



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 04/PG/D/LMD/SOC/18

الموضوع:

دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية

فرع "SOMATEL LIBHERR" لصناعة عتاد الترسة والرفع عين السمارة - قسنطينة -

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ: بوبكر عصمان

إعداد الطالب: دهان جودي

أعضاء لجنة المناقشة:

<u>الرقم</u>	<u>الاسم واللقب</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
01	حليلو نبيل	أستاذ	بسكرة	رئيسا
02	عصمان بوبكر	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
03	زرقة بولقواس	أستاذ	بسكرة	مناقشا
04	وفاء العمري (بن خدة)	أستاذ محاضر - أ.	الطارف	مناقشا
05	دلال جابري	أستاذ محاضر - أ.	سوق أهراس	مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 04/PG/D/LMD/SOC/18

الموضوع:

دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية

فرع "SOMATEL LIBHERR" لصناعة عناد الترسة والرفع عين السمارة - قسنطينة -

أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذ: بوبكر عصمان

إعداد الطالب: دهان جودي

أعضاء لجنة المناقشة:

<u>الرقم</u>	<u>الإسم واللقب</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
01	حليو نبيل	أستاذ	بسكرة	رئيسا
02	عصمان بوبكر	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
03	زرفة بولقواس	أستاذ	بسكرة	مناقشا
04	وفاء العمري (بن خدة)	أستاذ محاضر -أ-	الطارف	مناقشا
05	دلال جابري	أستاذ محاضر -أ-	سوق أهراس	مناقشا

السنة الجامعية

2023/2022

— كلمة شكر وعرفان —

الحمد والشكر لله رب العالمين، حمدا طيبا مباركا فيه وشكرا كثيرا على منه وكرمه وعلى توفيقه لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على خاتم المرسلين محمد صادق الوعد الأمين وعلى صحبه الغر الأخيار الميامين ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين.

أما بعد:

أوجه جزيل شكري للأستاذ المشرف عصمان بوبكر رجب الصدر المرشد الموجه

الناصح لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لإداري ومنفذي فرع "SOMATEL LIBHERR" على حسن

استقبالهم وتعاونهم لإجراء الدراسة الميدانية.

كما أوجه شكري لأساتذة المحكمين لأداة البحث وجزيل الشكر للأساتذة المناقشين لهذا

العمل.

الشكر موصول كل من ساعدنا وتعاون معنا.

الباحث: دهاج جودي

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مساهمة إدارة العلاقات في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين الدائمين بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية بفرع SOMATEL " LIBHERR" وذلك من خلال الوقوف على معالم العدالة التنظيمية التشاركية والتوزيعية ومساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك إبراز معالم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المؤسسية وتحديد الأهداف وتجسيدها وتحقيق الولاء التنظيمي، البحث على النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة وتحقيق الولاء التنظيمي، تبين نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي ومدى تحقيقه للولاء التنظيمي للعاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة. وبالاعتماد على الملاحظة البسيطة والاستمارة المختلطة بين السؤال المغلق والمفتوح كأدوات للدراسة الميدانية وجب استخدام أسلوب المسح الشامل للعاملين الدائمين والذي بلغ عددهم 107 عامل، وبعد توزيع الأداة البحثية تم الحصول على 89 استمارة قابلة للتفريغ، وباستخدام المنهج الوصفي الملائم لوصف الظاهرة بشقها الكمي والكيفي لوصف الظاهرة المدروسة وتقديم التحليل السوسيولوجي المناسب.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب العدالة التنظيمية بشقها التوزيعي خاصة نظام الترقيّة ومعايير التقييم والأجور ... بين فواعل التنظيم وانعدام الثقة وبروز نزعة المصالح الشخصية التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي.
- عزل المورد البشري عن المشاركة الفعلية فيما يخص اتخاذ القرارات المؤسسية وبناء الخطط والأهداف التنظيمية مع بروز نزعات عدم الرضا بين العاملين.
- النمط القيادي السائد هو النمط البيروقراطي الذي يحول دون تحقيق الولاء التنظيمي للمورد البشري من خلال الانفراد بالقرارات وتحديد الأهداف.

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية كالأجور ورمزية القروض والتعويضات المالية والأرباح السنوية المقدمة للعاملين بالإضافة الى الحوافز المعنوية كغموض الهدف كحافز والافتقار للتشجيع والثناء على المرؤوسين.

وبالتالي فإدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة لا تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي.

Abstract :

The study aims to learn about relationship managements contribution to my organizational Two permanent years at the National Institute for the Materiel of Public Works, a branch of the “SOMATEL LIBHERR” By examining the parameters of participatory and distributive organizational loyalty to the organization in question, by highlighting the parameters of employee participation in institutional decision- making, the renewal and materialization of goals, and organizational loyalty, and by looking at the leadership pattern prevailing in the organization in question Studying and achieving organizational loyalty shows the incentive system, its financial and moral awareness, and the extent to which organizational loyalty exists for permanent employees at the institution in question.

And based on the simple observation and the mixed form of the open and closed question, For the field study, a total of 107 permanent workers had to be surveyed, After the distribution of the research tool, 89 forms were obtained that, could be unloadable, and a descriptive approach was used to describe the phenomenon in quantitative and qualitative terms Consider and provide the appropriate sociological analysis.

The study concluded the following conclusions:

- The lack organizational fairness in terms of turnover, especially the promotion system, the criteria for evaluation, and pay.

Ben the factors of organization, lack of trust, and the rise of a myriad of personal interests are preventing the organization.

- Isolate the moors, human to the actual references to mosaic escapades and plan building and blurring the benefits of worker dissatisfaction.

- The dominant type of leadership is bureaucracy, which prevents organizational loyalty to human resources through single decisions and targeting.

- Weak material and moral incentives, such as wages, loan symbolism, compensation, and profits annual employee bonus plus moral incentives like vague goal and an avatar of encouragement praise for marines.

- So managing human relationships in the institution doesn't contribute to loyalty organizational.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
I	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
12	1.1 تحديد اشكالية الدراسة وصياغتها
14	2.1 دوافع اختيار الموضوع
15	3.1 أهداف الدراسة
15	4.1 تحديد مفاهيم الدراسة
26	5.1 دراسات سابقة ذات بموضوع الدراسة
40	6.1 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الخلفية المعرفية لإدارة العلاقات الإنسانية	
45	تمهيد:
45	1.2 العلاقات الإنسانية في ضوء النظرية
46	1.1.2 العلاقات الإنسانية في ضوء النظرية التقليدية
54	2.1.2 النظرية السلوكية وبداية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
59	3.1.2 النظرية الحديثة وإدارة العلاقات الإنسانية

62	2.2 إدارة العلاقات الانسانية في المؤسسة الصناعية
62	1.2.2 برنامج ادارة العلاقات الانسانية
64	2.2.2 شروط نجاح برنامج ادارة العلاقات الإنسانية
65	3.2.2 أهداف وأهمية ادارة العلاقات الإنسانية
68	3.2 وسائل ادارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية
68	1.3.2 عقد العمل
72	2.3.2 الاتفاقية الجماعية
73	3.3.2 النظام الداخلي
75	خلاصة:
الفصل الثالث: العرض النظري للولاء التنظيمي	
77	تمهيد:
78	1.3 الولاء التنظيمي حسب نظرية التنظيم
78	1.1.3 الولاء التنظيمي في مضمون النظرية الكلاسيكية
84	2.1.3 الاهتمام النظري السلوكي بالولاء التنظيمي
90	3.1.3 الاهتمام النظري الحديث بالولاء التنظيمي
95	2.3 الخلفية المعرفية للولاء التنظيمي
95	1.2.3 خصائص الولاء التنظيمي
96	2.2.3 العناصر التنظيمية للولاء التنظيمي
100	3.2.3 أبعاد الولاء التنظيمي ومراحل تطوره
103	3.3 عمليات إدارة العلاقات الإنسانية وتحقيق الولاء التنظيمي
103	1.3.3 القيادة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي

105	2.3.3 تحفيز العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي
108	3.3.3 العدالة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي
110	4.3.3 مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الولاء التنظيمي
115	خلاصة:
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
117	1.4 مجالات الدراسة
119	2.4 مجتمع الدراسة
120	3.4 خصائص مجتمع الدراسة وتحليلها
128	4.4 منهج الدراسة
130	5.4 أدوات جمع البيانات
133	5.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة	
135	1.5 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة:
135	1.1.5 محور العدالة والولاء التنظيمي في المؤسسة
148	2.1.5 محور المشاركة العمالية والولاء التنظيمي في المؤسسة
157	3.1.5 محور القيادة والولاء التنظيمي في المؤسسة
177	4.1.5 محور تحفيز العاملين والولاء التنظيمي في المؤسسة
204	2.5 نتائج الدراسة:
204	1.2.5 الإجابة على الأسئلة الفرعية
210	2.2.5 النتيجة العامة للسؤال الرئيسي
212	خاتمة

215	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	صفحة
01	توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي.	120
02	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.	121
03	توزيع مجتمع البحث حسب السن.	122
04	المستوى التعليمي للمجتمع البحث.	124
05	الأقدمية في العمل لمجتمع البحث.	126
06	عدالة نظام الترقيات في المؤسسة حسب الأقدمية.	135
07	عدالة توزيع الحوافز المادية بين العاملين حسب الأقدمية.	137
08	التماثل في راتب العاملين الذين يتساوون في الجهد.	139
09	عدالة معايير التقييم التي تنتهجها المؤسسة.	141
10	سعي إدارة المؤسسة لحل بعض مشكلات العمال المهنية.	143
11	علاقة الثقة والاحترام بين العمال والمؤسسة حسب السن.	145
12	نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حسب المستوى التعليمي.	148
13	معنى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين في المؤسسة حسب الأقدمية.	150
14	أخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات حسب الأقدمية.	152
15	التعاون بين الزملاء في العمل داخل المؤسسة حسب الجنس.	154
16	ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند الاستشارة في القضايا المهمة.	156
17	نمط القيادة داخل المؤسسة.	157
18	علاقة العامل برئيسه.	159

162	تفويض الرئيس بعض الصلاحيات لمؤوسيه في حال غيابه حسب الأقدمية.	19
164	مدى تقبل توجيهات رئيسك لإنجاز الأعمال الموكلة اليك.	20
166	السماح لك بمناقشة بعض مشكلات العمل من طرف رئيسك حسب الأقدمية.	21
168	قرارات القائد ان كانت تخدم أهداف المؤسسة.	22
170	مراعاة ظروف العامل الاجتماعية من قبل رئيسه حسب السن.	23
171	التعامل مع الخلافات بإيجابية وتوظيفها لمصلحة المؤسسة.	24
173	مشاركة العمال في وضع خطط المؤسسة حسب الأقدمية.	25
175	الأخذ بالقرارات المتفق عليها في الاجتماعات حسب الأقدمية.	26
177	تناسب الجهد المبذول مع الأجر حسب الأقدمية.	27
179	تلبية الأجر المتحصل عليه لجميع الحاجيات حسب السن.	28
181	الاستفادة من الأرباح السنوية حسب الأقدمية.	29
183	تشجيع الأجر المتحصل عليه على منصب العمل.	30
184	التعويض المالي في حالة القيام بالأعمال الاضافية.	31
186	المساعدات المادية في المناسبات (الدخول المدرسي، الأعياد...).	32
188	منح المؤسسة القروض في حالة طلب العمال ذلك.	33
189	حالات الاحتجاج في حال تأخر تسديد الأجور.	34
191	مدى وضوح أهداف المؤسسة حسب الأقدمية.	35
193	ثناء المسؤول المباشر عند القيام بالمبادرات الايجابية.	36
194	التمتع بعبارات الثناء من قبل المسؤول المباشر حسب السن.	37
196	التكريم في مناسبات معينة نتيجة الإخلاص في العمل.	38
198	تشجيع التأمين الصحي على البقاء في المؤسسة.	39
200	الافتخار بالانتماء للمؤسسة حسب الاقدمية	40
202	تغيير المؤسسة إذا أتاحت الفرصة حسب السن.	41

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	تصنيف المبادئ الادارية "لهنري فايول"	82
02	العوامل الحافزة والعوامل الصحية حسب مقترح هيرزبرغ	107

109	مضمون نظرية العدالة	03
121	توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.	04
123	توزيع مجتمع البحث حسب السن.	05
125	المستوى التعليمي لمجتمع البحث.	06
127	الأدبية في العمل لمجتمع البحث.	07

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	النظام الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.
02	فروع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.
03	قائمة الأساتذة المحكمين.
04	الاستمارة بعد التحكيم.

مقدمة

مقدمة:

باختلاف أنواع المؤسسات فالمؤسسة الناجحة هي التي تحسن تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتواكب تغيرات البيئة الخارجية وتتكيف معها، وبالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري فممارسات الرجل الاقتصادي لا تضمن استمرارية النسق مجسدة في طروحات التنظير الكلاسيكي، في حين البحث في مضامين مسلمة الرجل الإداري التي تعنى بالطرح الحديث والمعاصر فهي بذلك أكثر اهتماما بالجانب العلائقي وإدارة الأفراد العاملين، هذا الأخير هو أساس تحقيق الأهداف التنظيمية، ولذلك فالمورد البشري من أصعب مكونات التنظيم لارتباطه بالسلوك الإنساني، وبالتالي ف ضبط سلوك الفاعلين في التنظيم يكون نتاج لثقافة مؤسسية وبنى قيمية تحدد المناخ التنظيمي العام للتنظيم، فالسلوك السلبي نتيجة لثقافة المؤسسة وقيمها، في حين السلوك الإيجابي هو محصلة للممارسات إدارية معاصرة تتسم بها المؤسسات المتحررة التي يرتفع فيها الأداء الفعلي والولاء التنظيمي وروح الانتماء وتخفض معدلات الانسحاب المؤسسي وعدم الرضا والصمت التنظيمي.

فنجاح المؤسسات مرهون بخلق الرضا المهني والولاء التنظيمي للمورد البشري كقيمة يوصم عليها هذا المورد ويتحدد بها المناخ التنظيمي الجيد، ولتحدد بذلك معالم الولاء في الاستمرار داخل التنظيم وتبني قيمه والدفاع عنها من خلال الثقافة التنظيمية الجيدة وفسح المجال للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والدعم القيادي لذلك الحفز الكافي للعاملين، فمقاربة التوقعات بين العامل والمؤسسة تجعل التنظيم أكثر عقلانية وأكثر قبولا وطوعية واندماجا فعليا يعكس مدى فعالية التنظيم وانتاجية الفرد وصقل روح الولاء التنظيمي.

فالولاء التنظيمي يصعب وصوله لارتباطه بالعديد من العوامل تتحدد من خلال إدارة العلاقات الإنسانية الفعلية داخل التنظيم فالثقة ومقدارها متبادل بين التنظيم وجميع فواعله، وخضوع ذلك للعدالة والانصاف بالإضافة إلى المشاركة والحفز المادي والمعنوي الإيجابي والتطلع لطموحات العاملين من

خلال النمط القيادي المشجع لجميع هذه المحطات التي تولد الولاء التنظيمي وهذا ما نجده من خلال منطلقات المداخل الوظيفية السلوكية وما جسدهت المؤسسات الرائدة بموردها البشري وكذا الأبحاث الحديثة التي تهتم بدراسة سلوك الفرد وضبطه من خلال إدارة ناجحة تتسم بإدارة العلاقات الإنسانية الفعلية وأهم محاور كل العمليات التنظيمية هو الفرد العامل.

وفيما يخص هيكلية وبناء منهجية البحث فقد جاءت على النحو التالي:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول موزعة بين الجانب النظري والجانب الميداني، حيث يتناول الفصل الأول "موضوع الدراسة" اشكالية الدراسة وصياغتها ودوافع اختيار الموضوع وأهداف الدراسة مع ضبط أهم المفاهيم المتعلقة بالبحث، وإدراج الدراسات السابقة والتعقيب عليها من حيث تبيان مواطن الاستفادة والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان "الخلفية المعرفية لإدارة العلاقات الإنسانية" والذي تناول العلاقات الإنسانية في ضوء نظرية التنظيم-الكلاسيكية، السلوكية، والنظرية الحديثة-وقد تطرق إلى إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية من برنامج لإدارة العلاقات الإنسانية إلى شروط نجاح هذا البرنامج، وكذا أهداف وأهمية إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ثم تم التطرق إلى وسائل إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية ممثلة في عقد العمل والاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

وقد جاء الفصل الثالث تحت عنوان "العرض النظري للولاء التنظيمي"، حيث تم التطرق إلى الولاء التنظيمي حسب نظرية التنظيم وكذا الخلفية المعرفية للولاء التنظيمي من خصائص وعناصر وأبعاد مكونة للولاء التنظيمي، ثم عرض عمليات إدارة العلاقات الإنسانية وتحقيق الولاء التنظيمي.

بناء على ما جاء في الفصول النظرية، فالفصل الرابع احتوى على الإجراءات المنهجية للدراسة من مجتمع الدراسة الى مجالها البشري والزمني والمكاني وادوات جمع البيانات والمنهج المعتمد وكذا الاساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة.

وفي الفصل الخامس والأخير قد تم عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص أهم النتائج والاجابة على التساؤلات التي انطلقت منها الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1.1 تحديد اشكالية الدراسة وصياغتها.

2.1 دوافع اختيار الموضوع.

3.1 أهداف الدراسة.

4.1 تحديد مفاهيم الدراسة.

5.1 دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

6.1 التعقيب على الدراسات السابقة.

1.1 تحديد اشكالية الدراسة وصياغتها:

يعنى الفكر الإداري الحديث بالاهتمام بالموارد البشري ودراسة سلوك الفاعلين في التنظيم لأنه قد تجاوز النظرة الميكانيكية الضيقة للمؤسسات، بل انتقل للبحث في مواضع ادارية أكثر فاعلية تضمن تحقيق أهداف العاملين وأهداف النسق، لمجابهة التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والمحيط الخارجي من تطور تكنولوجي ومنافسات مؤسساتية كمخلفات للعولمة والتغير المتسارع في كل المجالات، حيث يتزعزع استقرار المؤسسات بهذه العوامل التي تدفعها للتجديد والتطوير للبقاء والاستمرار والريادة، ونخص بالذكر المنظمة الصناعية " المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية" فرع "SOMATEL LIBHERR" وباعتبارها واجهة الصناعات الثقيلة التي تعول عليها الجزائر في ارساء البنية التحتية للصناعة الميكانيكية، فهي ملزمة للبحث في سبل وآليات النجاح والريادة في مختلف الأصعدة البشرية والانتاجية وتتجنب كل ما هو سلبي كتدني مستويات الأداء والانتاجية والانسحاب المؤسسي والصمت التنظيمي، والغياب وعدم الرضا التنظيمي فهي ملزمة ببناء منظومة قيمة لمواجهة المشكلات التنظيمية المعاصرة لملائمة الهندسة البشرية ومتطلباتها، التي ينتج عنها سلوكيات ايجابية تمتاز بالقبول والطوعية والاندماج الكلي للعامل في المؤسسة والذي يؤدي الى الرضا والولاء التنظيمي.

فموضوع الولاء التنظيمي كاستراتيجية تنظيمية، تسعى لبلوغه المؤسسة المعاصرة بموردها البشري فهي بذلك تتجنب اعباء الرقابة والتكوين باعتبار الولاء التنظيمي اندماج والتزام طوعي وتبني قيم وأهداف المؤسسة والسعي الى تحقيقها، فالموارد البشري أساس تحقيق تلك الأهداف ولا يكون ذلك الا من خلال ادارة العلاقات الانسانية كمارسات ادارية من قبيل اشراك العاملين في العمليات التنظيمية من تخطيط وتحديد للأهداف المؤسسية واتخاذ القرارات وتحفيز العامل ماديا ومعنويا بالقدر الكافي وبعدالة وانصاف، مع وجود قيادة تنظيمية داعمة لذلك، بحيث تعتبر ادارة

العلاقات الإنسانية كموجهات للسلوك البشري الايجابي الذي من خلاله يتحقق الولاء التنظيمي لكل فواعل النسق وهو ما يحقق كفايته وأهدافه اذا ما امتازت ادارة العلاقات الانسانية داخل المؤسسة بالمساواة والانصاف.

