سيدار في الدم.

Un contremaitre fit la déclaration suivante : je suis SIDER parce que d'abord, c'est mon gagne-pain, je respire SIDER puisqu'elle m'a donné un logement à copté du site, j'ais appris avec SIDER ce que je n'aurais jamais pu trouver ailleurs, (référence à l'importance technologique) nous avons même notre club sportif SIDER. Quand on me demande d'exhiber ma carte nationale, j'ai souvent tendance à montrer mon badge de l'usine. Que voulez-vous j'ai SIDER dans le sang." [1]

وأخيرا وليس آخرا يمكن التأكيد على أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إنّ الحوافز المادية لا يتحقق الغرض المنشود من ورائها، ما لم ترتبط بالحوافز المعنوية، ولاشكّ أنّ إحساس العامل بأنّه قد أصبح أحد المحددات الرئيسية للعملية الإنتاجية بمؤهلاته الفكرية والجسمية يعد من الحوافز المعنوية الهامة.

"وقد أثبتت دراسات بعض الباحثين مثل ماكليلند، وماسلو أنّ كثيرا من النّاس لا يعملون بحافز قوي

[1] - Cheraiet Mahieddine **: Culture d'Entreprise en Algérie- l'Expérience de SIDER-** Office des Publications Universitaires, Alger, 2004, p124.

بسبب الأجور العالية فقط، ولكن بسبب وجود فرص تحسين أدائهم، وبغرض التنمية الذاتية. كما أثبتت تجارب هاوثورن Hawthorn Electric Company بزعامة إلتون مايو Elton Mayo وديكسونر وثلسبرجر Rothlisberger و Dickson، أنّ الحوافز المادية ليست الدافع الأساسي لزيادة الإنتاج، وخاصة من نوع الحوافز الفردية، ولكن أهميتها تكون أكبر إذا كانت من نوع الحوافز الجماعية، وتفسير ذلك حسب آراء مايو وزملائه، أنّ الإنسان مخلوق اجتماعي، ولا يمكن تحقيق ذاته إلاّ من خلال العمل مع الجماعة، فزيادة إنتاجية العامل والرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط، وإنّما هناك أيضا الحاجات النفسية الاجتماعية من خلال شعوره بالانتماء إلى الجماعة التي يعمل في إطارها".[1]

وفي الأخير نؤكد أنه بالرغم من بعض النقائص المسجلة فيما يخص قيم المشاركة وقيم التحفيز في مؤسسة البحث، إلا أن المبحوثين أكدوا على تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها، وتعد هذه النتيجة مؤشرا جد هاما على قوة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى أن الثقافة التنظيمية لهذه المديرية بقيمها المختلفة تمارس تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

[1]– لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص ص148–149.

2-عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلة:

2-1- المقابلات الحرة:

أ-عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلات الحرة: إذا كانت المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات وذلك لما تتميّز به عن بقية الأدوات الأخرى كالملاحظة والاستمارة من مرونة، وما توفّره للباحث من أريحية في تعامله مع المبحوث، فإن المقابلة الحرة تعتبر أكثر أنواع المقابلة توفيرا لهاتين الخاصيتين(المرونة والأريحية) والأكثر دعما للباحث في دراسته الاستطلاعية التي تمكنه من البناء المنهجي الصحيح لموضوع بحثه، وهو ما دفعنا إلى توظيف هذه الأداة البحثية التي مكنتنا من محاورة العديد من الفاعلين الاجتماعيين في مؤسسة البحث. حيث كان عدد المقابلات الحرة التي قمنا بها 16 مقابلة.

كان الهدف من خلال هذا النوع من المقابلات هو حصر أهم مميزات وخصائص الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى السعي إلى الوقوف على المستوى الحقيقي للولاء التنظيمي لدى العاملين مع حصر أبرز مؤشراته. وأيضا التنقيب على كل القيم التنظيمية بصفة عامة، وعلى القيم التي تم تبنيها في التعريف الإجرائي للقيم (قيم الاتصال وقيم التحفيز وقيم المشاركة) بصفة خاصة.

المقابلة1: بتاريخ 29.11.2015 قمنا بمقابلة مع مدير المؤسسة، دامت 45 دقيقة، كانت في مكتبه. أشاد بموضوع الدراسة وبوجود الكثير من القيم التنظيمية وأيضا الكثير من المؤشرات الدالة على الولاء لمؤسسة سونالغاز لدى كافة الفئات السوسيو مهنية بدءا منه، وأشاد بموضوع الدراسة وبالاختيار الموفق لمؤسسة البحث، فكانت الإجابة بأنه اختيار مدروس ومقصود، بحكم حجم المؤسسة من جهة وعراقتها من جهة أخرى. وهو ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية بالكم والكيف الكافي للدراسة والتمحيص.

المقابلة2: بتاريخ 30.11.2015 كانت مع رئيسة قسم الموارد البشرية، قدمت لنا لمحة عامة عن الهيكل التنظيمي لمجمع سونالغاز وفروعه الأربعة على مستوى الوطن، ثم فصلت فيما يخص مديرية الشرق بقسنطينة، بعدها شرحت لنا بالتفصيل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الهضاب(محل الدراسة). ثم أعطتنا فكرة عن عملتي التوظيف والتكوين في المؤسسة (الشروط، المراحل،...)، بحكم أن هاتين العمليتين هما من أبرز مهام قسم الموارد البشرية.

المقابلة3: في نفس اليوم قمنا بمقابلة مع رئيسة مصلحة الميزانية، دامت المقابلة حوالي ساعة، طرحنا عليها سؤال حول ما إذا كانت المؤسسة تعتمد **حلقات الجودة (هي آلية من آليات التسيير بالمشاركة)**،

فكان جوابها كالتالي:

أن مؤسسة سونالغاز طبقت برنامج الجودة الشاملة من سنة 2000 إلى سنة 2005.

-استغرقت فترة التكوين سنة كاملة وهي سنة 2000، بالتحديد تكوين الإطارات (تكوين 9 إطارات في كندا).

-سنة 2001 تم تكوين القاعدة العمالية حول الجودة الشاملة، فتطور الكثير من المتطوعين وكانت تجربة جد ناجحة.

-سنة 2005 توقف هذا المشروع نظرا لخروج أهم مؤطريه إلى التقاعد.

كان من بين أهداف حلقات الجودة تعميق ثقافة الجودة الشاملة، وأيضا خلق فرق عمالية تشاركية عن طريق:

-الماناجمنت (كوتشينغ)

- الاتصال

-إيجاد الحلول لمشكل ضياع الطاقة

هذا فيما يخص سؤالنا حول "حلقات الجودة" كأداة مشاركة، أما عندما سألنا المبحوثة عن تقنية "علب الأفكار"، فأجابت بأنهم طبقوا ما يقابل علب الأفكار وهي تقنية Brainstorming "العصف الذهني" وذلك بجمع كل المختصين في موضوع ما في قاعة واحدة وكتابة كل الأفكار في السبورة. هذه التقنية تقوم على مبدأ أن كل الأفكار مقبولة، والنقد يوجه للفكرة وليس لصاحبها،

منشأ تقنية "العصف الذهني" كان على يد "أوزبورن" في عام 1939 كطريقة إبداعية لحل المشكلات. حيث أحبطه عدم قدرة الموظفين على تطوير وإيجاد أفكار خلاقة فردياً للحملات الإعلانية. وكرد فعل، قام باستضافة جلسات تفكير جماعي ووجد تحسناً كبيراً في الجودة والكمية للأفكار التي ينتجها الموظفون، بعد تنظيم وترتيب اكتشافه نشر "أوزبورن" كتابه (التخيل التطبيقي) عام 1953 حيث قنن طرقه لحل المشاكل الإبداعية. هذا الكتاب نشر وشَهَرَ مصطلح العصف الذهني واستقبل بشكل جيد وكبير في هذه الصناعة

وفي الأخير أكدت المبحوثة أن هذه المديرية تعتمد قيادة ذاتية pilotage automatique، كما أكدت على وجود قيمة مهمة في المؤسسة، وهي قيمة الجدية في العمل لدرجة الاعتماد الكامل على النفس دون اللجوء الى المدير(في حالة ما إذا ترأسهم مدير غير كفء)، وكل العاملين يتمتعون بروح

الفريق والتلاحم.

المقابلة4: مع المكلفة بالاتصال كانت بتاريخ 9-12-2015 على الساعة 13:30 دامت المقابلة ساعة ونصف. سألناها عن **الاتصال الخارجي** في مؤسسة سونلغاز، ففصلت على النحو التالي:

أولا:المخطط الشتوي: بالنسبة للاتصال الخارجي (تحديدا مع الزبائن) يكون عن طريق مخطط اتصال خاص بالفترة الشتويةle plan de communication والمتضمن لعمل تحسيسي حول مخاطر الاستعمال السيء للغاز، ويقوم هذا المخطط على:

1-تحديد الجمهور المستهدف(الزبائن): المؤسسات الرسمية، مثلا المؤسسات التربوية (المؤسسات المبرمجة خلال هذا الموسم 30 مؤسسة) والاتصال بالمؤسسات يتم عن طريق مديرية التربية. يتم اختيار المؤسسات انطلاقا من اعتبارين هما:

الأول: المناطق والمؤسسات التي سجلت حوادث (اختناق، وفاة،...)

والثاني: المناطق المربوطة حديثا بشبكة الغاز، وذلك من أجل توعية أكبر عدد ممكن من الزبائن.

2-الوسائل المستخدمة:

- العروض ب data chou المناسبة لكل فئة عمرية وخاصة الأطفال باعتبارهم أهم قنوات لنقل الرسائل.

-صور المعالجة الرقمية للاتصال

-توزيع بعض دعائم الاتصال كالمطويات والأقلام التي عليها شعار المؤسسة، بالإضافة إلى رقم خاص بالطوارئ TIA.

-بالإضافة إلى أيام تحسيسية تنظم في المراكز الثقافية ودور الشباب و...الخ، تكون بالتنسيق مع الجماعات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني.

-هناك طريقة تحسيسية أخرى تستخدمها المؤسسة وهي porte à porte وتتمثل في فريق من المؤسسة يتنقل إلى المنازل المربوطة حديثا بالغاز ويقوم بتوعيتها منزل بمنزل.

-وسائل الإعلام: الصحافة المكتوبة (بيانات دورية ومناسبتيه)،الإذاعة (حصص إذاعية دورية توعوية).

-الاتصال بوزارة الشؤون الدينية من أجل توظيف نصائح وقائية في المساجد تحديدا في خطبة الجمعة.

ملاحظة: في حالة انقطاع الكهرباء أو الغاز تعلم المؤسسة زبائنها مسبقا عن طريق وسائل الإعلام (الإذاعة، الجرائد) بالإضافة إلى إعلانات في الأحياء والمقاهي والمساجد، مع تبرير سبب الانقطاع والاعتذار مع طلب عدم التدخل في المنشآت الغازية والكهربائية من أجل سلامة الزبائن، وأن العمال ساهرون على إعادة تزويدهم بالكهرباء والغاز في أقرب الآجال.

ثانيا:المخطط الصيفي: يتضمن ترشيد استهلاك الكهرباء بالإضافة إلى التوعية بالاستعمال السيئ للكهرباء. الوسائل المستخدمة في هذا المخطط تتمثل في نفس الدعائم الاتصالية المستخدمة في المخطط الشتوي ماعدا porte à porte.

ملاحظة: البرنامج الصيفي لا يكون مكثف مقارنة بالبرنامج الشتوي.

أما حول **الاتصال الداخلي:** فأضافت المبحوثة قائلة:

-الأنترانت: توجد بالمؤسسة شبكة داخلية تسمى "**تنسيق**" خاصة بالإطارات طرحنا على المبحوثة (المكلفة بالاتصال) سؤال حول المناسبات التي تنظم فيها المؤسسة احتفالات فكان الجواب:

-حفل تنصب المدير الجديد (يكون فيه لقاء تعارف بين المدير وأبرز الفئات السوسيو مهنية)

-تقليد الميداليات للعاملين على النحو التالي:

- 15سنة أقدميه يتحصل على ميدالية برونزية
- 20 سنة أقدميه يتحصل على ميدالية فضية
- 25 سنة أقدميه يتحصل على ميدالية ذهبية
- 30 سنة أقدميه يتحصل على ميدالية قرمدية
- 35 سنة أقدميه يتحصل على ميدالية لوحة شرف

- ذكرى تأميم المحروقات 24 فيفري.

- حفل عيد المرأة (يتم فيه توزيع هدايا ووجبة غذاء ونصف يوم مدفوع الأجر بالإضافة إلى مبلغ مالي)

- الخروج إلى التقاعد(عرف تدعيمي من العمال)

بالنسبة لسؤالنا حول رسالة المؤسسة، فكانت إجابتها أن للمؤسسة تعمل على تلميع صورتها عن طريق شعار دائم وهو "**إرضاؤكم هدفنا وخدمتكم غايتنا**"وشعارات موسمية فشعارشتاء2015-2016 هو"**من أجل شتاء دافئ وآمن**"، بالإضافة إلى المحافظة على استعمال اللونين الأزرق والبرتقالي على كل الأدوات المكتبية وسيارات المؤسسة وحتى على جدران الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة سونالغاز، مع العلم أن اللون الأزرق يرمز إلى شعلة الغاز واللون البرتقالي يرمز إلى الشرارة الكهربائية.

المقابلة 5: أجريت مع رئيس لجنة المشاركة، بتاريخ14-12-2015 دامت ساعة، سؤالنا للمبحوث كان حول التعرف على لجنة المشاركة من حيث الهيكل والوظيفة.

- تتكون لجنة المشاركة من سبعة أعضاء(ممثلين اثنين لفئة أعوان تنفيذ- 5 ممثلين لفئتي الإطارات وأعوان التحكم)

- مدة صلاحية اللجنة المنتخبة ثلاث سنوات، اللجنة الحالية تم انتخابها في 2013.

-دور الجنة المشاركة يتمثل في:

- تحضر الاجتماع الشهريtableau de bord (يتم فيه عرض الإحصائيات الشهرية للمؤسسة).
- تسيير الشؤون الاجتماعية: يتم عن طريق لجنة التوجيه والمراقبة، هذه اللجنة مكونة من ممثلي العمال وممثلي الخدمات الاجتماعية ومسؤوليها، أي نشاط اجتماعي أو ثقافي أو رياضي يجب أن يوافق عليه ممثلي العمال.
- الترقيات: تبعث الإدارة قائمة المقترحين للترقية لرئيس اللجنة، تتم دراسة الأسماء وتصنيفها حسب الأقدمية والتنقيط المقترح من طرف المسؤول المباشر. والبث في الترقيات يكون في اجتماع يحضر فيه كل من ممثلي الإدارة وممثلي العمال.
- التحويلات: تبدي لجنة المشاركة رأيها في حالات التحويل الخاصة بالمناصب ماعدا المناصب من رئيس مصلحة فما فوق.
- مجلس التأديب: تشارك في مجلس التأديب باثنين من أعضائها.

- الشروط الواجب توفرها في ممثل العمال:

- أن يكون من نفس الفئة السوسيومهنية.
- ألا تقل أقدميته في المؤسسة عن ثلاث سنوات.

مقابلة 6: مقابلة مع المكلف بالدراسات في مصلحة الزبائن وفي نفس الوقت **عضو نقابي**، كانت بتاريخ14-12-2015 ودامت ساعة.

عن سؤالنا حول دور النقابة في المؤسسة محل الدراسة كان جواب المبحوث كالتالي:

- **تحليل الشكاوى**: مثلا حول (التحويلات، الشهادة لا تتطابق مع المنصب، الترقيات وتحديدا فيما يخص المناصب المسقفة les poste plafonné ، المنح ، الساعات الإضافية)

- تنظيم لقاء مع الإدارة على الأقل مرة في السنة من أجل مناقشة المشاكل السوسيومهنية العالقة.

- الحضور في اجتماعات لجنة الأمن والوقاية CHS (تتكون هذه الجنة من المدير والمكلف بالأمن

والمكلف بالوسائل و2 من الممثلين النقابيين)، يتمثل دورها في الحرص على توفير ملابس الوقاية و....، تعقد مرة كل شهر.

ملاحظة: أكد العضو النقابي على وجود قيمتن أخلاقيتين هما:

- أن أغلبية العاملين يصلون في مكان العمل.
- أن أغلبية العاملين لا يدخنون لأن طبيعة العمل تفرض ذلك.

بالإضافة إلى أن العاملين مع مرور الوقت فرضوا على الإدارة بعض الطقوس كاستراحة القهوة على الساعة العاشرة صباحا.

مقابلة 7: مقابلة مع المكلف بالاتصال، كانت بتاريخ 04-01-2016 ودامت ساعة وربع، قدم لنا المبحوث لمحة تاريخية حول تأسيس وتكوين المؤسسة:

- تأسست مؤسسة سونلغاز سنة1872 كانت عبارة عن Des Compagnies Françaises وفي سنة1947 تأمم هذا القطاع وأصبحت تسميتهEGA أي كهرباء وغاز الجزائر والتسمية المقابلة في فرنساEGF كهرباء وغاز فرنسا.
- بقيت التسمية EGA حتى سنة 1969 حيث أصبحت تسمى Sonalgaz

وأضاف المكلف الاتصال أن الدليل التقني الذي تعتمد عليه المؤسسة هو نفس الدليل منذ نشأة المؤسسة في الحقبة الاستعمارية سنة 1872.

- هناك ثلاث مدارس تكوينية لمجمع سونلغاز:

- مركز عين مليلة: خاص بتكوين كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.
- مركز بليدة: خاص بتكوين الإطارات التقنية.
- مركز بن عكنون: خاص بتكون الإداريين.
- مركز ورقلة: في طور الإنجاز.

- يملك المجمع حوالي 56 مخيم موسمي ويملك أيضا مراكز صحية تحوي حتى الأطباء المختصين، بالإضافة إلى اتفاقيات مع بعض مخابر التحاليل وبعض العيادات المختصة.

وفي الأخير أكد المكلف بالاتصال-كما أكد لنا أغلب المبحوثين- أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من تحقيق قفزة نوعية فيما يخص تحقيق الأهداف المبرمجة، وتمثلت في أن نسبة ديونها الخارجية لدي زبائنها في شهر سبتمبر 2015 قدرت ب 72 مليار دينار جزائري، وفي غضون ثلاثة أشهر قلص هذا المبلغ إلى خمس ملايير فقط. وهذا إن دل على شيء فهو يدل النجاعة الاقتصادية لهذه المؤسسة.

المقابلة 8: كانت مع رئيس الفرع النقابي وهو مكلف بمصلحة الكهرباء الريفية، بتاريخ 19-01-2016 على الساعة 11:00 الى 12:00.

بالنسبة لسؤالنا حول انطباعه العام حول ثقافة المؤسسة، كانت إجابته أن مديرية التوزيع مؤسسة إستراتيجية عمومية غير قابلة للخوصصة لأنها المؤسسة الوحيدة التي تقوم بتوزيع مادتين حيوية جدا تتوقف عليهما حياة المواطن الجزائري وهما الكهرباء والغاز. إذ تقدر نسبة التغطية في سطيف ب 99%.

وبالنسبة لسؤالنا حول ما الذي يميز ثقافة هذه المديرية عن باقي مديريات الشرق التسعة عشر؟ فكان جوابه أن مديرية الهضاب تتميز بقبول الآخر وبتقديم كل التسهيلات سواء للزبون أو المدراء الجدد، بشهادة المدير السابق الذي انتقل إلى مديرية سكيكدة، هذه الأخيرة التي واجه فيها الكثير من الصعوبات.

بعدها وجهنا له سؤال حول نشاط الفرع النقابي:

ج: بالنسبة للنشاط الخارجي يوجد مكتبUGTA يتمثل نشاطه في التنسيق مع الأمناء العامين على مستوى الشرق.

س: متى كان آخر اجتماع حضرته؟

ج: حوالي شهر، دار حول المشاكل السوسيو مهنية ولا سيم المشاكل العالقة وخرجنا منه بمراسلات الى المديرين من أجل التكفل بهذه المشاكل.

س: ما هي التحضيرات التي تقومون بها قبل أي اجتماع؟

ج: تعليق إعلان للعاملين يتضمن تشجيع كل من لديه مشكل أو انشغال أن يتقدم به الى المكتب النقابي ، ثم دراسة هذه المشاكل على مستوى المكتب وفرزها من حيث المشاكل التي يمكن حلها على مستوى المديرية، وأما المشاكل التي يتعذر حلها في المديرية يتم رفعها الى المكتب الجهوي بقسنطينة.

- مثال على المشاكل المستعصية: بعض المناصب المسقفة Les Postes Plafonnés، وهي المناصب التي لا توجد فيها فرص للترقية.

س: ما الفرق بين دور النقابة ودور لجنة المشاركة؟

ج: دور النقابة هو دور مطلبي Revendicatif أما دور لجنة المشاركة يتمثل في إشراك العاملين، بالإضافة الى أننا نكمل بعضنا ونتداول على نفس القاعة المصغرة للاجتماعات.

مقابلة 9: أجرينا هذه المقابلة مع المكلفة بالدراسات في قسم الموارد البشرية، المقابلة تمت بتاريخ 01-02-2016 على الساعة 14:00، جامعية، ذات أقدمية ست سنوات.

س: ماهي الثقافة السائدة في المؤسسة؟

ج: يوجد في المؤسسة صراع ذهنيات بين الإطارات الشابة والإطارات المتقدمة في السن، بحيث هذه الأخيرة تقوم بقهرنا ومنعنا من تحقيق الذات والابتكار.

س: كيف تتم عملية منح الميداليات؟

ج:**الميدالية البرونزية:** تقدم على أساس الأقدمية(15 سنة) والأحقية وبالمقابل يمنح لصاحبها مبلغ مالي يعادل الأجر القاعدي.

الميدالية الفضية: تقدم بعد 20 سنة من الأقدمية، بعد التقييم الإيجابي للمسؤول المباشر(الذي من صلاحياته تأجيلها بسنة) ترافقها قيمة مالية مقدرة ب: الأجر القاعدي مضروب في 2.

الميدالية الذهبية: تقدم بعد 25سنة، المبلغ المرافق لها يتمثل في: 3 من الأجر القاعدي مضروب في 2.

الميدالية القرموزية: تقدم بعد 30 سنة، تمنح لصاحبها مع مبلغ يقدر ب 4 من الأجر القاعدي مضروب في 2.

لوحة شرف TableauD'honneur: 35 سنة من الأقدمية، بالإضافة إلى 5 من الأجر القاعدي مضروب في 2

شهادة شرف Diplôme D'honneur: متعلقة بالإنجاز، قيمتها المالية 6 مرات الأجر القاعدي مضروب في 2.

الإنجاز: متعلق بالعمل أو بالحياة العامة، كإنقاذ المواطنين من عملية إرهابية. [1]

إذا صدر في حق الموظف عقوبة من الدرجة الأولى في العام الذي يسبق سنة الميدالية تؤجل بسنة، وإذا صدر في حقه عقوبة من الدرجة الثانية تؤجل الميدالية بسنتين، وإذا خرج أحد العاملين عام قبل تاريخ استحقاقه الميدالية، يتحصل عليها وإذا وافته المنية بعامين قبل هذا التاريخ، يتحصل عليها أيضا. بالنسبة للمنح أكدت لنا المبحوثة أن:

- منحة عيد الأضحى هي:12000
- منحة الزواج هي: 10000
- منحة الدخول المدرسي هي:

وعن سؤالنا المتعلق بالتكوين أجابتنا المكلفة بالدراسات في قسم الموارد البشرية، أن التكون في

[1]– وهذه إشارة إلى أن المؤسسة على علاقة إيجابية بالمجتمع الذي تتواجد فيه.

مؤسسة البحث ينقسم إلى ثلاثة أنواع وهي:

1- التكوين بالوسائل خاصة : مدته ثلاثة أيام. يتولى فيهم قسم الموارد البشرية تعريف الموظفين الجدد بالمؤسسة (النظام الداخلي، الموظفين،...)

2-التكوين المتخصص: مدته ستة أشهر فما فوق (يتم في مدارس التكوين التي سبق ذكرها)

3- التكوين الخاص بإعادة التأهيل : مدته من أسبوع إلى ستة أشهر.