فإدارة العلاقات الانسانية بأبعادها الأربعة مجسدة في التحفيز والعدالة التنظيمية والقيادة والمشاركة العمالية يمكنها من التحكم في وبناء سلوك الفرد العامل لما يحمله من اتجاهات ومشاعر وحاجات وتوجيهه، ليتجسد في ولاءه التنظيمي كقيمة تنظيمية، يجب بلوغه بالمورد البشري لأنه أساس تحقيق الأهداف المؤسسية وريادتها واستمرارها، وهذا ما سنتطرق اليه في دراستنا هذه التي تحمل بعد ادارة العلاقات الانسانية والولاء التنظيمي وذلك للوقوف على مساهمة إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين محل الدراسة، من خلال هذا الطرح جاءت الدراسة لتجيب على اشكالية موضوعنا التالية من خلال:

السؤال الرئيسي: كيف تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين الدائمين بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فرع " SOMATEL LIBHERR " بولاية قسنطينة ؟

ولإجابة على إشكالية الدراسة تم ادراج الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين الدائمين بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فرع " SOMATEL LIBHERR " بولاية قسنطينة ؟
- كيف تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين الدائمين بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فرع " SOMATEL LIBHERR " بولاية قسنطينة ؟

- كيف تساهم القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين الدائمين بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فرع " SOMATEL LIBHERR " بولاية قسنطينة ؟
- كيف يساهم التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين الدائمين بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فرع " SOMATEL LIBHERR " بولاية قسنطينة ؟

2.1 دوافع اختيار الموضوع:

كل موضوع تم اختياره للدراسة والبحث الا وكان وراء ذلك دافع وسبب جدير بالاهتمام، يدفعنا لخوض غمار البحث فيه، وكل باحث مقام بدراسة الا وكان ورائها دافع علمي كان او شخصي سواء للاطلاع او لكشف حقائق علمية، وهذا ما يعرف بالفضول العلمي، وخاصة ان موضوع بحثنا هو دور ادارة العلاقات الانسانية في تحقيق الولاء التنظيمي. له جملة من الدوافع والمبررات التي تجعلنا نختار هذا الموضوع دون غيره ويرجع ذلك الى:

- اقتحام البحث في هذا الموضوع السوسيو مهني والموجه لرفع مستويات الولاء التنظيمي لدى المورد البشري والدور الفعال الذي يعطيه الولاء للعاملين وللمؤسسة.
- المساهمة في انجاز بحث علمي أكاديمي يثري المكتبة الجامعية خصوصا وان الموضوع أصبح محل استقطاب الباحثين لأهميته السوسيو مهنية للمؤسسات بأنواعها وللموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى.

- البحث في موضوع الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة مع التركيز على دور ادارة العلاقات الانسانية في تفعيل ورفع الولاء المؤسسي مع التقليل من السلوكيات التي لا تعكس الولاء مثل عدم الرضا الوظيفي والتحويلات المتكررة من مؤسسة الى أخرى ...

3.1 أهداف الدراسة:

- بغض النظر على ما يسعى اليه الباحث ويطمح إلى بلوغه من خلال الدوافع والاسباب التي تدفعه لذلك ومن بينها تحصيل شهادة علمية، هذا لا يعني الانفراد بهذا الهدف وإنما عليه أن يضع العديد من الأهداف التي يسعى الى تحقيقها وتفتح له مجال البحث والاستطلاع.
- تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة ادارة العلاقات الانسانية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا ابراز اهمية ادارة العلاقات الانسانية في تحقيق الولاء التنظيمي.
- الوقوف على معالم العدالة التنظيمية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع "سوماتال ليهير" لصناعة عتاد الترسنة والرفع، وخاصة العدالة التوزيعية والتشاركية.
- ابراز معالم المشاركة العمالية داخل المؤسسة وكيفية تحقيق الولاء التنظيمي من خلال اتخاذ للقرارات، ورسم خطط واهداف المؤسسة ومعالجة المشكلات المهنية والمؤسسية.
- التعرف على مساهمة القيادة والنمط القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤشر مهم لمتغير إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي.
- التعرف على نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، فالتحفيز عنصر مهم للتأثير على الافراد العاملين في أي مؤسسة، وان اختلفت الطرق فهو يتضح في سلوكيات العاملين وفعالهم، وبالتالي محاولة ابراز دور التحفيز العمالي سواء الحوافز المادية أو المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

4.1 تحديد مفاهيم الدراسة:

- ان تحديد المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة بموضوع البحث لها اهمية علمية للبحث، اذ تجعل الباحث يضبط المعاني والدلالات السوسولوجية للبحث ومعرفة الاتجاه البحثي وتحديد مساره

المنهجي والتخلي على الإيحاءات وازالة الغموض اجرائياً حتى يتسنى للقارئ معرفة وجهة الباحث من خلال طرحه لمفاهيم بحثه.

1.4.1 إدارة العلاقات الانسانية:

قبل طرح المفهوم الإجرائي لإدارة العلاقات الإنسانية، وجب تناول مفهوم العلاقات الإنسانية على اعتبار أن له علاقة بالبيئة الداخلية للتنظيم والمفاهيم المشابهة له.

وتعرف العلاقات الانسانية "على انها نوع من انواع العلاقات الاجتماعية التي تربط الافراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد من أجل تحقيق أهداف مشتركة"¹. من خلال هذا التعريف الذي ركز على أساليب التفاعل ونمط العلاقات بين الأفراد وبما أن الأهداف مشتركة فالعلاقات الإنسانية نتاج جماعي داخل هيكل تنظيمي واحد.

وتعرف كذلك على انها: "اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبناتجية عالية مع اشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية"².

ركز هذا التعريف على اشباع الحاجات الاقتصادية المادية والاجتماعية والنفسية للفرد العامل وهنا تكمن اهمية العلاقات الإنسانية في اهتمامها بالموارد البشري مما يدفعهم للعمل ببناتجية عالية ويتعاون جماعي وتفاعل في الموقف، وبالتالي فعدم تقدير ايجابيات العلاقات الانسانية تجعلنا نسير وفق الفلك الميكانيكي -الاتجاه الكلاسيكي- الذي يسعى الى تعظيم العائد المادي وزيادة الانتاجية متجاهلا الجانب الانساني للفرد العامل.

¹ علي السلمي: السلوك التنظيمي، ط3، دار غريب، القاهرة، 1988، ص 340.

² مصطفى محجوبي: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الانسانية داخل التنظيم الاداري دراسة ميدانية بولاية ورقلة، لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 24، بحث غير منشور.

ويعرف "كيث ديفر" العلاقات الإنسانية على أنها: "مجموعة من الاتجاهات التي تهدف الى تطوير العمل الجماعي داخل المؤسسة وتجميع الجهود والمواهب البشرية وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي"¹.

فالعلاقات الإنسانية في تعريف "كيث" ما هي إلا صناعة التأثير في مناخ تنظيمي يحفز على الأداء الجيد ويخلق التعاون والشعور بالرضا الوظيفي والمادي والاجتماعي.

من خلال المفاهيم السابقة للعلاقات الإنسانية فهي تركز على:

- اشباع الحاجات المادية (الاقتصادية) والاجتماعية والنفسية للأفراد.
- تحفيز العاملين للأداء الجماعي التعاوني واثارة دافعيتهم للإنجاز.
- الاهتمام بالموارد البشري.

من خلال التعاريف السابقة للعلاقات الإنسانية يمكننا ان نعرف إدارة العلاقات الإنسانية

اجرائيا بأنها:

مجموع الممارسات الإدارية كالقيادة ونظام الحوافز والعدالة التنظيمية والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المؤسسية والتي تشجع العمل التعاوني وتحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمورد البشري داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

2.4.1 الولاء التنظيمي:

ان البحث في موضوع الولاء التنظيمي يستدعي منا بالضرورة ازالة بعض الغموض والاختلافات بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى كالالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي للارتباط المشترك في الطرح، حيث نجد العديد من الباحثين خلال طرحهم لموضوع الولاء التنظيمي

¹ فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص104.

يعتبرونه نفسه الالتزام التنظيمي أو هو الانتماء التنظيمي وهذا راجع الى التوجهات الفكرية والمدارس الادارية، وحتى الترجمات الغربية للمصطلحات، وهذا الارتباط والتقارب النظري استوجب ازالة الالتباس والغموض بين هذه المصطلحات ومحاولة ابراز العلاقة بينهم.

يعرف الالتزام التنظيمي على انه: "درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستقرار

فيها"¹.

من خلال هذا التعريف الذي يبين ان الالتزام هو اندماج الفرد في المؤسسة، وبالتالي

فالاندماج طوعي واندماج الزامي والبحث في نوعي الاندماج للاستقرار قد يحول دون ذلك.

ويعرف الالتزام التنظيمي كذلك: " بأنه درجة انتظام وحضور العاملين والاداء الوظيفي

والحماس للعمل والاخلاص للمؤسسة"².

من خلال هذا التعريف يعتبر الالتزام التنظيمي ما هو إلا إلتزام قانوني في حدود التشريعات

الناظمة والوظيفة المشغولة فالفرد يخضع الى تشريعات العمل وكذا القانون الداخلي والذي يفرض

عليه الحضور والاداء والاخلاص للمؤسسة، فهو ارتباط رسمي في أداء المهام، في حين الولاء

التنظيمي اوسع نطاق من الالتزام، قد يكون الفرد ملتزم في حدود وليس له ولاء تنظيمي، في حين

أن الفرد الذي لديه ولاء تنظيمي فهو يتمتع بدرجة عالية من الالتزام الطوعي وليس الالتزام

الالزامي.

ومن المفاهيم التي تتداخل مع الولاء التنظيمي نجد مفهوم الانتماء، هذا الأخير الذي عرفه

porter et al "على انه عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في مؤسسة معينة"³.

¹ فاروق السيد محمد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 285.

² صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، د. ط، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 315.

³ منال احمد البارودي: ادارة المنازعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2013،

هذا التعريف فيه نوع من القصور لان المفهوم اوسع بان يكون درجة اندماج الفرد العامل داخل المؤسسة ودرجة الاندماج لا تعبر عن الانتماء.

فمفردة الولاء التنظيمي موجودة في المجتمعات والحضارات الإنسانية القديمة وفي وقتنا الحاضر، ويشير مفهوم الولاء الى مقدار الاخلاص والوفاء والطاعة لدى الفرد اتجاه الطرف الاخر سواء كان شخصا أو عملا أو مؤسسة، فالولاء التنظيمي يحكمه أمرين، أحدهما شخصي والآخر نفسي، فالأول من خلال تبادل المزايا والمنافع بين الفرد والتنظيم والثاني التكوين النفسي للفرد نحو المؤسسة.

حيث يبدأ الفرد يتقبل سلطة الآخرين وطاعتهم وتنفيذ توجهاتهم وأوامرهم مقابل ما يلقاه من فوائد مالية ومعنوية ثم يتطور هذا التقبل نتيجة رغبته في الانتماء مما يتولد عنه الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة ويتولد لديه قيم مماثلة لقيم المؤسسة وأهداف تتطابق مع أهدافها وبالتالي يكون لديه ولاء لهذه المؤسسة يدفعه للإخلاص لها والدفاع عنها، فإذا لم يتوفر الولاء لن يحدث الانتماء، فالولاء هو الاساس في حدوث الانتماء¹.

من خلال عرضنا لمفهوم الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي وإن كان الاختلاف في الارتباط النفسي للفرد العامل ومدة العمل كذلك لها دور في تحديد هذه المفاهيم ويبقى الولاء التنظيمي هو الذي تندرج تحته هذه الارتباطات الإدارية من قبيل الرضا الوظيفي والاداء والالتزام والانتماء كمحددات للسلوك التنظيمي، وفي محاولة منا ابراز العلاقة بين هذه المفاهيم وفصل التداخل بينها، يمكننا تسليط الضوء على بعض مفاهيم الولاء التنظيمي.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان، الاردن، 2016، ص200.

يعرفه رونالد ريغو: "بأنه تلك المشاعر التي يحملها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاوّل بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبوله الكامل لأهدافها وقيمها مع الاستعداد التام لبذل الجهود لتحقيق ذلك"¹.

يبين هذا التعريف أن الولاء التنظيمي هو تلك الصورة النمطية التي يحملها الفرد من مشاعر الحب والود وكل الاحاسيس اتجاه المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي يتكون عن الفرد العامل من قيم مؤسسية من اتجاهات يحملها اتجاهها مرتبطة بتبني الأهداف العامة للمؤسسة والسعي لتحقيقها. ويعرف الولاء التنظيمي على أنه: "لا يمثل واقعا ملموسا يمكن تمييزه ماديا، بل هو مفهوم مطلق لا يمكن الاستدلال عليه إلا ببعض المظاهر والآثار المترتبة عنه وبالتالي لا يمكن فرضه أو ارغام العاملين على تبنيه بالإكراه كما لا يمكن الحصول عليه جاهزا كنمط مهني يحمل صورة القوالب الجاهزة"².

من خلال هذا التعريف فالولاء هو حالة شخصية تظهر من خلال الأداء والسلوكيات الصادرة من الأفراد فهو ترجمة للسلوك البشري أثناء أداء العمل فلا يحمل النمط المادي ولا يمكن الحصول عليه كممارسة هكذا، وإنما تبلغه المؤسسات التي تدرك أن تحقيق أهدافها مبني على خلق الولاء لأفرادها فهو حصيلة العديد من المتغيرات التنظيمية من قبيل القيادة التنظيمية ونظام الحوافز والاتصال الفعال والمشاركة العمالية في كل ما يخص المؤسسة والعدالة التنظيمية، فهو لا يحدث إلا بتفاعل العديد من العوامل الشخصية والتنظيمية فهو نتاج الإدارة السلوكية الجيدة تعمل وسط بيئة تنظيمية محكمة تهتم بالمناخ التنظيمي الجيد.

¹ رونالد ريغو: المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الاردن، 1999، ص35.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2008، ص222.

ونعرف الولاء التنظيمي إجرائياً على أنه التزام طوعي وإندماج كلي يتم من خلال تبني قيم واتجاهات وأهداف المؤسسة والسعي الى تحقيقها والبقاء في المؤسسة محل العمل مهما كانت الظروف.

من المفاهيم التي تتمحور حولها الدراسة وهي أساس إدارة العلاقات الإنسانية نذكر القادة التنظيمية، التحفيز العمالي، العدالة التنظيمية، المشاركة العمالية، والتي سنوجزها على النحو التالي:

3.4.1 القيادة التنظيمية:

تعتبر القيادة الإدارية من المفاهيم القديمة الحديثة في أشكال الممارسة والتي حققت من خلالها المؤسسة المعاصرة نهوضاً وتطوراً في مختلف المجالات وباعتبارها أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي تعنى بتوجه جهود الجماعات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والمؤسسية.

وفي هذا الصدد نجد العديد من التعريفات للقيادة الإدارية نذكر منها:

تعرف القيادة التنظيمية على أنها: " عملية التأثير على سلوك الآخرين (الأفراد أو الجماعات)

لتحقيق أهداف محددة"¹.

من خلال هذا التعريف فعملية التأثير لا تحمل الجانب القصري وإنما تخضع الى التأثير

الاجابي والجانب الإنساني من تحفيزات مختلفة وبالتالي تنمية روح المسؤولية داخل الجماعة.

وتعرف القيادة التنظيمية كذلك: " على أنها تشكيل أهداف الجماعة والمؤسسة وتحفيز السلوكيات اتجاه

انجازها والمساعدة في تحديد ثقافة المؤسسة"².

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، طه، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 181.

² نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور ورباب فهمي: السلوك التنظيمي، د. طه، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 206.

أن ترسيخ ثقافة جماعية مؤسسية الأهداف فيها واضحة تصبح هذه الأهداف الواضحة بمثابة الحافز والدافع الاساسي للعاملين من اجل بلوغها وهذا ما تؤكد نظرية الأهداف؛ وبالتالي فتحفيز العاملين بالشكل الايجابي يجعل الفرد يتبنى ثقافة المؤسسة والجماعة.

فالقيادة هي: " ذلك النشاط الموجه الايجابي الذي يقوم به شخص تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف معينة بواسطة التأثير والاستمالة وتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في معاملة الأفراد وتنسيق جهود الموارد البشرية وتقديم التوجيه والارشاد"¹. من خلال تعريف القيادة الإدارية ماهي إلا نشاط موجه وهادف مبني على مبدأ العلاقات الإنسانية من تحفيز مادي ومعنوي قوامه روح الجماعة والفريق من خلال المشاركة الفعلية واتصال فعال، بحيث يكون هدف هذه العمليات من مشاركة وتحفيز وعدالة هو تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

من خلال التعريفات السابقة للقيادة التنظيمية يمكننا أن نعرفها على أنها: أهم عمليات إدارة العلاقات الإنسانية باعتبارها عنصر مؤثر في الأفراد العاملين وتشكيل لديهم ما يعرف بالاستعداد الطوعي وحفزهم للعمل والاداء الجيد وفي المقابل تلبية كل رغباتهم وحاجاتهم.

4.4.1 التحفيز:

ركزت دراسات السلوك البشري داخل المؤسسات على ما يعرف بالحفز الانساني وهذا التركيز أولته المؤسسات الحديثة والمعاصرة لموضوع التحفيز ليس من فراغ وانما هو حصيلة الدراسات المعمقة للسلوك التنظيمي والاهتمام بالموارد البشري لأنه اساس تحقيق الاهداف المؤسسية.

¹ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، د. ط، دار اليازوري، الاردن، 2014، ص54.

عند دراسة موضوع التحفيز فلا بد من التمييز بين العديد من المصطلحات فهناك دوافع العمل Work Motives والتي تعني "العوامل المحركة التي تتبع من داخل الانسان وتثير فيه الرغبة والانجاز"¹.

وباعتبار الدوافع أحد مقومات علم النفس الاجتماعي للعمل فهي "حالة جسمية او نفسية او فكرية تثير السلوك في ظروف معينة وتواصل حتى تصل الى غايتها"².

من خلال هاذين التعريفين السابقين وباعتبار الدوافع عوامل سواء كانت جسمية او فكرية او نفسية داخل الفرد والتي تثير السلوك الانساني فدافع الطالب هو الرغبة في النجاح كعامل داخلي وبالتالي تحقيق الهدف وهو الحصول على درجات اعلى.

وتعرف كذلك بانها: "القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي الى علاج التوتر الناشئ عن وجود النقص في اشباع حاجة انسانية او أكثر"³.

فالافتقار لحاجة ما يحرك الدافع لبلوغ هدف الاشباع ويؤدي هذا الاشباع الى خفض التوتر ونقصه، والأساس في الدافع ان يكون داخلي ويتم استثارته عن طريق مثير معين والمثير هو الحافز.

من خلال عرضنا لمفهوم الدوافع Motives نحاول تسليط الضوء على مفهوم لا يقل اهمية عن سابقه وهو مفهوم الحوافز والتي تعرف على أنها: "مجموعة من المثيرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه الى أداء الأعمال الموكلة اليه من خلال اشباع حاجاته المادية والمعنوية"⁴.

¹ ماجد عبد المهدي المساعدة واخرون: مبادئ علم الادارة، دار المسيرة، الاردن، 2013، ص230.

² جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي، طر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص29.

³ محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د. ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص85.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعدة واخرون، مرجع سابق، ص 231.

من خلال هذا التعريف فالحافز عامل خارجي يثير الفرد ويدفعه للقيام بما كلف به على أحسن وجه فهي تحدد نمط السلوك التنظيمي للفرد.

يرتبط مفهوم الحافز بمفهوم الدافع فالحافز قوة او عوامل خارجية بيئية تجذب الفرد نحوها للحصول عليها وبالتالي فالحافز هو المحرك للدافع هي اغراءات مادية ومعنوية يمكن ادراكها وهي أكثر تنسيقاً من الدوافع.

أما التحفيز Motivation هو ممارسة ادارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم الأفضل وتحقيق اعلى مستويات الأداء"

ويعرف التحفيز "برلسون ونستاينر" على انه: "ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموع الدوافع والرغبات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين بغرض اشباعها وبدرجات معينة ودفع الافراد من خلال ذلك الاشباع الى المشاركة في اعمال المؤسسة[...]"¹.

من خلال التعريف الذي قدمه "برلسون ونستاينر" والتعريف الذي سبقه يبين ان التحفيز عملية ادارية وبالتالي ابراز العنصر المؤثر وهم المناجرة او المدراء فهو وظيفة ادارية للتأثير على المرؤوسين من خلال نواقصهم وتمنياتهم وتحريك الدوافع فيهم واشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية والنفسية.

ومن خلال عملية المفارقة بين هذه المفاهيم وإن تداخلت وتقاربت فهي متباينة عن بعضها البعض، يمكننا أن نعرف التحفيز على أنه: ممارسة أو عملية ادارية يدفع بها المدير مرؤوسيه لتحريك دوافعهم باستخدام الحوافز المادية والمعنوية بغرض اشباع حاجاتهم وجعلهم أكثر استعداداً وأكثر طوعية لتحقيق الأهداف المؤسسية.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة، الاردن، 2014، ص 254.

5.4.1 العدالة التنظيمية:

لقد تطور مفهوم العدالة التنظيمية منذ خمسينيات القرن الماضي حيث نشأ مفهوم عدالة التوزيع إلى أن تلتها ظهور موجة عدالة الاجراءات ثم عدالة العلاقات الشخصية¹. من أهم مؤشرات إدارة العلاقات الإنسانية العدالة والانصاف داخل المؤسسة لما لها من تأثير على نفسية الفرد العامل، حيث نجد العديد من المفاهيم للعدالة التنظيمية نذكر منها: تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة وتجسد فكرة العدالة كمبدأ لتحقيق الالتزامات من قبل الموظفين اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"². تعتبر العدالة والانصاف المؤسسي من خلال توزيع المكافئات والأجور ونظام الترقية وطب العمل... وغيرها من حقوق يجب ان يتمتع بها العامل فهي التي تضمن تأديته لواجباته برضا عن نفسه والتزام طوعي، فهي متغير مهم ومبدأ معمول به في المؤسسات الرائدة، وهذا ما دعت إليه نظرية التوقع.