وأضافت المبحوثة أن كلفة التكوين بالنسبة لعون غاز Gazierأو عون الكهرباء Electricien تقدر بحوالي 90 مليون سنتيم. ونظرا لأن المؤسسة تتحمل هذه التكلفة العالية، فهي تشترط على العون إمضاء عقد الوفاءContrat de Fidélité، هذا العقد يتضمن أنه ليس لديه الحق في الاستقالة قبل ثلاث سنوات من بدأ العمل بعد فترة التكون.

تقوم إدارة المؤسسة من فترة إلى أخرى بحملات تحسيسية لكافة العاملين إذا حدث أي تغيير تنظيمي، مثلا حدث مؤخرا تغيير على مستوى التسيير مس السلطة التأديبية Le Pouvoir Disciplinaire بعد أن كانت مركزية في يد المدير أصبحت غير مركزية في يد مدراء الوكالات التجارية، فبعد ذلك قامت الإدارة بحملات تحسيسية للعاملين **باش يديروا حسابهم**.

س: متى كان آخر إضراب في المؤسسة؟

ج: كان في 12 أفريل 2011 دام 3 أيام، أهم مطلب فيه هو الزيادة في الأجر، ولبت الإدارة المركزية هذا المطلب للمضربين.

س: هل توجد مشاركة في الأرباح؟

ج: هناك مشاركة لكن توزيع الأرباح يتم بطريقة مركزية، حيث توزع الأرباح بالتساوي على 19 مديرية (مديريات الشرق) بغض النظر على المديرية سواء حققت أرباح أو لم تحقق، وبالتالي تضيف المبحوثة بأن المديرية الجهوية تتبنى ثقافة إحباط المجتهد واستغراق الكسول في خموله. وتبريرها (المديرية الجهوية) يتمثل في التضامن مع المديريات التي لم تحقق أرباح.

المقابلة 10: مع المكلف بالشؤون القانونية Juridique تاريخ 10-02-2016 على الساعة 15:30.

مهمة المكلف بالشؤون القانونية تتمثل في:

- التدخل لتوفير الحماية القانونية للمؤسسة.

-تمثيل المؤسسة أمام مختلف الهيئات الرسمية

-تفادي العواقب المالية الاقتصادية التي تكون على عاتق المؤسسة في حالة حوادث الكهرباء نظرا

للامتداد الكبير لأسلاك الكهرباء التي قد تسبب حوادث في الممتلكات أو الأرواح.

-من مهام الممثل القانوني أيضا المساهمة من الناحية القانونية في تحصيل ديون المديرية.

-أكثر الأطراف التي ترفع قضايا على المؤسسة هم الخواص مثال: لإقامة عمود كهربائي أمام أرض أحد المواطنين أو منزله، غي بعض الأحيان يرفع دعوة على المديرية، في هذه الحالة المتدخل الأول بعد الفرق التقنية هو الممثل القانوني.

س: هل يوجد تنسيق بينكم وبين بقية الممثلين القانونيين؟

ج: هناك نوعين من التنسيق: تنسيق داخلي يتم مع الملحقين القانونيين في الوكالات التجارية التابعة لهذه المديرية، بالإضافة إلى تنسيق خارجي يتم مع الممثلين القانونيين لكافة مديريات الشرق في SDE.

س: كيف تصف اتصالكم مع الأقسام ومع المدير؟

ج: الاتصال مع المصالح والأقسام يكون بوتيرة عادية ماعدا في بعض القضايا المستعجلة والمتعلقة بجلسات المحاكم، في هذه الحالات يكون الاتصال كثيف من أجل طلب ملفات معينة، أما الاتصال مع المدير فهو عبارة عن عرض حال يومي أو أسبوعي أو شهري حسب القضية

المقابلة 11: مع رئيس قسم المالية والمحاسبة بتاريخ 04-02-2016 على الساعة11:00، أكد أن عامل الأقدمية مهم في الولاء التنظيمي وذكر أن مرحلة الخروج للتقاعد تعد مرحلة صعبة جدا، فبعض الزملاء الذين خرجوا إلى التقاعد مازالوا يسألون عن أخبار المؤسسة ومستجداتها، ومن جهتها المؤسسة تقوم باستدعائهم وتكريمهم في بعض المناسبات.

والمؤسسة تتواصل بصورة مستمرة مع وسائل الإعلام ومع كل الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي.

س: بماذا تتميز ثقافة المؤسسة؟

ج: هي ثقافة متوارثة عن فرنسا وهي نفس الثقافة في كل مديريات مجمع سونلغاز، لكن مقارنة بباقي المديريات تتميز مديرية الهضاب وتتصف بصفات المجتمع السطايفي من حيث الذهنية، فهي ناجحة وتحتل الصدارة في الترتيب لأن زبونها السطايفي يتميز بأنه **خلايصي** (بمعنى أنه يسدد الفواتير بقيمتها وفي وقتها)، والسبب يرجع للطابع التجاري للولاية وهي ولاية قوية اقتصاديا هذا من جهة، والمقوم الأهم من الزبون هو العامل (السطايفي) الذي يتميز بالجدية في العمل هذه الميزة يتصف بها كل من ينتمي لهذه المنطقة(منطقة الهضاب العليا)، **ويضيف المبحوث أن هناك دراسات أكدت على تأثير المناخ**

على النشاط الإنساني وأن الناس الذين يسكنون المناطق العالية أكثر نشاطا من الذين يسكنون المناطق المنخفضة.

من بين مميزات ثقافة هذه المؤسسة أيضا أنها متوارثة عبر الأجيال وأنها تتميز بالذهنية العسكرية وذلك لدرجة انضباطها، **تعلمنا أن نعمل لساعات متأخرة من الليل وأننا لا نخرج عطلة سنوية إذا اقتضت الضرورة، وإذا خرجنا قد نقطعها ونستأنف العمل في أي وقت.**

التسمية القديمة للمؤسسةEGA وعمالها كانت تسميهم فرنسا ب "الأطفال المدللين للجزائر" Les Enfants gâtés de l'Algérie وهذا يدل على أن عمال سونلغاز كانوا جد مميزين في تلك الفترة.

–ميزة أخرى إيجابية تميز مدينة سطيف هي عدم وجود أحياء قصديرية أو des boites noirs وبالتالي يسهل على المديرية عملية تحصيل الديون، لأنه في بعض الولايات التي تحوي سكنات قصديرية (عنابة مثلا) يتعذر على مؤسسة سونلغاز الدخول الى هذه المناطق وتحصيل ديونها (نظرا لانتشار مظاهر الجريمة والانحراف).

بالنسبة للتأقلم مع المدراء الجدد يكون سهل لأنهم كانوا مدراء في مديريات أخرى والتأقلم لا يأخذ أكثر من شهر(أكد المبحوث أن عدد المدراء الذين عمل معهم 9 أو 10مدراء) وهو ما أكده لنا المدير الحالي للمديرية في المقابلة التي أجريناها معه.

– وأضاف المبحوث في الأخير: لحسن حض المواطن الجزائري أن الدولة تدعم مادتي الغاز والكهرباء مقارنة بباقي الدول كإنجلترا.

المقابلة 12: مع رئيس قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز، بتاريخ 06-04-2016 على الساعة 14:00 إلى 14:45.

س: ما الذي يميز هذه المديرية؟

ج: من الناحية القانونية نفس القوانين التي تسير كل مديريات المجمع لكن الاختلاف يكمن في الذهنيات هذا من جهة، من جهة أخرى هذه المديرية تتميز بأنها كانت مديرية جهوية من سنة 1979 إلى سنة 2005 والمديريات التي كانت تابعة لها هي: سطيف1 – بجاية–جيجل– مسيلة– برج بوعريريج. كل هذه الثقافات أكسبتها الكثير من الميزات الثقافية كالنزعة القيادية والشفافية،...الخ.

– قيمة تنظيمية أخرى تميزها هي الاهتمام الفائق بالزبون، مصدر هذه القيمة حسب المبحوث كون هذه المديرية كانت تعطي الأوامر للاهتمام بالزبون وعندما أوكلت لها هذه المهمة لا يمكنها أن تعمل

بعكس ذلك.

-هناك الكثير من التنظيم والشفافية بدليل أنه لم يسبق للمؤسسات التي نتعامل معها وأن قدمت ضدنا شكوى بخصوص العمل.

س: بماذا تتميز هذه المديرية عن مديريات الشرق؟

ج: نطرا لأن مديرية الهضاب كانت مديرية جهوية مما أكسبها كم من التقاليد العريقة فيما يخص التسيير والتنظيم، هذا ما جعلها تحتل المراتب الريادية (كانت 9 مديريات على مستوى الوطن)

-هناك دراسات تشير إلى تأثير عامل المناخ على النشاط الإنساني (الإنسان في المناطق الباردة يكون أكثر نشاطا من الإنسان في المناطق الدافئة)

-هناك عامل آخر ساعد على نجاح المديرية هو الزبائن (سواء كأفراد أو كمؤسسات)

مثال: ديون الترقية والتسيير بسطيف احتل المرتبة الأولى على مستوى الوطن، وبالتالي بحكم أن أغلب المؤسسات ناجحة والقطاع الخاص في ولاية سطيف حسب المبحوث قطاع نشط، وأغلب المواطنين على درجة من السيولة كل هذا يعتبر بمثابة عوامل نجاح للمؤسسة، وبالتالي يؤكد المبحوث أن الظروف المحيطة (الجغرافية، التجارية، الثقافية، الاجتماعية،...) كلها عوامل مساعدة على النجاح.

س: هل مرؤوسيك لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة؟

ج: الأغلبية لديهم ولاء، ما يدل على ذلك:

-أنهم يريدون الأفضل للمؤسسة.

-يستخدمون وسائلهم الخاصة في العمل (مثلا سياراتهم).

-يعملون في عطلة نهاية الأسبوع من أجل تكملة المهام.

-الدفاع عن المؤسسة أمام الأجانب، وأن المؤسسة بالنسبة لهم دائما على حق.

-المحافظة على أسرار المؤسسة.

وختم المبحوث حديثه بأن المؤسسة لديها علاقات واسعة مع مؤسسات الدولة (الولاية، ديوان الترقية العقارية، ...) وفي كل مرة تجمعنا مع هذه المؤسسات اجتماعات، يثني السيد الوالي على النتائج التي نحققها.

مقابلة 13: مع رئيس قسم أنظمة الإعلام الآلي، بتاريخ 10-04-2016 على الساعة 13:38

س: بماذا تتميز ثقافة المؤسسة؟

-تتميز بالانضباط والجدية في العمل، هذه القيم التنظيمية لست وليدة الصدفة بل هي مرتبطة

بتقاليد المديرية الجهوية (أصل مديرية الهضاب)، هذه التقاليد المتوارثة عبر العاملين القدامى والذين هم من أسسوا على عاتقهم المديرية الحديثة سنة 2006.

-تتميز أيضا بالتنظيم هذه الميزة ترجع حسب المبحوث إلى الوسائل البشرية المتوفرة (أي عدد العاملين) فبالنسبة لقسمنا عدد العاملين فيه 6 أفراد، بالمقابل في نفس القسم في مديريات أخرى العدد أقل، وهذا يؤثر حسب المبحوث على المردودية.

س: حسب رأيك، هل العاملين لديهم ولاء للمؤسسة؟

ج: إن أغلبية العاملين لديهم ولاء للمؤسسة، ومصدر ذلك حسب رأيي أن الكل يراعي ضميره ويحب مهنته

س: ما هي مظاهر الولاء التنظيمي؟

ج -أخذ زمام المبادرة في كثير من الأحيان من طرف العديد من العاملين

-العاملين يضحون بوقت فراغهم اليومي وحتى بعطلة نهاية الأسبوع إن لزم الأمر.

مقابلة 14: مع السيد رئيس قسم العلاقات التجارية، بتاريخ 28-04-2016 على الساعة 15:00، دامت المقابلة ساعة ونصف.

س: بماذا تتميز ثقافة هذه المديرية؟

ج: الاهتمام بمصلحة الزبون بالدرجة الأولى، لأننا نبحث عن التميز وهذا لا يتأتى حسب رأي المبحوث إلا عن طريق جهود الإطارات ذات الأقدمية والخبرة والمسؤولية والنجاعة. في هذا القسم نحن عبارة عن تجار نستثمر في الكهرباء، فيجب أن نبيع كل الكمية التي قمنا بشرائها.

س: ما الفرق بين هذه المديرية والمديريات الأخرى؟

ج: الفرق بين هذه المديرية والمديريات الأخرى هو ثقافة التسيير التي تتميز بالنجاعة في هذه المديرية، ودليل ذلك هو نقص شكاوي الزبائن ضد هذه المديرية على مستوى المديرية الجهوية بقسنطينة.

-المؤسسة قوية بكل عامليها **يقودنا مدير جيد أو سيئ نحقق نفس النتائج**، فقط المدير السيئ نواجه معه بعض الصعوبات لكننا نحقق نفس النتائج

-تتميز هذه المديرية بالتدخل السريع في حالة العطب بمعدل نصف ساعة أحيانا وحتى في ساعات متأخرة من الليل.

-نطبق سياسة الردع مع الزبائن المماطلين عن طريق قطع الكهرباء.

-يقولون لنا لو نأخذ عاملي هذه المديرية إلى المديريات الأخرى التي تحقق نتائج سلبية، لما حققت

هذه المديريات نفس النجاح الذي تحققه هذه المديرية (هذه إشارة الى ثقافة المجتمع)

س: هل يوجد ولاء تنظيمي لدى العاملين؟

ج: نعم يوجد ولاء، ومن مظاهره:

-العمل في أيام العطل

-يأخذون العمل إلى البيت لإتمامه

-المكوث في المؤسسة بعد نهاية الدوام (ولقد عايشنا هذا الموقف ثلاث مرات، فهذه المقابلة مثلا أتممناها على الساعة 17:40 وعندما خرجنا من المؤسسة تركنا فيها بعض العاملين).

-شراء بعض اللوازم المكتبية من المال الخاص

-صيانة بعض سيارات المؤسسة من المال الخاص

مقابلة 15: مع رئيس قسم تقنيات الكهرباء، بتاريخ 16.05.2016 من الساعة 14:00 الى الساعة 14:20.

ملاحظة: بالنسبة لرئيس قسم تقنيات الكهرباء اتصلنا به عدة مرات قبل هذا التاريخ من اجل إجراء المقابلة، لكن لكثرة انشغالاته كان في كل مرة يؤجل المقابلة (كما نشير الى أن هذا القسم هو الأكبر من ناحية عدد العاملين-56-)

س: ما الذي يميز هذه المديرية عن باقي المديريات؟

ج: يتميز عاملوها بدرجة كبيرة من الانضباط وروح المسؤولية، وهذا ما جعلها تحتل مكانة متميزة على مستوى الوطن، ويرجع ذلك الى الثقافة المترسخة لدى العاملين القدامى والمتوارثة عبر الأجيال.

س: هل مرؤوسيك لديهم ولاء تنظيمي للمؤسسة؟

ج: نعم لديهم ولاء كبير للمؤسسة، ما يدل على ذلك التصنيف المتقدم للمؤسسة (المرتبة الثالثة) مقارنة بمديريات الوطن، ضف الى ذلك:

-عملهم في الميدان بكل تفاني.

-الحفاظ على وسائل العمل وممتلكات المؤسسة.

وختم المبحوث المقابلة بالعبارة التالية: "**سونلغاز مَاشِيتنَا في الدم**"

مقابلة 16: مع السيد المدير، بتاريخ 26.06.2016 على الساعة 12:30، دامت المقابلة ربع ساعة وذلك لكثرة انشغالاته.

ملاحظة: يعتبر مدير المؤسسة أول وآخر من قمنا معه بالمقابلة، وذلك حرصا منا على الاستزادة في

التعمق في متغيرات الدراسة.

س: بحكم ترأسكم للعديد من مديريات التوزيع، ما هي الخصائص التي لاحظتم أنها تميز هذه المديرية عن باقي المديريات التي مررتم بها؟

ج: لمست في هذه المديرية العديد من الخصائص أذكر أهمها:

- الانضباط

-خبرة وتمكن العاملين

-خاصية المرونة والتأقلم مع كل التغيرات المفاجئة

-درجة عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة، وأكبر مؤشر على الولاء النتيجة المحققة في الميدان.

ب-مناقشة المقابلات الحرة: كان الهدف من هذا النوع من المقابلات هو الوقوف على:

1- أهم الخصائص والسمات التي تميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، هذه الخصائص التي تعد بمثابة قيم تنظيمية تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى بصفة عامة، والمؤسسات المشابهة بصفة خاصة (مديريات التوزيع على مستوى الشرق) ، وذلك بطرح الأسئلة التالية: **ما الذي يميز هذه المؤسسة؟ ، بماذا تتميز ثقافة هذه المؤسسة؟ ، ما الذي يميز هذه المديرية عن مديريات الشرق؟**

2- قياس مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة البحث وحصر أهم مؤشراته، وذلك من خلال السؤالين: **هل يوجد ولاء تنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟ ، ما هي المؤشرات الدالة على هذا الولاء التنظيمي إن وجد؟**

ما تم استنتاجه من إجابات المبحوثين يتمثل فيما يلي:

1-خصائص الثقافة التنظيمية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -الهضاب -سطيف (القيم التنظيمية): أكد معظم المبحوثين على أن ثقافة المؤسسة هي ثقافة قوية مترسخة لدى العاملين ومتوارثة عبر الأجيال، وذلك لاتصافها بالخصائص التالية:

- **الجدية والانضباط:** هذه القيمة متواجدة لدى الرئيس والمرؤوس على حد سواء بشك واضح وجلي، وهو ما تم إدراكه أيضا عن طريق أداة الملاحظة.

-**الاهتمام الكبير بالزبون:** مصدر هذه القيمة حسب المبحوثين كون هذه المديرية كانت مديرية جهوية، وكانت تحرص على الاهتمام بالزبون وتصدر الأوامر لذلك، وبالتالي فإن هذه القيمة أصبحت بمثابة ثقافة مترسخة لدى المديرية، وعندما أوكلت لها مهمة الاهتمام بالزبون وخدمته عن طريق إمداده

بمادتي الغاز والكهرباء بالتالي لا يمكنها أن تعمل بعكس ذلك.

-**خاصية المرونة وسرعة التأقلم والتكيف:** مع كل التغيرات التي تطرأ سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.

-**القيادة الذاتية pilotage automatique:** حيث ذكر أحد المبحوثين العبارة التالية: **يقودنا مدير جيد أو سيئ نحقق نفس النتائج، فقط المدير السيئ نواجه معه بعض الصعوبات لكننا نحقق نفس النتائج.**

-**النزعة القيادية:** هذه المديرية كانت مديرية جهوية من سنة 1979 إلى سنة 2005 والمديريات التي كانت تابعة لها هي: سطيف1- بجاية - جيجل- مسيلة- برج بوعريريج. كل هذه الثقافات الفرعية أكسبتها الكثير من القيم التنظيمية كالنزعة القيادية.

-أكد العديد من المبحوثين أن الظروف المحيطة (الجغرافية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية،...) كلها عوامل مساعدة على النجاح. بالنسبة للعوامل الجغرافية، أكدوا أيضا على أن هناك دراسات تشير إلى تأثير عامل المناخ على النشاط الإنساني، حيث أن الفرد في المناطق المرتفعة يكون أكثر نشاطا من الفرد في المناطق المنخفظة، وهذا ما ميز العامل في منطقة الهضاب العليا، والعامل السطايفي هو نموذج لهذه الفرضية. [1]

أما العوامل الاقتصادية: هناك عامل آخر ساعد على نجاح المديرية هو الزبائن (سواء كأفراد أو كمؤسسات)، فبحكم أن أغلب المؤسسات ناجحة [2] والقطاع الخاص في ولاية سطيف حسب المبحوثين قطاع نشط، وعدد معتبر المواطنين على درجة من السيولة بحكم نشاطهم التجاري، كل هذا يعتبر بمثابة عوامل نجاح للمؤسسة.

وأما العوامل الثقافية والاجتماعية، فمن الناحية القانونية نفس الأطر التشريعية والقانونية التي تسير كل مديريات المجمع، لكن الاختلاف يكمن في الذهنيات سواء ذهنيات العاملين أو ذهنيات الزبائن، وفي هذا السياق صرح لنا أحد المبحوثين بالعبارة التالية: "**يقولون لنا لو نأخذ عمال هذه المديرية إلى المديريات الأخرى التي تحقق نتائج سلبية، لما حققت هذه المديريات نفس النجاح الذي تحققه هذه**

---

[1]- انظر بهذا الخصوص؛

-Nadia Messaci Belhocine : **L'espace Montagnard entre Mutation et Permanence**, Edition CRASC, Oron, 2005.

[2]- ديون الترقية والتسيير بسطيف احتل المرتبة الأولى في سنة 2015 على مستوى الوطن.

المديرية"، وهذه إشارة الى تأثير ثقافة المجتمع على ثقافة المؤسسة. بالإضافة الى ذلك يؤكد المبحوثين أن هذه المديرية تتميز بقبول الآخر سواء موظفون جدد أو زبائن أو مدراء جدد.

2-مؤشرات الولاء التنظيمي: أكد معظم المبحوثين على أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع، وذلك انطلاقا من العديد من المؤشرات التي لخصوها في:

-أكبر مؤشر على الولاء النتيجة المحققة في الميدان. [1]

- يستخدم العاملون وسائلهم الخاصة في العمل (سياراتهم الخاصة مثلا).
- يعملون في عطلة نهاية الأسبوع من أجل تكملة المهام.
- الدفاع عن المؤسسة أمام الأجانب، وأن المؤسسة بالنسبة لهم دائما على حق.
- المحافظة على أسرار المؤسسة.
- أخذ زمام المبادرة في كثير من الأحيان من طرف العديد من العاملين.
- العاملون يضحون بوقت فراغهم اليومي وحتى بعطلة نهاية الأسبوع إن لزم الأمر.
- يأخذون العمل إلى البيت لإتمامه.
- شراء بعض اللوازم المكتبية من المال الخاص.
- صيانة بعض سيارات المؤسسة من المال الخاص.
- عملهم في الميدان بكل تفاني.
- الحفاظ على وسائل العمل وممتلكات المؤسسة.
- المكوث في المؤسسة بعد نهاية الدوام (ولقد عايشنا هذا الموقف ثلاث مرات)

وعبر أحد المبحوثين عن هذه الفكرة بـ: **تعلمنا أن نعمل لساعات متأخرة من الليل، وأن لا نخرج عطلة سنوية إذا اقتضت الضرورة، وإذا خرجنا قد نقطعها ونستأنف العمل في أي وقت.** كما عبر مبحوث آخر على مستوى ولائه المرتفع للمؤسسة بالعبارة التالية: "**سونلغاز مَاشْيَتنّا فَالدَمْ**".

[1]- احتلت المديرية على المستوى الوطني المرتبة الثالثة في سنة 2015.

2-2- المقابلات المقننة:

أ-عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالمقابلات المقننة:

المقابلة الأولى: أجريت المقابلة يوم 26-01-2016 من الساعة10:00الى 10:45، مع رئيسة قسم الموارد البشرية بمكتبها، التحقت بالمؤسسة منذ 28 سنة، تبلغ من العمر53، مطلقة، ذات مستوى جامعي. كانت إجابات المبحوثة كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكدت أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مرن، لا سيم الاتصال الإلكتروني وذلك يرجع الى شبكة تنسيق وهي شبكة داخلية للأنترانت، في اتصالها بمرؤوسيها، تستعمل التعليمات الكتابية والمذكرات المصلحية، بالإضافة إلى مذكرات التكوين وهي عبارة عن أمر بالتحاق العاملين بالتكوين (اتصال نازل)، وأن أكثر الرسائل التي تصل إليها من مرؤوسيها تتمثل بالدرجة الأولى في تقارير العمل وطلبات التحويل تليها الشكاوي بنسبة ضئيلة جدا وهي متعلقة بالمسار المهني للعاملين(اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوثة مع هذه الشكاوي، أجابت بأنها ترد عليها في مدة لا تتجاوز 8 أيام. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة تعتمد عليها المبحوثة في اتصالها بمرؤوسيها هي المقابلات والمذكرات المصلحية بالدرجة الأولى تليها الانترانت تليها الهاتف وتليها الاجتماعات في مرتبة أخيرة.

تصف المبحوثة علاقتها برؤساء الأقسام بأنها جيدة جدا وأنها تربطها علاقة طيبة معهم جميعا، وتصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه كثيف فهي تتبادل معهم كل الوثائق الضرورية لسير العمل(اتصال أفقي). تفضل اللغة الفرنسية لأن طبيعة العمل تفرض عليها ذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى تضيف المبحوثة أنها تعودت على استعمال هذه اللغة (امتداد اللغة المستعملة في المجتمع الى المؤسسة).

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكدت المبحوثة أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة عن طريق لجنة المشاركة بأعضائها المنتخبين الممثلين لكل فئة سوسيو مهنية، بالنسبة لقيمة التفويض أكدت أنها سبق لها وأن فوضت البعض من مهامها الى البعض من مرؤوسيها في حالة غيابها بسبب التكليف بمهمة أو المرض أو عطلة سنوية. وهي تقوم بذلك نظرا لكثافة المهام وأيضا من أجل تكوين المرؤوسين وتدريبهم على المهام القيادية.

وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان ردها بأن هناك مشاركة في الأرباح وذلك عن

طريق منحة التشجيع التي تمنح للعاملين سنويا (في حدودها القصوى تكون 5 مرات الأجر القاعدي، وفي حدودها الوسطى تكون 2.5 الأجر القاعدي، وفي حدودها الدنيا تكون 0.74 من الأجر القاعدي.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوثة عن رأيها في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان ردها بأنها جيدة، ونفس الجواب فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية.أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فهي حسب المبحوثة موضوعية.

تحصلت المبحوثة لحد الآن على ثلاث ميداليات: برونزية، فضية وذهبية. عندما سألناها الى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائها للمؤسسة أجابت ب:

– تزيد من ولائي بدرجة كبيرة.

– لهذه الميداليات أثر كبير على نفسيتي فهي تذكرني بسنوات عمري التي قضيتها في المؤسسة، وبالجهد الذي بذلته فيها.

– الميدالية تعني لي حافزا معنويا كبيرا جدا أكثر منها حافز مادي بالرغم من القيمة المالية المدفوعة في كل ميدالية. وأضافت بأن سونلغاز تنفرد بهذا النوع من الحوافز.

– بالنسبة للحوافز السلبية التي تطبقها المبحوثة على مرؤوسيها تمثلت في التذكير الشفهي فقط، وأكدت على قيمة الانضباط الموجودة لدى العاملين وهو ما يحول بينهم وبين مختلف أنواع العقوبات (الحوافز السلبية).

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس بهما ولاء المبحوثة للمؤسسة، كان السؤال الأول: لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغيرين هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (لا) وعللت ذلك بقول: هذه المؤسسة هي كل حياتي، ولدي غيرة كبيرة على المؤسسة وكل ما يخصها وحبذا لو أن كل العاملين فيها ينتهجون نفس النهج الذي أنتهجه.

– لاحظنا على المبحوثة أنها تفاعلت بشكل كبير مع هذا السؤال، ويمكن ربط ذلك بمتغير الجنس (كونها أنثى) فمن المعروف على المرأة أنها عاطفية وحساسة مقارنة بالرجل.

والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: الانضباط الذي يميزها، بالإضافة الى أنها مؤسسة كبيرة لديها تقاليد عريقة وسمعة جيدة ومكانة مميزة في المجتمع مقارنة بباقي المؤسسات. وختمت المبحوثة حديثها ب: **أكثر ما يجذبني للمؤسسة هو ثقافتها القوية والإيجابية.**

المقابلة الثانية: أجرينا المقابلة يوم 04.02.2016 من الساعة15:00 الى 16:20، مع رئيس قسم تقنيات الغاز بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ سبعة عشر سنة، يبلغ من العمر46، متزوج، ذو مستوى جامعي.

– كانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مرن، وذلك يرجع الى شبكة تنسيق وهي شبكة داخلية للأنترانت، وأكد أنه يستعمل الأوامر (أكثرها شفهية) والتعليمات (اتصال نازل)، وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل بالدرجة الأولى في تقارير العمل تليها الاقتراحات تليها الشكاوي (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الاقتراحات والشكاوي، أجاب بأنه يأخذ ببعض الاقتراحات حسب طبيعة الاقتراح، أما الشكاوي فيقوم بدراستها ثم معالجتها. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمد عليها المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه هي الهاتف تليها الانترانت تليها المقابلات تليها المذكرات المصلحية تليها الإعلانات.

يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام بأنها جيدة، ويصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه كثيف (اتصال أفقي). يفضل اللغة الفرنسية لأن طبيعة العمل تفرض عليه ذلك.

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة استنادا لآلية الاستشارة في الاجتماعات، بالنسبة لقيمة التفويض أكد أنه لم يسبق له وأن فوض البعض من مهامه الى أحد مرؤوسيه وذلك يرجع حسبه الى الشك في قدراتهم في الإدارة والتسيير. وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان رده بالإيجاب وذلك عن طريق منحة التشجيع، التي يعتبرها العاملون قليلة –على حد تعبير المبحوث–

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها قليلة جدا ومن اجل تحسينها اقترح زيادة المنح (منحة التنقل، منحة المسؤولية، ...الخ، ونفس الجواب فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية واقترح بالمقابل تقدير الإنجازات من المسؤول المباشر، وتوزيع الهدايا حسب الإنجاز. أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فهي –يضيف المبحوث– غير موضوعية ويقترح تغيير أسلوب الكوطا أو النسب، لكي تصبح أمكانية الترقية للجميع.

تحصل المبحوث لحد الآن على ميدالية برونزية، عندما سألناه الى أي حد تساهم هذه الميدالية

كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب بأنها لم تشكل له حافز لا مادي ولا معنوي.

-بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: الإنذار الشفهي، الخصم من منحة المردودية.

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس بهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول: لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (نعم) على شرط أن يكون مناخ العمل جيد. والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: لا شيء، لأن أعباء العمل في هذه المؤسسة كثيرة.

المقابلة الثالثة: أجرينا المقابلة يوم 14.02.2016 من الساعة10:00 إلى 10:30، مع رئيس شعبة الوسائل العامة بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ خمسة وثلاثون سنة (هو على أبواب التقاعد)، يبلغ من العمر 60 سنة، متزوج، ذو مستوى جامعي. كانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مرن، ووصف الاتصال الخارجي بأنه هيئة حديثة مبتكرة. وأكد أنه يستعمل الأوامر (أكثرها شفهية) والتعليمات والاستفسارات وذلك من أجل تصحيح أعمال المرؤوسين في حالة الخطأ، بحكم أن أغلبيتهم من أعوان التنفيذ الجدد.

(اتصال نازل) وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل تليها الشكاوي بدرجة أقل (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الشكاوى، أجاب بأنه إذا كانت على مستواه يستدعي المعني وبحل معه المشكل، وإذا كانت تتجاوزه يحولها الى من هو أعلى منه ليقوم بدراستها ثم معالجتها. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمد عليها المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه هي الهاتف تليها الانترانت تليها المذكرات المصلحية.

يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام بأنها جيدة (اتصال أفقي)، ويصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه قليل بحكم طبيعة المصلحة (الوسائل العامة- يجب على الباحثة الشرح-). يفضل اللغة الفرنسية في تواصله لأن على حد تعبيره ليس لديه خيار فهي اللغة التقنية.

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة، بالنسبة لعملية التفويض أكد أنه سبق له وأن فوض البعض من مهامه الى أحد مرؤوسيه وذلك من أجل تشجيع المرؤوسين وإعداد الخلف، خصوصا أنه بعد أشهر قليلة سيخرج على التقاعد (بالفعل

خرج المبحوث على التقاعد ونحن مازلنا بصدد إتمام الدراسة الميدانية بالمؤسسة).

وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فقال إنه يتم ذلك عن طريق منحة التشجيع في نهاية كل السنة.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها جيدة ونفس الجواب فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية وقال بأنها منظمة في إطار الاتفاقية الجماعية. أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فهي تعتمد – يضيف المبحوث–على تقييم المسؤول المباشر، وهو ما يجعلها غير موضوعية لأن تقييم المسؤول المباشر في بعض الأحيان لا يعكس الحقيقة وّذلك نظرا لصعوبة تقييم بعض العاملين لا سيم ممن يشغلون المهام ذات المردود الضعيف.

تحصل المبحوث لحد الآن على الميدالية التالية: البرونزية، الفضية، الذهبية، القرموزية، عندما سألناه إلى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب: لم تشكل له حافز لا مادي ولا معنوي لأنني أعمل في منصب روتيني بعيدا عن تخصصي العلمي. (من خلال هذه المقابلة استنتجنا أن المبحوث يعيش حالة اغتراب وهو ما جعله يؤكد أن ليس لديه ولاء للمؤسسة).

–بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: الإنذار الشفهي، الخصم من منحة المردودية، الخصم من الأجر.

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس من خلالهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (لا) ويضيف: للأسف أنني أعمل في غير تخصصي، أنا تخصصي تقني ومنصبي إداري روتيني ، لكن بالرغم من ذلك أنا أحب المؤسسة. والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: الأجر والسكن الوظيفي.

المقابلة الرابعة: أجرينا المقابلة يوم 04.02.2016 من الساعة13:00 الى 13:30، مع رئيس قسم المالية والمحاسبة بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ 30 سنة، يبلغ من العمر55، متزوج، ذو مستوى جامعي.

– كانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مرن، وذلك يرجع الى شبكة تنسيق وهي شبكة داخلية للأنترانت، عن طريقها تصل المعلومات في ثوان.

وأكد أنه يستعمل التعليمات الشفهية والكتابية (اتصال نازل)، بالإضافة الى الاجتماعات المصغرة Briefings مرة في الشهر وأحيانا مرتين في الأسبوع إذا اقتضت الضرورة. وفي بعض الأحيان يوجه استفسارات حول الانضباط في العمل، وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل والاقتراحات والشكاوى (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الاقتراحات والشكاوى، أجاب بأنه يقوم بتحليلها ودراستها ويأخذ بالاقتراحات الجيدة، أما الشكاوى فيقوم بمعالجتها وإعطاء الحق لأصحابه. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمد عليها المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه هي الهاتف والمقابلات في المرتبة الأولى تليها الاجتماعات في المرتبة الثانية تليها المذكرات المصلحية والانترانت وتليها الإعلانات في مرتبة متأخرة.

يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام بأنها جيدة، ويصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه كثيف (اتصال أفقي). يفضل أن يتواصل باللغة الفرنسية لأن تكوينه كان بهذه اللغة، بالإضافة الى أن طبيعة العمل تفرض عليه ذلك. وأكد المبحوث على أنه يحب اللغة العربية رغم عدم إتقانها.

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة استنادا لآلية الاجتماعات والاقتراحات التي تأتي من القاعدة يؤخذ بها في كثير من الأحيان لأن العاملين ولا سيم التقنيين منهم هم الميدان وهم أدرى بالجانب التقني من الإدارة.

بالنسبة لعملية التفويض أكد أنه يفوض البعض من مهامه الى مرؤوسيه وذلك يرجع حسبه الى كثرة المهام من جهة ومن أجل تشجيع المرؤوسين وتدريبهم من جهة أخرى.ويضيف المبحوث بأنه يفوض تفويضا جزئيا، لكنه يراقب من بعيد حيث أن مبدؤه في ذلك: "الثقة لا تلغي المراقبة". وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان رده بالإيجاب وذلك عن طريق منحة التشجيع.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها قليلة جدا ومن اجل تحسينها اقترح زيادة المنح والعلاوات على حسب مردود كل عامل. فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية كان جوابه أنها متوسطة واقترح من أجل تحسينها تقديم الشكر والثناء على حسب النتائج أي إعلان قائمة العاملين المتميزين.

أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية والمتمثلة حسب المبحوث في: الأقدمية وتقييم المسؤول المباشر La Notation والنسبة Le Kota فهي –يضيف المبحوث– موضوعية لكن تطبيقها غير موضوعي مئة بالمئة.

تحصل المبحوث لحد الآن على الميداليات التالية: البرونزية، الفضية، الذهبية، القرموزية، عندما سألناه الى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب: " بأن لهذه الميداليات أثر معنوي كبير، فبمجرد النظر إليها أتذكر سنوات عمري التي قضيتها في هذه المؤسسة".

_ بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: الإنذار الشفهي، الخصم في بعض الأحيان والاستفسارات أحيانا.

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس من خلالهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (لا) لأنني لو خرجت من هذه المؤسسة أتوقف عن العمل فقد تعودت عليها لدرجة أني في عطلة نهاية الأسبوع أحس بالتعب والملل.

والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: 1-حب المهنة 2-حب الاستقرار

وأضاف المبحوث في الأخير" أحترم عملي والمرؤوسين والوقت، هذه هي الثقافة التي أتبناها، وإن لم يكن المسؤول صارما لما حقق نتائج إيجابية. لا سيم على مستوى أهمية وحجم هذه المؤسسة التي تتعامل مع الملايين من الزبائن (الأفراد) والمئات من المؤسسات. ونظرا لقدم وكبر المؤسسة أكيد أن ثقافتها قوية وبارزة.

المقابلة الخامسة: أجرينا المقابلة يوم 10-04-2016 من الساعة14:30 إلى 14:52، مع رئيس قسم أنظمة الإعلام الآلي بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ 17، يبلغ من العمر 48 سنة، متزوج، ذو مستوى جامعي. وكانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مابين المرن والمعقد، وأكد أنه يستخدم توجيهات بخص العمل ونادرا ما يلجا الى الاستفسارات (اتصال نازل)، وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تمثلت في تساؤلات تخص العمل والاقتراحات والقليل من الشكاوى (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الاقتراحات والشكاوى، أجاب بأن الاقتراحات عموما تكون شفهية يقوم بتحليله، بعدها إما يوافق عليها أو يقوم بتعديلها. أما الشكاوى فمعظمها تكون حول التقييم La Notation فأدخل في حوار مباشر مع صاحب الشكوى لكي أتمكن من إقناعه. أثناء سيرورة العمل يعتمد المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه على الاتصال الشفهي (مقابلات أو اجتماعات

Briefings) بالإضافة الى الانترانت وبدرجة أقل الهاتف. يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام بأنها علاقة حسنة، ويصف حجم تبادل المعلومات مع بقية الأقسام بأنه كثيف خاصة مع قسم العلاقات التجارية اتصال أفقي).

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة لا تعتمد نظام التسيير بالمشاركة وذلك بحكم نشاط المؤسسة الذي هو عملياتي بالدرجة الأولى، وبالتالي كل القرارات الإستراتيجية تكون مركزية على مستوى مديرية الشرق SDE. بالنسبة لعملية التفويض أكد أنه يفوض البعض من مهامه الى مرؤوسيه وذلك بسبب كثافة المهام وأيضا من أجل توطيد العلاقة مع مرؤوسيه من جهة وتدريبهم على الجانب القيادي من جهة أخرى. وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان رده بالإيجاب وذلك عن طريق منحة التشجيع.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها قليلة جدا ومن اجل تحسينها اقترح ربط الحوافز بنتائج العمل، بحيث من يحتل الصدارة هو الذي يكافئ. فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية فقد أعرب المبحوث عن عدم رضاه عنها هي الأخرى، واقترح من أجل تحسينها تثمين الاعتراف بالمجهودات الفردية والجماعية. أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فيرى المبحوث أنها من الناحية النظرية أنها موضوعية ومقبولة، لكن المشكل في التطبيق.

تحصل المبحوث لحد الآن على الميدالية البرونزية، عندما سألناه الى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب بأن هذه الميداليات تعتبر كحافز معنوي كبير.

_ بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: الإنذار الشفهي، الخصم في بعض الأحيان من منحة المردودية PRI.

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس من خلالهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (لا) لأن أقدميتي في هذه المؤسسة تجعلني أشعر بالولاء لها.

والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: طبيعة العمل.

المقابلة السادسة: أجرينا المقابلة يوم 06-04-2016 على الساعة 14:45 إلى 15:17، مع رئيس قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ 25 سنة، يبلغ من العمر 49، متزوج، ذو مستوى جامعي. وكانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال يتأرجح ما بين المرن والمعقد، وأكد أنه يستعمل الأوامر والتعليمات، والاستفسارات إذا اقتضت الضرورة (اتصال نازل). وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل وعدد قليل من الاقتراحات وبعض الشكاوى الشفهية (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الاقتراحات والشكاوى، أجاب بأنه يأخذ ببعض بالاقتراحات وذلك حب طبيعة الاقتراح، أما الشكاوى فيقوم بمعالجتها وإعطاء الحق لأصحابه. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمد عليها المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه هي الهاتف والمقابلات الاجتماعات.

يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام بأنها جيدة، ويصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه كثيف (اتصال أفقي). يفضل أن يتواصل باللغتين العربية والفرنسية حسب اللغة التي يتواصل بها الزبون أو المرؤوس.

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة ويتم ذلك عبر الاجتماعات الموسعة التي تعتمد على تقنية الإصغاء. بالنسبة لعملية التفويض أكد أنه يفوض البعض من مهامه الى مرؤوسيه وذلك يرجع حسبه الى عدة عوامل لخصها في: كثرة المهام، ربح الوقت، خبرة المرؤوسين، تشجيعهم وتوطيد العلاقة معهم. وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان رده بالإيجاب وذلك عن طريق منحة التشجيع.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها قليلة جدا، ومن اجل تحسينها اقترح إعادة النظر في السلم الهرمي، وأضاف أن هناك اختصار كبير في المناصب من عون إلى رئيس مصلحة إلى رئيس قسم.. فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية كان جوابه أنها متوسطة واقترح من أجل تحسينها تقديم رسائل شكر لا سيم للعاملين المتفوقين. أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فكان رأيه فيها أنها من الناحية القانونية موضوعية لكن من الناحية التطبيقية هناك نقص.

تحصل المبحوث لحد الآن على الميداليات التالية: البرونزية، الفضية، عندما سألناه الى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب: " الى حد كبير".

_ بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: الاستفسارات في حالة الخطأ المهني أو الغياب دون مبرر، الخصم من منحة المردودية، والتوبيخ.

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس من خلالهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (لا) لأن الخبرة الطويلة التي اكتسبتها في هذه المؤسسة تمنعني من تغييرها، بالإضافة الى زملاء العمل.

والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: "أحب هذه المؤسسة لأن أبي كان عاملا فيها، فهي بمثابة العائلة بالنسبة لي وأنا أعتبرها بمثابة إرث عائلي".

المقابلة السابعة: أجرينا المقابلة يوم 28.04.2016 من الساعة 16:30 الى 17:40، مع رئيس قسم العلاقات التجارية بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ 27 سنة، يبلغ من العمر54، متزوج، ذو مستوى جامعي.

ملاحظة: أجرينا أول مقابلة مع المبحوث بتاريخ 09.02.2016، لكننا لم نتمكن من إتمامها بسبب كثرة انشغالاته.

– كانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال يتأرجح ما بين المرن والمعقد، ويرجع المبحوث سبب تعقيده الى الضغوط المهنية من جهة والضغوط الشخصية من جهة أخرى. وأنه يستعمل في اتصاله بمرؤوسيه الأوامر والتعليمات، وبالنسبة للاستفسارات أكد أنه لم يسبق له أن وجه استفسارا لأحدهم (اتصال نازل). وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل والاقتراحات والشكاوى (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الاقتراحات والشكاوى، أجاب بأنه يأخذ ببعض بالاقتراحات وذلك حسب طبيعة الاقتراح، أما الشكاوى فيقوم بمعالجتها بطريقة ودية. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمد عليها المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه هي الهاتف، المقابلات، الاجتماعات، والأنترنت.

يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام بأنها جيدة جدا، ويصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه قليل (اتصال أفقي). يفضل أن يتواصل باللغة الفرنسية لأنها اللغة التقنية المستعملة في المؤسسة.

وأخيرا وليس آخرا أكد المبحوث على ضرورة تفعيل الاتصال غير الرسمي من أجل تدعيم الاتصال الرسمي، وهو ما يساهم في تشكيل الولاء التنظيمي، وأضاف بأنه من الضروري أن يكون الرئيس قدوة حتى يتسنى له نقل القيم الإيجابية لمرؤوسيه.

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير

بالمشاركة ويتم ذلك عن طريق التشاور وأخذ رأي الآخر: "على الأقل على مستوى القسم الذي أترأسه". بالنسبة لعملية التفويض أكد أنه يفوض البعض من مهامه إلى مرؤوسيه وذلك يرجع حسبه إلى عدة عوامل لخصها في: كثرة المهام، ربح الوقت، خبرة المرؤوسين، غياب المسؤول. وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان رده بالإيجاب وذلك عن طريق منحة التشجيع.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها متوسطة ومن اجل تحسينها اقترح تخصيص منحة تحفيزية للعاملين المتميزين ممن يحققون نتائج إيجابية. فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية كان جوابه أنها متوسطة واقترح من أجل تحسينها تقديم رسائل شكر لا سيم للعاملين المتفوقين، وعبر عن ذلك ب: " عندما نحقق في هذه المديرية بالذات نتائج إيجابية، كنت أتمنى أن توجه لنا المديرية الجهوية للشرق SDE ولو رسالة شكر. كما اقترح تخصيص ميداليات للمتميزين في الأداء.

أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فكان رأيه فيها أنها من الناحية القانونية موضوعية لكن من الناحية التطبيقية هناك نقص.

تحصل المبحوث لحد الآن على الميداليات التالية: البرونزية، الفضية، الذهبية. عندما سألناه الى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب: " الميدالية يجب أن تمنح على أساس الاستحقاق وليس على أساس الأقدمية".

بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: التوبيخ الشفهي والتحذير.

وفي اخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس بهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته (لا) بأن لم يخرج عطلة منذ سبع سنوات، وبالتالي هو مدين للمؤسسة بعطلة مدتها سبع أشهر، وأضاف بأنه يعجز لسانه عن وصف ولائه للمؤسسة وعلق ب: "**سونلغاز ماشيتلي فالدم**". والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: وزن المؤسسة.

المقابلة الثامنة: أجرينا المقابلة يوم 16.05.2016 من الساعة 13:30 الى 14:00، رئيس قسم تقنيات الكهرباء بمكتبه، الذي التحق بالمؤسسة منذ 25 سنة، يبلغ من العمر 50، متزوج، ذو مستوى جامعي.

ملاحظة: أجرينا أول مقابلة مع المبحوث بتاريخ 09.02.2016، لكننا لم نتمكن من إتمامها بسبب كثرة انشغالاته (هذه الملاحظة تكتب في الهامش)

– كانت إجابات المبحوث كالتالي:

فيما يخص المحور الأول المتعلق بقيم الاتصال: أكد أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال يتأرجح ما بين المرن والمعقد. وأنه يستعمل في اتصاله بمرؤوسيه(الاتصال النازل) الأوامر والتعليمات (الكتابية والشفهية) والاستفسارات (اتصال نازل). وأن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل وعدد قليل من الاقتراحات وعدد قليل من الشكاوى (اتصال صاعد).

فيما يخص سؤالنا عن كيفية تعامل المبحوث مع الاقتراحات والشكاوى، أجاب بأنه يقوم بدراستها والتشاور حولها، أما بالنسبة للشكاوى فيستعمل أسلوب المقابلة وجها لوجه وإعطاء لكل ذي حق حقه. أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمد عليها المبحوث في اتصاله بمرؤوسيه هي الهاتف، الاجتماعات، الأنترانت، والمذكرات المصلحية.

يصف المبحوث علاقته برؤساء الأقسام (الاتصال الأفقي) بأنها جيدة، ويصف حجم تبادل المعلومات معهم بأنه كثيف. يفضل أن يتواصل باللغة الفرنسية لأنها اللغة التقنية المستعملة في المؤسسة.

فيما يخص المحور الثاني المتعلق بقيم المشاركة: أكد المبحوث أن المؤسسة لا تعتمد نظام التسيير بالمشاركة وذلك أرجعه الى أن "لجنة المشاركة" CP لا تؤدي الدور المنوط بها والمتمثل في إشراك العاملين في التسيير، ونأسف لأن ثقافة المشاركة غائبة لدى هذه اللجنة.

بالنسبة لعملية التفويض أكد أنه يفوض البعض من مهامه الى مرؤوسيه وذلك بهدف مشاركة العاملين وتشجيعهم وتحسيسهم بالمسؤولية. وعن إشراك المؤسسة للعاملين في الأرباح فكان رده بالإيجاب وذلك عن طريق منحة التشجيع.