6.4.1 المشاركة العمالية:

تبرز أهمية المشاركة العمالية كونها حلقة متينة في الإدارة الحديثة وذلك من خلال اشراك كافة فواعل النسق في العملية الإدارية من قبيل اتخاذ القرارات وتحديد الخطط وضبط الأهداف

¹ اسامة عبد الكريم هزي: العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة دمشق، الجمهورية السورية، 2015، ص28، بحث غير منشور.

² بن دحو سميحة وسهيل مقدم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران، مجلة التنمية البشرية، العدد07، 2017، ص212.

التنظيمية، فالفرد العامل المشارك في هذه العمليات أكثر تحملاً للمسؤولية ومدرباً على ذلك وأقل وقوعاً في الأخطاء، وأقل حدة لمقاومة التغيير لأن القرارات هم من حددها وكذلك الخطط والأهداف. ويمكن أن نشير إلى مفهوم المشاركة على النحو التالي:

تشير المشاركة "إلى التشاور المشترك ومعرفة الآراء بين الإدارة والموظفين وهي اشراك الموظفين في المؤسسة بطريقة تجعل أهداف واهتمامات كل الموظفين والمؤسسة تتشابه وتتحدد، فإنه ينبغي أن يتمكن الموظفون من تحقيق أهدافهم عن طريق مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها"¹. ينبع مفهوم المشاركة في الإدارة من حقيقة أن الأفراد العاملين وباختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم يمثلون عنصراً هاماً في العملية الإنتاجية، ويملكون القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف الإدارة أو مناقضة تلك الأهداف².

ونقصد بالمشاركة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المؤسسية وتحديد الخطط والأهداف الخاصة بمؤسستهم والسعي لتحقيق كل الأهداف.

5.1 دراسات سابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة:

للدراسات السابقة أو المشابهة دور كبير بالنسبة للبحوث فهي تمد الباحث بالفروض وتوضح المفاهيم وتمكنه من اختيار الحقائق المتعلقة بموضوع البحث وتمكن الباحث من وضع دراسته بين نتائج الدراسات السابقة ويستطيع عن طريق المقارنات ان يكشف اوجه الاتفاق والاختلاف³.

تعتبر الدراسات السابقة الموجه الرئيسي للباحث عبر محطات انجاز بحثه، بداية من سؤال الانطلاق وضبط اشكالية الدراسة وتحديد المفاهيم وبالتالي تساعد الباحث في بناء الجانب النظري

¹ باري كاشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2، دار الفاروق، مصر، 2006، ص 194.

² فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء، الأردن، 2013، ص 249.

³ حسن عبد الحميد رشوان: اصول البحث الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003، ص 225.

للدراسة، وهذا ما يجعل الباحث يحدد موقع مشروعه البحثي بين هذه الدراسات ومرامي البحث ومقارنة النتائج المتحصل عليها في الجانب الميداني.

ومن اجل انجاز هذه الدراسة تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة والاعتماد عليها، حيث ان هذه الدراسات اقتربت من موضوع دراستنا وتناولت احدى متغيراته بالطرح والتحليل، حيث تم عرضها للاستفادة من خبرات هذه البحوث، وقد قمنا بعرضها على النحو التالي:

❖ دراسة سليمان الفارس بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي¹.

تتلخص اشكالية الدراسة حول الاسئلة التالية:

-كيف تنظر الادارة وكيف ينظر العاملون في المؤسسة العامة الى كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟

-هل يختلف مستوى تأثير سياسة تحفيزية محددة على اخرى في الولاء التنظيمي؟

-ما العوامل او المتغيرات المؤثرة أكثر من غيرها في الولاء التنظيمي؟

-ليس من الممكن ان يتغير تأثير السياسات التحفيزية مع تغيير الخصائص الشخصية وخاصة تلك التي المتعلقة بالخصائص المهنية والمعرفية في مستوى الولاء التنظيمي؟

-هل هناك اختلاف في رؤى العاملين تجاه السياسات التحفيزية التي يؤدونها؟

تكمن اهمية هذه الدراسة في العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي واعتبارها من الموضوعات المهمة في ادارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الاداء والانتاجية، حيث تهدف هذه الدراسة الى توضيح كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظريا بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الاداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، كما رأى

¹ سليمان الفارس بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الاول، 2011.

الباحث المنهج الملائم هو المنهج الوصفي التحليلي لاستنباط النتائج وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على عينة غير احتمالية ملائمة من اربعة مؤسسات بمجموع 324 مفردة (موظفون من مختلف المستويات)، حيث كانت الاداة المناسبة لجمع البيانات هي الاستبانة.

اهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة هي:

- عدم وجود اجماع في رؤى الموظفون على مفهوم السياسات التحفيز والولاء التنظيمي وانقسام الموظفون على درجة وجود الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).

- وجود علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الاخرى.

- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، وجود علاقة قوية وايجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية من حيث طبيعة الوظيفة (اشرافية او غير اشرافية) برؤية الموظفين اتجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

❖ دراسة صفوان امين السقاف واحمد ابراهيم ابو سن والتي جاءت بعنوان: **أثر القيادة بالقيم على**

الولاء التنظيمي. دراسة حالة على منظمات الاعمال اليمينية¹.

تتمحور إشكالية الدراسة في الاجابة على السؤالين التاليين:

¹ صفوان امين السقاف واحمد ابراهيم ابو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، (دراسة حالة على منظمات الاعمال اليمينية)، مجموعة شركات هائل سعيد انعم، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد1، 2015.

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الاعمال اليمينية؟
- هل هناك علاقة مباشرة بين اسلوب القيادة بالقيم ودرجة الولاء التنظيمي؟
- وللإجابة على سؤالي الدراسة وضع الباحث الفرضيات التالية:
- مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر والمعياري-الاخلاقي-) لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد انعم (متوسط).
- هناك علاقة مباشرة وايجابية بين القيادة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية: المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
- تكمن اهمية الدراسة في مكانة القيادة الادارية من جهة ومدى تأثيرها على الكثير من الامور التنظيمية والادارية في منظمات الاعمال، ومن جهة ثانية اهمية الولاء التنظيمي ولما له من تأثير مباشر على اداء العاملين، ومن خلال اهمية الدراسة فهي تهدف الى معرفة درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الاعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي، كما اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة استخدم الاستبيان والمقابلة حيث حدد عينة الدراسة 242 مفردة تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وهذا العدد يمثل ما نسبته 10% من اجمالي العاملين في الشركة.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة 3.35 وبنسبة 52% بينما كانت العلاقة بين اسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86% ومتوسط

4.30

- حصل الولاء العاطفي على اعلى مستوى ولاء العاملين بمتوسط 3.58 كما جاء الولاء المعياري (الاخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت 3.36، وحصل الولاء المستمر على اقل مستوى بمتوسط 3.12.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند 0.05 للمستوى التعليمي والعمر والمستوى الوظيفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمستوى سنوات الخبرة، اذ يتساوى جميع الافراد في هذا الجانب.

❖ دراسة بن زاف جميلة معنونة بـ: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العامل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015¹.

يسعى الباحث من خلال اشكالية هذه الدراسة الى التعرف على أثر العلاقات الانسانية داخل المؤسسة على اداء العامل، حيث اعتمد على السؤالين التاليين:

- يؤثر التعاون والروح المعنوية على أداء العامل داخل المؤسسة؟

- يؤثر التشاور والاحترام على أداء العامل داخل المؤسسة؟

اجريت الدراسة بشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي على العمال الاداريين على أساس العينة القصدية والبالغ عددهم 120 عامل، مستخدما في ذلك المنهج الوصفي الملائم للدراسة والاستمارة كأداة لجمع البيانات.

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة نذكر منها:

العلاقات السائدة بين العمال تتراوح بين العلاقات الجيدة والحسنة وهذا دليل على وجود علاقة انسانية وألفة ومحبة وروح معنوية عالية بينهم.

¹ بن زاف جميلة: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر 2015.

هناك تعاون بين العمال داخل المؤسسة وهذا راجع للروح المعنوية العالية بين العمال ووجود تنسيق بين مصالحهم، لأن من الضروري وجود نوع من المساعدة داخل المؤسسة لتحقيق التكامل وبناء العلاقات بين العمال.

التنسيق بين مصالح أقسام المؤسسة بنسبة عالية وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل في تكامل بين وحداتها وهو ما يؤدي الى تحقيق أهداف العمال والمؤسسة معا، هذا التنسيق ما هو الا دليل التعاون بين الادارة والعمال.

❖ دراسة بونوة علي والمقدمة بعنوان: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة¹.

سعت اشكالية هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي لتالي: ما مدى تأثير العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟ وتدرج تحت هذا السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- هل يتأثر الرضا الوظيفي بمستوى العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة؟

- هل للعلاقات الانسانية بين المرؤوسين أنفسهم تأثير على رضاهم الوظيفي بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة؟

- الى أي مدى يتأثر الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة بأمنهم الوظيفي؟

¹ بونوة علي والمقدمة بعنوان العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2016/2015، بحث غير منشور.

- هل لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة
تأثير على رضاهم الوظيفي؟

- هل للقيادة التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
- وكالة الجلفة؟

- هل للاتصال التنظيمي بين مختلف فئات السلم الإداري للعاملين بالصندوق الوطني للضمان
الاجتماعي - وكالة الجلفة تأثير على رضاهم الوظيفي؟

من خلال هذه الاسئلة سعى الباحث الى بلوغ مجموعة من الاهداف وهي:

- محاولة التعرف على تأثير العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق
الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.

- محاولة التعرف على تأثير الامن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي.

- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين العمال والمسؤولين من جهة والعمال فيما بينهم من جهة
اخرى وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي لهم جميعا داخل الوكالة.

- محاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة وتأثيره على رضا العاملين.

- محاولة التعرف على تأثير القيادة التنظيمية في رضا عمال وكالة الضمان الاجتماعي.

- محاولة التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وتأثير ذلك على
رضاهم.

- محاولة التعرف على تأثير الرأسمال الاجتماعي الذي يجمع الافراد العاملين على احساسهم
بالرضا.

في حين تكمن اهمية هذه الدراسة كونها تسعى الى:

- محاولة التعرف بطبيعة العلاقات الانسانية بمختلف أبعادها وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

- محاولة قياس بعض العوامل المعززة للعلاقات الانسانية والمؤثرة على الرضا الوظيفي من قبيل:(القيادة، الاتصال، التحفيز، الرأسمال الاجتماعي...)
- ان تساهم نتائج الدراسة في تسليط الضوء على المشكلات التي تواجه العمال في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وتعريف اصحاب القرار بمستوى الرضا داخل الوكالة، مما قد يساعدهم على فهم واقع الوكالة وتحديد ما هو ضروري من اجل استراتجية عمل واضحة المعالم.
- ان تساهم نتائج الدراسة في معرفة مستوى الرضا الوظيفي مما يساعد على تنفيذ برامج تهدف الى زيادة الاداء كما ونوعا ومن ثم التأثير على كفاءة عمل الوكالة.
- المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يتناسب وظاهرة الرضا الوظيفي وتأثير العلاقات الإنسانية عليها من حيث الشكل والعلاقة والعوامل المؤثرة، حيث تم الاعتماد على اسلوب المسح الشامل وحصر كل موظفي وكالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بمدينة الجلفة بتعداد 373 عامل بالاستعانة ببرنامج ssps و لجمع البيانات اعتمد الباحث على المقابلة والاستبيان وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:
- وجود تأثير على الرضا الوظيفي من مستوى العلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة.
- وجود علاقة بين مساهمة العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم في ابعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب ولكنه ضعيف وبالتالي الفرضية محققة.
- وجود علاقة بين مساهمة الامن الوظيفي في ابعاده الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذو تأثير هام موجب وتحققت بذلك الفرضية.
- وجود علاقة بين مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في ابعادها الثلاث مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير ايجابي وتحققت الفرضية.

- وجود علاقة بين مساهمة القيادة في ابعادها الاربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب وتحققت الفرضية.

- وجود علاقة بين بين مساهمة الحوافز ببعدها المادي والمعنوي مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب والفرضية محققة.

- وجود علاقة بين مساهمة راس المال الاجتماعي في ابعاده الاربعة مجتمعة على الرضا الوظيفي وذات تأثير موجب وبذلك تحققت الفرضية

❖ دراسة بن دحو سميحة وسهيل مقدم جاءت تحت عنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء

التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوهران¹.

تمحورت اشكالية الدراسة على الاسئلة التالية:

- ما مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية؟
- ما مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى متغير الجنس؟
- هل هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى متغير السن؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية).

تدرج تحت هذه الاسئلة الفرضيات التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة الوطنية للجمارك للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء الذي يكنه الموظفون للمدرسة الوطنية للجمارك متوسط.
- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى متغير الجنس.

¹ بن دحو سميحة وسهيل مقدم جاءت تحت عنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مرجع سابق.

- هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى متغير السن.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة بأبعادها الثلاث (التوزيعية، الاجرائية، التعاملية) والولاء التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة الى:

- تحديد مستوى إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية داخل المدرسة وولائهم لها.
- التأكد من مدى تأثير العوامل الديمغرافية (الجنس والسن) في مستوى الولاء التنظيمي.
- وتكمن اهمية هذه الدراسة كونها توضح ان المورد البشري في المدرسة الوطنية للجمارك لا تكفيه الحوافز المادية ليضمن ولائه لها وانما المساواة والانصاف تكون أكبر دافع له للبقاء والاستمرار في العمل.

عينة الدراسة شملت 45 موظفا يعملون بالمدرسة الوطنية للجمارك وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستمارة مقياس كأداة لجمع البيانات (العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي).

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- مستوى إدراك موظفي المدرسة للعدالة التنظيمية متوسط.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي يعزى الى متغير الجنس.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

❖ دراسة أحمد سويسي بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة"

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط¹.

انطلقت هذه الدراسة السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على

الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة العمومية "أحميدة بن عجيلة بالأغواط؟ وبلوغ ذلك اعتمد

الباحث مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل لثقافة الإبداع تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية الأغواط؟

- هل يمكن للثقافة التحفيزية أن تساهم في تحقيق ولاء العاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الأغواط؟

- هل مشاركة الأفراد في صناعة القرارات من شأنها أن تزيد من ولائهم بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية الأغواط؟

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين

بالمؤسسة محل الدراسة ومن بين أهدافها التطرق الى ثقافة التحفيز وثقافة المشاركة في صناعة

القرار والذي رأى الباحث ان لها أثر على الولاء التنظيمي.

يتكون مجتمع الدراسة من 757 عامل المنتمين الى المؤسسة العمومية الاستشفائية "أحميدة

عجيلة بالأغواط" ومن مختلف الفئات المهنية (العمال المتعاقدون، الأسلاك المشتركة، الشبه طبيون

والممارسون الطبيون)، وهذا ما جعل الباحث يعتمد على العينة الطبقية وتوصل الى 348 مفردة

كعينة لبحثه، معتمدا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات،

وتوصلت الدراسة الى أن الثقافة التنظيمية عنصرا هاما في أي مؤسسة فهي من العناصر المساعدة

¹ أحمد سويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عجيلة الأغواط)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور (الجلفة)، الجزائر، 2018/2017، بحث غير منشور.

على بلوغ الاهداف، كما أن وجود ثقافة قوية بالمؤسسة محل الدراسة يساهم في تحقيق الولاء للمؤسسة.

فشعور العمال أن جهدهم محل تقدير واحترام من قبل الزملاء وادارة المستشفى يقوي عزيمتهم واخلاصهم وينمي شعورهم بالانتماء الى مؤسستهم، فاعتماد المؤسسة على العاملين في تحقيق نتائج جيدة ومهمة يمكن العمال من الشعور بثقة كبيرة في نفوسهم وانهم محل اهتمام وتقدير من قبل المؤسسة.

وان تحفيز العمال من خلال تقديم الأجر المناسب والترقية والعلاوات، الشكر والثناء والتقدير ... يمكن العمال من تقوية علاقتهم بمؤسستهم ويشعرهم بالرضا، وهذا ما يدل على وجود ثقافة تحفيزية تتبعها المؤسسة لكسب ولاء الأفراد العاملين.

فعملية المشاركة في صناعة القرارات تمكن من إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد فهي تلبي حاجات اجتماعية نتيجة روح الفريق، فمشاركة العاملين في تسيير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة نحو الأفضل، فالمشاركة تدعم عنصر الانتماء لدى العامل بالمؤسسة.

❖ دراسة عسلي نور الدين وخوجة ياسمينه وشلالي هاجر تحت العنوان التالي: أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس¹. انطلقت اشكالية الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

¹ عسلي نور الدين وخوجة ياسمينه وشلالي هاجر تحت العنوان التالي: أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، دراسة عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020.

ما مدى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس

لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة؟

وللإجابة على اشكالية البحث اقترح الباحثون الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

العدالة التنظيمية لها تأثير ايجابي وقوي على رفع مستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر

اعضاء هيئة التدريس لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى مقبول للعدالة التنظيمية المدركة من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة.

- يوجد مستوى مقبول للولاء التنظيمي المدرك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالكلية محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة الاجرائية على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة.

تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية الموضوع الذي تعالجه، حيث يعتبر موضوع العدالة

التنظيمية والولاء التنظيمي من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الاخيرة، في

حين كانت تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع العدالة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة المسيلة، ومحاولة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لهيئة التدريس محل الدراسة، وكذلك معرفة مستوى تأثير العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي وابرار قيمة الاثر المتبادل بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ولإجراء هذه الدراسة اختار الباحث عينة عشوائية من المجتمع الكلي 181 استاذ، حيث تمثل العينة 26.51% من المجتمع الاصلي.

النتائج المتحصل عليها من خلال هذا البحث هي:

- يوجد مستوى مقبول للعدالة التنظيمية لدى هيئة التدريس محل الدراسة وان الفرضية صحيحة، أي يوجد مستوى ذو دلالة احصائية وبالتالي قبول الفرضية القائلة بوجود العدالة التنظيمية.
- مستوى مقبول للولاء التنظيمي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة.
- العدالة التنظيمية ليس لها تأثير على الولاء التنظيمي وتفسر النتائج من خلال قيام الادارة باشراك الاساتذة في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفتهم ومن خلال ايمانهم ان القرارات والاجراءات المتخذة من قبل الادارة تسيير بشكل عادل ومنه فالفرضية غير صحيحة.
- يوجد تأثير للعدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي وتفسر هذه النتائج اراء الاساتذة وهو وجود تكافؤ او تناسب الجهد مع الراتب المتحصل عليه، اضافة الى الحوافز المادية والمكافئات، كما ان هناك علاوات وامتيازات تعتمد عليها المؤسسة كأحد طرق التحفيز وتقوم بتوزيع المهام بعدل وهذا ما يؤثر ايجابيا على نفسية الاساتذة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعدالة التفاعلية على الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس في الكلية محل الدراسة وان الفرضية صحيحة، ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة السائدة بين الاساتذة وادارة الكلية ويتمثل ذلك في التفاعل بكل اهتمام واحترام وود والعمل بروح الفريق والشعور بالنزاهة في حل المنازعات.

6.1 - التعقيب على الدراسات السابقة:

إن ادراج الدراسات السابقة في البحوث هو للاستفادة منها ووضع تصور عام للدراسة الحالية بين تلك الدراسات لتكون منطلقا لبحوث أمبريقية أخرى، فالدراسات السابقة واجبة الحضور في مرحلة البناء والتركييب والتحليل وإذا ما خلصت الدراسة وجب مقارنة النتائج المتحصل عليها بالدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وكذا المقاربة النظرية المتبناة.

1.6.1 مواطن الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مواضع عدة من البحث حسب طبيعة كل دراسة وأهدافها وفرضياتها، ويمكن تبيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة على النحو التالي:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة وخاصة أن معظمها تحمل بعد من أبعاد ادارة العلاقات الإنسانية وتحمل في نفس الوقت المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي فهي بذلك، (الدراسات السابقة) مرجع نظري تم الانطلاق منها في وضع تصور عام للدراسة وبالتالي بناء الطرح النظري لمتغيرات البحث - ادارة العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي -

ومن هذا المنطلق فالدراسات السابقة هي التي من خلالها تم وضع تساؤلات الدراسة وبلورة أهدافها، وخاصة أن هذه الدراسات تحمل أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل وهو " إدارة العلاقات الإنسانية" وخاصة فيما تعلق بسياسات التحفيز والعدالة التنظيمية والقيادة وبعد المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تم الاطلاع عليه من دراسة أحمد سويسي.

وبما أن كل الدراسات ميدانية تم الاستفادة من الجوانب المنهجية وخاصة فيما تعلق باختيار منهج الدراسة ومدى ملائمتها لها، وكذا اختيار وبناء أدوات جمع البيانات وخاصة الاستمارة.

وبما أن الهدف الأساسي من ادراج الدراسات السابقة في البحث هو مقارنة النتائج، حيث

تم الاستفادة من نتائج هذه الدراسات بمقارنتها بنتائج دراستنا الحالية في تحليل النتائج الميدانية.