فيما يخص المحور الثالث المتعلق بقيم التحفيز: عندما سألنا المبحوث عن رأيه في منظومة الحوافز المادية في المؤسسة، كان رده بأنها جيدة. فيما يخص منظومة الحوافز المعنوية كان جوابه أنها أيضا جيدة.

أما فيما يخص المعايير المعتمدة في نظام الترقية فكان رأيه فيها أنها غير موضوعية واقترح من أجل تحييدها تغيير نظام الكوطة.

تحصل المبحوث لحد الآن على الميداليات التالية: البرونزية، الفضية، الذهبية. عندما سألناه الى أي حد تساهم هذه الميدالية كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائه للمؤسسة أجاب: " نعم بكل تأكيد".

بالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها على مرؤوسيه تمثلت في: الإنذار الشفهي.

وفي آخر المقابلة قمنا بطرح سؤالين أردنا أن نقيس من خلالهما ولاء المبحوث للمؤسسة، كان السؤال الأول لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فكانت إجابته: "**لا، لو أعطوني ضعف الأجر لن أغير هذه المؤسسة، هل تستطيعين تغيير دمك؟ سونلغاز تمشي في دمي**". والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر شيء يربطك بالمؤسسة؟ الجواب: طبيعة عملي.

ب- مناقشة نتائج المقابلات المقننة: من خلال المقابلات المقننة (08 مقابلات) التي تم أجراؤها مع رؤساء الأقسام، والتي طرحنا فيها عدد من الأسئلة حول مؤشرات كل من قيم الاتصال وقيم المشاركة وقيم التحفيز من جهة، ومؤشرات الولاء التنظيمي من جهة أخرى، ومن خلال عملية تفريغ بيانات هذه المقابلات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- **قيم الاتصال:** أكد نصف المبحوثين أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مرن في حين أكد النصف الآخر أن الاتصال يتأرجح ما بين المرن والمعقد، وهذا الانقسام في الإجابة نجده أيضا لدى كل المبحوثين الذين طبقنا معهم تقنية الاستمارة. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة نشاط القسم وحجمه، تجعل رئيس قسم يقيم الاتصال بأنه مرن ورئيس قسم آخر يرى أن الاتصال مابين المرن والمعقد، **فعلى سبيل المثال:** رئيس قسم تقنيات الكهرباء يرى أن الاتصال يتأرجح ما بين المرن والمعقد، وهذا يرجع لكبر حجم القسم باعتباره أكبر أقسام المديرية من حيث حجم العاملين (70 عامل)، فكلما زاد حجم المؤسسة (أو القسم) زاد تعقد العمليات التنظيمية على غرار عملية الاتصال.

- بالنسبة لمؤشرات الاتصال النازل، يعتمد معظم المبحوثين في اتصالهم بمرؤوسيهم على استعمال الأوامر والتعليمات الشفهية أكثر من الكتابية، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة الاستمارة، حيث تم التوصل إلى أن أكثر من نصف المبحوثين يعتمدون على الاتصال الشفهي أكثر من الاتصال الكتابي. وأنهم قلما يوجهون إليهم استفسارات، وهي أيضا نتيجة متطابقة مع نتيجة الاستمارة فيما يخص مدى تعرض المبحوثين لعقوبات (حوافز سلبية)، حيث أكد معظم العاملين على عدم تعرضهم لعقوبات من طرف مسؤوليهم. كما أكد معظمهم أن أكثر وسيلة يعتمدون عليها أثناء سيرورة العمل، هي الهاتف والمقابلات والاجتماعات، الأنترانت، والمذكرات المصلحية على الترتيب.

- وبالنسبة لمؤشرات الاتصال الصاعد، فقد أكد كل المبحوثين أن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل وعدد قليل من الاقتراحات وعدد أقل من الشكاوى، وفيما يخص السؤال عن كيفية تعامل المبحوثين مع الاقتراحات والشكاوي، أجابوا بالإجماع بأنهم يأخذون ببعض

الاقتراحات حسب طبيعة الاقتراح، أما الشكاوي فيقومون بدراستها ثم معالجتها.

– أما بالنسبة لمؤشرات الاتصال الأفقي، يصف معظم المبحوثين علاقتهم برؤساء الأقسام بأنها جيدة، وهذه النتيجة هي مطابقة للنتيجة المتحصل عليها في سؤال الاستمارة الخاص بعلاقة المبحوثين مع زملائهم ومع رؤسائهم. ويصفون حجم تبادل المعلومات مع بقية رؤساء الأقسام بأنه كثيف.

– بالنسبة لمؤشر اللغة، يفضل معظم المبحوثين التواصل باللغة الفرنسية لأن طبيعة العمل تفرض ذلك، وأن اللغة الفرنسية هي اللغة التقنية المستعملة في المؤسسة، كما أكد أحد المبحوثين أن الحديث بالفرنسية هو قضية تعود وهو امتداد للغة التي يستعملها أفراد المجتمع الجزائري بشكل واسع في تواصلهم اليومي.

– **قيم المشاركة:** أكد معظم المبحوثين أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة ويتم ذلك حسبهم عبر الاجتماعات الموسعة التي تعتمد على تقنية الإصغاء، الاقتراحات، لجنة المشاركة.

بالنسبة لعملية التفويض أكد أيضا معظم المبحوثين أنه يفوضون البعض من مهامهم الى مرؤوسيهم وذلك يرجع حسبهم الى عدة عوامل هي:

– تكوين المرؤوسين وتدريبهم على العمل القيادي وتحسيسهم بالمسؤولية.

– مشاركة المرؤوسين وتشجيعهم وتوطيد العلاقة معهم.

– كثافة المهام وربح الوقت.

– إعداد الخلف.

– خبرة المرؤوسين.

هذه النتيجة تأتي معاكسة لنتيجة الاستمارة حيث أكد معظم المبحوثين على عدم التفويض.

ومن جهة أخرى فقد أكد معظم المبحوثين أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في الأرباح وذلك عن طريق منحة التشجيع، وهو ما أكده لنا عدد من المبحوثين في المقابلات الحرة. وتعد المشاركة في الأرباح من أبرز أشكال المشاركة العمالية تبعا لدورها الإيجابي الذي تقوم به في تشكيل ولاء العاملين للمؤسسة، ذلك "أنّ المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدّي إلى تحقيق أهدافهم من حيث حصولهم على المكافآت والمكاسب، وهذا يتطلب منهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات التي يعملون فيها". [1]

[1]– موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي –أساسيات ومفاهيم حديثة**–مرجع سابق، ص 121.

– **قيم التحفيز**: عند سؤال المبحوثين عن رأيهم في المنظومة التحفيزية للمؤسسة فيما يخص الحوافز المادية، أجاب نصف المبحوثين بأنها قليلة جدا، أما النصف الآخر فكانت إجاباتهم مابين الجيدة والمتوسطة. واقترحوا من أجل تحسينها ما يلي:

– ربط الحوافز بنتائج العمل، بحيث من يحتل الصدارة هو الذي يكافئ.

– زيادة المنح والعلاوات (كمنحة النقل ومنحة المسؤولية).

– تخصيص منح للعاملين المتميزين.

وفيما يخص الحوافز المعنوية أكد معظمهم بأنها جيدة ومتوسطة، واقترحوا من أجل تحسينها:

– تقديم رسائل شكر وثناء لا سيم للمتفوقين.

– إعلان قائمة اسمية للعاملين المتميزين ومنحهم ميداليات.

– تقدير الانجازات الفردية وتوزيع الهدايا حسب النتائج.

من المهم التنويه بأنه " يجب على الإدارة أن تهتم بتنويع الحوافز وتكاملها واتساقها (عدم تناقضها) وانسجامها، لأنّ الحوافز المعنوية لا تفيد إذا كان الحافز المادي ضعيف، وفي نفس الوقت الحافز المادي لا يحدث أثرا طيبا إذا كان الحافز المعنوي ضعيف أو منعدم. والتكامل والاتساق والانسجام بين الحوافز يؤدّي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء وإنتاج السلع أو الخدمات، وتحقيق مستوى عالي من الرضا بين العاملين". [1]

أما فيما يخص المعايير التي تعتمدها المؤسسة في نظام الترقية، فقد أكد معظم المبحوثين أنها موضوعية لكن تطبيقها فيه نقص. وأما المبحوثين الذين أجابوا بأنها غير موضوعية برروا ذلك بارتباطها بتقييم المسؤول المباشر، الذي لا يعكس الحقيقة في بعض الأحيان، وذلك نظرا لصعوبة تقييم بعض العاملين لا سيم الذين يشغلون المهام ذات المردود الضعيف.

وقد أكد المبحوثين أنهم تحصلوا على الميداليات التالية:

- الميدالية البرونزية: 08 مبحوثين
- الميدالية الفضية: 06 مبحوثين
- الميدالية الذهبية: 05 مبحوثين
- الميدالية القرموزية: اثنين فقط من المبحوثين.

[1]– مصطفى كامل أبو العزم عطية: **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر، ص 166.

وعن مدى مساهمة هذه الميداليات كحافز مادي ومعنوي في تشكيل ولائهم للمؤسسة، أكد معظمهم بأن هذه الميداليات تمثل لهم حافزا معنويا كبيرا، وأن المؤسسة تنفرد بهذا النوع من الحوافز، مع العلم أن هذه الميداليات تمنح على أساس الأقدمية، وقد علق أحد المبحوثين على هذه النقطة بأن الميدالية يجب أن تمنح على أساس الاستحقاق وليس على أساس الأقدمية.

وبالنسبة للحوافز السلبية التي يطبقها المبحوثين على مرؤوسيهم فتتمثل في: الإنذار الشفهي، الخصم من منحة المردودية، الاستفسار، التذكير الشفهي، التوبيخ، الخصم من الأجر على الترتيب، وأكد بعض المبحوثين على أن العاملين يتميزون بالانضباط، وأن هذه القيمة تجعلهم أقل عرضة للحوافز السلبية.

– بالنسبة للولاء التنظيمي، فمن خلال المقابلات التي أُجريت أكد تقريبا كل المبحوثين على ولائهم للمؤسسة (07 مبحوثين)، واتضح ذلك من خلال السؤال: لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ فقد كانت إجابات المبحوثين معظمها (لا)، وقد برروا ذلك بلإجابات التالية:

– "لأنني لو خرجت من هذه المؤسسة أتوقف عن العمل فقد تعودت عليها لدرجة أني في عطلة نهاية الأسبوع أحس بالتعب والملل".

– "هذه المؤسسة هي كل حياتي، ولدي غيرة كبيرة على المؤسسة وكل ما يخصها وحبذا لو أن كل العاملين فيها ينتهجون نفس النهج الذي أنتهجه".

– "لأن أقدميتي في هذه المؤسسة تجعلني أشعر بالولاء لها".

– "أنا أحب هذه المؤسسة، لم أخرج عطلة سنوية منذ سبع سنوات"

– "لأن الخبرة الطويلة التي اكتسبتها في هذه المؤسسة تمنعني من تغييرها، بالإضافة إلى زملاء العمل".

– "يعجز لساني عن وصف ولائي للمؤسسة، سونلغاز ماشيتلي فالدم"

– "أحب هذه المؤسسة لأن أبي كان عاملا فيها، فهي بمثابة العائلة بالنسبة لي وأنا أعتبرها بمثابة إرث عائلي".

– "لو أعطوني ضعف الأجر لن أغير هذه المؤسسة، هل تستطيعين تغيير دمك؟ سونلغاز تمشي في دمي".

فيما يخص ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي بكل مؤشراته لدى أفراد عينة المقابلة، تجدر الإشارة إلى

ربطه بأقدمية المبحوثين، بحكم أن أقل مبحوث فيهم لديه أقدمية لا تقل على15 سنة، وبالتالي يمكن استنتاج العلاقة التأثيرية الواضحة بين المتغيرين، ذلك أن الأقدمية من بين العوامل التي تؤثر إيجابا على تشكيل الولاء التنظيمي.

والسؤال الثاني كان: ما هو أكثر عنصر يربطك بالمؤسسة؟ وقد تلخصت إجابات المبحوثين على الترتيب فيما يلي:

- طبيعة العمل.
- الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية للمؤسسة، ذلك أنها مؤسسة كبيرة لديها تقاليد عريقة وسمعة جيدة ومكانة مميزة في المجتمع مقارنة بباقي المؤسسات. بالإضافة إلى الانضباط الذي يميزها.
- حب الاستقرار، الأجر والسكن الوظيفي.

3- عرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بالملاحظة: من خلال الزيارات المتكررة لمؤسسة البحث والاحتكاك المتواصل مع المبحوثين خلال الدراسة الميدانية، تم تسجيل عدد من الملاحظات تمثلت في التالي:

3-1-معاينة هيكلة المكاتب والأقسام وتجهيزاتها:

أ-قسم العلاقات التجارية: هذا القسم حسب طبيعة مهامه الاتصال مباشر مع الزبون، هو متواجد في الطابق الأرضي وهذا تسهيلا لعملية الاتصال مع الزبائن خاصة الكبار في السن (علما أنّ المديرية تتكون من أربعة طوابق).

ب-مكتب المكلف بالاتصال: موقعه بجانب مكتب المدير تسهيلا لعملية التنسيق بينها، ونظرا للأهمية التي توليها المديرية لعملية الاتصال (خاصة الاتصال الخارجي).

ج-مكتب الاستقبال: مكون من 3 أعوان: مهمتهم الردّ على الهاتف، استقبال الزوار وإعطائهم بطاقة Badge زائر visiteur لكل من يدخل للمؤسسة، وتوصيل البعض منهم إلى الأقسام والمصالح التي يودون زيارتها. يتضمن قاعة جلوس مزودة بتلفاز يعرض باستمرار مادة إعلامية خاصة بالتحذير من مخاطر الغاز والكهرباء. مزودة أيضا بملصقات ولافتات إشهارية مدون عليها اسم المؤسسة، عنوانها، أرقام الهواتف، والموقع الالكتروني الخاص بها. وتحتوي أيضا على شعار المؤسسة وبعض الصور الخاصة بأعوان التنفيذ وهم على الأعمدة الكهربائية.

من خلال كل هذه المعطيات نلاحظ درجة الاهتمام التي توليها المؤسسة لعملية الاستقبال من جهة، وحرصها على توصيل مجموعة من القيم الاتصالية من جهة أخرى.

د-قاعة الاجتماعات: المديرية فيها قاعة اجتماعات كبرى، مجهزة على أكمل وجه، نستشف من حجمها حرص المؤسسة على تواصل أكبر عدد ممكن من الفاعلين الاجتماعيين. وقد حضرنا فيها مع المبحوثين لقاءين وهما: الاحتفال بيوم 24 فيفري2016 وهو يوم تأميم المحروقات، والاحتفال باليوم العالمي للمرأة 08 مارس2016

هـ-التأثيث: كانت معظم المكاتب تحوي تأثيث جيد من كراسي مريحة وخزائن ومكاتب من الطراز الرفيع، مجهزة أيضا بالوسائل التكنولوجية ذات النوعية الجيّدة (الحواسيب والطابعات وآلات التصوير...).

3-2-الوقوف على طبيعة العلاقات المهنية: اتضح لنا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة تصنيف العلاقات التي تربط أفراد مجتمع البحث بعلاقات اعتماد وتعاون وعلاقات نفور وتنافر في بعض الأحيان.

3-3-ملاحظة المبحوثين أثناء تأدية مهامهم: ما تم تسجليه في هذه النقطة هو **كثافة المهام الإدارية** الموكلة لكل المبحوثين مما يضطرهم في بعض الأيام للبقاء في المؤسسة خارج أوقات العمل، وهذا راجع إلى الزيادة المضطردة في عدد الزبائن، وبالتالي كلما زاد عدد الزبائن زادت الأعباء الوظيفية. بالإضافة إلى طبيعة نشاط المديرية الذي تعود النسبة الأكبر منها للعمل الإداري في مقابل العمل التقني الذي يتم في الميدان (توصيل الأحياء السكنية والمؤسسات بالكهرباء والغاز مع إصلاح الأعطاب المتكررة، بالإضافة إلى التجديد المستمر للشبكة)، هذه الكثافة في المهام تضطر العاملين للبقاء في المؤسسة في بعض الأيام خارج أوقات العمل إما بعد الدوام أو في عطلة نهاية الأسبوع، وقد تمت مشاركة المبحوثين في ذلك من خلال بقاء الطالبة معهم في بعض الأيام حتى الساعة 17:30. وهذا يدخل بطبيعة الحال في إطار الصعوبات التي يواجهها بعض العاملين، والتي يمكن إدراكها بالعين المجردة.

3-4-معاينة بعض الطقوس التي تشكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة: من بين هذه الطقوس الاحتفالات المناسباتية التي تجريها المديرية، كالاحتفال بيوم 24 فيفري وهو يوم تأميم المحروقات، والاحتفال باليوم العالمي للمرأة 08 مارس، هذان الاحتفالان عايشنا حيثياتهما مع أفراد المؤسسة ومنحنا المدير كلمة في كليهما. وبالتالي فقط توفرت لدينا تقنية الملاحظة بالمشاركة (إن صحت العبارة منهجيا).

عن طريق الملاحظة سجلت الطالبة **قيمة أخلاقية**، ألا وهي أداء فريضة الصلاة في المؤسسة، وذلك بتخصيص مصلى في كل طابق، لاحظنا سجادات للصلاة في معظم المكاتب التي دخلناها (سواء كانت مكاتب رجال أو نساء)، وما لاحظناه أيضا فيما يخص هذه القيمة، إقامة صلاتي الظهر والعصر جماعيا عن طريق رفع الأذان.

ثانيا: مناقشـــــة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات: بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية سنحاول مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

1-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها " **تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "، تشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (15) إلى الجدول رقم (45) إلى:

* أن أراء العاملين حول طبيعة الاتصال بالمؤسسة جاءت متباين فبعض العمال خاصة أعوان التنفيذ يعتبرونه مرنا والبعض الآخر خاصة الإطارات وأعوان التحكم يصفونه بالمعقد.

* وأنه ما يقارب نصف العاملين يفضلون الاتصال الشفهي في أداء مهامهم خاصة أعوان التحكم في حين يفضل الإطارات الاتصال الكتابي والاتصال الالكتروني.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقة جيدة مع المسؤولين داخل المؤسسة.

* وأنه ما يقارب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقات جيدة وجيدة جدا مع زملائهم في العمل.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يحصلون على المعلومات الكافية لأداء مهامهم.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يحصلون على المعلومات الخاصة بحياة المؤسسة عن طريق الاتصالات غير الرسمية في حين يتحصل عليها بالتقريب النصف الآخر عن طريق الاتصال الرسمي.

* وأنه ما يقارب ثلث العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يفضلون الاتصال عن طريق الاجتماعات في حين يفضل البعض الاتصال عن طريق المقابلات أو الإعلانات.

* وأنه ما يقارب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية بالمؤسسة تلقوا استفسارات من قبل.

* وأنه ما يقارب كل العاملين الذين تلقوا الاستفسارات بمختلف مراكزهم الوظيفية كانت لأسباب متنوعة غير مرتبطة بالتأخر عن العمل كأسباب انضباطية.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم اتصالات عادية مع المسؤول المباشر.

* وأن أكثر من نصف العاملين الذين تربطهم علاقات قليلة مع المسؤول المباشر بمختلف مراكزهم الوظيفية سببها عدم منحهم فرصة للاتصال بهم.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يسبق لهم وان قدموا شكوى للمسؤول المباشر.

* وأن هناك عدة أسباب تدفع بالعاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لتقديم شكاوى لدى المسؤولين أهمها متعلقة بمشكلات مهنية مع الزملاء والمسؤولين وكذا التأخر في الترقية".

* وأن ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم تستجب الإدارة . من خلال المسؤول المباشر عليهم . لشكاويهم.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يقدموا شكاوى لدى المسؤولين لعدم تعترضهم لمشكلات مهنية.

* وأن من العمال أكثر من نصف العاملين يعتمدون على المسؤول الهرمي للحصول على المعلومات المتعلقة بمستقبلهم المهني خاصة الإطارات في حين يتوجه أعوان التحكم لزملائهم في العمل أما أعوان التنفيذ فيعتمدون في ذلك أكثر على النقابة.

* وأن اللغة الفرنسية هي اللغة الأكثر استعمالا من طرف العاملين داخل المؤسسة خاصة من طرف فئة الإطارات.

* وأن آراء العاملين مقسمة بالتقريب بالتساوي بين مفضل للتواصل باللغة الفرنسية خاصة الإطارات وأعوان التحكم ومفضل للغة العربية على غرار أعوان التنفيذ.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لا يواجهون أية مشكلة متعلقة بلغة التواصل داخل المؤسسة.

* وأن كل العاملين بالتقريب وبمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على وجود علاقة موجبة بين عدم مواجهة مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة وعملية الاندماج أكثر في الوظيفة.

* وأنه ما يقارب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن عملية نشر المعلومات في المؤسسة تتم في الوقت المناسب أحيانا وأحيانا أخرى تأتي متأخرة في حين أكد أكثر من ثلث العاملين على كونها تتم في الوقت المناسب.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين أكدوا على أن نشر المعلومات في المؤسسة تتم في الوقت المناسب جعلهم ذلك يتحدثون عنها بشكل إيجابي خاصة الإطارات وأعوان التنفيذ.

* وأن أكثر من ثلث العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية فقط غالبا ما تصلهم المعلومات بالكمية الكافية والثلث الآخر تصلهم في بعض الأحيان.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يربطون بين وصول المعلومات بالكمية الكافية والدفاع عن سياسات وبرامج المؤسسة.

* وأن أكثر من نصف العاملين يطالعون مجلة المؤسسة أحيانا فقط خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين يطالعون مجلة المؤسسة يؤكدون على تولي مواضعها لاهتمامات العمال.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تلقوا بطاقات التهنئة من طرف المؤسسة في مختلف المناسبات في حين لم يتلقاها بالتقريب النصف الآخر.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تلقوا بطاقات التهنئة من طرف المؤسسة في مختلف المناسبات جعلهم ذلك يشعرون بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة.

* وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم وجود عدالة في عملية توزيع المعلومات بين العاملين في المؤسسة.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين أكدوا على وجود عدالة في عملية توزيع المعلومات بين العاملين في المؤسسة يؤكدون أيضا على قبولهم لأية وظيفة تمنح لهم مقابل البقاء في المؤسسة في حين يرفض ذلك قرابة النصف الآخر.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على تأثير مرونة الاتصال على ولائهم للمؤسسة في حين لم يربط قرابة النصف الآخر بينهما.

وعليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب الاتصال المرن والمعقد في آن واحد وتعتمد على الاتصال الشفهي وغير الرسمي أكثر لأن العلاقات بين العاملين جيدة وهو ما يسمح لهم بالحصول على المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، غير أن هذا لا ينفي تلقي بعض العاملين لاستفسارات لأسباب متنوعة، أما عن الاتصالات بين العاملين والمسؤولين فهي عادة وقليلة متعلقة بالعمل

فقط وبالتالي فالشكاوي هي الوسيلة المُستعملة من طرف العاملين لحل مشكلاتهم المهنية غير أن الإدارة عادة ما تتجاهل شكاويهم، وفيما يتعلق بلغة الاتصال في المؤسسة فهي اللغة الفرنسية في الغالب وهو ما جعل بعض العاملين يواجهون مشكلات في لغة الاتصال بالإضافة إلى عدم نشر المعلومات في الوقت المناسب وكذا عدم تلقي المعلومات بالكمية الكافية هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تلقوا بطاقات التهنئة من طرف المؤسسة في مختلف المناسبات وكل هذا جعل العمال وبمختلف مراكزهم المهنية يبدون ولائهم ووفائهم للمؤسسة.

كما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلات على:

* أن نصف المبحوثين أن الاتصال داخل المؤسسة هو اتصال مرن في حين أكد النصف الآخر أن الاتصال يتأرجح ما بين المرن والمعقد، ومعظم المبحوثين يعتمدون في اتصالهم بمرؤوسيهم على استعمال الأوامر والتعليمات الشفهية أكثر من الكتابية وأنهم قلما يوجهون إليهم استفسارات. كما أكد معظمهم أن أثناء سيرورة العمل أكثر وسيلة يعتمدون عليها هي الهاتف والمقابلات والاجتماعات، الأنترانت، والمذكرات المصلحية.