2.6.1 علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية: ومن هذا المنطلق تم التركيز على أوجه الاتفاق والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة والتي نوجزها على النحو التالي:

- أوجه الاتفاق:

تتشارك دراستنا الحالية مع الدراسة الاولى "لسلمان الفارس" بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي"، وهي بذلك تبحث في بعد من أبعاد ادارة العلاقات الانسانية وهو تحفيز العاملين بمؤشرات المادية والمعنوية، والاشترك كذلك في متغير الولاء التنظيمي وعلى هذا الأساس نجد أحد محاور دراستنا لمعالجة وقياس الولاء التنظيمي، بالإضافة الى المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي.

وكذلك نجد الدراسة الثانية " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" والتي تبحث في العلاقة بين أسلوب القيادة ودرجات الولاء التنظيمي، فهي بذلك اشتركت مع دراستنا في أحد ابعاد ادارة العلاقات الانسانية وهو "القيادة" مع متغير دراستنا وهو المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، بالإضافة الى تشارك دراستنا في المنهج الوصفي.

بينما دراسة "بن زاف جميلة" "العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي"، والتي اتفقت مع دراستنا كونها تبحث في متغير ادارة العلاقات الانسانية من خلال التعاون والتشاور والاحترام وأحد مؤشرات الولاء التنظيمي وهو الرضا المهني أو الوظيفي، وانفقت مع دراستنا باتباعها المنهج الوصفي.

في حين جاءت دراسة "بونوة علي" والتي تبحث في "العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي" محاولة بذلك التعرف على تأثير العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، من خلال التعرف على مستوى التحفيز وتأثير القيادة التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، هذه العناصر كأبعاد للعلاقات الانسانية تتشارك مع

دراستنا الحالية والتي من خلالها سنحاول قياس الولاء التنظيمي، ضف الى ذلك من نقاط التشارك أسلوب الحصر الشامل للعاملين الذي اعتمده الباحث في دراسته وكذلك المنهج الوصفي المتبع في الدراساتين.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "بن دحو سميحة وسهيل مقدم" التي تطرقت "الى العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، حيث عالجت أحد أبعاد ادارة العلاقات الانسانية ألا وهو "العدالة التنظيمية" بأبعادها الثلاث (التوزيعية والاجرائية والتعاملية)، هذه الابعاد التي تم طرحها في دراستنا الحالية والتي من خلالها تم بناء اداة جمع البيانات الخاصة بدراستنا، بالإضافة الى طرحها لمتغير الولاء التنظيمي، كما تشترك مع دراستنا في المنهج المتبع.

كما اتفقت دراستنا مع دراسة "أحمد سويسي" "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي"، في أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وهو مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسية، وهو في نفس الوقت من أبعاد ادارة العلاقات الانسانية، بالإضافة الى دراسة متغير الولاء التنظيمي، كما تشترك دراستنا مع دراسة "سويسي" باستخدامها للمنهج الوصفي.

في حين نجد الدراسة السابعة والأخيرة والتي تطرقت الى "أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي"، حيث كان التشارك بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في طرح العدالة التوزيعية ومتغير الولاء التنظيمي، من خلال بحثها في بعض المؤشرات التي ستصبح من منطلقات بحثنا وبناء اداة الدراسة، كتناسب الجهد مع الراتب والحوافز المادية والمعنوية والمكافئات والامتيازات التي تعتمد عليها المؤسسة كأحد طرق التحفيز وتوزيع المهام، كما تطرقت الى العدالة التعاملية من قبيل الاحترام وعلاقات الود والعمل بروح الفريق.

- أوجه الاختلاف:

على الرغم من نقاط الاتفاق بين دراستنا والدراسات السابقة التي ذكرت آنفا سنحاول تحديد

نقاط الاختلاف على النحو التالي:

- من حيث المجال الزمني:

الملاحظ للدراسات السابقة قد تباينت زمنيا عن دراستنا الحالية لتكون دراستنا هي الأحدث.

- من حيث المجال المكاني:

لقد اختلفت دراستنا الحالية على الدراسات السابقة في مكان اجراء الدراسة الميدانية، حيث

أجريت دراستنا "بالمؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال العمومية فرع "سوماتال لبيهير" فهي

بذلك أجريت في مؤسسة صناعية على خلاف الدراسات السابقة.

- من حيث أهداف الدراسة:

بالرغم من الاتفاق في الطرح إلا أن أهداف دراستنا تختلف على أهداف الدراسات السابقة

بكون دراستنا تهدف الى بلوغ دور ادارة العلاقات الانسانية (القيادة التنظيمية، تحفيز العاملين،

مشاركة العاملين، العدالة التنظيمية) في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- من حيث الاجراءات المنهجية:

اختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في اداة جمع البيانات حيث اعتمد هذه

الدراسات على استمارة مقياس (استبيان)، في حين كانت أداة دراستنا الاستمارة الحرة، إلا أننا نجد

دراسة كل من الباحث "بونوة علي" و" صفوان أمين السقاف وإبراهيم أبو السن" قد زاوجت بين

المقابلة والاستبيان.

— الفصل الثاني: الخلفية المعرفية لإدارة العلاقات الإنسانية —

تمهيد:

1.2 العلاقات الإنسانية في ضوء النظرية:

1.1.2 العلاقات الإنسانية في النظرية التقليدية.

2.1.2 النظرية السلوكية وبداية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

3.1.2 النظرية الحديثة وإدارة العلاقات الإنسانية.

2.2 ادارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية:

1.2.2 برنامج إدارة العلاقات الإنسانية.

2.2.2 شروط نجاح برنامج إدارة العلاقات الإنسانية.

3.2.2 اهداف واهمية إدارة العلاقات الإنسانية.

3.2 وسائل إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية:

1.3.2 عقد العمل.

2.3.2 الإتفاقية الجماعية.

3.3.2 النظام الداخلي.

خلاصة:

تمهيد:

تعتبر العلاقات الإنسانية الموضوع الأساس للمدرسة السلوكية إذ تعد موضوعا محوريا لدراسة التنظيمات الحديثة، بالتالي إدارة هذه العلاقات نابع من أهميتها داخل المؤسسة وينعكس على سلوك الافراد وعلى الانتاجية والاداء، ومحرك العلاقات الإنسانية وادارتها هي القيادة الفعالة الطموحة الى تحقيق الاهداف المؤسسية ومراعاة الحاجات الإنسانية للمورد البشري وفي الفصل محاولة ابراز الخلفية المعرفية لإدارة العلاقات الإنسانية من خلال تتبع النظرية والبحث والتحليل عن كيفية عرض نظريات التنظيم لهذه العلاقات سواء النظرية التقليدية وان غاب التصريح لمثل هذه العلاقات، ثم النظرية السلوكية وبوادر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ثم النظرية الحديثة وإدارة العلاقات الإنسانية وكذلك عرض برنامج ادارة العلاقات الإنسانية وأهمية ادارة هذه العلاقات في المؤسسة وسائل إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

1.2 العلاقات الإنسانية في ضوء النظرية:

ان البحث عن العلاقات الإنسانية في مضامين نظرية التنظيم يستدعي منا التقصي والتحليل المفصل لهذه النظريات كما عرضت زمنيا في ادبيات الفكر الاداري. وتجدر الاشارة الى ان الارهاصات التي سبقت النظريات الكلاسيكية تجسدت في اعمال كل من روبرت اوين " Robert Ewen" وتشارلز باباج " Charles Babbage" وهنري تاون "Henri towne"... حيث قام روبرت اوين بالدفاع عن اجر العاملين وحقوقهم مع أرباب العمل كما ركز على العنصر الانساني في الصناعة فكانت سياسته تتسم بالحنان الأبوي، في حين طرح تشارلز باباج في كتابه "اقتصاديات

المكائن والتصنيع" الى مجموعة من الافكار من بينها (مشكلة العلاقات الانسانية وما ترتب عنها من روح الاهمال والتخريب، واقتراح ضرورة اشراك العمال في الأرباح)¹.

كلها مقتطفات مست الجانب الانساني داخل المؤسسة ولا يمكننا ان نقول مؤسسة في هذه الفترة التي كانت تحكمها العلاقة المباشرة برب العمل وما يصلح وقتها كتسمية هو المصنع الورشة وبالتالي كانت العلاقات الانسانية بسيطة ومحدودة.

1.1.2 العلاقات الإنسانية في النظرية التقليدية:

ان الوصف الموجه للنظريات التقليدية بكونها كيان مؤسسي مغلق لا تتعدى مكوناته التنظيمية كالإشراف والتوجيه والرقابة والتوجيه والقوة او السلطة... هيكله التنظيمي، وبالتالي سعت التنظيمات الكلاسيكية معالجة بعض المشكلات العملية وبلوغ الانتاجية العالية دون الاهتمام بالجانب العلائقي لكن مست بعض العوامل المؤدية الى ذلك، وفي محاولة منا عرض للنظريات التقليدية على النحو التالي:

1.1.1.2 نظرية الادارة العلمية:

قاد هذا الاتجاه النظري والتصور الفكري مجموعة من الرواد اهمهم "فريدريك ونسلو تايلور" "F.W.Taylor" و"هنري غانت" "H.Gantt" و"امرسون" "H. Emerson" و"قرانك وليليان جلبرت" "Frank and Lilian Gilberth" وغيرهم من المفكرين، فقد انصب اهتمامهم على دراسة الاسس الكفيلة بتطور الإنتاجية الصناعية وسبل معالجة مشكلاتها².

¹ بغول زهير: الوجيز في الفكر الاداري، د. ط، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص-ص (44،43).

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص-ص (54، 55).

ان ما قدمه رواد الإدارة العلمية ما هو إلا استجابة لمتطلبات اقتصادية مادية لظروف سائدة وجب بلوغها وبالتالي أصبح التفكير في زيادة الانتاجية وتقليل الأعباء والخسائر وفي أقل وقت وممكن ومن هنا جاءت السبل الإشرافية والقيادية وتقسيم العمل كإجراءات تنظيمية لبلوغ ذلك ومرتكزات هذه القاعدة (العامل) والقيمة (السلطة).

ما يجب الإشارة اليه أن تايلور حمل العاملين مسؤولية الإنجاز وربط اختيارهم على أسس علمية وبالتالي ضرورة التعاون الودي بين الإدارة والعمال، وأن مسألة الأرباح والأجور التي قد تسبب نزاعات بين الطرفين قابلة للحل حسب تايلور في حال ركز الطرفان على الإنتاج وبالتالي ضرورة الرقابة والإشراف وربط الأداء بالأجر¹.

إن طابع العلاقات المهنية الذي نلاحظه في طرح تايلور ماهي إلا علاقات عمل رسمية تتسم بنوع من الرشد لبلوغ هدف مؤسسي في نظر تايلور هو زيادة الإنتاجية، هذا لا يعني اننا ننفي أن العلاقات الإنسانية كانت موجودة ومجسدة في التعاون بين العمال والإدارة والتدريب الفني للعمال والإشراف والرقابة...

وفي هذا الصدد فطرح تايلور ينظر الى العامل بأنه منعزل على الآخرين وأن ما يحرك الفرد العامل هو المال -الرجل الاقتصادي - بالرغم من النظرة الميكانيكية للعمال فإن المتغيرات التنظيمية التي طرحها تايلور فيها نصيب من العلاقات الإنسانية وإن لم يتم التصريح المباشر بها وإنما ما قدمه تايلور يدل على ذلك ولا يمكن فصل هذه العوامل ببعضها البعض لأنها سمة التنظيمات المغلقة في وقتها ذلك.

¹ حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص- ص (79، 80).

في حين نجد "Henry Gantt" والذي عرف بخرائط "Gantt" لضبط العمل المؤسسي وتدقيق انجاز الأعمال ودرجة انضباط العمال وحضورهم، حيث غير "Gantt" الأجر مقابل الإنتاج كما أسماه تايلور "نظام الأجر المهمة والمكافأة" والذي يكافئ العامل الذي يحقق أهداف الإنتاج أما العامل الذي يتخلف عن إصابة الهدف فيحصل على الأجر وليس على المكافأة الإضافية¹.
كان طرح "غانت" إلا امتداد لما جاء به تايلور لكن رغم تهذيبه لنظام الأجر فهو بذلك مسامحا إنسانيا له تأثير نفسي لدى العاملين فلأجر ثابت؛ فلأجر الثابت يخلق نوع من الراحة لدى الفرد العامل وهذا مؤشر يشير الى العلاقات الإنسانية في طرح "هنري غانت" بالرغم من جدولة خرائطه التي تشير الى آلية الإنسان.

والملاحظ في أعمال "فرانك و ليليان جيلبرت" "Frank & Lillian Gilberth" أنهما اكتشفا أفضل الطرق التي تقلل هدر الوقت وتجنب الحركات الزائدة التي تؤدي الى إجهاد العامل وبالتالي إبقاء الحركات الضرورية في أداء العامل والعمل على تبسيطها واستخدام العدد اللازم من الأدوات كإجراء يقلل من الحركات الزائدة².

إن ما جاء به "ليليان و جيلبرت" من طرح تظهر فيه العلاقات الإنسانية من خلال تبسيط حركات العمل ودراسة مسألة التعب ومن ثم تحديد فترات الراحة للعمال هذا من شأنه رفع الروح المعنوية للعامل وله صدى إنساني ونفسي لدى العامل ويعود على أدائه وإنتاجيته.

بينما ركز "امرسون" "Harington Emerson" كسابقه بدراسة المشكلات الإدارية ودراسته لمفهوم الكفاءة وحصرها في اثنا عشر مبدأ هي تحديد الأهداف وحسن الإدراك والمشورة والرقابة والنزاهة في العدل والإنصاف والسجلات... من خلال المبادئ السابقة فالمبادئ الخمسة

¹ حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 80.

² جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إدارة الإنتاج والعمليات، دار إسراء، الأردن، 2009، ص 25.

الأولى تدور حول العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، في حين المبادئ الباقية تركز على طرائق ونظم الإدارة المستعملة في المؤسسات¹.

2.1.1.2 نظرية التقسيمات الإدارية:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الإدارية في المؤسسة والمظاهر الأساسية للأداء المادي، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال وليس بالجوانب الإنسانية للأداء². حيث يعتبر "فايول" دوماً ان هناك طريقة أفضل لإدارة المؤسسة وحتى تكون الأنشطة الإدارية فعالة يجب تطبيق المبادئ العامة على جميع المؤسسات ويجب ان يستند الهيكل الإداري الى مبادئ محايدة³.

وبالتالي فإن "فايول" عرف السلوك الإداري من خلال النشاطات الادارية كالتنظيم والتخطيط والتنسيق واصدار الأوامر والضبط والسيطرة وأن هذه الأنشطة بدورها تمتاز بالثبات النسبي وأنها خاضعة لمبادئ فايول * الأربعة عشر⁴.

من خلال مبادئ "فايول" الإدارية فإننا نجد العلاقات الإنسانية في العدالة التنظيمية والتي تكون في الأجور والمهام ومعاملة جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم، والتطلع للمصلحة العامة وتقديمها للمصلحة الخاصة، وكذا مبدأ المبادأة والمبادرة وما يحمله هذا المبدأ من

¹ رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004، ص- ص (44، 45).

² خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 51.

³ Linda Rouleau : Théories des Organisations; Presses de L'université de Québec; Canada; 2007;P 17.

* الأسس العامة للإدارة والتي حددها "فايول" في أربعة عشر مبدأ وهي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الالتزام بالقواعد، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع الأفراد للمصلحة العامة، المكافآت، تسلسل القيادة، النظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادأة، العمل بروح الفريق.

⁴ فاروق عبده فيليه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص-ص (45، 55).

مشاركة عاملين في رسم خطط المؤسسة واتخاذ القرارات، والعمل بمبدأ روح الفريق وكذا الاستقرار الوظيفي...

فمبادئ "فايول" تبقى ضمن نظام مؤسسي مغلق يحصر فيه الأنشطة الإدارية للمسير لشؤون التنظيم ضمن تسلسل هرمي إداري وخاصة الإدارة العليا التي لها وحدة الأمر ووحدة التوجيه الخاضعة للمركزية والالتزام بالإجراءات والقواعد الإدارية، لكن دون القصد للتطرق لموضوع العلاقات الإنسانية في طرح "فايول" النظري.

لم يختلف رواد مدرسة الوظائف الإدارية - التقسيمات الإدارية- عن طرح "فايول" فنجد جيمس موني "James Mooney" ركز على التنسيق والتدرج الوظيفي والتخصص المهني، فقد أكد على اقتران مهمة التنسيق بالقوة والسلطة على توجيه العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية¹. حيث يعرف "جيمس موني" التنظيم بأنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الانساني من اجل تحقيق هدف مشترك².

بينما ليندل ارويك "Lyndall Urwick" دعى الى ضرورة تنسيق وتوحيد مفاهيم الإدارة العلمية، والوظائف الإدارية وخاصة التنبؤ والتنسيق باعتبارهما أساس تحقيق الأهداف المؤسسية. وهذا يعكس توجهه كضابط في الجيش البريطاني ومستشارا وباحثا في الإدارة ، حيث جاء في كتابه "عناصر الإدارة" التأكيد على جوانب الانضباط والقيادة والقيم³.

إن عرض "جيمس موني" والذي يسعى الى التنسيق باعتباره أهم وظيفة إدارية ومن خلالها تتحقق كل الوظائف الأخرى التي جاء بها "فايول" داعيا الى السلطة والقوة وهذا يعارض العلاقات

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، مرجع سابق، ص- ص (55، 56).

² الزبيدي حسين سالم: السلوك الاداري والتنمية البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2013، 74.

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، مرجع سابق، 67.

الإنسانية داخل المؤسسة، في حين تعريفه للتنظيم والذي يعنى بتحقيق اهداف المؤسسة وما تحمله من تعاون انساني فهو في هذا الشق ظهرت النزعة الإنسانية في طرحه بينما "ليندل ارويك" في عرضه للعمل الإداري كالتخطيط والتنبؤ بمستقبل المؤسسة هو الآخر لم يتطرق الى موضوع العلاقات الإنسانية وبالتالي اغفال النزعة الإنسانية.

من خلال الطرح النظري السابق وبحثنا في مضمون نظرية التقسيمات الإدارية عن العلاقات الإنسانية وباعتبار بعض التصريحات الضمنية وغير القصدية بلسان روادها ضمن النظام المؤسسي المغلق، نجد طرح "أوليفر شيلدون" "Oliver Shildon" فقد وضع تصورا خاصا في كتابه "فلسفة الإدارة" حيث دعى الى تنسيق الجهود الفردية والجماعية بأكثر فاعلية وأكد على اهمية المسؤولية الاجتماعية في الإدارة وكذا المورد البشري وإدارة الإنتاج¹.

تظهر العلاقات الإنسانية في أفكار "Shildon" كطرح لم يتم التصريح به وانما دل عليها من خلال تأكيده على تنسيق الجهود الفردية والجماعية وهذا يعزز العمل الجماعي وبروح الفريق سواء على في الجانب الإداري او الجانب الفني وهذا ما يخلق مشاركة ادارية مشتركة تتحدد من خلالها أهداف المؤسسة كما أكد على المسؤولية الاجتماعية وادارة الأفراد.

من خلال تحليل أفكار الطرح النظري لنظرية التقسيمات الإدارية فهذه الجهود الفكرية عالجت مشكلات معينة مسايرة لذلك الوقت فهي اجتهاد فكري موجود في بعض الإدارات الحالية، لكنها لم تتطرق الى موضوع العلاقات الإنسانية بالرغم من بعض الدلالات الضمنية في بعض المبادئ الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، مرجع سابق، 68.

3.1.1.2 النظرية البيروقراطية:

طور ماكس فيبر الإدارة البيروقراطية والتي شددت على حاجة الإدارة الى هيكلية سلسلة تحكمها القواعد والأصول الإدارية وخطوط الصلاحيات والسلطة وركز فيبر على أن المؤسسة المثالية هي المؤسسة البيروقراطية التي تعمل بموجب أهداف ونشاطات عقلانية وبموجب تقسيمات واضحة للأعمال الإدارية¹.

حيث تتميز العلاقات الاجتماعية في التنظيمات البيروقراطية بالرسمية البعيدة عن الأجواء والاعتبارات الشخصية والعواطف ويعتمد نظام الترقيات والمكافآت على الأقدمية والكفاءة الشخصية².

لم يتوقف الطرح النظري البيروقراطي عند النظرية الفيبرية التي امتازت بروتينية التعقيد ورتابة القوانين والإجراءات لبلوغ الرشد والعقلنة داخل المؤسسات التي لم تعالج او تصرح بالعلاقات الانسانية، بل تم تجاوز بيروقراطية فيبر الى نوع من التهذيب والتعديل وصفت بالبيروقراطية المعدلة.

من أهم النماذج الفكرية التي عالجت الطرح البيروقراطي نذكر نموذج "روبرت مرتون"

"R.Merton's"

³الذي انطلق من مجموعة من الفروض كمبدأ الرقابة التي تفرضها الإدارة العليا، والتركيز على تحديد السلوك والتنبؤ بالسلوك، ومن خلال هذه الفروض التي بنى عليها "ميرتون" نموذجة فهو

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 85.

² أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، دمشق، 2012، ص96.

³ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص- ص (50، 51).

يسعى الى التركيز على تقليل مبدأ العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم ومن الممكن اكتساب القواعد والإجراءات وجعلها أمر طبيعياً.

إن تبسيط البيروقراطية الفيدرالية من خلال نموذج "ميرتون" فهو من خلال طرحه يمس نوع من العلاقات الإنسانية من خلال التنبؤ بالسلوك داخل المؤسسة وذلك مبدأ تقليل العلاقات وتبسيط القواعد، لكن مبدأه الأخير يعالج الجانب التنظيمي الرسمي والحرص على ذلك مع تبسيط للإجراءات وقواعد العمل التي تشمل تسيير المؤسسة.

في حين اعتمد "سلزنيك" على مبدأ -تحويل السلطة أو الصلاحية- تفويض السلطة ، وبذلك درس أثرها على العاملين¹.

من الملاحظ للموضوع الذي تطرق اليه "سلزنيك" "Selzneck" وهو مبدأ تفويض السلطة وتقاسم الصلاحيات في المؤسسة وادارتها، وبالتالي تشاركية الأعمال ويؤدي ذلك الى تحمل المسؤولية، وهذا يعتبر محفز للأداء وتسهيل العمل الإداري خاصة، فهو بذلك تناول وبشكل غير مباشر دون التصريح بالعلاقات الإنسانية الى أحد مكوناتها داخل المؤسسة.

وضمن النظرية البيروقراطية عند نموذج "جولدنر" "Gouldner" والذي عرضها في نموذج "The Gouldner Model" حيث ركز على دور الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة البيروقراطية الى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل حتى لا تظهر علاقات القوة في داخل جماعة العمل، وكاستجابة لعدم التوازن في النموذج الآلي يجب احكام والدقة الإشراف².

من خلال نموذج "جولدنر" والذي يركز على الجانب الرسمي كالرقابة الرتيبة التي تتسم بها المؤسسة الكلاسيكية ودقة الإشراف السلطوية كل هذه العمليات الإدارية تتحكم بها الإدارة العليا،

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، مرجع سابق، ص- ص (50، 51).

² المرجع نفسه، ص- ص (52، 53).

نموذج "جولدر" كغيره من النماذج البيروقراطية معظمها تتعامل مع الفرد العامل بشكل من إحكام القواعد واللوائح والإجراءات التي تسهل العمل الإداري والفني الإنتاجي، كل هذا خاضع الى مرحلة تاريخية تنظيمية حد من الخوض في الجانب الإنساني للمؤسسات آنذاك، وبالرغم من ظروف المؤسسة في ذلك الوقت إلا أن هذه النماذج تشارك طرحها للعديد من العوامل التي تدرس السلوك الإنساني وتضبطه، لكنها -النظرية البيروقراطية- لم تهتم بالجوانب الإنسانية للعامل واعتباره آلة أعدت للإنجاز المهام دون الخوض في إنسانيته.

2.1.2 النظرية السلوكية وبداية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

من خلال الانتقادات التي وجهت الى النظرية الكلاسيكية التي سعت الى معالجة مشكلات داخلية لم تتجاوز هيكلها التنظيمي واهتمامها الواضح بالأبعاد المادية واهمالها للجوانب الإنسانية، برزت العديد من النظريات السلوكية أو الإنسانية التي فصلت بين الأبعاد المادية واللامادية (الإنسانية) التي تفرزها طبيعة العلاقات الإنسانية.

ينظر هذا الاتجاه للمؤسسة على انها تنظيم او تكوين اجتماعي عبر اهتمامه بتنظيم الجماعات والأفراد وتوحيد جهودهم، فالمؤسسة تجمعات اجتماعية مختارة من الأفراد ترتبط بعلاقات هادفة وتضامنية تعاونية وتعمل في محيط ملائم لتحقيق اهداف معينة داخل تكوين منظم بوعي بهدف تحقيق اغراض المجتمع¹.

كانت الفكرة التي قامت عليها المدرسة السلوكية أن المؤسسة مكان للعمل والحياة، وأن العمل سنة الحياة والإنسان هو محور العملية الإنتاجية والوحدة الأساسية التي تتكون منها المؤسسة،

¹ عبد الرزاق سالم الراحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010، ص-ص (11، 12).

وبالتالي فهذه المدرسة سعت الى دراسة سلوك الفرد العامل وتفسير هذا السلوك وكذا معرفة تأثير البيئة الخارجية باعتبار المؤسسة نسق مفتوح، وحاجات الفرد غير المشبعة¹.

وتتكون هذه المدرسة من مجموعة من النظريات أهمها:

1.2.1.2 نظرية العلاقات الإنسانية:

في هذه النظرية فقد حاول الباحثون وعلى رأسهم التون مايو "Elton Mayo" تطوير اتجاه علمي يهتم بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة وبالتالي تفسير السلوك الإنساني في المؤسسة، حيث أن التجارب التي قام بها "مايو" وزملائه الى انتشار مصطلح العلاقات الإنسانية وأصبحت له العديد من المرادفات استدل عليه مثل: التعاون الاجتماعي، العلاقات المتبادلة بين الأفراد، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل...².

ولقد كان الهدف من دراسات الهاوثورن التي قام بها "مايو" وفريقه البحثي هو تأثير عدد من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل، وفترات الراحة ... على إنتاجية العاملين ومن بين النتائج التي توصلت اليها هذه النظرية بأن الإنسان هو محور العملية الإنتاجية، وأن هناك علاقة طردية بين إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، والحوافز المادية لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية وأن القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق المناخ الجيد للعمل³.

من خلال هذه النتائج التي تمخضت عن العديد من التجارب والتي معظمها تبحث في إنسانية الإنسان والسعي لمعالجة كافة مشكلات، من هنا بدأ التحول في المسار النظري الذي الى دراسة

¹ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، طر، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص60.

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص- ص (148، 149).

³ علي عباس، مرجع سابق، ص- ص (60، 61).

العلاقات الإنسانية والاهتمام بالفرد العامل باعتباره محور المؤسسة وأساس تحقيق الأهداف المؤسسية، وأنه بحاجة الى الحافز المعنوي لا المادي فقط، وبالتالي فالفرد العامل في جماعة لا بمعزل عنها كما أصرت المدارس التقليدية، وفي هذا السياق للإدارة أو القيادة الديمقراطية دور كبير في تعزيز روح المشاركة والتعاون الجماعي بروح فريق متكامل تختلط فيه العلاقات الرسمية بغير الرسمية.

من هذا المنطلق فالمبادئ التي جاء بها "مايو" كلها تراعي انسانية الإنسان والعلاقات الإنسانية والشأن التي تقوم به هذه العلاقات على روح العامل المعنوية وتحقيق اعلى مستويات الإنتاجية وضبط سلوك العامل ليظهر ما يعرف بالرضا المهني والولاء المؤسسي، ومن دراسات الهاوثورن بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

فهذه النظرية ترى الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى الى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وأن افضل سمة هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المؤسسة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها كما أن شعور الفرد بانتمائه الى الجماعة يحفزه للبدل والعطاء، وأن اشباع حاجاته الاجتماعية هو الأساس في تحفيزه للعمل¹.

فبنية التنظيم وتوزيع المهام والدوار أحياناً تفرض العمل الجماعي والتعاون لا الصراع والعداء بين أفراد النسق الواحد وكذلك وحدة الهدف تؤدي الى التعاون بين العاملين.

¹ بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2002، ص 23.

2.2.1.2 نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم:

أما كريس أرجيرس "Chris Argyris" - نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم - من خلال كتابه "الشخصية والتنظيم" الى امكانية التنبؤ بالسلوك الإنساني والقدرة على تفسير الأنماط المختلفة في حقول التنظيم¹.

يعتبر " أرجيرس" من أكثر المفكرين انتقاداً للنظرية الكلاسيكية في التنظيم وفي ذلك يرى بأن هناك تناقضاً بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية وبين متطلبات التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى، من خلا مبادئ النظرية الكلاسيكية الرقابة والاشراف، تقسيم العمل والتخصص، ووحدة الأمر... تؤدي لجعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وخاضعة وتابعة للتنظيم الكلاسيكي، لا تستغل إلا جزء قليل من قدراتها وتتسم بانغلاق الرؤية للأمر².

ان رتبة التنظيمات الكلاسيكية ومبادئها الإدارية الضيقة (تقسيم العمل، التخصص، وحدة الأمر والرقابة... والتي من خلالها تقلل من شأن الفرد العامل وتمس بكرامته الإنسانية، وهذا يحول دون ترسيخ القيم الإدارية الفعالة، بحيث ان هذا الاستبعاد الآلي يؤدي الى التناقض بين الفرد والتنظيم لقلة مراعات ظروف الفرد وحاجاته النفسية والاجتماعية... وهذا ما يؤدي ان انخفاض الاداء ويقل الاندماج داخل المؤسسة.

لقد ركز "كريس أرجيرس" على ثلاث مؤشرات من شأنها التأثير على الجماعة العاملة وهي:

- أن العلاقات الإنسانية هي التي تهدف الى انجاز أهداف التنظيم.

- يجب تعميق العقلانية، وتقليل العواطف والانفعالات داخل المؤسسة.

¹ تاويريت نور الدين وآخرون: دليل الممارسة المهنية للسلوك، علي بن زيد للطباعة، بسكرة- الجزائر، 2018، ص 18.

² رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، د. ط، دار علاء الدين، سورية، 2010، ص 66.

- ان السلطة والرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذا لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالسلم الهرمي. وحسب "أرجيرس" فالتنظيم الفعال هو الذي يستخدم كل موارده وبالتخصيص المورد البشري لأنه يتكون من الطاقة البيكولوجية، التي يمكن تطويرها في ظل جو الثقة، وبالتالي اعطاء التنظيم لأفراده الفرصة لتطوير الفعالية الشخصية ولبلوغ ذلك وضع "كريس" شرطين هما:
- على أعضاء التنظيم تبادل الاحترام والسعي نحو احساس متزايد بأهمية الكفاءة.
- وان المؤسسة تمنح الأفضلية للكفاءة حتى يتسنى للأفراد تحقيق النجاح البيكولوجي¹.
- ينطلق هذا المقترح من مسلمة أن العلاقات الإنسانية هي التي من خلالها يتحقق هدف التنظيم؛ وبالتالي ضرورة التخلي على آلية المعاملة للإنسان العامل والتوجه الى ما يتناسب مع إنسانية الانسان، ومن هنا يصرح "أرجيرس" مباشرة بالعلاقات الإنسانية ودورها داخل التنظيمات، حيث بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودورها داخل التنظيمات أنها اساس تحقيق الأهداف، وأن المؤسسة ذات الفعالية العالية هي التي تحسن استثمار موردها البشري والبلوغ به النجاح البيكولوجي لأن ذلك مبني على الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم وان الكفاءة لها أفضلية داخل المؤسسات ومن هنا تتعمق العقلانية ويتم تقليل العواطف والانفعالات السلبية التي تؤدي الى المشاحنة والصراع السلبي.

3.2.1.2 نظرية الفلسفة الإدارية "x" و"y":

ومن بين السلوكين الذين اهتموا بالعلاقات الإنسانية "دوقلاس ماجريجور" "Douglas

McGregor"

¹ Jean Michel Plan : **Théorie Des Organisations** ; 2^{edition} ; Danger Paris ; 2003 ; p-p (43-44).

والذي يتضح اسهامه في الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" الذي نشر عام 1960 حيث طور نظريتين الأولى (x) والثانية (y) ¹.

تقوم نظرية (x) على مجموعة من الافتراضات ؛ أن الشخص العادي يكره العمل وبالتالي ضرورة اجباره على الرقابة والتوجيه والتهديد بالعقوبة من أجل دفعه للعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن الفرد العامل طرحه نسبي ويسعى الى الأمان، في حين نظرية (y) تتبنى افتراضات معاكسة (x) فالفرد العادي لا يكره العمل بل يحبه وأن الرقابة والتهديد لا يحفزان الأفراد لأداء المهام وأن ذلك قائم على سياسة منح المكافئات للعامل، كذلك يوجد الكثير من الأفراد قادرين على توظيف القدرة على التخيل والمهارة الابتكارية لحل المشكلات ².

فالأفراد العاملين ليسوا ضد تحمل المسؤولية فهي بالنسبة لهم أمر ضروري وذاتي لتنمية قدراتهم وآدائهم وأن للقيادة دور في تحقيق نتائج ايجابية في أقل وقت اذا ما جعلت الاكراه في حالات خاصة فقط ³.

الملاحظ في طرح "ماجريجور" أن طرحه النظري مستمد من نقده للنظرية الكلاسيكية والتي اسماها (x) والتي تعتمد على الرقابة المشددة والاشراف والتهديد بالقوة وبالاعتماد على الحافز المادي الذي لا يحقق طموح الفرد العامل ولا يراعي إنسانيته التي تحتاج الى العديد من العوامل التي تجاهلتها (x). في حين أن "ماجريجور" (y) ينظر الى الفرد العامل ايجابيا التفكير والأداء وانه قادر على تحمل المسؤولية وأن جملة الحوافز المعنوية كفيلة لتحقيق أهداف المؤسسة بجانب الحافز

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون: الفعالية الادارية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص- ص (84، 85).

² دفايد راتشمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص- ص (260، 261).

³ بلقاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سابق، ص85.

المادي، فالفرد يحب العمل ويكره الرقابة بل لديه رقابة ذاتية تدفع للعمل؛ وبالتالي لديه رضا مهني ومؤسسي.

فنظرية⁽⁷⁾ تضع الإنسان في الاعتبار الأول فهي تسعى الى تلبية حاجاته المادية وال نفسية والاجتماعية، من هذا المنطلق فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية وجلي في طرح "ماجريجور" لأنه يسعى الى الأهداف المؤسسية بما يحتاجه الفرد من حاجات فهو بطرحه يعزز المشاركة والتعاون وروح الفريق والقيادة التي توزع هذه العلاقات بالطريقة الايجابية.

3.1.2 النظرية الحديثة وإدارة العلاقات الإنسانية:

1.3.1.2 نظرية النظام التعاوني:

إن النظرة التعاونية التي جاء بها "شستر برنارد" "Chester Bernard" جعلت منه محل مغالطات العديد من الباحثين فمنهم من يصنفه من السلوكيين التابعين للمدرسة العلاقات الإنسانية ومنهم من يعتبره من المحدثين، حيث يعتبر التعاون الوسيلة الوحيدة لتحقيق النجاح العام للفرد وللمؤسسة، ومنه التوازن بين ثلاث مرتكزات أنشطة وأعمال وأفراد امر ضروري داخل المؤسسة. رغم ان "بيرنارد" قبل مبدأ السلطة لكن للعامل ارادة حرة في قبول او رفض أوامر الادارة وبالتالي تكون السلطة من أسفل الى اعلى، كما ادخل دور التنظيم غير الرسمي في تنمية التنظيم الرسمي حيث اعتبرهما مكملين لبعضهما البعض¹.

تعتبر السلطة العكسية التي وضعها "بيرنارد" من القاعدة الهرمية للسلم الإداري الى قمته، تعبيراً صريحاً عن الجانب الإنساني للعامل والدور الذي يقوم به في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا مساهمة التنظيم الرسمي للتنظيم غير رسمي هذا الأخير لما له من إيجابيات تنعكس على الأداء

¹ حسن حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، الأردن، 2003، ص27.

وانتاجية العامل ورضاه المهني وبالتالي هذه النظرة للعامل تبين الاهتمام بإدارة الأفراد وادارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

2.3.1.2 نظرية اتخاذ القرارات:

يعتبر "هربرت سايمون" "Herbert simon" من المفكرين الأكثر انتقاداً لمبادئ الادارة التي نادى بها فايول، لأن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها البعض، وبالتالي ورد في كتابه "administrative Behavior" ان جميع العمليات التنظيمية مرتبطة باتخاذ القرارات وان السلوك التنظيمي ما هو الا نتيجة لاتخاذ القرارات¹.

حيث يعرف "سايمون" التنظيم باعتباره هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد قدراً من المعلومات والقيم والاتجاهات والتي تتحكم اساساً في اتخاذ القرارات وتوقعات السلوك²

حيث شرح "سايمون" عملية اتخاذ القرار متى وكيف وبماذا وانه لا يوجد دوماً قرار مثالي بل يوجد قرار مقبول وبالتالي يجب دوماً المخاطرة³.

فالسلوك الرشيد حسب سيمون هو الذي يتوجه نحو المفاضلة بين مجموع البدائل المتاحة لتحقيق الهدف فالمرونة في اتخاذ القرارات القابلة للتعديل تجعل من الادارة والتنظيم يخضع الى نسبة عالية من الرشد وهذا يفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار الاداري مدام القرار عملية مهمة وفي مصلحة الجميع، وفي هذا المقترح فالمشاركة في اتخاذ القرار تبين نوع العلاقات المهنية بين الزملاء وبين الرؤساء وكل المشرفين وبالتالي فإن ادارة العلاقات الانسانية تتحدد من خلال الدور

¹ رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص76.

² المرجع نفسه، ص 77.

³ محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، طه، دار وائل، الاردن، 2015، ص88.

الذي يوله اتخاذ القرارات المشتركة باعتباره عمل جماعي في تحديد انماط السلوك للأفراد العاملين ويتبين ذلك من خلال قبولهم تنفيذ القرار اذا ما تم مشاركتهم في صناعته ومقاومته في حالة استبعادهم من المشاركة فيه وبالتالي لن يكون الأداء بالصورة الجيدة .

3.3.1.2 نظرية "Z" اليابانية:

ولعل أكثر النظريات الحديثة التي عالجت موضوع ادارة العلاقات الانسانية في المؤسسة هي نظرية "Z" اليابانية والتي استمدت مقوماتها من المجتمع الياباني، بحيث يرى "وليم أوتشي" أن نظرية "z" تقوم على ثلاث ركائز وهي (الثقة والألفة، المودة، المهارة)¹.

أهم ما يميز اسلوب الادارة اليابانية أن التوظيف مدى الحياة ويؤدي ذلك الى الولاء والانتماء والأمن الوظيفي، واتخاذ القرارات يكون بالإجماع وهذا يحسن القرار ويشعر الموظف بأهميتهم في المؤسسة ويرفع الروح المعنوية لديهم ويحفزهم للعمل² .

ان منطلقات النموذج الإداري الياباني يكمن في الترابط والتماسك كميزة للمجتمع الياباني لتصبح كبنية تنظيمية وهوية مؤسسية تمتاز بها المؤسسة اليابانية من تعاون بين زملاء العمل وحب للمؤسسة والعمل، فالمناخ التنظيمي الذي يتكون من ركائز نظرية "z" (الثقة والألفة، والمودة، المهارة) يجعل الريادة للمؤسسات اليابانية وفق النمط الديمقراطي والقيادة للجميع والاحترام هو الأساس في كل التعاملات الإدارية وبالتالي أصبحت المؤسسة اليابانية أسرة متكونة من مجموع العاملين تربطهم المحبة والمودة والتعاون وتجمعهم المؤسسة كبناء تنظيمي وبالتالي فإدارة علاقات

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن، 2002، ص-ص (57، 58).

² محمد غزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الادارة، دار اثراء، الأردن، 2010.

العمل وفق منظور ادارة العلاقات الانسانية هو سر نجاح المؤسسة اليابانية مقارنة مع نظيرتها الأمريكية، فالنموذج الإداري الياباني تحكم وبشكل بعيد بإدارة العلاقات الإنسانية .

2.2 إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية:

1.2.2 برنامج إدارة العلاقات الإنسانية:

يتكون برنامج إدارة العلاقات الإنسانية من مجموعة من المكونات التي من خلالها يمكن للتنظيم من بلوغ أهدافه وهذه المكونات هي:

1.1.2.2 الأهداف:

كل تنظيم يمارس نشاط معين إلا وكان وضوح الهدف الباعث الأساسي لتحقيق تلك الأنشطة وهذا بينته نظريات الدوافع ووضوح الهدف، وكل مؤسسة لها أهداف رئيسية وأخرى ثانوية فالأهداف الرئيسية هي مجموعة الأشياء العامة المرغوب في التوصل إليها واهمها تحقيق مستوى انتاجية مرتفع، والعمل بروح معنوية عالية، أما الأهداف الثانوية فهي مجموعة الشروط والظروف المطلوب توفرها لضمان تحقيق الأهداف الرئيسية ذات العلاقة بالكفاية الانتاجية والروح المعنوية، لا بد لبرنامج إدارة العلاقات الإنسانية أن يحدد أهدافه بالشكل الواضح الذي يمكن تحقيقها والتوصل إليها¹.

2.1.2.2 السياسات والبرامج:

ماهي الوسائل مساعدة لتحقيق الاهداف وقاعدة معلوماتية ضرورية لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بتلك الأهداف وبترسخ العلاقات الإنسانية وفقا لأسسها الفلسفية، ويتضمن البرنامج والسياسات الجوانب الخاصة التي تمس جوهر إدارة العلاقات الإنسانية ؛ كنظيم الحوافز والأجور التشجيعية وقواعد الترقية والرعاية الصحية والاجتماعية والمشاركة في الادارة، فسياسات الأجور

¹ سليمان خليل الفارس وعيسى شحاتة ويسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دون سنة، ص 47.

ولكي تكون جزء من برنامج إدارة العلاقات الإنسانية يجب أن تحقق مبدأ أساسيا وهو العدالة بين أفراد المؤسسة¹.