* وأن كل المبحوثين أكدوا أن أكثر الرسائل التي تصل إليه من مرؤوسيه تتمثل في تقارير العمل وعدد قليل من الاقتراحات وعدد قليل من الشكاوى، وأنهم يأخذون ببعض الاقتراحات حسب طبيعة الاقتراح، أما الشكاوي فيقومون بدراستها ثم معالجتها.

* وأن معظم المبحوثين يصفون علاقتهم برؤساء الأقسام بأنها جيدة، وهذه النتيجة هي مطابقة للنتيجة المتحصل عليها في سؤال الاستمارة الخاص بعلاقة المبحوثين ببعضهم وبرؤسائهم. ويصفون حجم تبادل المعلومات مع بقية رؤساء الأقسام بأنه كثيف. وأن معظم المبحوثين يفضلون التواصل باللغة الفرنسية لأن طبيعة العمل تفرض ذلك.

ويمكن التأكيد على أن هناك شبه تطابق بين نتائج كل من المقابلة والاستمارة فيما يخص الفرضية الأولى.

إذا **قيم الاتصال المختلفة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف**، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الأولى محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

1-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها " **تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "، تشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (46) على الجدول رقم (59) إلى:

* أن أكثر من أربعة أخماس العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم خاصة أعوان التحكم والإطارات.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

* وأن أكثر من نصف العاملين الذين لم يسبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات لم تمنح لهم الإدارة الفرصة خاصة الإطارات وأعوان التحكم في حين لا يرغب معظم أعوان التنفيذ في المشاركة لعدم قدرتهم على ذلك.

* وأن أكثر من ثلثي العاملين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يعتبرون مشكلات المؤسسة كمشكلاتهم الخاصة خاصة أعوان التحكم.

* وأن هناك تنوع في آراء العاملين حول العوامل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات غير أنه بالتقريب نصفهم بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على دور الخبرة المهنية في حين تؤكد بعضهم على دور المستوى التعليمي والأقدمية.

* وأن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين لم تفوض لهم الصلاحيات خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم في حين فوضت للإطارات بعض الصلاحيات من المسؤول الأعلى.

* وأن هناك جملة من العوامل التي حالت دون تفويض العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية بصلاحيات أعلى منهم أبرزها عدم الإلمام بالجانب الإداري و عدم وثوق المسؤولين بهم وعدة أسباب أخرى.

* وأن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤيد ومعارض لدور تفويض الصلاحيات في قبول أهداف المؤسسة وقيمها.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين لم يشاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة خاصة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات التي تشارك في مثل هذه الاجتماعات من العاملين.

* وأن أكثر من أربعة أخماس من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين شاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

* وأن درجة تقديم العاملين للاقتراحات المتعلقة بالعمل جاءت متباينة حسب المركز الوظيفي فنجد الإطارات يقدمونها غالبا وأعوان التحكم أحيانا ولا يقدمها معظم أعوان التنفيذ.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها.

* وأنه ما يقارب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل سببها رفض المسؤولين لأي اقتراح.

* وأن آراء العاملين جاءت متباينة بين مؤيد ومعارض لدور إشراك العاملين في بناء الولاء والوفاء للمؤسسة غير أن الإطارات وأعوان التحكم هم المؤيدين لذلك عكس أعوان التنفيذ.

ومما سبق يمكن القول أن العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم بالرغم من عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ولا في اجتماعات مهمة ولم تفوض لهم الصلاحيات ما عدا الإطارات وبعض عمال التحكم الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة والذين يعتبرون مشكلات المؤسسة كمشكلاتهم الخاصة، لأن العوامل التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات منها الخبرة المهنية و المستوى التعليمي والأقدمية لا تتوفر لدى كل العاملين، وهو ما جعل باقي العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات عبر اقتراحات تخص العمل يقدمونها للإدارة كوسيلة تمكنهم من إيصال انشغالاتهم، وهو ما جعل آراء العاملين جاءت متباينة بين مؤيد ومعارض لدور إشراك العاملين في بناء الولاء والوفاء للمؤسسة غير أن الإطارات وأعوان التحكم هم المؤيدين لذلك عكس أعوان التنفيذ.

كما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلات على:

* أن معظم المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تعتمد نظام التسيير بالمشاركة ويتم ذلك حسبهم عبر الاجتماعات الموسعة التي تعتمد على تقنية الإصغاء، الاقتراحات، لجنة المشاركة.

* وأن معظم المبحوثين أكدوا أنهم يفوضون البعض من مهامهم الى مرؤوسيهم، وذلك يرجع حسبهم الى عدة عوامل هي:

-تكوين المرؤوسين وتدريبهم على العمل القيادي وتحسيسهم بالمسؤولية.

-مشاركة المرؤوسين وتشجيعهم وتوطيد العلاقة معهم.

-كثافة المهام وربح الوقت.

- إعداد الخلف.

-خبرة المرؤوسين.

* وأن معظم المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تقوم بإشراك العاملين في الأرباح وذلك عن طريق منحة التشجيع.

إذا **قيم المشاركة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف**، إذا يمكن القول أن الفرضية الثانية محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

1-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها " **تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** "، تشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالاستمارة من الجدول رقم (60) على الجدول رقم (81) إلى:

* أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤكد على تناسب الأجر مع الجهد المبذول ومؤكدٍ على عدم تناسبه.

* وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم عدالة معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة.

* وأن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت موزعة بين مؤيد ومعارض لدور المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة في جعل العاملين أكثر ثقة ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى.

* وأنه أكثر من ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية استفادوا من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة غير كافية.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة كافية يؤكدون على زيادة رغبتهم في البقاء فيها.

* وأن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤيد ومعارض لوجود علاقة بين زيادة ومضاعفة الجهد في العمل وتقاضي المنح في المناسبات.

* وأن معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تحصلوا على ميداليات من طرف المؤسسة مقابل ما قدموه لها من إنجازات.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تحصلوا على المدليات هي مدليات متنوعة.

* وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تحصلوا على المدليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها.

* وأنه ما يقارب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين.

* أنه بالتقريب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتنظيم الحفلات للعاملين والنصف الآخر ينفي ذلك.

* وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على تنظيم المؤسسة لاحتفالات في مختلف المناسبات كخروج احد العاملين للتقاعد وعيد العمال وعيد المرأة وغيرها.

* وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين سبق لهم وأن كلفوا بعمل قيادي خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم.

* وأن كل المبحوثين الذين كلفوا بعمل قيادي أقروا بأنهم يحافظون دوما على أسرار المؤسسة.

* وأنه ما يقارب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يسبق لهم وأن تعرضوا لعقوبات من طرف إدارة المؤسسة.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية والذين تعرضوا لعقوبات من طرف الإدارة والبالغ كانت على شكل إنذار كتابي يدرج في ملف العامل.

* وأن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين يؤكدون على أن عملية توزيع الحوافز في المؤسسة تتم بطريقة غير عادلة خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

* وأن أكثر من ثلثي العاملين يؤكدون على أن تحفيز العمال يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم ووفائهم للمؤسسة خاصة أعوان التحكم والإطارات.

* وأنه ما يقارب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم عدة عناصر بالمؤسسة كالأجر وطبيعة العمل ووزن المؤسسة وجماعة العمل.

* وأنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يفضلون البقاء في المؤسسة حتى لو أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر.

وعليه نستنتج أن الأجور التي تمنحها المؤسسة غير مرضية ولا تناسب تماما الجهد المبذول من طرف العاملين بسبب عدم موضوعية معايير الترقية المعتمدة، إلا أن العاملين وبمختلف مراكزهم الوظيفية استفادوا من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة مما ساهم في زيادة رغبتهم في البقاء فيها. كما أن العاملين وبمختلف مراكزهم الوظيفية استفادوا من دورات تدريبية و تحصلوا على ميداليات متنوعة في مختلف الحفلات التي تنظمها المؤسسة مقابل ما قدموه لها من إنجازات الأمر الذي جعلهم يدافعون عن المؤسسة، وهو ما جعل العاملين يؤكدون على حفاظهم على أسرار المؤسسة رغم تعرضهم لعقوبات من طرف الإدارة والتي كانت على شكل إنذار كتابي يدرج في ملف العامل، وكل هذا ساهم في تشكيل ولاء العاملين للمؤسسة وإحساسهم بارتباطهم بها عن طريق الأجر وطبيعة العمل ووزن المؤسسة وجماعة العمل وبالتالي يفضلون البقاء في المؤسسة وهو ما يعبر عن أعلى درجات الولاء التنظيمي.

كما تؤكد نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالمقابلات على:

* أن نصف المبحوثين يرون أن الحوافز المادية قليلة جدا، أما النصف الآخر فيرى أنها مابين الجيدة والمتوسطة. واقترحوا من أجل تحسينها ما يلي:

-ربط الحوافز بنتائج العمل، بحيث من يحتل الصدارة هو الذي يكافئ.

-زيادة المنح والعلاوات (كمنحة النقل ومنحة المسؤولية).

-تخصيص منح للعاملين المتميزين.

* وأن معظمهم يرى بأن الحوافز المعنوية جيدة ومتوسطة، واقترحوا من أجل تحسينها ما يلي:

-تقديم رسائل شكر وثناء لا سيم للمتفوقين.

-إعلان قائمة اسمية للعاملين المتميزين ومنحهم ميداليات.

-تقدير الانجازات الفردية وتوزيع الهدايا حسب النتائج.

* وأن معظم المبحوثين أكدوا أن المعايير التي تعتمدها المؤسسة في نظام الترقية موضوعية لكن تطبيقها فيه نقص. أما المبحوثين الذين يرون بأنها غير موضوعية فيرجعون ذلك إلى تقييم المسؤول المباشر.

* وأن أكد معظم المبحوثين أكدوا أن الميداليات التي تحصلوا عليها تمثل لهم حافزا معنويا كبيرا وتساهم في تشكيل ولائهم لمؤسستهم التي تنفرد بهذا النوع من الحوافز.

* وأن المبحوثين أقروا أن الحوافز السلبية التي يطبقونها على مرؤوسيهم تمثلت على الترتيب في: الإنذار الشفهي، الخصم من منحة المردودية، الاستفسار، التذكير الشفهي، التوبيخ، الخصم من الأجر ، وأكد بعض المبحوثين على أن العاملين يتميزون بالانضباط، وأن هذه القيمة تجعلهم في منأى من التعرض للحوافز السلبية.

-* وأن معظم المبحوثين لديهم ولاء تنظيمي، تبين ذلك من خلال إجاباتهم التي أكدوا فيها أنهم لن يغيروا المؤسسة حتى لو أتيحت لهم امتيازات أحسن.

* وأن المبحوثين أكدوا أكثر العناصر التي تربطهم بالمؤسسة هي على الترتيب:

- طبيعة العمل
- الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية للمؤسسة، ذلك أنها مؤسسة كبيرة لديها تقاليد عريقة وسمعة جيدة ومكانة مميزة في المجتمع مقارنة بباقي المؤسسات. بالإضافة إلى الانضباط الذي يميزها.
- حب الاستقرار، الأجر والسكن الوظيفي.

إذا **قيم التحفيز تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف**، إذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

وبتحقق الفرضيات الفرعية، تكون قد تمت الإجابة على التساؤلات الجزئية للدراسة، والتي مفادها:

س1-كيف تؤثر قيم الاتصال على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

س2-كيف تؤثر قيم المشاركة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

س3-كيف تؤثر قيم التحفيز على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

1-4- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة: والتي مفادها " **تمارس ثقافة المؤسسة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، تشير نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالفرضيات الفرعية إلى:

* أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب الاتصال المرن والمعقد في آن واحد وتعتمد على الاتصال الشفهي أكثر من الاتصال الكتابي والالكتروني وعلى الاتصال غير الرسمي أكثر من الاتصال الرسمي، وأن كل العاملين بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية تربطهم علاقات جيدة وجيدة جدا مع زملائهم في العمل كما أن معظمهم تربطهم بمسؤوليهم علاقات جيدة ، هذه العلاقة الجيدة سمحت لهم بالحصول على المعلومات الكافية لأداء مهامهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه بالتقريب كل العاملين بالمؤسسة لم يتلقوا استفسارات من قبل مسؤوليهم. أما عن الاتصالات بين العاملين والمسؤولين فهي عادية نظرا لطبيعية المهام الواضحة والمحددة لكل فئة من الفئات السوسيو مهنية، وبالتالي فالنتيجة الحتمية لكل ذلك هي عدم تقديم شكاوي من طرف ثلاثة أرباع من المبحوثين. وأن اعتماد أكثر من نصف المبحوثين على المسؤول الهرمي في الحصول على المعلومات التي تتعلق بمستقبلهم المهني هو تأكيد على وجود الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس. وفيما يتعلق بلغة الاتصال في المؤسسة فهي اللغة الفرنسية في الغالب لدى فئة الإطارات وأغلب أعوان التحكم، أما اللغة التي يفضلها أغلب أعوان التنفيذ فهي اللغة العربية، وأنه بالتقريب ثلثي المبحوثين لا يواجهون أية مشكلة متعلقة بلغة التواصل داخل المؤسسة، وهو ما جعل كل العاملين تقريبا وبمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على وجود علاقة موجبة بين عدم مواجهة مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة وعملية الاندماج أكثر في وظائفهم. بالإضافة إلى نشر المعلومات في التوقيت المناسب وبالكمية الكافية مما جعل العاملين يتحدثون عن المؤسسة بشكل إيجابي ويدافعون عن سياساتها وبرامجها. ومن جهة أخرى نجد أن أكثر من نصف العاملين يطالعون مجلة المؤسسة أحيانا خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم، وأن مواضيعها تولي اهتماما لانشغالات العاملين. وأن أكثر من نصف العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية تلقوا بطاقات تهنئة من طرف إدارة المؤسسة في مختلف المناسبات، ذلك جعلهم يشعرون بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة. وكل هذا جعل العمال وبمختلف مراكزهم المهنية يبدون ولائهم للمؤسسة.

* وأن العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم بالرغم من أنه بالتقريب ثلاثة أرباع العمال لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وأن معظم المبحوثين الذين سبق لهم

المشاركة في اتخاذ القرارات يؤكدون على أن ذلك يجعلهم يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة. هناك تأكيد من المبحوثين على أن أهم مقومات عملية المشاركة هي: الخبرة والمستوى التعليمي والأقدمية، ولم تفوض لهم الصلاحيات ما عدا الإطارات وبعض عمال التحكم الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار، وأن السبب الرئيسي الذي حال دون تفويض الصلاحيات للعاملين خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم هو عدم الإلمام بالجانب الإداري، وهو ما أدى إلى عدم وثوق المسؤولين بهم، وانقسمت بذلك آراء المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية بين مؤيد ومعارض لدور تفويض الصلاحيات في قبول أهداف المؤسسة وقيمها. وإن معظم الاجتماعات التي تتعلق بقرارات مهمة، تحتاج إلى معايير محددة كالمستوى العلمي والمنصب القيادي والخبرة وأطراف معينة للمشاركة فيها، وذلك ما حال دون مشاركة أغلبية المبحوثين على غرار فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، ومشاركة فئة الإطارات بالمقابل، وهو ما جعلهم يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة. إن درجة تقديم العاملين للاقتراحات المتعلقة بالعمل جاءت متباينة حسب المركز الوظيفي فنجد الإطارات يقدمونها غالبا وأعوان التحكم أحيانا ولا يقدم معظم أعوان التنفيذ وهي نتيجة منطقية. إن أكثر من نصف العامين الذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها، وهذا أمر طبيعي، فالأكيد أن المسؤولين يعملون في بعض الأحيان بالاقتراحات المقدمة وأحيانا لا يعملون بها، لأن الاقتراح أحيانا قد يكون بناءا وصائبا وأحيانا قد يكون غير ذلك. أما المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل أرجعوا سبب ذلك إلى رفض المسؤولين لأي اقتراح، وهو ما جعل آراء العاملين جاءت متباينة بين مؤيد (الإطارات وأعوان التحكم) ومعارض (أعوان التنفيذ) لدور إشراك العاملين في تشكيل الولاء التنظيمي للمؤسسة.

* وأن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية منقسمة بين مؤكد على تناسب الأجر مع الجهد المبذول ومؤكدٍ على عدم تناسبه، وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم موضوعية معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة، إلا أن المبحوثين وبمختلف مراكزهم الوظيفية استفادوا من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة مما ساهم في زيادة رغبتهم في البقاء فيها. وأن آراء العاملين منقسمة بين مؤيد ومعارض لوجود علاقة إيجابية بين زيادة ومضاعفة الجهد في العمل والاستفادة من المنح في بعض المناسبات، هذا الانقسام يمكن أن نفسره بأن المنح التي تقدمها المؤسسة قليلة وغير مرضية بالنسبة لنصف المبحوثين خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وهذا الاستنتاج تؤكده نتائج المقابلة حيث يرى نصف المبحوثين أن الحوافز المادية قليلة جدا، أما النصف الآخر فيرى أنها مابين الجيدة والمتوسطة، واقترحوا من أجل تحسينها زيادة المنح والعلاوات وتخصيص

منح للعاملين المتميزين. أن معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة، وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية الذين تحصلوا على الميداليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها، وأنه بالتقريب نصف المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا عليهم، وأنه معظم العاملين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتنظيم حفلات في مناسبات مختلفة كخروج أحد العاملين على التقاعد وعيد العمال وعيد المرأة وغيرها. والاحتفالات هي مناسبات خاصة يمكن للمؤسسة أن تستغلها في ترسيخ مختلف قيمها التنظيمية، وتحافظ من خلالها على ثقافتها وهويتها، كما أن الاحتفالات تعمل على إحياء الأعراف والمعتقدات الأساسية للمؤسسة.

إن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين لم يسبق لهم وأن كلفوا بعمل قيادي خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وأن كل المبحوثين الذين كلفوا بعمل قيادي أقروا بأنهم يحافظون دوما على أسرار المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي على ولاء هؤلاء العاملين للمؤسسة ووفائهم بحفظ أسرارها وكل ما يتعلق بها. وأنه بالتقريب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يسبق لهم وأن تعرضوا لعقوبات من طرف إدارة المؤسسة، وهذا يعني أن المبحوثين يغلب على سلوكهم التنظيمي قيمة الانضباط مما حال دون تعرضهم للعقوبات (الحوافز السلبية)، هذه القيمة (الانضباط) التي أكد على وجودها كل المبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلات بنوعيها (الحرة والمقننة)، أما القليل من المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات (15 مبحوث) تمثلت هذه العقوبات في إنذار كتابي يدرج في ملف العامل. إن أكثر من ثلاثة أرباع العاملين يؤكدون على أن عملية توزيع الحوافز في المؤسسة تتم بطريقة غير عادلة خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، يمكن تفسير ذلك بأن منظومة الحوافز التي تعتمدها المؤسسة غير مرضية هذا من جهة، بالإضافة الى صعوبة الظروف المعيشية من جهة أخرى، مما ولد شعور بالتذمر لدى العاملين من هذه المنظومة .

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من ثلثي العاملين يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم ووفائهم للمؤسسة خاصة أعوان التحكم والإطارات. وأنه بالتقريب نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم عدة عناصر بالمؤسسة كالأجر وطبيعة العمل ووزن المؤسسة وجماعة العمل، مما جعل بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يفضلون البقاء في المؤسسة ولو أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر،

وفي الأخير نستنتج أنه بالرغم من بعض النقائص المسجلة فيما يخص قيم المشاركة وقيم التحفيز في مؤسسة البحث، إلا أن المبحوثين أكدوا على تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها،

وتعد هذه النتيجة مؤشرا جد هاما على قوة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى أن الثقافة التنظيمية لهذه المديرية بقيمها المختلفة تمارس تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

إذا **ثقافة المؤسسة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف**، إذا يمكن القول أن الفرضية العامة محققة وبدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

وبتحقق الفرضية العامة تكون قد تمت الإجابة على التساؤل المركزي للدراسة، والذي مفاده:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يوجد تقارب بينها وبين نتائج البعض من الدراسات السابقة، وسوف نورد بعض الأمثلة على ذلك فيما يلي:

1-توصلت الدراسة السادسة التي تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية إلى نتيجة تؤكّد التأثير الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية على تشكيل الولاء التنظيمي، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي تمثل أيضا إحدى فرضياتها الجزئية. ووجود علاقة بين الولاء التنظيمي والأقدمية في العمل، فكلما كانت مدّة الأقدمية أكبر زادت درجة الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث تزداد لديهم فرص الاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية بزيادة مدّة الخدمة، مما يؤدّي إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي لديهم. وهي نفس النتيجة التي أكدتها نتائج أداة المقابلة التي طبقت من خلال الدراسة الحالية.

2-وتوصلت الدراسة العاشرة التي تناولت الثقافة التنظيمية لمؤسسة إسبات ISPAT الكائنة بمدينة عنابة، وهي مؤسسة تعمل بنظام الشراكة الأجنبية، إلى أن بعض القيم الأساسية التي ترغب الإدارة العليا في إدخالها ونشرها بين أفراد المؤسسة، ولأنّها من القيم التي أسهمت في تحقيق مكاسب اقتصادية في فروع أخرى تابعة للشركة الأم، على رأس هذه القيم، قيمة الانضباط في العمل، هذه القيمة تعد على رأس القيم التنظيمية التي تميزت بها مؤسسة البحث في الدراسة الحالية وهو ما أكدته نتائج المقابلات بنوعيها الحرة والمقننة.

3- الدراسة الثامنة التي تناولت الثقافة والتسيير في الجزائر، توصلت هذه الدراسة إلى أن العمال الجزائريين مطبوعين بثقافة الاتصال الشفهي، وفي نفس النتيجة التي توصلت لها الدراسة الراهنة، حيث

أكد أكثر من نصف المبحوثين أنهم يفضلون الأسلوب الشفهي في الاتصال داخل المؤسسة.

وفي المقابل فقد تعارضت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة ونذكر منها:

1-الدراسة السابعة التي تناولت العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرار وشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي حيث توصلت إلى أنّ ولاء المبحوثين دون المستوى المرغوب فيه، ويعتقد الباحث أنّه ربما يعود السبب في ذلك إلى كثرة الالتزامات المالية المترتبة على هؤلاء المعلمين، والتي لا تتناسب مع دخلهم، مما يؤدّي بالمعلم إلى البحث عن مصادر أخرى للرزق، حيث يتجزأ ولاؤه لمصادر دخله، في حين أكدت نتائج الدراسة الحالية أنّ ولاء المبحوثين لمؤسسة البحث مرتفع، وتعتبر هذه الأخيرة مصدر رزقهم الوحيد، وبالتالي فولاءهم التنظيمي لها دون غيرها من بيئات العمل الأخرى.

2-الدراسة السادسة التي تناولت الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية استنتجت أن المستوى المنخفض للولاء المستمر يعزى إلى عدم وجود الحوافز المادية من مكافآت وفرص ترقية التي تعطي العاملين الشعور بالارتباط بالجامعة، فضلا عن شعورهم بعدم الثبات والاستقرار الوظيفي لأنهم يعملون وفق عقود عمل مؤقتة، نتيجة اعتماد الجامعات الخاصة سياسة العقود السنوية في تعيينهم، في حين أكدت نتائج الدراسة الراهنة أن الولاء التنظيمي لدى العاملين مرتفع بجميع أنواعه ومؤشراته، وأن المبحوثين يعملون وفق عقود عمل دائمة، وهو ما ساهم في استقرارهم الوظيفي.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة الميدانية: بعد عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بـ: **تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

1- أن قيم الاتصال تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف، وذلك من خلال: نوعية الاتصال داخل المؤسسة، طبيعة وسائل الاتصال المستعملة في المؤسسة، طبيعة العلاقات مع المسؤولين والزملاء في العمل، اللغة المستعملة في الاتصال داخل المؤسسة، تبادل المعلومات(كميتها-توقيتها)، عدالة توزيع المعلومات.