3.1.2.2 التنظيم:

يهدف التنظيم بالنسبة لبرامج العلاقات الإنسانية وادارتها الى تحديد المسؤولية من اعداد البرامج، ومسؤولية الاشراف عليه- البرنامج- ومتابعة تنفيذه، وعلى التنظيم أن يحقق أهداف إدارة العلاقات الإنسانية وأسسها ومبادئها وعلى مختلف المستويات الإدارية.

4.1.2.2 الرقابة والمتابعة:

تتحقق الأهداف المرجوة من برنامج إدارة العلاقات الإنسانية بتنفيذ السياسات والاجراءات والتدابير الخاصة بتلك العلاقات، لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من إدارة العلاقات الإنسانية لابد من القيام بعملية متابعة للتأكد من صحة وسلامة التنفيذ واتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح اية انحرافات وتقويم النتائج النهائية للبرامج وفقا للمعايير الرقابية ويتوقف مدى نجاح عمليات المتابعة والتقويم على حسن ادراك الجهات المعنية بالإشراف لقوانين المعرفة العامة في ميادين العلوم الإدارية وعلى مهاراتهم الفنية والإنسانية².

2.2.2 شروط نجاح برنامج إدارة العلاقات الإنسانية:

لكي يتحقق برنامج إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط الأولية والتي تتعلق أساسا بالموارد البشري وكيفية إدارته والتعامل معه ولتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هذه الشروط نذكر:

¹ المرجع السابق، ص-ص (47، 48).

² المرجع نفسه، ص 48.

- وجود تنسيق بين مختلف أنشطة البرامج بما يتضمن الوصول الى ما هو مستهدف منها، فالبرنامج نظام متكامل ومفتوح يتوقف نجاحه على صحة مدخلاته من سياسات واجراءات ومعايير.
- أن يتوافر في البرنامج صفة الانتظام والاستقرار وبالتالي فالبرنامج لا يحمل أي تناقض لمعالجة القضايا الإدارية وفي نفس الوقت أن يكون بالشكل المرن ليواكب المتغيرات التي قد تحصل وبالتالي فالبرنامج يشتمل على مبدأ الثبات والمرونة.
- أن يكون البرنامج محقق للعدالة والمساواة بين جميع الأفراد الذين يشملهم البرنامج بصفة موضوعية وعدم التمييز بينهم.
- أن تكون أجزاء البرنامج واضحة يسهل تنفيذها من قبل كل المستويات الإدارية دون أي غموض.
- أن يكون البرنامج شاملا لجميع الأنشطة والحالات المتعلقة بالجوانب الإنسانية، وأن يحظى بقبول العاملين والتزامهم بمتطلباته وتنفيذ إجراءاته.
- أن تمتلك الإدارة العليا في المؤسسة الخبرة والمعرفة بإدارة العلاقات الإنسانية لتستطيع دعم وتقويم البرامج وتنفيذها، وقدرتها في مواجهة احتمالات التغيير في بيئة العمل ومن هذا المنطلق يوصي اصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تدريب الإداريين وتأهيلهم على اكتساب المزيد من الخبرات اللازمة لتنفيذ وادارة برنامج العلاقات الإنسانية¹.

3.2.2 أهداف وأهمية إدارة العلاقات الإنسانية:

1.3.2.2 أهداف إدارة العلاقات الإنسانية:

تهدف إدارة العلاقات الإنسانية الى بلوغ الأهداف التالية:

¹ سليمان خليل الفارس وعيسى شحادة ويسرى مباركة، المرجع السابق، ص 49

- تشكيل أفراد منسجمين ومتقاربين داخل المؤسسة من خلال ميولهم المشتركة وحصولهم على اشباع حاجاتهم المختلفة وتوطيد الجانب العلائقي بين الافراد.
- ترى إدارة العلاقات الإنسانية أن العمل هو عمل جماعي أو عمل فريق ينبغي ان يسوده روح الانسجام ويخلو من التناقض الضار والصراع والمشاحنات.
- تقوية الروابط بين العاملين، مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويمكنهم ذلك من تحقيق أفضل درجات الإنتاجية كما ونوعا.
- تعمل إدارة العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين على التعبير عما يدور في أنفسهم من مقترحات مما يوصلهم الى مرحلة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- وتهدف كذلك الى تحسين العلاقات بين المديرين والمشرفين وباقي العمال في المؤسسة.
- تعمل ادارة العلاقات الإنسانية على حل مشكلات العمل والإنتاج وحل مشكلات العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية فهي تهتم بشخصيات العاملين ونموها مما يزيد من كفاءتهم في العمل¹.

2.3.2.2 أهمية إدارة العلاقات الإنسانية:

من خلال الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات الإنسانية بلوغها وتحقيقها فهي تحمل الصفة الاجتماعية وتسعى دوما الى تحسين العلاقات بين أعضاء التنظيم واشباع حاجاتهم المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، ويمكن أن نوجز أهمية إدارة العلاقات الإنسانية على النحو التالي:

1.2.3.2.2 المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وإشباع حاجات الأفراد:

تعتبر المقاييس الكلاسيكية التي اهتمت بالإنتاج وأهملت الإنسان حيث ان هذه المقاييس تركز على كمية الإنتاج وزيادة إنتاجية العامل في الساعة وكان نجاح المؤسسة يعني الإنتاجية العالية

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، د. ط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014 ص-ص (238، 239).

للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل تحقيق من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وروحه المعنوية، هذه الاتجاهات الإدارية اللإنسانية تغيرت واتجه الفكر الإداري الى مقاييس انسانية الى جانب المقاييس الإنتاجية ويمكن تلخيص نجاح المؤسسة وفقا لإدارة العلاقات الانسانية في العناصر التالية:

- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وتبني أهدافها.
- مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة للإنجاز.
- مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الافراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.
- مدى فعالية وملائمة أساليب الاتصال في المؤسسة وعلى جميع المستويات.
- درجة مشاركة الأفراد في ابداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم وستفاد من خبراتهم.
- مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعات الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة التي تهتم بإدارة العلاقات الإنسانية¹.

2.2.3.2.2 اصباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة الى الصفة الرسمية على المؤسسة:

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي البيروقراطي والعمل الإداري الكلاسيكي الذي يعنى بالتقيد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها، بعيدة عن التماسك والعمل الجماعي والوحدة في الأهداف ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات، عندها تعتبر

¹ رانيا عبد المعز: الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، د.ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص- ص (123، 124).

مؤسسة شبه مشلولة وعندما تتحول المؤسسة الرسمية الى مؤسسة اجتماعية فإنها ستتمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم بها نتيجة لما تحققه من اشباع لحاجاتهم ورغباتهم¹.

3.2.3.2.2 تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين:

إن التحول من النمط القيادي السلطوي الذي يعتمد على أسلوب القوة والتهديد وممارسة العقوبات الرادعة من أجل الالتزام والانضباط واتباع القواعد والتعليمات تحول في الإدارة الحديثة التي يسودها جو الإنسانية الى القائد المساند للأفراد بعيدا عن التهديد وعلى مشاركة أعضاء المؤسسة في القرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة ويقودها الى تحقيق أهدافها.

وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة التسلطية والقيادة التشاركية الى النتائج التالية:

- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة الرئاسية بسبب شعور الموظفين بتزايد الضغط عليهم لرفع انتاجيتهم.

- تزايد الاحساس بالمسؤولية عند أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل الشعور بذلك عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية.

- تزايد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم ممثلين لدى الإدارة العليا على المشاركة وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية².

3.2 وسائل إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة الصناعية الجزائرية:

تعتبر وسائل إدارة العلاقات الإنسانية وبشقيها الرسمي من أهم ضوابط العمل الإداري والقيادي والفني وتسهيل العملية التسييرية للمؤسسة وتتمثل في عقد العمل والاتفاقية الجماعية والنظام أو القانون الداخلي والتي تفصل فيها على النحو التالي:

¹ المرجع السابق، ص 125.

² المرجع نفسه، ص 125.

1.3.2 عقد العمل:

يعرف عقد العمل على انه: "اجارة العمل او الخدمة عقد يلتزم بمقتضاه احد المتعاقدين ان يجعل عمله رهن خدمة الفريق الاخر، تحد ادارته ومقابل اجر يلتزم هذا الفريق ادائه اليه"¹.

1.1.3.2 خصائص عقد العمل:

من خلال عرض مفهوم عقد العمل وما يحمله من تدقيق في تحديد طرفي العقد والاجر والمدة ... له جملة من الخصائص نذكرها على النحو التالي:

انه عقد رضائي، لأنه بمجرد توافق العامل ورب العمل عليه دون حاجة الى صياغته في شكل معين فهو يتم بتراضي الطرفين وقبول صياغته.

انه عقد متبادل أي ملزم لطرفيه، لان كلا من العامل ورب العمل يلتزم بموجب هذا العقد بموجبات معينة تجاه الاخر، ومن اهم هذه الالتزامات التزام العامل بأداء العمل والتزام رب العمل بدفع الاجر.

انه من عقود المعاوضة، لان كلا طرفيه يحصل على مقابل لما يعطيه، فالعامل الذي يقدم العمل يحصل في مقابلته على الاجر ورب العمل الذي يدفع الاجر يستفيد بالمقابل من عمل العامل.

انه من العقود المستمرة او من عقود المدة وذلك في الغالب من الحالات، الان العامل في هذا العقد يلتزم بتقديم عمله لمدة من الزمن معينة او غير معينة ومن اجل هذا يعتبر الزمن عنصرا جوهريا في عقد العمل لأنه به يقاس العمل المتفق عليه، ان لشخصية العامل اعتبارا خاصا في عقد العمل، فرب العمل يختار العامل على اساس كفاءته المهنية وسلوكه الشخصي ويبدو ان هذا الاعتبار

¹ حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل، د.ط، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003، ص 35.

في تنفيذ العقد وفي انتهائه، حيث يتعين على الأجير أن يقوم بالعمل بنفسه ولا يجوز له أن يعهد به إلى غيره¹.

بما أن عقد العمل عقد رضائي توافقي بين الطرفين - العامل وصاحب العمل - وبالتالي فهو عقد كتابي يتم إبرامه بين عامل ورب عمل أو مؤسسة يوضح من خلاله طبيعة العقد سواء كان عقد محدد بمدة أو غير محدد، وهو أيضا عقد الزامي لكلا الطرفين العامل من خلال أداء مهامه دون نيابة الغير ورب العمل عليه دفع اجر العامل لمقابل ما قدمه من جهد.

2.1.3.2 مقومات عقد العمل:

الرضا في عقد العمل هو تطابق ارادتي طرفي العقد على المسائل الجوهرية وهي: (ماهية العقد، وتعيين العمل، الاجر والمدة).

التراضي على ماهية العقد:

يجب أن تتجه ارادة المتعاقدين الى إبرام العقد وذلك بان تكون ارادة العامل منصبة على القيام بالعمل ولحساب رب العمل وتحت اشرافه او ادارته وكذلك ان تتجه ارادة رب العمل الى دفع الاجر الذي يستحقه العامل مقابل العمل الذي يقوم به، وعليه فان عقد العمل لا ينعقد إذا لم تتجه ارادة العامل الى العمل او اتجهت ولكن لم يجعل عمله تحت اشراف رب العمل وكذلك إذا اتجهت ارادة رب العمل الى ان يقوم بالعمل دون اجل فان العقد لا ينعقد.

التراضي على تعيين العمل:

التراضي على العمل يستوجب تعيينه في العقد او تعيين الاسس التي تجعله معيناً او قابلاً للتعيين، وتعيين المحل قد يكون صريحاً بتحديدته بنفس العمل المطلوب القيام به وقد يكون ضمناً

¹ حسين عبد اللطيف حمدان، المرجع السابق، ص-ص (136، 138).

متى استخلص من الظروف والملابسات المحيطة بالعمل، وبكفي في تعيين المحل بيان جنس الخدمة المطلوبة من العامل، وبالتالي فلا حاجة الى تحديد نوع الخدمة ولا مداها، وتطبيقاً لذلك نذكر المثال التالي: إذا اعلنت شركة عن حاجتها الى أشخاص حاصلين على مؤهل في ادارة الاعمال فتقدم من توافرت فيه الشروط المطلوبة وتعاقدت معه دون أن يبين في العقد نوع العمل المطلوب، ففي هذه الحالة يمكن أن يستخلص نوع العمل من المؤهل الحاصل عليه وبالتالي يكون تعيينه في الشؤون القانونية بالشركة، اضافة الى ذلك يجب أن يكون العمل الذي يقوم به العامل ممكناً وان يكون مشروعاً وهذا محل اتفاق لا خلاف فيه¹.

التراضي على الأجر:

حتى ينعقد عقد العمل اضافة الى ما سبق لا بد ان تتجه ارادة العامل الى الحصول على اجره في مقابل العمل الذي يقوم به لحساب رب العمل، وكذلك تتجه ارادة صاحب العمل الى دفع الاجر، وتحديد الاجر قد يتفق عليه في العقد او يحدد وفقاً للقانون فالأجر يمكن ان يكون مبلغ من النقود وهذا هو الغالب، ولكن كونه من النقود ليس بشرط بل يمكن ان يكون في شكل ميزة عينية، وعند اختلاف المتعاقدين بعد ابرام العقد اللجوء الى القضاء طلباً لتحديد اجر العامل.

التراضي على تحديد المدة:

يجب ان يشتمل التراضي اضافة الى ماهية العقد والاجر ونوع العمل ان يتم التراضي ايضا على تحديد مدة عقد العمل.

وتراضي الطرفين على المدة لا يخرج عن أحد الامرين، اولهما ان يتراضيا على جعل العقد لمدة معينة ينتهي العقد بانتهائها او ان يتفق على ان ينتهي العقد بانتهاء خدمة معينة او عمل

¹ سيد محمود رمضان: الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة، الاردن، 2004، ص-ص (172،172).

معين ويطلق هذا النوع عقد العمل محدد المدة. في حين الامر الثاني الا يتفقا على ان ينتهي العقد بانتهاء خدمة معينة او عمل معين ويطلق على هذا النوع من العقود غير محدد المدة¹.

2.3.2 اتفاقية العمل الجماعية:

تعتبر اتفاقية العمل الجماعية اتفاق بين طرفين متعاقدين، أحدهما يمثل العمال عن طريق التنظيم النقابي، أو التنظيمات النقابية المكلفة بالتفاوض وإبرام العقد، والطرف الثاني ممثلاً من قبل أصحاب العمل أو عدة أصحاب عمل، وذلك للتفاوض حول شروط التشغيل والعمل وتحديدًا بصورة جماعية².

وتعرف كذلك بأنها: "اتفاق يظم شروط العمل وظروفه بين منظمة نقابية أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر أو من يستخدمون عمالاً ينتمون إلى تلك المنظمات أو منظمات أصحاب الأعمال بما يكفل شروط أو مزايا أو مزايا أو ظروف أفضل³.

بما ان الهدف الاساسي للاتفاقية الجماعية هو تحسين شروط وظروف العمل والتشغيل وحفظ حقوق العمال وتحقيق منافع لهم، وبالتالي هي همزة وصل للمساومة النقابية بين ممثلي العمال وممثلي اصحاب وارباب العمل في نوع من مشاركة العمال داخل المؤسسة وتخلق جو التعاون بين العمال واصحاب العمل.

1.2.3.2 خصائص اتفاقية العمل الجماعية:

تتميز اتفاقية العمل الجماعية بخصائص تتمثل فيما يلي:

¹ سيد محمود رمضان، المرجع السابق، ص-ص (173، 174).

² بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل، د. ط، دار جسور، 2006، ص 195.

³ محمد حسن منصور: قانون العمل، د. ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 444.

تعدد اطرافها: تبرم اتفاقية العمل الجماعية بين منظمة نقابية او أكثر، وبين صاحب عمل او أكثر او منظمة ممثلة لأصحاب العمل، وان تمثيل العمال يكون عن طريق نقابة او أكثر من النقابات العمالية، واما صاحب العمل فلا يشترط توافر الصفة الجماعية، اذ يمكن ان يقوم صاحب عمل واحد بإبرام اتفاقية العمل الجماعية مع نقابة عمالية، على انه لا يوجد مانع من ابرام هذه الاتفاقية بواسطة احدى نقابات اصحاب العمل¹.

الطبيعة التعاقدية لاتفاقية العمل الجماعية: لإبرام اتفاقية عمل جماعية يجب توافق ارادة اطرافها، وهم منظمة نقابية او نقابة عمالية من ناحية، وصاحب عمل او منظمة تمثله من ناحية اخرى. موضوع اتفاقية العمل الجماعية: ان موضوع اتفاقية العمل الجماعية هو تنظيم شروط العمل وظروفه بما يضمن للعمال مزايا أفضل، ويعني ذلك ان اتفاقية العمل الجماعية لا تنشئ علاقات عمل مثلما يحدث في عقد العمل الفردي الذي يحدد حقوق والتزامات كل طرف، ومن هنا يمكن ان يقال ان اتفاقية العمل الجماعية هي دستور عقود العمل الفردية².

3.3.2 النظام الداخلي:

يعتبر النظام الداخلي ميثاق المؤسسة، يقتصر مضمونه على القواعد المتعلقة بالنظام التقني للعمل، والأحكام المتعلقة بالوقاية الصحية والأمن والانضباط، فهو وثيقة مكتوبة تحدد النظام الداخلي في المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة لها³.

¹ كمال مخلوف: الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد04، 2011، ص 90.

² المرجع نفسه، ص 90.

³ رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، د. ط، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2003، ص12.

يعتبر النظام أو القانون الداخلي من الوسائل الأساسية لإدارة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، حيث يحتوي القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية على النصوص القانونية والتي تحدد الطبيعة القانونية لعقد العمل ماعدا الإطارات المسيرة كما هو منصوص في التنظيم الساري المفعول وبما أن الهدف الأساسي للقانون الداخلي هو البحث عن النوعية الحسنة في علاقات العمل وإحياء وإنعاش الضمير المهني للعامل ومعنى المسؤولية وروح المحافظة على املاك المؤسسة واحترام تنظيمها الداخلي¹، (أنظر الملحق رقم: 01).

من خلال النظام الداخلي للمؤسسة يتضح للعامل ماله من حقوق وما عليه من واجبات، فهو من أهم وسائل ادارة العلاقات الانسانية داخل المؤسسة الصناعية لكنه يتسم بنوع من عدم التحيين والتجديد لبنوده ومواده لما يدور في البيئة الخارجية كسياسة الأجور لأنه يرتبط أكثر بالقدرة الشرائية للعامل وسد حاجاته.

إن التطرق لوسائل ادارة العلاقات الانسانية داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية وفيما يخص عقد العمل والنظام الداخلي والاتفاقية الجماعية وهذا مرتبط بالجوانب الرسمية في التسيير للمؤسسة العمومية محل الدراسة لأنها تبحث في ظروف العمل حيث يخضع العامل لنظام المؤسسة الداخلي، بحيث تصبح هذه الوسائل ذات وزن اداري إذا كان تنتهج أسلوب إدارة العلاقات الإنسانية والاهتمام الفعلي بالعاملين.

¹ النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية، عين السمارة، قسنطينة، 1997، ص5، (الملحق رقم 04).

خلاصة:

تعتبر إدارة العلاقات الإنسانية فن إداري تتسم به المؤسسات الرائدة والطموحة التي تحقق أهدافها وتهتم بموردها البشري الذي هو أساس تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي فالنظرة الكلاسيكية للعامل وللإنتاجية اختلفت باختفاء النماذج الإدارية التقليدية، حيث بدأ الاهتمام بإنسانية الانسان وفق توجهات ادارية حديثة وفق نمط قيادي ديمقراطي يهتم بإدارة العلاقات الإنسانية ويحسن توزيعها على المورد البشري الذي تتشكل منه المؤسسة وتبحث في مواضيع الولاء التنظيمي ودافعية الافراد للأداء بأكثر فاعلية وكذا التشاركية الادارية وهذا ما يخلق الانسجام والارتباط بالمؤسسة ويخلق الود والحب وروح الانتماء سواء لجماعة العمل أو للمؤسسة .

_____ الفصل الثالث: العرض النظري للولاء التنظيمي _____

تمهيد:

1.3 الولاء التنظيمي حسب نظرية التنظيم:

1.1.3 الولاء التنظيمي في مضمون النظرية الكلاسيكية.

2.1.3 الاهتمام النظري السلوكي بالولاء التنظيمي.

3.1.3 الاهتمام النظري الحديث بالولاء التنظيمي.

2.3 الخلفية المعرفية للولاء التنظيمي:

1.2.3 خصائص الولاء التنظيمي.

2.2.3 العناصر التنظيمية للولاء التنظيمي.

3.2.3 أبعاد الولاء التنظيمي ومراحل تطوره.

3.3 عمليات ادارة العلاقات الانسانية وتحقيق الولاء التنظيمي:

1.3.3 القيادة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي.

2.3.3 تحفيز العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي.

3.3.3 العدالة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي.

4.3.3 مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتحقيق الولاء التنظيمي.

خلاصة:

تمهيد:

ان الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي تسعى المؤسسات بلوغه بموردها البشري لأن هذا الأخير أساس تحقيق الأهداف التنظيمية والمؤسسية، فالولاء قيمة تظهر من خلال سلوكيات العاملين في المؤسسة وينعكس على الأداء وتظهر متغيراته من قبيل الرضا الوظيفي والمهني والالتزام التنظيمي لدى الأفراد ... وهذا ما سنتعرض اليه في هذا الفصل للإحاطة بمعالم الولاء التنظيمي النظرية وذلك من خلال البحث في المدلولات السوسولوجية لهذا المتغير عبر مراحل الفكر الاداري مجسدة في نظرية التنظيم ، وكذا عرض الخلفية المعرفية للولاء التنظيمي من الخصائص إلى العناصر مكونة له وأبعاده التنظيمية ومراحل تطوره، ونوضح في نهاية الفصل عمليات إدارة العلاقات الإنسانية وتحقيق الولاء التنظيمي من خلال الربط بين مؤشرات إدارة العلاقات الإنسانية وكيف يتحقق الولاء التنظيمي من خلال هذه العمليات الادارية .

1.3 الولاء التنظيمي حسب نظرية التنظيم:

وهذا ما سنتعرض له بالتفصيل من خلال النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية والنظرية الحديثة والبحث عن الولاء التنظيمي من خلال تحليل مضامين هذه النظريات.

1.1.3 الولاء التنظيمي في مضمون النظرية الكلاسيكية:

قد عالجت العديد من النظريات ضمن المدخل الكلاسيكي لتحليل التنظيمات مفهوم الولاء التنظيمي، كل واحدة منها حسب زاوية النظر وآراء وتوجهات روادها:

1.1.1.3 نظرية الإدارة العلمية:

ان حركة الادارة العلمية وما تضمنته من طرح نظري حول الولاء التنظيمي فهي مست بعض مؤشرات كالمرضا الوظيفي ونلاحظ ذلك من خلال سعي الادارة الى تدريب العمال لصقل مهاراتهم في أداء مهامهم ووظائفهم وكذلك تهيئة جو التعاون الودي والوثيق بين الادارة والعمال بين الادارة والعمال في العلاقة بين الجانب الفني والجانب الاداري تؤدي الى ما يعرف بالولاء التنظيمي.

ركز " تايلور " Frederick Taylor على مبدا تقسيم العمل والرقابة ووحدة الاشراف، مهتما كذلك بالجانب المادي للعمال وسانده في ذلك هنري لورانس جانت " Henry Laurence Gant " مع اجراء بعض التعديلات حول نظام الاجور وكان لهذا النظام دور في رفع الروح المعنوية¹.

رغم ان تايلور كان مدركا لأهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج رغم فرضه للتخصص والتدريب ومنح الأجور المختلفة، إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني التقني

¹ بغول زهير: الوجيز في الفكر الاداري، مرجع سبق ذكره، ص- ص (54،60).

للمؤسسة، ولم يعطه الاهتمام اللازم من البحث، فالفكرة الأساسية التي انطلقت منها نظرية تايلور للإدارة العلمية أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل الى جزئيات وربطه بالوقت المستغرق لأداء العمل، وكذا تصميم المصنع وما يلائم انسياب للآلات وتحريك العمال وتقرير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل¹.

لقد اتفق "هنري غانت" "Henry Lawrence Gant" في طرحه النظري العلمي مع "تايلور" واختلف معه في نظريته الانسانية اتجاه العمال، فقد اهتم بزيادة الكفاية الانتاجية على مستوى المصنع الصغير، إلا انه كان أكثر عطفًا وتفهمًا للعمال، فقد كانت نظرة "غانت" لأجور مختلفة عن ماهي عليه عند "تايلور" وبالتالي فالعامل يتقاضى اضافيا لأجره اليومي إذا انجز الأعمال الموكلة اليه، وإذا فشل في ذلك فهو يتقاضى أجره اليومي دون نقصان، وبالتالي حسب "جانن" فالأجر ثابت وليس بالقطعة.

بالإضافة الى نظام الأجر فقد وضع "غانن" خرائط (رسومات بيانية) عرفت بخرائط "غانن" للرقابة على الآلات والعمال وسير العمل، وبالتالي انطلاقة رقابة ادارية حديثة تعرف باسم "بيرت"². ان طرح "غانن" وما يحمله من مراعاة الظروف المادية للعمال بطرحه لنظام الأجور وثبات الأجر اليومي للعاملين فهو بذلك عالج أحد مدلولات الولاء التنظيمي المادية كحافز مادي للعمل وفي نفس الوقت شدة الرقابة الادارية التي وضعها من خلال خرائطه التي تبين النظرة السلبية للعامل.

¹ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، د. ط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الفائز، 2010، ص125.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: الإدارة (لمحات معاصرة)، د. ط، مؤسسة الوراق، الاردن، 2012، ص- ص (54، 55).

وما قدمه "فرانك و ليليان جلبرت" حول دراستهما للحركة والزمن حيث قسما الأعمال الى نشاطات والنشاطات الى حركات ضرورية و اساسية لتأدية ذلك النشاط وبأقل وقت وجهد، وقد استطاعا ان يحددا الزمن المعياري اللازم لتأدية كل نشاط من النشاطات وأن يدربا العمال على ادائها¹.

إن ما جاء به "فرانك" وزوجته "ليليان" ما هو الى توسع في دراسات " تايلور" العلمية لا يتعدى اهتمامهم النظري الجانب الاقتصادي والربح المؤسسي المادي.

ان حركة الادارة العلمية وما جاء به روادها (Federick Winslow Taylor Frank, Lillian Gilberth, Henry Lawrence Gant, Harington Emerson)² و بدارستهم للمؤسسة على انها نظام مغلق تتسم بصفة الرشد والعقلنة وباعتبارها نموذج التنظيم الالي، حيث يمكن تحقيق الحد الاعلى للكفاءة التنظيمية عن طريق الاخذ بالحد الاقصى لتقسيم العمل والاشراف الدقيق على العمال والرقابة وتطبيق نظام الحوافز المادية³.

من خلال هذا الطرح فإننا نخلص إلى أن الإدارة العلمية سعت إلى تغطية السوق الاقتصادية أي استجابة لمتغيرات اقتصادية، ومن خلال دراستها للحركة والزمن وربطهما بالإنتاج والتدريب العلمي للعمال من أجل تحسين الاداء وزيادة الانتاجية وربط ذلك بالأجر واعتباره تحفيزا ماديا ... فهي بذلك مست أهم العوامل المشكلة والمكونة للولاء التنظيمي وهي العامل الاقتصادي، فتطبيق هذا النموذج الإداري يستدعي بالضرورة الوقوف على مؤشرات الولاء التنظيمي بالعمليات الإدارية داخل التنظيم. هذا لا يعني أن نظرية الإدارة العلمية أولت اهتمام بالموارد البشري من خلال تحليلها

¹ المرجع السابق، ص 55.

² رعد حسن الصرن : دليل تطور الفكر الإداري، مرجع سبق ذكره، ص-ص (13،22).

³ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د. ط، دار غريب، مصر 2008، ص 97.

العلمي للعملية الإنتاجية وسط بيئة مغلقة لرفع أداء العامل وفق زمن محدد، وهذا الاهتمام الضمني لا الصريح من خلال الأجور والتدريب ...

2.1.1.3 النظرية البيروقراطية:

إن النظرية البيروقراطية وجدت أرضية مشجعة في المؤسسات التaylorية، ويعتبر البيروقراطيين وعلى رأسهم "كارل اميل مكسمليان فيبر" "Karl Emil Maxmilain Weber" وكل من "روبرت ميرتون" "Robert Merton" و"سلزنك" و"جولدنر" "Gouldner"¹، أن فعالية التنظيم تتحقق بمجموعة من القواعد حددها "فيبر" كتقسيم العمل وتوزيع الأعمال والأنشطة على العمال واختيار العمال على اساس الكفاءة واكتساب السلطة من خلال التدريب التقني وأن روح التنظيم تكون على أساس هرمي، حيث يرى "فيبر" أن اهم ما يحقق التوازن في المؤسسات الاجتماعية هو وجود تسلسل رأسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات من أجل تحقيق أعلى معدلات الأداء².

3.1.1.3 نظرية التقسيمات الادارية:

أما نظرية التنظيم الاداري أو نظرية التقسيم الاداري التي ارتبطت بإسم "هنري فايول" "Henry Fayol" الذي قسم المؤسسة الى ستة وظائف اساسية هي: الأنشطة الفنية، التجارية، المالية، ضمان الوقاية والمحاسبة والأنشطة الادارية، حيث تمثل هذه النشاطات حسب "فايول" في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة³، مع تأكيد "فايول" على تطبيق هذه الأنشطة والمبادئ الأربعة عشر للإدارة تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص-ص (24، 34).

² عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص-ص (62، 63).

³ المرجع نفسه، ص-ص (56، 57).



الشكل رقم (01) تصنيف المبادئ الادارية "لهنري فايول" نقلا عن بغول زهير، مرجع سابق، ص 72.

من خلال المبادئ الإدارية التي وضعها "فايول" نجد اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية ومبدأ استقرار العاملين والمبادرة وروح الجماعة ومبدأ العدالة والمساواة، ومن هذا المنطلق الفكري آراء "فايول" والتي تدور حول التصريح الضمني للعلاقات الانسانية كمؤشرات ودلائل يستدل بها على وجود الولاء التنظيمي دون الخوض فيها من خلال المبادئ والأنشطة الإدارية يظهر من خلالها.

ويعتبر كل من "جيمس موني" "James Mooney" و"آلان رايلي" "Alin Reiy" -

النظرية النسقية- "ولوثر جوليك" "Iuther Gulik" و"ليندال ارويل" "Lyndal Urwick" حيث

ركز "جيمس موني" و"رايلي" على مبدأ التنسيق الذي أهمله "فايول" ومبدأ التدرج وأنه مرتبط بمبدأ السلطة والقيادة، وكذلك المبدأ الاستشاري والمبدأ الوظيفي، في حين اتفق "لوثر جوليك" و"ليندل ايرويك" في صياغتهما لعناصر العملية الادارية على العناصر الادارية "فايول"¹.
لقد ركز "لوثر جوليك" على تقليص عدد العناصر القيادية في المؤسسة وكذا على رؤساء الهياكل التنظيمية بحيث يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية والعمل على تفويض السلطة أو الصلاحيات واعتماد اسلوب الادارة بالاستثناء "Management by Exception" وبالتالي التركيز على المستشارين والمساعدين لغرض تقديم المعلومات والبيانات وفقا لمقتضيات العمل الاداري².

إن طرح "جوليك" التنظيمي يعالج من خلاله بعض العوامل التي تؤدي الى الولاء التنظيمي وتقليل العنصر القيادي لتجنب صراع الدور وبالتالي تفويض السلطة وتشاركية الصلاحيات تبين أن "لوثر جوليك" قد تناول في طرحة مؤشرات الولاء التنظيمي دون المعالجة القدية لموضوع الولاء من خلال المشورة وتفويض السلطة.

في حين نجد "أوليفر شيلدون" "Oliver Chilton" ومن خلال كتابه " فلسفة الإدارة" فقد ركز على ضرورة إقرار السياسة العامة للمؤسسة وتنسيق أعمالها واستخدام الوسائل الإدارية في تنسيق الجهود والأعمال الفردية والجماعية، وقد ركز على أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وخاصة فيما تعلق بالقوى البشرية باعتبارها الطاقات الهادفة في تطوير المؤسسة³.

¹ بغول زهير، مرجع سابق، ص- ص (75، 80).

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار اثراء، الأردن، 2008، ص 68.

³ المرجع نفسه، ص 69.

إن مدرسة التقسيمات أوضحت وبشكل كبير جوانب العمل الإداري، حيث أن دراساتهم أسهمت بشكل ما الى علمية علم الإدارة وما قدمه روادها من وظائف ادارية من رقابة وقيادة و اشراف وتخطيط وتنسيق...وتحديد الادارات العليا والوسطى والدنيا، مسو العديد من المؤشرات التي تقيس الولاء التنظيمي، لكن دراسته كظاهرة تنظيمية غير موجود في الطرح النظري لهذه المدرسة.

من خلال هذا التحليل النظري للفكر التنظيمي الكلاسيكي وما جاء به رواد الإدارة العلمية وكذا الاتجاه البيروقراطي ونظرية التقسيمات الإدارية وما احتوته هذه النظريات من تصورات علمية ومبادئ إدارية، قد اهتمت بعمليات شؤون التسيير والإدارة وبوظائفها العامة، لكنها لم تطرح موضوع الولاء التنظيمي كظاهرة تنظيمية ومن خلال هذا التحليل النظري قد تعرضت للعديد من العوامل والمؤشرات التي تدل وتبعث الولاء التنظيمي داخل المؤسسات كالقيادة والتحفيز المادي والتعاون ...

2.1.3 الاهتمام النظري السلوكي بالولاء التنظيمي:

لقد توجهت مدارس الفكر التقليدي نحو الانتاج والإنتاجية وهرمية التنظيم ومبادئه ووظائف الإدارة، فقد جاءت هذا الاتجاه السلوكي لتركيز على الفرد والإنسان لتؤكد على اهمية العنصر البشري في نجاح منظمات الأعمال¹.

ولهذا يسمى بالمدخل الاجتماعي أو السلوكي أو مدخل العلاقات الإنسانية وكما تشير التسميات فإن هذا المدخل يركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المؤسسة، وهذا ما

¹ علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والمفاهيم العلمية)، دار المناهج، الأردن، 2013، ص123.

غاب في الطرح النظري الكلاسيكي وهكذا فإن المدخل السلوكي يهدف الى التعرف على أساليب السلوك الإنساني في المؤسسة وأنماط العلاقات فيما بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة والوصول بالعاملين الى تحقيق انتاجية عالية في ظل جو من التكيف والرضا النفسي والاجتماعي والمادي¹.

1.2.1.3 مدرسة العلاقات الانسانية:

بين عامي 1920 و1950 كانت مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسسها "التون مايو" "Ilton Mayou تجسد حركة مقاومة ضد التنظيم العلمي للعمل -المدرسة الكلاسيكية-². ارتبط المدخل- السلوكي- بمدرسة العلاقات الانسانية وبما جاء به "التوم مايو" وفريقه البحثي (جامعة هارفارد) وما قاموا به من تجارب بحثية في شركة "وسترن إلكتروك" وفحص العلاقة بين الإنتاج وعلاقات العمل بين الأفراد، وأن العامل انسان ليس مادي له حاجات اجتماعية ونفسية واتجاهات ورغبات يريد تحقيقها من خلال العمل، فالأفراد يعملون كجماعة وليس كأفراد منعزلين عن بعضهم البعض، ومن هنا اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالتنظيم غير الرسمي ودوره في رفع مستوى الأداء وتحقيق نزعات الرضا والولاء التنظيمي لدى الأفراد، وبالتالي ضرورة مسايرة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي في العلاقات التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي وبين مختلف موارده البشرية.

ومن بين الاستنتاجات المستخلصة من تجارب وبحوث هذه المدرسة هو أن العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين العمال هي التي تحدد أدائهم أكثر بكثير من الظروف المادية التي يقومون

¹ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المؤسسات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص38.

² René LLOred: **Sociologie Théories et Analyses**; Ellipses; Paris; 2007;p 297.

بأنشطتهم فيها، وبالتالي فالدور الغالب للعامل البشري في الانتاجية هو مستوى الرضا الذي يشعر به العامل وله تأثير قوي على الأداء، فهو يحسن التعاون والتفاهم ويؤدي ذلك الى زيادة الانتاجية ولا يمكن حصر المشروع -التنظيم-

من خلال هذا الطرح وبناء على ما سبق فمدرسة العلاقات الانسانية قد اهتمت وتعاملت مع الولاء التنظيمي باعتباره أحد ركائز المؤسسة التي تحقق به أهدافها من قبيل تصنيف الحاجات، وأن الانسان له حاجات ليست المادية فقط، وكذلك ابراز دور القيادة الديمقراطية ودورها في تحقيق الرضا النفسي من خلال منح الحرية للعاملين وعدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، وبهذا خلقت مدرسة العلاقات الانسانية مناخ تنظيمي حقق نوع من التفاعل الاجتماعي ورفع مستوى المعنوية لدى العاملين.

2.2.1.3 نظرية الفلسفة الادارية أو (X & Y):

في حين "ماكريغور" "Douglas Megregor" تعرض بالانتقاد لأفكار رواد المدرسة التقليدية وطريقة تعاملها مع الافراد العاملين (x) طارحا أفكارا بديلة تؤكد على ضرورة التعامل الراقى مع العنصر البشري داخل المؤسسة (y) لذلك أطلق عليها نظرية النقد البناء (X & Y) وتسمى كذلك "الفلسفة الادارية" ...وبالتالي احداث التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العنصر البشري، وتعتبر منطلق المدرسة اليابانية في الادارة باعتبارها المنطلق الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه¹.

وبالتالي فهذه النظرية تتكون من شقين هما:

¹ فيصل محمود الشواورة: مبادئ ادارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية)، دار المناهج، الأردن، 2013، ص69.

الشق الاول يعرف بـ (x) ويتضمن مجموعة من الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية التي ترى أن الانسان بطبعه يكره العمل وبالتالي اكراهه عليه باستمرار، فالفرد العامل كسول ولا يوجد لديه طموح ولا يرغب بتحمل المسؤولية.

فاتخاذ القرارات يؤدي الى رفع الروح المعنوية وكذا الالتزام بتنفيذ الأهداف، وأن التهيب بتوجيه العقوبة والترغيب بمنح الحوافز المادية لا يمكن أن يدفع العاملين نحو العمل بل المعاملة الحسنة والاحترام والترغيب بمنح الحوافز المعنوية، وأن تحميل مسؤولية القصور في الاداء الى الرؤساء لا المرؤوسين باعتبار ان الرئيس هو المسؤول على تحفيز واثارة دافعية العاملين في التنظيم¹.

يرى "دوجلاس ماكريغور" من خلال هذا التحليل النظري أن اجبار العاملين واخضاعهم للجانب المادي والمراقبة المشددة وهي سلبية تتسم بها نظريات ومؤسسات التسيير الكلاسيكية وهي نظرية (X) في حين الافتراضات الايجابية متمثلة في (Y) هي التي من خلالها تحقق المؤسسة اهدافها لان العمال يسعون لذلك ويخضعون لرقابة ذاتية ومستعدون لتحمل المسؤولية لان المؤسسة عالجت دوافع العمل للأفراد من قبيل الحوافز المعنوية والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية وهذا ما يبين ان موضوع الرضا المهني والولاء المؤسسي موجود في طرح "ماكريغور".

3.2.1.3 نظرية الانصهار أو الاندماج:

انطلق كل من "باكي وكريس ارجيرس" من اشكالية؛ كيف يمكن لمجموعة من الأفراد مختلفين في القدرات والاستعداد ان يندمجوا في نشاط تعاوني يساهم في نجاح المؤسسة ويحقق رضا واشباع للأفراد العاملين؟

¹ المرجع السابق، ص 70.

وعليه اتجهت "نظرية الاندماج" الى الجانب النفسي والاجتماعي، وتقوم على العناصر التالية:
المؤسسة، الفرد، الاندماج.

فالمؤسسة: هي مجموع الافراد الذين يلتزمون بحل المشكلات مع بعضهم البعض ويسعون لتحقيق اهداف التنظيم وأن جوهره سلوك رسمي وغير رسمي داخل نظام مفتوح والدوافع تأتي من الخارج مثلما تأتي من الداخل.

الفرد: هو مجموع الاجزاء المركبة والمتفاعلة من قدرات فسيولوجية ونفسية واجتماعية لتكون الشخصية الانسانية، هذه القدرات تحركها دوافع التي تحدد سلوك الفرد وهذا السلوك لا تحده الدوافع فقط بل يتأثر بالميل والعادات والاتجاهات والعواطف...

الاندماج: ويأتي الاندماج من خلال قيام كل من المؤسسة والفرد بالتعبير عن نفسه وتحقيق أهداف يسعى كل منهما بلوغها، وهناك نوعان من السلوك سلوك المؤسسة الذي بموجبه يصبح الأفراد عملاء في التنظيم الرسمي ويسمى بالسلوك الاجتماعي الرسمي الذي يسعى الى تحقيق أهداف التنظيم، والسلوك الشخصي وبموجبه يحقق الفرد اهدافه، ولا يتم الاندماج الا من خلال مزج السلوكين معا¹.

وحسب هذا المقترح يمكننا القول إن الولاء التنظيمي ما هو نتاج للاندماج والانصهار بين سلوك الأفراد وما يريدون بلوغه من أهداف وما تسعى الى المؤسسة من تطلعات وأهداف، فالولاء التنظيمي لا يحدث إلا إذا كانت المؤسسة تملك اندماجا جيدا بين مكوناتها المختلفة بين الأفراد أنفسهم وبينها وبين موردها البشري، بحيث يظهر الاندماج في حل المشكلات والعمل الجماعي رسمي او غير رسمي والاشترك في وضع الأهداف. من خلال نظرية الاندماج والانصهار الذي قدمه "كريس

¹ رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص-ص (69، 71).

ارجيرس" و"باكي" فالتنظيم الناجح هو الذي يحقق أداؤه ويشبع حاجات أفرادها، حيث لا تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة الا باندماج اهدافهما معا.