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب الاتصال المرن والمعقد في آن واحد وتعتمد على الاتصال الشفهي أكثر من الاتصال الكتابي والالكتروني وعلى الاتصال غير الرسمي أكثر من الاتصال الرسمي، وأن كل العاملين بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية تربطهم علاقات جيدة وجيدة جدا مع زملائهم في العمل كما أن معظمهم تربطهم بمسؤوليهم علاقات جيدة ، هذه العلاقة الجيدة سمحت لهم بالحصول على المعلومات الكافية لأداء مهامهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه بالتقريب كل العاملين بالمؤسسة لم يتلقوا استفسارات من قبل مسؤوليهم. أما عن الاتصالات بين العاملين والمسؤولين فهي عادية نظرا لطبيعية المهام الواضحة والمحددة لكل فئة من الفئات السوسيو مهنية، وبالتالي فالنتيجة الحتمية لكل ذلك هي عدم تقديم شكاوي من طرف ثلاثة أرباع من المبحوثين. وأن اعتماد أكثر من نصف المبحوثين على المسؤول الهرمي في الحصول على المعلومات التي تتعلق بمستقبلهم المهني هو تأكيد على وجود الثقة والعلاقات الجيدة بين الرئيس والمرؤوس. وفيما يتعلق بلغة الاتصال في المؤسسة فهي اللغة الفرنسية في الغالب، وقد برر المبحوثين الذين يفضلون التواصل بهذه اللغة، بأنهم يتقنون الفرنسية وتعودوا عليها، بالإضافة إلى أنها اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة، وأن معظم الوثائق الإدارية في هذه المديرية محررة بالفرنسية، كما هو الحال في العديد من المديريات في الجزائر، وهذا حسب وجهة نظر المبحوثين. أما المبحوثين الذين يفضلون التواصل باللغة العربية، فالبعض منهم يرى أن اللغة العربية هي اللغة الرسمية ولغة القرآن، ويرون فيها الهوية العروبية ، والبعض يرى فيها اللغة التي تعمل على تقريب الإدارة من المواطن، أما البعض الآخر، فهم يفضلون العربية لأنهم لا يتقنون اللغة الفرنسية، حيث يرى بعض المبحوثين أن الجيل الحالي من الشباب بما فيهم الإطارات لا يتقنون الأجنبية.

وأنه بالتقريب ثلثي المبحوثين لا يواجهون أية مشكلة متعلقة بلغة التواصل داخل المؤسسة، وهو ما جعل كل العاملين تقريبا وبمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على وجود علاقة موجبة بين عدم مواجهة مشكلات تتعلق بعملية الاتصال داخل المؤسسة وعملية الاندماج أكثر في وظائفهم، وقد فسروا ذلك بأن اللغة تؤدي إلى الفهم المباشر والصحيح، وتسهل التعامل والتواصل بين الزملاء، وتسهل توصيل الأفكار والمعلومات، ولأن المعلومة تصل بالشكل والتوقيت المناسبين، كما أن اللغة تساعد على تأدية المهام بشكل متواصل وتسهل أيضا فهم المطلوب وسرعة أداء العمل، واستيعاب المشاكل ثم حلها. أما المبحوثين الذين يواجهون مشكلات متعلقة باللغة أثناء عملية التواصل، فتتلخص هذه المشاكل حسبهم في: وجود مشكل في الحوار، الخلط بين اللغتين، التفاوت في المستوى ونقص التأطير، صعوبة في كتابة بعض المراسلات والمذكرات، كيفية توصيل واستقبال المعلومة للطرف الأخر، عدم الإلمام باللغة الفرنسية، كثرة كتابة التقارير. بالإضافة إلى نشر المعلومات في التوقيت المناسب وبالكمية الكافية مما جعل العاملين يتحدثون عن المؤسسة بشكل إيجابي ويدافعون عن سياسات وبرامج المؤسسة. ويرجع ذلك حسبهم إلى أن وصول المعلومة في التوقيت المناسب يؤدي إلى القيام بجميع المهام المسندة في وقتها المناسب ويجعل العاملين على اطلاع دائم بالجديد في المؤسسة ونشر المعلومة في وقتها يعني أن المؤسسة منظمة. وعن سؤال المبحوثين عن الأسباب التي حالت دون نشر المعلومات في التوقيت المناسب، فقد لخصوها في: أن نوعية الاتصال معقدة نوعا ما، نقص الاتصال، كثرة الانشغالات، تقصير من طرف قسم الموارد البشرية، احتكار المعلومة، وجود المحسوبية، تقصير من المسؤول المباشر، يرجع لنوعية المعلومة (أي هناك معلومات من الواجب إيصالها لكل العاملين، وهناك معلومات تعني فئات بعينها). وأن أكثر من ثلث العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية تصلهم غالبا المعلومات بالكمية الكافية والثلث الآخر تصلهم في بعض الأحيان، والنسبة للمبحوثين الذين لا تصلهم المعلومات بالكمية الكافية، فقد أرجعوا ذلك إلى وجود بعض المسؤولين المتخوفين من قدرات الجيل الجديد، احتكار المعلومات لطبقة معينة ولأغراض شخصية، تقصير المسؤول المباشر في أداء مهامه. وأن أكثر من نصف العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية يربطون بين وصول المعلومات بالكمية الكافية والدفاع عن سياسات وبرامج المؤسسة، وقد برروا ذلك بأن الإلمام بالموضوع من جوانب متعددة يمكن من الدفاع عن المؤسسة، وأن تلك المعلومات تعتبر كسند للدفاع عن سياسات وبرامج المؤسسة.

ومن جهة أخرى نجد أن أكثر من نصف العاملين يطالعون مجلة المؤسسة ولو أحيانا فقط خاصة فئة الإطارات وأعوان التحكم، وأن معظم مواضيعها تولي اهتماما لانشغالات العاملين. وأن أكثر

من نصف العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية تلقوا بطاقات تهنئة من طرف إدارة المؤسسة في مختلف المناسبات، ذلك جعلهم يشعرون بالاعتزاز عند الحديث عن المؤسسة. وكل هذا جعل العمال وبمختلف مراكزهم المهنية يبدون ولائهم للمؤسسة. وقد برر المبحوثين تأثير بطاقات التهنئة على ولائهم للمؤسسة بأن الإحساس بالقيمة المعنوية للعامل وللمجهود الذي يبذله وباهتمام وتقدير المسؤولين، وأن هذه البطاقات تشعر العاملين بوجودهم وبالوحدة والتضامن وترفع معنويات وتشجيعهم.

وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم وجود عدالة في عملية توزيع المعلومات بين العاملين في المؤسسة، تبدو هذه النتيجة متناقضة مع النتائج المتعلقة بتوزيع المعلومات بالكمية المناسبة وفي التوقيت المناسب، ويمكن تفسير هذا التناقض، بأن الكثير من العاملين يسعون إلى الحصول على مختلف المعلومات، رغم كون البعض منهم قد لا تعنيهم تلك المعلومات، فحسب النتائج السابقة فإن المؤسسة تنتهج سياسة واضحة في توزيع المعلومات المناسبة في التوقيت وبالكمية المناسبين وللأطراف المعنية.

وقد أكد أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية على تأثير قيم الاتصال على ولائهم للمؤسسة، وقد برروا ذلك بـ:

- تبادل المعلومات ومرونة الاتصال، يدفع العامل للبقاء في منصبه والدفاع عن المؤسسة
- في ذلك احترام لكرامة العمال وإحساسهم بأنهم جزء من المؤسسة
- الاتصال يسهل الاندماج في الوسط العمالي
- لتجاوز العقبات في مجال العمل
- الاتصال يجعلك تحس بأنك طرف في المعادلة
- الاتصال المرن يحفز العمال على الإخلاص في العمل والمردودية
- تقوية الروابط وإزالة الطبقية
- الاتصال المرن من أساليب الإدارة الحديثة يجعل العامل يبذل أقصى جهد

وعليه يمكن استنتاج أنه توجد علاقة إيجابية بين المتغير المستقل (قيم الاتصال)، والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

2- أن قيم المشاركة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف، وذلك من خلال: أشكال المشاركة (المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في الأرباح، المشاركة في التسيير) والشروط التي تعتمدها المؤسسة في عملية

المشاركة، الوسائل المعتمدة في عملية المشاركة (عملية التفويض، المشاركة في الاجتماعات، تقديم الاقتراحات والأخذ بها).

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن العاملين يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:

- المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من ثقة العاملين واعتزازهم بأنفسهم وتجنبهم التهميش
- المشاركة تعمل على تحسين القرارات وتسريع المهام، تسمح بنقل المعلومات والآراء والاقتراحات من أسفل إلى أعلى
- للعامل الحق في تقرير مصير المؤسسة لأن المؤسسة ملك للعامل وليس للمسئول والعامل هو الأقرب إلى الميدان
- المشاركة تزيد من ولاء العاملين
- نجاح المؤسسة مسؤولية الجميع
- لأن الشورى هي أفضل حل وتؤدي إلى استخراج القرار الصائب

أما المبحوثين الذين لا يعتبرون المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقهم، أرجعوا ذلك إلى:

- لأن المشاركة في اتخاذ القرار من حقوق السلطة السلمية
- المشاركة هي حق للمسئول الهرمي فقط
- القرارات لا تؤخذ من عامة العمال، فقط القادرون على المسؤولية هم من يستطيعون اتخاذ القرارات الصائبة.

وأنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين لم يسبق لهم وأن شاركوا في اتخاذ قرارات معينة خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. وأن معظم المبحوثين الذين سبق لهم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤكدون على أن ذلك يجعلهم يعتبرون مشكلات المؤسسة كأنها مشكلاتهم الخاصة، وقد فسروا ذلك بأن الأمر الذي يخص المؤسسة يخصهم وأن الإخلاص والتفاني في العمل يدفع المؤسسة لتطور والنمو، وأن ضميرهم المهني يملي عليهم ذلك و هي مسؤولية أمام الله

هناك تأكيد من المبحوثين على أن أهم مقومات عملية المشاركة هي: الخبرة والمستوى التعليمي والأقدمية، ولم تفوض لهم الصلاحيات ما عدا الإطارات وبعض عمال التحكم الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار، وأن السبب الرئيسي الذي حال دون تفويض الصلاحيات للعاملين خاصة أعوان التنفيذ

وأعوان التحكم هو عدم الإلمام بالجانب الإداري، وهو ما أدى إلى عدم وثوق المسؤولين بهم، وانقسمت بذلك آراء المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية بين مؤيد ومعارض لدور تفويض الصلاحيات في قبول أهداف المؤسسة وقيمها، بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على دور تفويض الصلاحيات في قبول أهداف المؤسسة وقيمها، فسروا ذلك بأن التفويض هو منح الثقة في العاملين وبالتالي يخلق لديهم مسؤولية وهي المشاركة في تسيير المؤسسة وبلوغ أهدافها.

وأنه بالتقريب ثلاثة أرباع العاملين لم يشاركوا في اجتماعات مهمة داخل المؤسسة خاصة من فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم عكس الإطارات التي تشارك في مثل هذه الاجتماعات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن معظم الاجتماعات التي تتعلق بقرارات مهمة، تحتاج إلى معايير محددة كالمستوى العلمي والمنصب القيادي والخبرة، وأطراف معينة للمشاركة فيها، وذلك ما حال دون مشاركة أغلبية المبحوثين على غرار فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، ومشاركة فئة الإطارات بالمقابل.

وقد برر المبحوثين الذين لم يشاركوا في الاجتماعات عدم مشاركتهم العبارات التالية: "أننا لسنا إطارات، والمشاركة في الاجتماعات من اختصاص القيادة"، "منصبي لا يسمح بذلك"، "لم يتم استدعائي"، "بسبب التهميش"، "انعدام الخبرة ونقص الكفاءة". وبالتالي فالمشاركة في الاجتماعات تحتاج إلى معايير محددة كالمستوى العلمي والمنصب القيادي والخبرة، وذلك ما حال دون مشاركة أغلبية المبحوثين على غرار فئتي أعوان التنفيذ والتحكم، ومشاركة فئة الإطارات بالمقابل، وهو ما جعلهم يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة. إن درجة تقديم العاملين للاقتراحات المتعلقة بالعمل جاءت متباينة حسب المركز الوظيفي فنجد الإطارات يقدمونها غالبا وأعوان التحكم أحيانا ولا يقدم معظم أعوان التنفيذ وهي نتيجة منطقية. إن أكثر من نصف العامين الذين يقدمون اقتراحات تخص العمل يؤكدون على أنه أحيانا فقط يتم العمل بها، وهذا أمر طبيعي، فالأكيد أن المسؤولين يعملون في بعض الأحيان بالاقتراحات المقدمة وأحيانا لا يعملون بها، لأن الاقتراح أحيانا قد يكون بناءا وصائبا وأحيانا قد يكون غير ذلك. أما المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات تخص العمل أرجعوا سبب ذلك إلى رفض المسؤولين لأي اقتراح، هذه النتيجة تأتي معاكسة لنتيجة المقابلة التي أكد فيها المسئولون بأنهم يقومون بدراسة الاقتراحات والأخذ بالاقتراحات البناءة منها. وهو ما جعل آراء العاملين جاءت متباينة بين مؤيد (الإطارات وأعوان التحكم) ومعارض (أعوان التنفيذ) لدور إشراك العاملين في تشكيل الولاء التنظيمي للمؤسسة. وقد برر العاملون في فئتي الإطارات وأعوان التحكم تأثير إشراك العاملين على الولاء للمؤسسة بالتالي:

- الثقة الممنوحة للعاملين عن طريق عملية المشاركة تحفزهم على الإخلاص للمؤسسة

- إن إحساس العامل بالتهميش يجعله سلبي في وظيفته
- المشاركة تعمل على زيادة الارتباط العاطفي بين العامل والمؤسسة
- عندما تصنع القرار تصبح أكثر ولاء
- المشاركة تنمي في العمال روح الانتماء للمؤسسة، ومن ثم روح المبادرة والمثابرة على إتقان العمل والحفاظ على المؤسسة.

3- أن قيم التحفيز المختلفة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز- الهضاب- سطيف، وذلك من خلال: الحوافز الإيجابية المادية (الأجر- الترقية- المنح – الدورات التدريبية-الخدمات الاجتماعية) والحوافز الإيجابية المعنوية (تقدير الزملاء والمسؤولين- تكريم العاملين- تنظيم احتفالات- التكليف بعمل قيادي) والحوافز السلبية (إنذار شفهي أو كتابي-تخفيض الدرجة-التوقيف عن العمل- النقل الى مكان أبعد- المثول أمام مجلس تأديبي).

وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت منقسمة بين مؤكد على تناسب الأجر مع الجهد المبذول ومؤكدٍ على عدم تناسبه، وأن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على عدم موضوعية معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة، هذه النتيجة تقترب إلى حد ما مع نتيجة المقابلة بالنسبة لنفس السؤال، حيث أكد معظم المبحوثين أن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة موضوعية لكن تطبيقها فيه نقص. أما المبحوثين الذين أجابوا بأنها غير موضوعية ذلك لارتباطها بتقييم المسؤول المباشر، الذي لا يعكس في بعض الأحيان الحقيقة نظرا لصعوبة تقييم بعض العاملين لا سيم الذين يشغلون المهام ذات المردود الضعيف، وقد اقترح المبحوثين عدد من البدائل التي من شأنها جعل معايير الترقية موضوعية كالشفافية وتحديد معايير ثابتة وعادلة، واقتران عملية الترقية بالنتائج المتحصل عليها، واقتراح إعادة دراسة المقاييس المعتمدة في الترقية، وزيادة الحصة الممنوحة، وأخيرا التخلي عن نظام الكوطا.

أن آراء العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية جاءت موزعة بين مؤيد ومعارض لدور المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة في جعل العمال أكثر ثقة، ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى، بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن المنح والعلاوات التي تقدمها المؤسسة تجعلهم يثقون بها ويعتبرونها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى، برروا ذلك بأن هذه المنح تبين درجة الاهتمام بالعامل وتحفزه على بذل جهد أكبر، وأن المنح والعلاوات المقدمة في هذه المؤسسة مرتفعة مقارنة بمؤسسات أخرى، بحيث تحافظ على الكفاءات الموجودة وتجذب كفاءات أخرى

وأن المبحوثين وبمختلف مراكزهم الوظيفية استفادوا من بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة مما ساهم في زيادة رغبتهم في البقاء فيها. إلا أنه ما يقارب ثلاثة أرباع العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة غير كافية، أي أن ما تقدم مؤسسة البحث من خدمات لا يغطي احتياجات العاملين. ومن أجل تحسينها اقترحوا تحسين الخدمات الصحية وخدمات متعلقة بالترفيه والراحة، واقترحوا أيضا العدالة في توزيع هذه الخدمات وتنويعها والإعلان عنها في التوقيت المناسب. أما المبحوثين الذين يعتبرون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة كافية، يؤكدون على زيادة رغبتهم في البقاء فيها، ويمكن القول أنّ تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين للرفع من مستوى أدائهم، وذلك عن طريق التأثير على روحهم المعنوية، الأمر الذي يشكل ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي حرصهم على تحقيق أهدافها وغيرتهم على مصلحتها، ويبرر المبحوثين ذلك بأن هذه الخدمات تسهل من الحياة الاجتماعية اليومية للعامل وتجعل العامل أكثر استقرار وبالتالي أكثر رغبة في البقاء بالمؤسسة.

وأن آراء العاملين منقسمة بين مؤيد ومعارض لوجود علاقة إيجابية بين زيادة ومضاعفة الجهد في العمل والاستفادة من المنح في بعض المناسبات، هذا الانقسام يمكن أن نفسره بأن المنح التي تقدمها المؤسسة قليلة وغير مرضية بالنسبة لنصف المبحوثين خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وهذا الاستنتاج تؤكده نتائج المقابلة حيث يرى نصف المبحوثين أن الحوافز المادية قليلة جدا، أما النصف الآخر فيرى أنها مابين الجيدة والمتوسطة، واقترحوا من أجل تحسينها زيادة المنح والعلاوات وتخصيص منح للعاملين المتميزين. أن معظم العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن الدورات التكوينية التي استفادوا منها تدفعهم إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة، وقد برروا ذلك بأن التكوين يمكن العامل من التطوير الذاتي والتدرج في السلم الهرمي ويزيد من عزيمته، وهو ما يدفع العامل على تشجيع أصدقائه على العمل في هذه المؤسسة لاهتمامها بالتكوين ونقل المعارف المكتسبة، وبالتالي فهؤلاء المبحوثين يعتبرون التكوين حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت.

وأنه ما يقارب ثلثي العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يتحصلوا على ميداليات من طرف المؤسسة، إن هذه النتيجة يمكن ربطها بنتيجة الجدول الخاص بالسن، والتي مفادها أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة الشابة بحيث تقل أعمارهم عن 40 سنة خاصة أعوان التحكم، ونتيجة الجدول الخاص بالأقدمية، التي بينت أن ما يقارب نصف العاملين التحقوا حديثا بالمؤسسة إذ لم تصل مدة عملهم خمس سنوات خاصة أعوان التحكم. وبالتالي نستنتج أنه بما إن أغلبية المبحوثين من فئة الشباب وليس لهم

أقدمية فالأكيد أن أغلبيتهم لم يحصلوا بعد على ميداليات، هذه الأخيرة التي تمنحها المؤسسة ابتداء من أقدمية 15 سنة. وأن أكثر من نصف العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية الذين تحصلوا على الميداليات جعلهم ذلك يدافعون عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى ولو تركوا العمل فيها، وأنه بالتقريب نصف المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا عليهم، ومنه فإن ما يقارب نصف المبحوثين، بمختلف مراكزهم الوظيفية يؤكدون على أن المؤسسة لا تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، أما نصف المبحوثين الذين أقروا بأن المؤسسة تقوم بتوزيع الهدايا على العاملين، فقد أكدوا بأنها هدايا رمزية (مفكرة، بعض الأواني المنزلية) وهدايا مالية (مبالغ مالية)، وذلك في مناسبات كعيد المرأة، وخروج أحد العاملين على التقاعد، وتقليد الميداليات.

وأنه معظم العاملين يؤكدون على أن المؤسسة تقوم بتنظيم حفلات في مناسبات مختلفة كخروج أحد العاملين على التقاعد وعيد العمال وعيد المرأة وغيرها. والاحتفالات هي مناسبات خاصة يمكن للمؤسسة أن تستغلها في ترسيخ مختلف قيمها التنظيمية، وتحافظ من خلالها على ثقافتها وهويتها، كما أن الاحتفالات تعمل على إحياء الأعراف والمعتقدات الأساسية للمؤسسة. ومن خلال المقابلات الحرة، تبين أن المناسبات التي تنظم فيها مؤسسة البحث احتفالات هي: تنصب المدير الجديد (يكون فيه لقاء تعارف بين المدير والعاملين في مختلف الفئات السوسيو مهنية)، تقليد الميداليات للعاملين، ذكرى تأميم المحروقات 24 فيفري، عيد المرأة (يتم فيه توزيع هدايا ووجبة غذاء ونصف يوم مدفوع الأجر بالإضافة إلى مبلغ مالي رمزي)، خروج أحد العاملين إلى التقاعد وهو عرف تدعيمي من العمال، عيد العمال.

إن أكثر من ثلاثة أرباع من العاملين لم يسبق لهم وأن كلفوا بعمل قيادي خاصة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، وذلك لأن العمل القيادي يحتاج إلى مهارات ومواصفات قد لا تتوفر لدى جميع المبحوثين من الفئات السوسيو مهنية. وأن كل المبحوثين الذين كلفوا بعمل قيادي أقروا بأنهم يحافظون دوما على أسرار المؤسسة، وهو مؤشر إيجابي على ولاء هؤلاء العاملين للمؤسسة ووفائهم بحفظ أسرارها وكل ما يتعلق بها. وقد برروا ذلك بأن التكليف مسؤولية أمام الله، ناهيك عن السر المهني، وأن أخلاقهم المهنية تدفعهم لذلك

وأنه بالتقريب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية لم يسبق لهم وأن تعرضوا لعقوبات من طرف إدارة المؤسسة، وهذا يعني أن المبحوثين يغلب على سلوكهم التنظيمي قيمة الانضباط مما حال دون تعرضهم للعقوبات (الحوافز السلبية)، هذه القيمة (الانضباط) التي أكد على وجودها كل المبحوثين

الذين أجرينا معهم المقابلات بنوعيها (الحرة والمقننة)، أما القليل من المبحوثين الذين تعرضوا لعقوبات (15 مبحوث) تمثلت هذه العقوبات في إنذار كتابي يدرج في ملف العامل. وإن أكثر من ثلاثة أرباع العمال يؤكدون على أن عملية توزيع الحوافز في المؤسسة تتم بطريقة غير عادلة خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، يمكن تفسير ذلك بأن منظومة الحوافز التي تعتمدها المؤسسة غير مرضية هذا من جهة، بالإضافة إلى صعوبة الظروف المعيشية من جهة أخرى، مما ولد شعور بالتذمر لدى العاملين من هذه المنظومة. وقدم المبحوثين عدد من الاقتراحات من أجل تحسين عملية توزيع الحوافز في المؤسسة، تمثلت في المساواة بين الفئات السوسيو مهنية، وإعادة النظر في طريقة توزيع الحوافز، مع إعطاء الأولوية للفئات ذات الدخل الضعيف، ومنح الحوافز على أساس الكفاءة والمردودية

ومما سبق يمكن القول أن أكثر من ثلثي العمال يؤكدون على أن التحفيز يؤثر بشكل إيجابي على ولائهم ووفائهم للمؤسسة خاصة أعوان التحكم والإطارات. وقد برروا ذلك بـ:

- يشكل الحافز دافعا نفسيا يحرك العامل من أجل تحسين أداءه ويخلق لديه روح الولاء للمؤسسة
- الحوافز تجعل العامل يبذل جهدا أكبر من أجل التطوير والارتقاء بالمؤسسة
- الحوافز تزيد من توثيق العلاقة بين العامل والمؤسسة وتغنيه عن تغييرها
- وجود نظام عادل للتحفيز يبعث على روح المنافسة بين العاملين وبالتالي خدمة المؤسسة

وأنه بالتقريب نصف العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم عدة عناصر بالمؤسسة كالأجر وطبيعة العمل ووزن المؤسسة وجماعة العمل، مما جعل بالتقريب ثلاثة أرباع العمال بمختلف مراكزهم الوظيفية يفضلون البقاء في المؤسسة ولو أتيحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر، وقد برر المبحوثين ذلك بأن هذه المؤسسة تعد من أهم المؤسسات الوطنية بحيث تضمن حياة منهية جيدة، من جهة ومن جهة أخرى هي تقدم خدمات كبيرة للمواطن، وأن مناخ العمل أخوي وأسري ويبعث على الاستقرار، وأن المتزوجون يخافون من المخاطرة بمنصب عملهم لأن وراءهم أسر

– وبالتالي فإن **ثقافة المؤسسة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمدرية توزيع الكهرباء والغاز – الهضاب – سطيف.**

خلاصـــــة:

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك بعرض وتحليل البيانات الخاصة بأدوات جمع البيانات وهي الاستمارة، المقابلة والملاحظة، ثم قمنا بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة التي قمنا باختبارها عن طريق الدراسة الميدانية، بعدها ناقشنا هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة التي استخدمناها في البحث، كما تطرقنا في نهاية الفصل إلى النتائج العامة للدراسة الميدانية، وعرضنا بعدها بعض الاقتراحات التي قد يستفيد منها الباحثين والطلبة في بحوثهم المستقبلية.

الخاتمة

الخاتمـــة:

لقد حاولت الدراسة الراهنة والتي تبحث في تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حاولت فهم واقع كل من الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز– سطيف، وهي واحدة من المؤسسات العمومية الجزائرية العريقة، أين تظهر فيها ملامح القيم الثقافية بشكل واضح وجلي. هذه القيم تؤثر لا محالة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين.

وعليه فقد ناقشت هذه الدراسة في شقها النظري المتغيرات الأساسية في البحث: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية والولاء التنظيمي، مبرزة أهم العناصر المتعلقة بكل متغير بحيث يتسنى للقارئ استيعاب وفهم محددات كل منها، وبغرض استكمال الفهم حول متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط بينها، تأتي الدراسة الميدانية التي اعتمدت المنهج الوصفي واشتملت على ثلاث أدوات بحثية، وهي الملاحظة والمقابلة بنوعيها الحرة والمقننة والاستمارة. أين تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية بغية تحليل وتفسير المعطيات الميدانية.

وقبل ذلك تم عرض الإطار العام للدراسة الذي تضمن تحديد إشكالية البحث بتساؤلاتها وفرضياتها، والمجال المفاهيمي بتعريفاته العامة والإجرائية، حيث كان الغرض الحقيقي من تقديم التعريفات الإجرائية هو محاولة التقرب إلى الواقع بمتغيرات عملية قابلة للقياس ميدانيا. بعدها ناقشت الدراسة في هذا الإطار المقاربات النظرية لموضوع البحث، وذلك من منظور اقتصادي، نفسي اجتماعي وثقافي. وفي الأخير تم عرض عدد من الدراسات الأجنبية والعربية والجزائرية ذات الصلة بمتغيرات ومؤشرات البحث.

بالنسبة للدراسة الميدانية فقد أجريت بمديرية توزيع الكهرباء والغاز– سطيف، التي تم اختيارها بطريقة مقصودة وذلك لتناسبها مع متغيرات الدراسة، هذه الأخيرة التي تبزر في المؤسسات ذات المجال الزمني الكبير والتقاليد والأعراف التنظيمية البارزة والواضحة المعالم. حيث تم الاعتماد على المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، والبالغ عددهم 167 مفردة، عن طريق أداتي المقابلة والاستمارة التي تضمنت 48 سؤالا قسمت على أربعة محاور.

وبعد عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية، تم التوصل إلى جملة من النتائج وهي:

– أن الثقافة التنظيمية في مؤسسة البحث هي ثقافة قوية مترسخة لدى العاملين ومتوارثة عبر الأجيال، وذلك لاتصافها بعدد من الخصائص أهمها: الجدية والانضباط في العمل، الاهتمام الفائق بالزبون،

خاصية المرونة وسرعة التأقلم والتكيف، القيادة الذاتية pilotage automatique، النزعة القيادية.

-أن مستوى الولاء التنظيمي مرتفع، وهو ما أكده معظم المبحوثين، وذلك انطلاقا من العديد من المؤشرات التي لخصوها في: يستخدم العاملون وسائلهم الخاصة في العمل (سياراتهم الخاصة مثلا)، يعملون في عطلة نهاية الأسبوع من أجل تكملة المهام، الدفاع عن المؤسسة أمام الأجانب، وأن المؤسسة بالنسبة لهم دائما على حق، المحافظة على أسرار المؤسسة، أخذ زمام المبادرة في كثير من الأحيان من طرف العديد من العاملين، يأخذون العمل إلى البيت لإتمامه، شراء بعض اللوازم المكتبية وصيانة بعض سيارات المؤسسة من المال الخاص، عملهم في الميدان بكل تفاني.

-كما أكد المبحوثين على تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها، وتعد هذه النتيجة مؤشرا جد هاما على قوة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وعلى أن الثقافة التنظيمية لهذه المديرية بقيمها المختلفة تمارس تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.

وانطلاقا من هذه النتائج يمكن التأكيد على أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تحرص على تحقيق الكفاءة والنجاعة والفعالية، يجب عليها أن تعمل على تشكيل ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية وذلك من خلال التركيز على قيم الاتصال عبر توفير اللغة المفهومة والاتصال المرن الذي يضمن للمؤسسة توجيه جميع العاملين فيها نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها من خلال الاهتمام بالقيم الاجتماعية الإيجابية السائدة في المجتمع الجزائري لكي تكون في خدمة المؤسسات والأفراد بالشكل الذي يضمن التوافق بينهما. والتركيز على المشاركة العمالية بمختلق أشكالها، لأنها تعد من أهم وسائل تطوير وتنمية شخصية العامل وازدهارها، وذلك بالنظر إلى ما توفره من سلم اجتماعي وزرع الثقة بالنفس رفع معنويات العاملين أثناء تأدية مهامهم لأعمالهم، وهو ما يعمل على تشكيل الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعملون بها. دون أن تهمل (المؤسسة) في ذلك إعطاء الأولوية والاهتمام الكافي لتفعيل منظومة الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية وفي بعديها الايجابي والسلبي.

كما أن الولاء التنظيمي لا يتشكل بطريقة عفوية وإنما يتم تشكيله بطريقة مقصودة وهذا ما ينبغي على المسيرين إدراكه، وذلك من خلال إشباع رغبات العاملين وتحسيسهم أن أهدافهم تتحقق بتحقق أهداف المؤسسة، وهذا يتطلب الدراية الكافية بنظريات الدوافع والحوافز، وتفعيل قنوات الاتصال وأدواته من جهة، وتطبيق مختلف آليات المشاركة العمالية من جهة أخرى، وذلك حتى يتمكنوا من فهم القيم الاجتماعية والثقافية للعاملين وجعلها في حالة توافق مستمر مع القيم التنظيمية للمؤسسة.

وعموما يمكننا القول أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية ساعد ذلك وسهل ولاء العامين لمؤسستهم

والتزامهم بتحقيق أهدافها، وكلما كانت هذه الثقافة ضعيفة مال العاملين إلى التذمر والإحباط، والتخلي عن تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يجعلنا نؤكد على أنه إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها عليها دعم القيم التنظيمية المتعلقة بكل من الاتصال والمشاركة والتحفيز، ودعم القيم والأهداف المشتركة بينها وبين عامليها لا سيما الجدد منهم، وذلك يكون عن طريق ما يسمى بالتنشئة التنظيمية.

ويبقى موضوع ثقافة المؤسسة من المواضيع القديمة الحديثة التي كانت دائما في حاجة إلى المزيد من البحث والتقصي، وذلك نظرا لأهميتها من جهة واتساعها وشمولها لكل مكونات البيئة التنظيمية للمؤسسة من جهة أخرى، ضف إلى ذلك أن الولاء التنظيمي من المواضيع التي يجب على الباحثين أن يولوها الأهمية الكافية نظرا للقصور الكبير على مستوى الدراسات التي تناولت هذا المتغير المهم لا سيما على المستوى المحلي.

ورغم أهمية النتائج المتوصل إليها والتي تهدف إلى تحديد نوع الارتباط القائم بين ثقافة المؤسسة والولاء التنظيمي، إلا أن هذا الموضوع يبقى دائما محل كثير من الدراسات والأبحاث بالنظر إلى ارتباطه بباقي المتغيرات التنظيمية، وبالنظر أيضا إلى تغيره وفق تغير المؤسسة والمجتمع.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة هي مجرد دراسة استطلاعية لا يمكن تعميم نتائجها إلا على مؤسسات مشابهة، وهي بحاجة إلى محاولات بحثية أخرى لتشخيص هذا الموضوع المهم بشكل أدق، والذي له علاقة مباشرة بتسيير الموارد البشرية وإدارة المؤسسات. وذلك بالبحث في قيم تنظيمية أخرى عدى قيم الاتصال والمشاركة والتحفيز. كما يمكن أن تؤثر ثقافة المؤسسة على متغيرات تنظيمية أخرى عدى الولاء التنظيمي كالتغيير التنظيمي، القيادة، إدارة الجودة الشاملة، الإستراتيجية، الفاعلية التنظيمية، الميزة التنافسية، ...الخ. وكما أن الولاء التنظيمي لا يتأثر فقط بثقافة المؤسسة، وإنما يمكن أن تؤثر فيه متغيرات تنظيمية أخرى على غرار القيادة، الإستراتيجية، الهوية التنظيمية، وكلها مواضيع خصبة يمكن الخوض فيها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I - المصادر:

أولا - القرآن الكريم.

ثانيا- الحديث النبوي الشريف.

ثالثا – القواميس:

1. فاروق مداس: **قاموس مصطلحات علم الاجتماع**، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، دون ذكر السنة.

2. ناصر قاسمي: **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

II– المراجع:

أولا– الكتب:

أ– باللغة العربية:

3. أحمد رأفت زكي: **الموارد البشرية– مدخل تحليلي تكاملي**– بيئة المتغيرات AR، مصر، 2008.
4. أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة** – دون ذكر دار ومكان سنة النشر.
5. أمل مصطفى عصفور: **قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2008.
6. أنس عبد الباسط عباس: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011.
7. أنس شكشك: **علم النفس الإداري**، دار المنهج للدراسات والنشر والتوزيع، حلب، سوريا، ط1، دونى ذكر السنة.
8. إدجار هـ، شاين: ترجمة: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي: الثقافة التنظيمية والقيادة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2011.

9. بشاينية سعد: **تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

10. بلال خلف السكارنه: **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009.

11. بلال خلف السكارنه: **دراسات إدارية معاصرة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، ط2، 2010.

12. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة-التصور و المفهوم-** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2008.

13. بوفلجة غيات: **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط3، 2008.

14. بوفلجة غيات: **القيم الثقافية والتسيير**، دار المغرب للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 1998.

15. بوفلجة غيات: **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.

16. بوحفص مباركي: **مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم**، دار آل رضوان، وهران، الجزائر، ط1، 2008.

17. بوخريصة بوبكر: **المفاهيم والعمليات الأساسية في علم النفس الاجتماعي**، منشورات جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

18. جمال الدين محمد المرسي: **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

19. جمال الدين لعويسات: **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2009.

20. جمال الدين لعويسات: **إدارة الجودة الشاملة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.

21. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني: **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.

22. حسان الجيلالي: **التنظيم والجماعات**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

23. حسين أحمد الطراونة و آخرون: **نظرية المنظمة**، دار حامد، عمان، ط1، 2012.

24. حسين حريم: **السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-** دار حامد، الأردن، ط1، 2009.

25. حسين خريف: **المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005.

26. حسين عبد الحميد رشوان: **العلاقات الإنسانية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

27. خلف سليمان الرواشدة: **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

28. دافيد ويلسون، ترجمة: تحية عمارة، **إستراتيجية التغيير –مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير-** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2001.

29. دان كوهين، ترجمة: معتز سيد عبد الله: **أسس التغيير التنظيمي**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2009.

30. دوغلاس ريفز، ترجمة: ماجد حرب: **قيادة التغيير في المدارس**، دار وائل للنشر، ط1، 2011.

31. راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، مصر، 2001.

32. رضوان بواب: ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، **كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية**، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة و النشر، العلمة، الجزائر، 2013.

33. رفعت عبد الحليم الفاعوري: **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2005.

34. ريتشارد تانز باسكال: انطوني ج. اثوس: **فن الإدارة اليابانية**، دار الحمراء، بيروت، ط1، 1990.

35. زاهد محمد ديري: **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.

36. زيد منير عبوي: **إدارة التغيير والتطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

37. سامي فياض العزاوي: **ثقافة منظمات الأعمال – المفاهيم الأسس والتطبيقات-** مركز بحوث معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.

38. سعد غالب ياسين: **الإدارة الدولية**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007.

39. سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي: **إدارة الموارد البشرية–المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة**–مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006.

40. سيد محمد جاد الرب: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000.شارلز هل، جارديت جونز، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني: **الإدارة الإستراتيجية –مدخل متكامل**، دار المريخ، الرياض، 2008.

41. شبل بدران الغريب وآخرون: **الثقافة المدرسية**، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004.

42. صالح بن نوار، : **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاتصال للبحث والترقية، قسنطينة، 1427، 2006.

43. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008.

44. صالح بن عبد الله أبو عبادة، عبد المجيد بن طاش نيازي: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000.

45. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الفعّال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.

46. طلعت لطفي إبراهيم: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.

47. عادل محمد زايد: **العدالة التنظيمية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.

48. عايدة سيد خطاب وآخرون: **إدارة الموارد البشرية الدولية– من منظور الشركات دولية النشاط**– المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

49. عايدة خطاب وآخرون: **العلوم السلوكية**، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2004.

50. عباس سمير: **الثقافة التنظيمية وإستراتيجية التغيير في المنظمات**، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

51. عبد الناصر محمد على حمودة: **إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

52. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، مصر، 2008.

53. عبد الحميد قرفي: **الإدارة الجزائرية –مقاربة سوسيولوجية–** دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008.

54. عبد الرازق جلبي، **دراسات في علم اجتماع الصناعة**، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.

55. عبد الرحمان توفيق: **الجودة الشاملة – الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات –** مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك، القاهرة، ط3، 2008.

56. عبد الرزاق بن حبيب: **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2006.

57. عبد السلام أبو قحف: **إدارة الأعمال الدولية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.

58. عبد الله محمد عبد الرحمان: **علم الاجتماع الاقتصادي**، دار المعرفة، الإسكندرية، 1994.

59. عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع الصناعي –النشأة والتطورات الحديثة–** دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.

60. عبد المنعم دهمان: **إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي**، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، ط1، 2010.

61. عبد الكريم غريب: **تدبير الموارد البشرية**، منشورات عالم التربية، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 2012.

62. على غربي و آخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ميلة، الجزائر، 2002.

63. علي غربي، يمينة نزار: **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

64. فاروق مداس: **التنظيم وعلاقات العمل**، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

65. فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.

66. قاسم نايف علوان: **إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الأيزو** 2000 -2001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأدرن، 2005.

67. كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية-إتجاهات وممارسات**- دارالمنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008.

68. كيث ديفيز، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي وآخرون: **السلوك الإنساني في العمل**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.

69. لوكيا الهاشمي: **السلوك التنظيمي، دار الهدي** و النشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، الجزء الثاني، 2006.

70. ماجدة عطية: **سلوك المنظمة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

71. ماجكين شولتز وآخرون، ترجمة: رياض الأبرش العبيكات: **الشركة المعبرة – الهوية، السمعة والعلامة التجارية** – الأردن، ط1، 2004.

72. محمد أكرم العدلوني: **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم، لبنان، "ط1، 2002.

73. محمد البعدوي: **أساليب القيادة الحديثة**، الجزء الأول، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، المغرب، ط1، 2011.

74. محمد الصرفي: **أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات**، مكتبة العبيكات، الرياض، 2000.

75. محمد بشير: **الثقافة والتسيير في الجزائر-بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية**- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

76. محمد بن دليم القحطاني: **إدارة الموارد البشرية -نحو منهج إستراتيجي متكامل**- مكتبة العبيكات للنشر، الرياض، ط1، 2008.

77. محمد بن يوسف النمران عطيات: **إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير**، رؤية معاصرة لمدير القرن 21 ، ط، 2006.

78. محمد حسن رسمي: **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2004.

79. محمد حسن محمد حمادات: **قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005.

80. محمد حسن محمد حمادات: **وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

81. محمد سعيد أنور سلطان: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

82. محمد قاسم القريوتي: **السلوك التنظيمي- دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000.

83. محمد مرزوق: **التواصل الإداري**: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع، الرباط، ط1، 2011.

84. محمد مرعي مرعي: **أسس إدارة الموارد البشرية**، دار الرضا للمعلومات، سوريا، 1999.

85. محمد مسلم: **مدخل إلى علم النفس العمل**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2007.

86. محمد مسلم: **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007.

87. محمد كامل عبد الحافظ: **إدارة الأفراد**، وادي النيل للطباعة والنشر، القاهرة، دون ذكر السنة.

88. محمود السيد أبو النيل: **علم النفس والشائعات**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.

89. محمود المساد: **الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1، 2003.

90. محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.

91. مصطفى عشوي: **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

92. مصطفى عشوي: **دور الاتصال في المنظمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

93. مصطفى كامل أبو العزم عطية: **مقدمة في السلوك التنظيمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون ذكر سنة النشر.

94. مصطفى ناجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

95. معمر داود: **مدخل إلى علم الاجتماع**، منشورات دار طليطلة، الجزائر، 2010.

96. موسى اللوزي: **التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة**- دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2003.

97. موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.

98. موسى خليل: **الإدارة المعاصرة-المبادئ، الوظائف، الممارسة**- المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط2005،1.

99. ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية، الجزائر، 2003.

100. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.

101. ناصر دادي عدون: **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط1، 2009.

102. ناصر قاسمي: **الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية وتطبيقية**- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

103. نجم عبد الله العزاوي: عباس حسين جواد: **الوظائف الإستراتيجية في الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

104. نزيه كباره: **المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال**، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت، ط1، 2010.

105. نور الدين حاروش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

106. نعيم إبراهيم الطّاهر: **أساسيات الإدارة –المبادئ والتطبيقات الحديثة**-عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009.

107. نفيسة محمد باشري، مصطفى مصطفى كامل: **إدارة الموارد البشرية**، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2001.

108. هشام بوبكر: **الإدارة الاستراتيجية في المنظمة، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيو تنظيمية**، إبراهيم توهامي وآخرون، البدر الساطع للطباعة و النشر، العلمة، الجزائر، 2013.

109. هيربرت أي. سايمون، ترجمة: مازن فارس رشيد: **السلوك الإداري-دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية**- معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2003.

110. وليم روث، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي: **تطور نظرية الإدارة**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

111. يوسف عنصر: **الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتروي، قسنطينة، 2007.

112. يوسف سعدون: **علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، مخبر التنمية والتحولات الكبرى في المجتمع الجزائري، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005.

ب- باللغة الأجنبية:

113. Alain Beltran Et Michel Ruffat**: Culture D'entreprise et Histoire**, Les Editions D'organisation, Paris, 1991.
114. Annie Bartoli: **Communication et Organisation** – Pour une Politique Générale Cohérente, Les Editions D'organisation, Paris, 1991.
115. André Gavagnol, Pascal Roulle : **Management des Organisations**, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009.
116. Annie Cornet, Philippe Warland : **GRH et Gestion de Diversité**, Dunod, Paris, 2008.
117. Cheraiet Mahieddine **: Culture d'Entreprise en Algérie- l'Expérience de SIDER-** Office des Publications Universitaires, Alger, 2004.
118. Daniel Mercure et autres : **Culture et Gestion en Algérie,** Edition ANEP, Alger, 2006.
119. E . Delavallée: **La Culture d'Entreprise**, Edition Organisation, Paris, 2002.
120. Denys Cushe: **La Notion de Culture Dans Les Sciences Sociales**, Casbah Editions, Alger, 1998.
121. F.Taylor: **La Direction Scientifique des Entreprises**, Ouvrage Présenté Par Med Ben Guerna, Enag Edition, Algérie, 1992.
122. François Gondrond, **L'Information dans L'Entreprise et Les Organisations,** Les Editions d'Organisations, Paris, 1990.
123. Gareth Margan : **Images de L'Organisation,** Les Presses de L'université Laval et Les Editions ESKR , Paris, 1993.
124. Geert Hofstede Et Autres, traduit par : Jean-Yves Cotté : **Cultures et Organisations,** PEARSON Education, France, 3 Edition, 2010.
125. Geert Hofstede, Daniel Bollinger : **Les Différences Culturelles dans le Management- Comment Chaque Pays Gère-t-il ses Hommes ?** Les Editions d'Organisations, Paris, 1987.
126. H. Fayol : **Administration Industrielle et Générale**, ENAG Editions, Algérie, 1990.
127. Isabelle Huault **: Le Management International**, Casbah Edition, Alger, 1999.
128. Jean Michel Saussois **: Les Organisations**, Sciences Humaines Edition, Paris, 2012.
129. J- M . Peretti: **Gestion des Ressources Humaines**: Librairie Vuibert, Paris, 1987.

130. J-M. Peretti: **Ressources Humaines**, Edition Vuibert, Paris, 1998.
131. J . F Soutenain, P. Farcet: **Organisation et Gestion de L'entreprise**, Berti Edition, Paris, 2006.
132. Jean Michel Morin: **Précis de Sociologie**, Editions Nathan, Maxéville, 1996.
133. M . Dgey: **Politique des Ressources Humaines dans L'Entreprise,** Les Editions D'organisations, Paris, 1989.
134. Maurice Delestre: **Management, Faisons Le Point**, TOP Edition, Paris, 2000.
135. Maurice Thévenet**: Culture d'Entreprise en Neuf Questions**, Séminaire Sur La Culture et Le Projet de L'entreprise, I.S.G.A (Institut Supérieur De Gestion Annaba) Annaba, 1992.
136. Mechel Début: **Politique des Ressources Humaines dans d'Entreprise**, Les Éditions D'organisation, Paris,1989.
137. Michel Petit: **Management d'Equipe – Concepts et Pratique –** Dunod, Paris, 2000.
138. Nadia Messaci Belhocine : **L'espace Montagnard entre Mutation et Permanence**, Edition CRASC, Oron, 2005.
139. Necib Redjem: **L'entreprise Publique Algérienne- Socialisme et Participation**- Office des Publications Universitaires, Alger, 1987.
140. Philipe Bernoux: **La Sociologie des Organisations**, Editions du Seuil, Paris, 1997.
141. Olivier Devillard, Dominique Rey : **Culture d'Entreprise- un Actif Stratégique**- DUNOD, Paris, 2008.
142. Pierre .G . Bergeron: **La Gestion Moderne- Théorie et Cas**- Guetanmorin Editeur, Quebec, 1989.
143. Pierre Nicolas: **La Gestion du Temps**, Editions Chihab, Batna, 1994.
144. Renaud Sainsaulieu: **Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise**, Presses de Fonction des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1987.
145. Renaud Sainsaulieu: **L'identité au Travail**, Presse de La Fondation National des Sciences Politiques, Paris, 1977.
146. Roger Muchielli: **Communication et Réseaux de Communications**, Edition Libraires Technique, Paris, 6 Edition, 1984.
147. Sekiou Et Autres: **Gestion des Ressources Humaines**, Les Editions 4 LINC, Montréal, 1993.
148. Sekiou Lakhder: **Gestion de Personnel**, Paris, 1993.
149. Thterry Wellhof : **les Valeurs**, Editions Organisation, Paris, 2 Edition, 2011.

150.Thterry Wellhof , Jean François Claude : **L'entreprise En 80 Valeurs-Dictionnaire des Valeurs d'Entreprise**- Liaisons Edition, France, 2011.

ثانيا: المجلات والدوريات:

أ- باللغة العربية:

151. أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي: دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي، **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد 2، المجلد 3، 2013.

152. آدم غازي العتيبي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 1، العدد 1، الكويت، 1993.

153. أميرة خظر كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، العدد31، المجلد08، 2014.

154. إسماعيل بن السعدي: الثقافة والثقافة الفرعية-تحليل في المحتوى والخصائص النموذجية- **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 18، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

155. باسم عبد الحسين: أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد 31، 2012.

156. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، **مجلة الباحث**، العدد 03، 2004.

157. بوخدير عمار: الممارسات التسييرية: مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 26، جامعة منتوري – قسنطينة، 2006.

158. بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، **مجلة منتدى الأستاذ**، العدد 05 و06، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، 2009.

159. هناء جاسم محمد العسكري: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك لدى أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية-**مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية**، العدد06، المجلد03، 2013.

160. صفوان أمين السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، **مجلة العلوم الاقتصادية**، العدد 16، جامعة السودان، 2015.

161. طارق طعمة عطية، آمنة عبد الكريم مهدي: تأثير الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، العراق، العدد94، المجلد22، 2016.

162. راشد شبيب العجمي: الولاء التنظيمي والرضا عن العمل–مقارنة القطاع الخاص والقطاع العام في دولة الكويت– **مجلة جامعة الملك عبد العزيز** "**الاقتصاد والإدارة**"، المجلد 13، العدد 01، 1999.

163. رحال سليمان: الثقافة التسييرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، **مجلة التواصل**، العدد 5، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999.

164. رؤوف كعواش: الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر–دراسة تطبيقية– **المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية**، العدد 04، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.

165. سالم لبيض: ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب–مثال تونس، **مجلة الباحث الاجتماعي**، العدد 4، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003،ص126.

166. سامي علي أبو الروس، سامي إبراهيم حنونة: علاقة وأثر الإيمان بالمنظمة على رغبة العاملين بالاستمرار بالعمل، **مجلة تنمية الرافدين**، الموصل، العراق، العدد95، المجلد 31، 2009.

167. سعد مهدي حسين: أثر دافعية الإنجاز على الالتزام التنظيمي–بحث تطبيقي في مستشفى جمعية الهلال الأحمر العراقية– **مجلة كلية التراث الجامعة**، العراق، العدد16، دون ذكر السنة.

168. عبد الله البريدي: الهوية التنظيمية – كيف ينظر الأفراد إلى منظماتهم– **مجلة التدريب والتقنية**، العدد 96، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، 2007.

169. عبد الحميد الحسناوي: الثقافة المدرسية –مفهومها وأسلوب إرسائها–ظن **مجلة وليلي Oualili**، الثقافة المدرسية وتكوين المردسين، العدد 15، المدرسة العليا للأساتذة، مكناس، المغرب، 2010.

170. عبد الفتاح بو خمخم، فهيمة بديسي: دراسة استقصائية حول إلمام الإطارات العليا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات العمل بها، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

171. عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 25، العدد (3+4)، 2009.

172. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد 26، العدد 02، 2010.

173. عز الدين الخطابي: الثقافة المدرسية و مسار الإطلاح التربوي، **مجلة وليلي oualili**، العدد 15، الثقافة المدرسية وتكوين المدرسين، المدرسة العليا الأساتذة، مكناس، المغرب، 2010، ص 48.

174. عثمان حسن عثمان: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد8، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2008.

175. عثمان حسن عثمان: المؤسسة الاقتصادية والمحيط–الأسس النظرية والآثار العملية– **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 16، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.

176. علطي صوفية: قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائري – دراسة ميدانية استطلاعية على مستوى مدينة سطيف، **مجلة العلوم الاجتماعية**، العدد 18، جامعة سطيف2، 2014.

177. محمد مقداد: القيم الثقافية ودورها في نقل التكنولوجيا، **مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية**، العدد2، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف،2006.

178. معاذ نجيب غريب: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي –دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد 93، 2012.

179. مرتضى جبار النووي، مديحة عباس خلف: أثر مستويات التوتر في الولاء التنظيمي –بحث ميداني، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، السنة السادسة والثلاثون، العدد96، 2013.

180. فايزة رويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهني– دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، العدد 05، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

181. قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، العدد07، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

182. قرزيز محمود، يحياوي مريم: الاتصال وعلاقته بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة التكوينية، **حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، العدد 3، 2009.

183. نور الدين بومهرة: المؤسسة الصناعية والصدمة الثقافية–حالة الجزائر– **مجلة الباحث الاجتماعي**، العدد 2، جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.

ب– باللغة الأجنبية:

184. -Sabrina Semache : Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité, **Management Prospective Ed, Management et Avenir**, N 28, 2008 -2009.

185. Chokri el Fidha et Amel Mellek Tarifa : TIC et culture : cas de secteur bancaire en Tunisie, **Management Prospective Ed, Management et Avenir**, N 21, 2009.

186. Simen Serge Fancis : L'effet de la mise en place d une stratégie de Responsabilité Sociale de L'entreprise sur la Culture organisationnelle Analyse, Implications et:enjeux pour le Sénégal**, Revue Congolaise de Gestion**, N 17, le Sénégal.

ثالثا: الرسائل والأطروحات:

187. بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، **دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2007–2008.

188. بن عيسى بن مهدي: ثقافة المؤسسة–دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، Pipe Gaz غرداية– **رسالة دكتوراه في علم الاجتماع**، جامعة الجزائر، 2004–2005.

189. بلالي عبد المالك: ثقافة العمل لدى العامل وأثرها على الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2014–2015.

190. جلال عبد الحليم: الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية، **أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين–سطيف2– 2015–2016.

191. حسان حامي: استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، **أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين-سطيف2، 2015-2016.

192. حليس سمير: التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية – دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER، **أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين – سطيف2، 2015/2014.

193. حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، **رسالة ماجستير**، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005.

194. ربيعي ميلود: تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة، **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت، سكيكدة، 2007/2006.

195. رتيبة محمد سلامة: الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، **أطروحة دكتوراه**، تخصص إدارة تربوية، جامعة عمان العربية، 2003.

196. سالمي جمال: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، **مذكرة ماجستير**، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف- 2000/1999.

197. سعد بن عميقان الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، **رسالة ماجستير**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

198. سليمة سلام: ثقافة المؤسسة والتغيير، **رسالة مقدمة ضمن مقتضيات نيل شهادة الماجستير**، فرع تحليل إقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003.

199. شادي حسن: السلامة المهنية وأثرها على الولاء- دراسة ميدانية على الشركة العربية الطبية تاميكو- **رسالة ماجستير**، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دون ذكر السنة.

200. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي: **الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة**–دراسة ميدانية في شركات تكنولوجية المعلومات الأردنية–قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، 2008.

201. شحتاتة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة–دراسة حالة سونالغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"– **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة الجزائر، 2006–2007.

202. طيبي غماري: الهوية في العمل في المرحلة الراهنة للمجتمع الجزائري، **أطروحة دكتوراه في الأنثروبولوجيا**، قسم الثقافة الشعبية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2005–2006.

203. فؤاد منصوري، تسيير الموارد البشرية –دراسة ميدانية ببلدية عنابة– **رسالة ماجستير**، علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 1998.

204. كاري نادية أمينة: العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، **أطروحة دكتوراه**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011–2012.

205. محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

206. نور الدين بوعلي: أثر الفروق الفردية في تصميم العمل، **أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم**، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات:

207. ابتسام عبد الرحمن حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ دراسة استطلاعية مقدمة في **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية – نحو أداء متميّز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة بالرياض، السعودية، 1430 هـ.

208. أثير عبد الأمير حسوني: **الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة**–العلاقة والأثر–دراسة استطلاعية لأداء عينة من مدراء الشركات، الصناعية والديوانية، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، دون ذكر السنة.

209. عبد الحفيظ مقدم وآخرون: **الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي** المنعقد بالجزائر 28–30 نوفمبر، الجزائر، 1992.

210. عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم: أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، **بحوث وأوراق عمل ندوة : الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي**، طنجة، المملكة المغربية، أفريل 2009.

211. العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة–رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية–ورقة مقدمة **للملتقى الدولي "المدينة والمؤسسة غدا"**، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، 1997.

212. العياشي عنصر: التسيير بالمشاركة – الاستراتيجيات والرهانات–**الملتقى الوطني: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة العمومية الجزائرية–الواقع والآفاق**–معهد العلوم الاقتصادية، جامعة عنابة، 16–18 جانفي 1995.

213. منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، **برنامج الماجستير في العلوم الإدارية**، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم، السعودية.

214. يوسف حماني: إدارة الوقت–المفهوم والوسائل– **الثقافة والتسيير أعمال الملتقى الدولي** المنعقد بالجزائر 28–30 نوفمبر، الجزائر، 1992.

خامسا: مواقع الأنترنت:

215. منصور بن صالح اليوسف: **الولاء التنظيمي**، 2010 http:// www.tanmia-idaria.ipa.edu.sa، 2012/06/03، 19:02.

216. يوسف جغلولي: **القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية**، http:// Rnol.google.com، 2012/04/29، 09:50.

الملاحـــق

جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2

الاستمـــــــــارة

مقدمة في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل حول:

تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-الهضاب- سطيف

إعداد الطالبة:
براهمية صونية

إشراف:
أ.د نادية عيشور

الرجاء منكم ملء هذه الاستمارة بعناية والإجابة على **كل الأسئلة رجاء**، بوضع العلامة (×) في الخانة المناسبة، مع الإجابة على الأسئلة المفتوحة.

علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها **ستبقي سرية**، ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

ملاحظة: يمكنكم وضع علامة(×) في أكثر من خانة بالنسبة لبعض الأسئلة إذا اقتضى الأمر ذلك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى☐

2-السن:أقل من 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 -40☐40 -50☐50 -60☐

3- المؤهل العلمي: متوسط☐ثانوي☐جامعي☐

4- الاقدمية في هذه المؤسسة:أقل من 5سنوات ☐5-10س☐ 10-15س☐ 15-20س☐ 20-25☐ 25-30س☐ 30 سنة فما فوق ☐

5- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

6- المركز الوظيفي:إطار☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني : **تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

7- ما رأيك في نوعية الاتصال داخل مؤسستكم؟ مرن ☐ معقد☐

8- ما هو الأسلوب الذي تفضل أن تتصل به في أداء مهامك؟

الأسلوب الكتابي ☐ الأسلوب الشفهي ☐ الأسلوب الإلكتروني☐

9- كيف تصف علاقاتك بمسؤوليك؟ جيدة جدا☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐ سيئة جدا☐

10-كيف تصف علاقاتك بزملائك؟ جيدة جدا☐ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة☐ سيئة جدا☐

11- هل تتحصل على المعلومات الكافية لأداء مهامك؟ دائما☐ غالبا ☐ أحيانا☐ نادرا☐ أبدا☐

12-هل تحصل علىالمعلومات الخاصة بحياة المؤسسة عن طريق؟

الاتصالات الرسمية ☐الاتصالات غير الرسمية☐

13- ماهي الوسيلة الاتصالية التي تفضلها؟

الاجتماعات ☐ الإعلانات ☐ المذكرات المصلحية ☐ التعليمات الشفوية ☐ المقابلات☐

الصور والملصقات ☐ أخرى تذكر :.....

14-هل سبق وأن وجه لك مسؤولك المباشر استفسار questionnaire؟ نعم ☐ لا ☐

-**في حالة نعم**، هل كان بسبب:غياب ☐ تأخر☐ خطأ مهني☐ أخرى تذكر.....

15- حدد درجة الاتصال بينك وبين المسؤول المباشر hierarchy؟

اتصالات كثيفة ☐ اتصالات عادية ☐ اتصالات قليلة☐

-**إذا كانت قليلة**، هل يرجع ذلك إلى: أنك لا تقوم بالاتصال به☐ أنه لا يعطيك الفرصة لذلك☐

أخرى تذكر.....

16-هل سبق وأن تقدمت إلى مسؤولك المباشر بشكوى requete؟ نعم ☐ لا☐

-**في حالة نعم** ، هل كانت حول:

-التأخر في الترقية ☐-الحرمان من المنح أو العلاوات ☐-الحرمان من دورة تكوينية☐

-مشكل مع أحد الزملاء أو المسؤولين☐ -أخرى تذكر.....

-**في حالة نعم أيضا** ، ماذا كان موقفه؟ عدم الرد☐ المماطلة في الرد☐ السرعة في الرد☐

-**في حالة لا**، هل يرجع ذلك إلى:

ليس لديك أي شكوى☐ لأنها لا تؤخذ بعين الاعتبار☐ أخرى تذكر.....

17-لو سمعت خبرا يتعلق بمستقبلك المهني déroulement de carrier هل تحاول التأكد منه عن طريق:المسؤول الهرمي ☐ زملاء العمل ☐ النقابة ☐

لجنة المشاركة ☐ أخرى تذكر.....

18- ما هي اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة؟ اللغة العربية ☐ اللغة الفرنسية ☐

19- أي اللغتين تفضل أن تتواصل بها في وظيفتك؟ اللغة العربية ☐ اللغة الفرنسية ☐

في كلتا الحالتين،اشرح لماذا.....

20-هل تجد مشكل في اللغة أثناء عملية الاتصال؟دائما☐ غالبا ☐ أحيانا☐ نادرا ☐ أبدا ☐

-**إذا كنت تجد مشكل في اللغة**، ماهو؟.....

-**إذا كنت لا تجد مشكل**، هل هذا يجعلك أكثر اندماجا في وظيفتك؟ نعم ☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

21- هل نشر المعلومات في المؤسسة، يتم في التوقيت المناسب؟

دائما☐ غالبا☐ أحيانا☐ نادرا☐ أبدا☐

-**إذا كان لا يتم في التوقيت المناسب**، لماذا حسب رأيك.....

-**إذا كان يتم في التوقيت المناسب**، هل هذا يجعلك تتحدث عن المؤسسة بشكل إيجابي؟نعم☐لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

22- هل تصلك المعلومات بالكمية الكافية؟ دائما☐ غالبا☐ أحيانا☐ نادرا☐ أبدا☐

-**إذا كانت لا تصلك بالكمية الكافية**، لماذا حسب رأيك.....

-**إذا كانت تصلك بالكمية الكافية**، هل يجعلك هذا تدافع عن سياسات وبرامج المؤسسة؟ نعم☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟

23- هل تطالع مجلة المؤسسة؟ دائما☐ غالبا☐ أحيانا☐ نادرا☐ أبدا☐

-**إذا كانت تطالع**،الى أي حد تولي مواضيع المجلة أهمية لانشغالات العاملين؟

الى حد كبير ☐ الى حد ما☐ لا تولي أي اهتمام☐

24- هل تقدم لكم الإدارة بطاقات تهنئة في بعض المناسبات؟ نعم☐ لا☐

- **إذاكان نعم**، هل هذا يجعلك تشعر بالاعتزاز وأنت تحدث الآخرين عن هذه المؤسسة؟ نعم☐ لا ☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك

25- هل توجد في مؤسستكم عدالة في توزيع المعلومات؟ نعم☐ لا ☐

-**في حالة نعم**،هل هذا يجعلك تقبل أي وظيفة في هذه المؤسسة مقابل البقاء فيها؟نعم ☐ لا☐

-**في حالة نعم**،لماذا حسب رأيك؟.....

26- هل تؤثر مرونة الاتصال على ولائك(وفائك) للمؤسسة؟ نعم ☐ لا☐

-**إذا كان نعم**، اشرح كيف ذلك.....

المحور الثالث: **تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**

27- هل تعتبر أن المشاركة participationفي اتخاذ القرار حق من حقوق العاملين؟ نعم ☐ لا☐

في كلتا الحالتين،اشرح لماذا

28- هل سبق لك وأن شاركت في اتخاذ القرارات معينة؟ نعم ☐ لا☐

- **إذا كانت الإجابة بلا**، هل يرجع ذلك إلى أن:

أنك لا ترغب في ذلك☐ أنك لا تقدر على ذلك☐ الإدارة لا تعطيك الفرصة☐ أخرى تذكر

-**إذا كانت الإجابة بنعم**، هل هذه المشاركة تجعلك تعتبر مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلك الخاصة؟

نعم☐ لا☐

-**في حالة نعم**، اشرح كيف ذلك؟.....

29- حسب رأيك، هل المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج الى:

المستوى التعليمي ☐ الأقدمية☐ المنصب القيادي☐ الخبرة ☐ أخرى تذكر

30-هل سبق وأن فوض لك مسؤولك المباشر أو أي مسؤول البعض من صلاحياتهintérim؟نعم☐لا☐

- **في حالة عدم التفويض**، هل يرجع ذلك الى:

-عدم المامك بالجانب الإداري- القيادي☐ -حب الاستئثار بالسلطة من طرف المسؤولين☐

-انعدام الثقة بين المسؤولين والمرؤوسين ☐ أخرى تذكر.....

في حالة التفويض، هل يؤثر ذلك في قبولك أهداف المؤسسة وقيمها؟ نعم ☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

31- هل سبق لك وأن شاركت في اجتماعات تتعلق بقرارات مهمة؟ نعم ☐ لا☐

في حالة لا، لماذا حسب رأيك؟.....

في حالة نعم، هل هذه المشاركة تجعلك تبذل أقصى جهد لكي تحقق المؤسسة أهدافها؟ نعم ☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

32-هل تقوم بتقديم اقتراحاتpropositions تخص العمل؟دائما☐ غالبا ☐ أحيانا☐ نادرا☐ أبدا☐

-**إذا كنت تقدم اقتراحات**، هل يعمل بها المسؤولون؟دائما☐ غالبا☐ أحيانا☐ نادرا☐ أبدا☐

-**إذا كنت لا تقدم اقتراحات**،هل يرجع ذلك إلى:ليس لديك أي اقتراح ☐

رفض المسؤولين لأي اقتراح تقدمه☐أخرى تذكر:.....

33- حسب رأيك، هل يؤثر إشراك العاملين على ولائهم(وفائهم) للمؤسسة؟ نعم☐ لا☐

- **في حالة نعم**، اشرح كيف ذلك: .....

المحور الرابع: **تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**

34-هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟

يتناسب تماما ☐ نوعا ما☐ لا يتناسب أبدا☐

-هل ترى أن المعايير المعتمدة في عملية الترقية؟ موضوعية ☐ غير موضوعية☐

-**إذا كانت غير موضوعية**، ماذا تقترح؟.....

35- هل المنح والعلاواتprimes et indemnitésالتي تقدمها المؤسسة،تجعلك تثق بأنها أكثر أمنا وظيفيا من المؤسسات الأخرى؟ نعم ☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

36- هل استفدت من الخدمات الاجتماعيةœuvres sociales؟

كلها ☐ **بعضها** ☐ **لم أستفد من أي خدمة**☐

37- هل ترى أن هذه الخدمات: كافية☐ غير كافية☐

- **إذا كانت غير كافية**، ماذا تقترح: .....

- **إذا كانت كافية**، هل هذه الخدمات التي تقدمها المؤسسة، تزيد من رغبتك بالبقاء فيها؟نعم ☐ لا☐

- **إذا كان نعم**، اشرح كيف ذلك: .....

38- هل المنح التي تقدمها المؤسسة في بعض المناسبات تجعلك تقوم بجهد مضاعف في وظيفتك؟

نعم☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

39- هل الدورة التكوينيةformationالتي استفدت منها تدفعك إلى نشر السمعة الحسنة للمؤسسة؟

نعم ☐ لا☐ لم أستفد من أي تكوين☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

40- هل سبق لك وأن تحصلت على ميداليات؟ نعم ☐ لا☐

-**في حالة نعم**، ما نوعها؟ برونزية ☐ فضية ☐ ذهبية ☐ قرمزية☐

-**في حالة نعم أيضا**، هل هذا يجعلك تدافع عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها؟نعم☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

41-هل تقوم المؤسسة بتوزيع هدايا على العاملين؟دائما☐ غالبا☐ أحيانا☐ نادرا☐ إبدا☐

- **إذا كانت تقدم ؟**- مانوعها.....

-ماهي مناسباتها؟.....

42- هل تنظم المؤسسة بعض الاحتفالات؟ دائما☐ غالبا☐ أحيانا ☐ نادرا☐ إبدا☐

- **إذا كانت تنظم احتفالات**، هل تكون بمناسبة: خروج أحد العاملين على التقاعد☐ عيد العمال ☐

تكريم بعض العاملين☐ ذكرى تأسيس المؤسسة☐ عيد المرأة☐

43- هل سبق لك وأن كلفت بعمل قيادي mission de responsabilité؟ نعم ☐ لا☐

- **في حالة نعم**، هل يدفعك ذلك الى الحفاظ على أسرار المؤسسة؟ نعم ☐ لا☐

في حالة نعم، اشرح كيف ذلك؟.....

44- هل سبق لك وأن تعرضت لعقوبة sanction ؟ نعم ☐ لا☐

- **في حالة نعم**، هل تمثلت في: إنذار شفهي☐ إنذار كتابي ☐ توبيخ☐ تخفيض الدرجة☐

النقل الى مكان أبعد☐ التوقيف عن العمل لمدة محددة ☐ المثول أمام مجلس تأديبي☐

أخرى تذكر.....

45- هل ترى أن توزيع الحوافز في مؤسستكم يتم بطريقة عادلة؟ نعم ☐ لا☐

- **في حالة لا**، ماذا تقترح؟.....

46- حسب رأيك هل يؤثر تحفيز العاملين على ولائهم(وفائهم) للمؤسسة؟ نعم ☐ لا☐

- **في حالة نعم**، اشرح كيف ذلك.....

47-ما هو أكبر عنصر يربطك بالمؤسسة؟

الأجر ☐ جماعة العمل☐ طبيعة عملك ☐ وزن المؤسسة ☐ لا شيء يربطني بها☐

أخرى أذكرها.....

48- لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟نعم ☐ لا☐

-**في كلتا الحالتين**، اشرح لماذا.....

انتهى...شكرا جزيلا على تعاونكم

دليـــــل المقابلة

المحور الأول: قيم الاتصال:

1-ما رأيك في نوعية الاتصال في المؤسسة؟.....

2-ماهي أكثر الرسائل التي ترسلها إلى مرؤوسيك (تعليمات، اتفسارات،.....)

3-ماهي أكثر الرسائل التي تصل إليك من مرؤوسيك(تقارير عمل، شكاوي،.....)؟

-**إذا كانت اقتراحات**، هل تأخذ بها؟.....

-**اذا كانت شكاوي**، كيف تتعامل معها؟.....

4-ماهي أدوات الاتصالية التي توظفونها كقيادة في تواصلكم مع المرؤوسين؟.....

5-أثناء سيرورة العمل، ماهي أكثر وسيلة تعتمدها في اتصالك بمرؤوسيك؟.....

6-كيف تصف طبيعة علاقتك مع رؤساء الأقسام؟.....

7-كيف تصف حجم تبادل المعلومات مع رؤساء الأقسام؟.....

8-أي اللغتين تفضل أن تتواصل بها؟ ولماذا؟.....

المحور الثاني: قيم المشاركة:

9-هل يمكن القول أن مؤسستكم تعتمد نظام التسيير بالمشاركة؟ نعم ☐ لا☐

-**إذا كان نعم**، ماهي الآليات المعتمدةلذلك؟.....

-**إذا كان لا**، لماذا؟.....

10-هل سبق لك وأن قمت بتفويض البعض من مهامك إلى أحد مرؤوسيك؟ نعم ☐ لا☐

-**في كلتا الحالتين**، إشرح لماذا؟.....

11-هل المؤسسة تعمد نظام المشاركة في الأرباح؟.....

-**إذا كان نعم**، متى؟.....

-**إذا كان لا**، لماذا؟.....

المحور الثالث: قيم التحفيز

12-ما رأيك في منظومة الحوافز المادية ؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة☐

-**إذا كانت غير جيدة**، ماذا تقترح؟.....

13-ما رأيك في منظومة الحوافز المعنوية ؟ جيدة ☐ متوسطة ☐ سيئة☐

-**إذا كانت غير جيدة**، ماذا تقترح؟.....

14-حسب رأيك، هل المعايير التي يعتمد عليها نظام الترقية موضوعية؟ نعم☐ لا☐

-**إذا كان لا**، ماذا تقترح؟.....

15-ماهي الميداليات التي تحصلت عليها لحد الآن؟ برونزية☐ فضية☐ ذهبية☐ لوحة شرف

-هل هذه الميداليات -كحافز معنوي ومادي في نفس الوقت- تزيد من ولائك للمؤسسة؟.....

16-بحكم موقعك القيادي، فيما تتمثل العقوبات التي تطبقها على مرؤوسيك؟.....

17- لو أتيحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ نعم☐ لا☐

-**في كلتا الحالتين**، اشرح لماذا؟.....

18-ما هو اكبر شئ يربطك بالمؤسسة؟ .....

انتهى- شكرا على تعاونكم