4.2.1.3 نظرية العاملين (العنصرين الاثنتين):

انطلق "فريديريك هرزبرغ" من عاملين اثنين يحددان الرضا الوظيفي ومن ثم الولاء التنظيمي وهما:

-العوامل الحافزة: وهي التي تحفز العاملين من قبيل علاوات المرتب وبيئة العمل الجيدة ...
-العوامل الصحية: مثل سياسات المؤسسة، وخصم الراتب، وعلاقة غير صحية أو غير جيدة مع المديرين وزملاء العمل¹.

نظرية "العنصرين الاثنتين" من بين أهم نظريات المحتوى والتي تعنى بدراسة الحاجات المختلفة للعاملين وهي تبحث في رضا الافراد، فالعوامل الحافزة او الدافعة اذا ما تم توزيعها بصورة عادلة بين جميع العاملين من قبيل الترقية والاجور وعلاوات المرتب وغيرها تزيد من رضا الفرد العامل ويبلغ بها الولاء للمؤسسة لأنها اصبحت محل اشباع لحاجات يفتقدها، في حين العوامل الصحية او العوامل الوقائية والتي تترجم سياسة المؤسسة في التسيير والتي في غالب الأحيان تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي.

5.2.1.3 نظرية الحاجات:

"أبراهام ماسلو" "Abraham Maslow" من بين السلوكيين الذين عالجوا موضوع الدافعية في العمل من خلال نظرية الحاجات و في نفس الوقت تبحث في موضوع الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، فهو يرى ان للإنسان مجموعة من الحاجات تتدرج حسب اشباعها وأن درجة أداء الفرد

¹ Ankur Jain, Bhuwan Gupta, Meenakshi Bindal: A Study Employee Motivation in Organization, International Journal of Engineering Management Research, India, Vol 09, 2019, P66

لعمله إنما يتحدد على أساس دوافعه الداخلية، فبعد أن تجاوز العامل الحاجات الفسيولوجية يتطلع الى حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام والتقدير ثم حاجة تقدير الذات في قمة هرم الحاجات¹.

فمن خلال نظرية الحاجات فالعامل كلما أشبع الحاجات الأولية تطلع الى الحاجات التي تعتلبيها في هرم الحاجات وهذا يحقق له الرضا المهني وبالتالي الولاء التنظيمي، فالإشباع يعني خفض التوتر والاستقرار المهني وذلك نتاج للنسيج القيمي للمؤسسة.

3.1.3 الإهتمام النظري الحديث بالولاء التنظيمي:

تعتبر النظرية الحديثة التنظيم كيان هادف ما وجد الا لتحقيق اهداف محددة يجب بلوغها وبالتالي على جميع مكونات التنظيم المادية واللامادية الانسانية وغير الانسانية التلاحم والتكامل لبلوغ ذلك، والفرد العامل أساس هذا التكامل لأن به تتحقق الأهداف.

1.3.1.3 نظرية الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي نظام شمولي للإدارة يعتمد على اهداف قابلة للقياس تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية وقد قطعت الإدارة بالأهداف طريقا طويلا كأسلوب لتطوير ما يعرف بالرقابة الذاتية منذ ان اقترحها "بيتر داركر" "Peter Drucker". إن ما جعل الإدارة بالأهداف كبرنامج شائع نظريا وعمليا هو التأكيد على الأهداف التي يمكن تحقيقها وقياسها ميدانيا والتي توضع عن طريق المشاركة².

¹ بغول زهير، مرجع سابق، ص 115.

² عيد عريفج وحنان نصر الله وهالة صبري: مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، ط2، دار زهران، الأردن، 2002، ص 109.

إن مشاركة كافة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة التي يعملون بها يزيدهم بالشعور من الوجود داخل حيز المؤسسة ويزيدهم من الاهتمام الذي يبحث عليه كل عامل، ويصبح الهدف ووضوحه حافز للأداء، وبالتالي المشاركة في تحديد الأهداف لتصبح مفهومة لدى العاملين وقابلة للتطبيق تخلق الولاء للمؤسسة ولجماعة العمل.

ويمكن أن نوجز نقاط تطبيق الإدارة بالأهداف في كونها تشجع الإدارة الذاتية والولاء الشخصي من خلال مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، فالإدارة بالأهداف تؤكد على النتائج النهائية، وتبني أسلوب الإدارة بالأهداف يجبر المؤسسة على تطوير أولويات تحقيق الأهداف في قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته وتجعل من عملية التخطيط وعملية الرقابة عملية متكاملة من خلال نظام إداري رشيد¹. فالهدف الواضح حافز للعامل الذي يشارك في تحديده وهذا ما ينمي ولاء العامل لمؤسسته والتزامه ورضاه المهني، وهذا ما يجعل التنظيم يتسم بالرشد والعقلانية لأنه يسعى الى تحقيق أهدافه وأهداف العاملين فيه.

2.3.1.3 نظرية النظام التعاوني:

حدد "شستر برنارد" "Chester Bernard" خبرته كمدير في كتابه "وظائف المدير" حيث يرى ان المؤسسة نظام تعاوني لا تعتمد فقط على السلطة الرسمية من قبيل خلال اصدار الأوامر، والتهديد وتوقيع العقوبات، بل السلطة الحقيقية للمدير تكمن في رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون، فالاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية "In Formal Organization" يفوق أهمية التنظيم الرسمي "Formal Organization"².

¹ المرجع نفسه، ص115.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، مرجع سابق، 87.

إن تعريف "برنارد" للتنظيم الرسمي والذي يقوم على اساس أنه نظام تعاوني يتسنى للأفراد من خلاله الاتصال ببعضهم البعض والعمل بروح المودة والتضامن على تحقيق الأهداف المشتركة، هذا ولقد حفز تعريف "برنارد" لمعنى التعاون في التنظيمات الرسمية رواد آخرين امثال "هربرت سيمون" الذي عرف التنظيمات الانسانية بأنها نظام من النشاطات المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا من اجل تحقيق الأهداف المشتركة¹.

لقد اهتم "برنارد" بعلاقات العمل وهي أساس العمل التعاوني ومدى قبول دور القائد للفريق الذي يحرص على منح الحوافز المعنوية للأفراد وكذا عملية الاتصال التي تقوم عليها المؤسسة، إن جملة المتغيرات التي يحملها التنظيم غير الرسمي وما جاء به "برنارد" من خلال الأنشطة التعاونية وكذا طرح موضوع الحوافز وارتباطها بالعدالة في التوزيع فهي مفاهيم تشكل جوهر الثقافة التنظيمية التي أصبحت كقيم تعتنقها المؤسسة والأفراد وتشكل هويتهم التنظيمية من الانتماء الى جماعة العمل، الرضا الوظيفي، نظم الحوافز العادلة، فهي من اهم مسببات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، كلها مفاهيم تجسدت في الإدارة الحديثة عموما وطروحات "برنارد" خصوصا .

3.3.1.3 نظرية (z) اليابانية:

ومن خلال مفارقة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية وجد "وليم أوشي" William "Ouchi" ان المؤسسة اليابانية تفوق انتاجيتها المؤسسة الأمريكية رغم تفوق الأخيرة في عناصر الانتاج كعدد العاملين ورأس المال، يرى "أوشي" أن سبب التفوق الياباني يعود الى الأسلوب الاداري، فالإدارة اليابانية تدور حول مسلمة مؤداها خلق العامل السعيد في عمله².

¹ بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، د. ط، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص-ص (91، 92).

² محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 57.

يرى "وليم أوشي" أن نظرية (2) تقوم على ثلاث ركائز هي: (الثقة، الألفة والمودة، المهارة)، وبالتالي فالثقة والانتاجية مرتبطان ببعضهما البعض فكلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وتتمو الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الادارية، وبالنسبة للمودة والألفة فالمجتمع الياباني يتميز بالتماسك الاجتماعي الذي يبنى على علاقات اجتماعية طيبة ومودة متبادلة بين اعضاء الأسرة الواحدة والمؤسسة شأنها شأن الأسرة حيث ينظر العامل الياباني الى صاحب المؤسسة برب الأسرة، تتمتع المؤسسة اليابانية بمناخ تنظيمي تسوده العلاقات الانسانية المبنية على الاحترام المتبادل والانسجام، وباعتبار مهارة الاشراف يجب على المشرف التعرف على احوال العاملين وانماط سلوكهم ومهاراتهم وقدراتهم مما يمكنه من تكوين فرق عمل تحت اشرافه تكون قادرة على التعاون وبلوغ مستويات أعلى من الانتاجية وبالتالي يكون بث وزرع الثقة سهل بين المرؤوسين¹.

تعتبر الثقة من بين أهم العوامل التي يتكون منها الولاء التنظيمي، إذا ما أتاحت الثقة للعامل زادت مبادرته للأداء بأكثر فاعلية ويزداد ادراكه للأهداف المؤسسية وتتمو لديه روح المبادرة وتحمل المسؤولية ويكون قادر للتجديد والابداع، وللمناخ التنظيمي السائد دور في تنمية روح المودة والألفة بين الأفراد العاملين وينقص الصراع التنظيمي والمشاحنة في العمل وهذا ما يؤدي الى تماسك روح الفريق وزيادة التعاون بين أفرادها، هذه الركائز التي وضعها "وليم أوشي" في نظرية (2) تحقق والولاء التنظيمي وتبعث اليه وباعتبار المؤسسة الاسرة هي سر نجاح النموذج الياباني لأنه حقق أعلى مستويات الولاء التنظيمي.

¹ المرجع نفسه، ص 58.

فالسّمات الرئيسية لنظرية (z) هي ان القرارات تكون بالمشاركة في حين المسؤولية تكون فردية والاهتمام الشمولي بالعاملين والتقييم غير رسمي مع عدم اعتماد التقييم الدوري والتوظيف طويل الأمد والترقية بشكل بطيء، فعند توظيف العامل باعتباره دائما فان الإدارة تغرس فيه الرقابة الذاتية التي تعتمد على مبدأ الولاء وتبني فلسفة المؤسسة التي يعمل بها¹.

4.3.1.3 نظرية الترجمة:

قام كل من "Michel Callon" et "Bruno Latour" بمركز علم الاجتماع التجديد (CSI) بدراسة ميدانية للتأكيد على الطابع الديناميكي للمؤسسات وذلك من خلال الربط بين سلسلة الفاعلين وهم العلماء الباحثين والصيادين البحارة والسلطات العمومية وقواقع السان جاك ويرتبط نجاح المشروع بمدى التجنيد والتعاون بين جميع فئات الفاعلين البشرية وغير البشرية² كانت هذه النظرية نتيجة لأبحاث في علم اجتماع العلوم والتجديد التقني قبل ان تصبح نموذج في علم اجتماع التنظيم، وجوهر هذه النظرية يكمن في فكرة ان الفاعل ليس له فكرة باطنة ولا يحمل قوة ولا سلطة بقدر ما له من دور داخل حلقة الفاعلين والعلاقة المتبادلة بين فواعل التنظيم³. يبين هذا المقترح النظري الجانب التجديدي والدينامي في المؤسسة باعتبارها تحتوي مجموعة من الفواعل المادية واللامادية كما وصفها "ميشال كالون" و"برونو لاتور" عبارة عن حلقات متواصلة لتشكل سلسلة الفواعل وبالتالي توجيه واثارة اهتمام العاملين وتنسيق نشاطاتهم والتي في نهاية الامر تؤدي الى تحقيق هدف المؤسسة، وفي المقابل غياب حلقة او فاعل من سلسلة الفواعل المؤسسية يحول دون تحقيق الاهداف ويعتبر خلل ومعوق وظيفي. ومن هذا المنطلق فنظرية الترجمة تبين

¹ المرجع السابق، ص 59.

² Jean Michel Plan ; Opicit ; p-p (90,92).

³ آسيا قران: المورد البشري (نحو مقارنة تنظيمية للمورد البشري، ميزة وافاق ورؤى ومشروع منظمة)، د.ط، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2018، ص-ص (24، 25).

مدى الاندماج والارتباط بين الافراد والهيكل التنظيمي الذي طبيعته تملئ اهدافه بيئته الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق التكيف المؤسسي وبدوره يخلق الرضا والولاء المؤسسي.

2.3. الخلفية المعرفية للولاء التنظيمي:

1.2.3. خصائص الولاء التنظيمي:

- من خلال المفاهيم التي تطرقنا اليها في تحديد مفاهيم الدراسة وما جاء به العديد من الباحثين والمهتمين بموضوع الولاء المؤسسي او التنظيمي باعتباره وسيلة ادارية لبلوغ الاهداف التنظيمي يظهر في سلوكيات العاملين وينعكس على الاداء، ونحصر هذه الميزات على النحو التالي:
- الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد العامل داخل التنظيم لأنه يصقل من قبل المناجرة والادارة في الافراد العاملين.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة ولكن يستدل عليه من خلال سلوكيات العاملين وتصرفاتهم في المؤسسة والتي تجسد مدى ولائهم.
- مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير فهو يفقد خاصية الثبات بفعل درجة تأثير العوامل الاخرى كالقيادة والعدالة المؤسسية والاتصال التنظيمي
- يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا، لأنه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المؤسسة كالمواظبة على الحضور والالتزام بالمهام والحماس والدافعية في العمل والاخلاص والتميز في الاداء والرغبة للعمل في المؤسسة.

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة والبقاء فيها ومن ثم قبوله وتبني قيمها وأهدافها¹.

- الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

- الولاء وسيلة لتحقيق أهداف الفرد الشخصية التي لا يستطيع تحقيقها بمعزل عن المؤسسة.

- زيادة حالة الولاء تتوقف على جهد إدارة المؤسسة².

2.2.3 العناصر التنظيمية للولاء التنظيمي:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العناصر التنظيمي أو العوامل التي تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، حيث حددت هذه العناصر أو العوامل المساعدة على تكوين وترسيخ الولاء التنظيمي على النحو التالي:

1.2.2.3 السياسات التنظيمية:

على كل تنظيم قام من أجل تحقيق هدف معين الا وانتهج سياسات تساعد على ذلك وهذه السياسات الداخلية تحقق اشباع حاجات الافراد العاملين في المؤسسة ، فأشباع حاجات الفرد يتشكل لديه بما يعرف بالسلوك الوظيفي ، ويعتمد السلوك في شدته أو إيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد في اشباع هذه الحاجات ؛ فإذا اشبعت هذه الحاجات فان ذلك يترتب عليه اشباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة

¹ أبو العلا محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، (بحث غير منشور)، مذكرة لنيل شهادة: الماجستير في ادارة الأعمال، اشراف: رشدي عبد اللطيف وادي، قسم ادارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص-ص (38، 39).

² نجم عبد الله الغزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، د. ط، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص-ص (426، 427).

التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي¹.

فالسياسات التي يتبعها التنظيم لتحقيق أهدافه ماهي إلا فلسفة التسيير ومدى التحكم في إدارة المورد البشري لتحقيق الأهداف العامة هذه الأهداف والتي تندرج تحتها الأهداف الخاصة للأفراد العاملين فحث العامل وتحفيزه تجعل الفرد أكثر رضا عن عمله إلا أن التوقعات يجب أن تتقارب، سواء كان توقع الأفراد من التنظيم أو ما يتوقعه التنظيم من مورده البشري.

2.2.2.3 وضوح الأهداف المؤسسية:

يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء التنظيمي وللمؤسسة أكبر وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة واضحة كلما أدى ذلك لزيادة الولاء التنظيمي والاخلاص للمؤسسة².

3.2.2.3 العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في المؤسسة:

تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق اهداف التنظيم ، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الاهداف³. ويمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي⁴:

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون: السلوك البشري في منظمات الاعمال (المفاهيم والمحددات)، دار الأمة، الجزائر، 2017، ص 285.

² المرجع نفسه، ص 286.

³ نور الدين حاروش: ادارة الموارد البشرية، طر دار الأمة، 2016، ص 240.

⁴ عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق، ص 287.

1.3.2.2.3 المحور الاول: تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة الفعلية القائمة على الأسس العلمية لجعلها عملية ناجحة وفعالة [...] حيث أكدت الدراسات في السلوك التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل جيد بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المؤسسة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.

2.3.2.2.3 المحور الثاني: أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية لتحقيق الأهداف

3.3.2.2.3 المحور الثالث: انها تعمل على تنمية مهارات الافراد في العمل وتقبل المسؤولية.

4.2.2.3 العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

عرف "فورهان" "Forehand" و"جلمر" "Gilmer" المناخ التنظيمي على انه "مجموعة الخصائص التي تتصف بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات وتؤثر على سلوك موظفيها"¹.

وباعتبار لمناخ التنظيمي مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، فالتنظيمات ذات البيئة الايجابية والمشجعة للعمال والتي تتصف بدرجة عالية من الاحساس بالمسؤولية نحو العاملين وتعمل على خلق مناخ تنظيمي جيد وتحقيق الاهداف والاهتمام بالإنسان هي تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها².

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص-ص (248،249).

² الطاهر علي الطاهر وانس الطيب الحسن رابع: الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دلتا العلوم والتكنولوجيا، العدد 2، سبتمبر 2015 ص 103.

فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرار ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة، لأن العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث التعاون والعدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الاهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا ويدعم الشعور بالولاء¹.

فالمناخ التنظيمي الجيد والمحفز للعمل هو بمثابة دافع للأداء الجيد، وهو سمة من سمات المؤسسات المعاصرة والرائدة في صنع الولاء لأفرادها، فالمناخ التنظيمي يعكس ثقافة تنظيمية مؤسسية مشجعة لتحقيق الاهداف العامة للتنظيم.

5.2.2.3 تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة تؤدي الى الرضا العاملين عن العمل والولاء للمؤسسة².

فالأفراد يسعون الى تحقيق الحاجات وان تجاوزت المادي، توجد اخرى ذات مسعى معنوي جد مهم للأفراد وبالتالي على الإدارة الربط بين ما هو مادي ومعنوي لرفع درجات الولاء التنظيمي.

6.2.2.3 نمط القيادة:

فالقيادة " هي قدرة الفرد القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية"³.

¹ عبد الغفور مرزوقة واخرون، مرجع سابق، 288.

² المرجع نفسه، ص-ص 289، 288.

³ كامل محمد المغربي: الإدارة (اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)، دار الفكر، الأردن، 2007، ص 234.

فالإدارة الناجحة هي القدرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية من خلال أنظمة الحوافز فهي فن التأثير لكسب الرضا والولاء العمالي للوصول الى الأهداف¹.

7.2.2.3 الثقة التنظيمية:

وتعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة، وتشير الثقة التنظيمية الى ما يتوقعه الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن المشرفين أو الإدارة².

من أهم مفاتيح زيادة الانتاجية الثقة التي تمنحها الإدارة للعامل، فهي تعزز لديه روح المبادرة والإبداع وتنمو الثقة من خلال التعاون والعمل بروح الفريق ومن خلال المصارحة الشفافة والمشاركة في رسم سياسات وخطط التنظيم، فالثقة من الركائز التي وضعها "وليام أوشي" في نظرية^(z) اليابانية، فمنح الثقة للعامل والرقابة الذاتية تنعكس على رضاه المهني وولائه المؤسسي.

3.2.3 أبعاد الولاء التنظيمي ومراحل تطوره:

1.3.2.3 أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى أن هناك ابعاد مختلفة للولاء التنظيمي وتصنيفات عدة، اما أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه "ماير" وزملائه، حيث حددوا ثلاث ابعاد هي:

¹ نور الدين حاروش، مرجع سابق، 241.

² سفيان بوعيط: الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 15، دون سنة، ص319.

- الولاء الاستمراري:

ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير لما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض الاصدقاء) وكثير من الافراد لا يرغب بالتضحية بتلك الامور وامثالهم يقال عنهم أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

- الولاء العاطفي:

ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في مؤسسة معينة لأنه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف، وأحيانا تمر المؤسسة بفترات تغيير جوهرية، قد تتغير فيها بعض الاهداف وقيم المؤسسة وهنا يسأل الفرد نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الاهداف والقيم الجديدة، فاذا كانت الاجابة بنعم فانه يستمر بالمؤسسة واما إذا وجد انه يصعب عليه التكيف فسيترك المؤسسة¹.

- الولاء المعياري:

وهو يشير الى شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الاخرين، فالأشخاص الذين يقال لديهم الولاء المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن ان يقول الاخرين لو ترك العمل بالمؤسسة، فهو لا يسبب قلقا لمؤسسته او يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل فهو ولاء ادبي حتى ولو كان على حساب نفسه².

¹ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، ط7، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص-ص (216،217).

² المرجع نفسه، ص 217.

2.3.2.3 مراحل تطور الولاء التنظيمي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله ويمر الولاء التنظيمي بمراحل متعددة هي:

المرحلة الاولى: وتمثل مرحلة التجربة، وتبدأ قبل دخول الموظف الى العمل، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد العامل من خبرات سابقة وتوقعات وقيم واتجاهات وافكار وطبيعة البيئة الاجتماعية للموظف، وتمتد هذه المرحلة لمدة عام على العموم ويكون خلال هذه الفترة خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، وفي هذه المرحلة يسعى الموظف الى تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل جهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة العمل الانجاز وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وتمتد من سنتين الى أربعة سنوات ويسعى الفرد العامل خلالها لإثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على الانجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض المتغيرات سواء الشخصية او التنظيمية كالخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي وبروز الاهمية الشخصية¹.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل الى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والاعراض المعطاة للأفراد².

¹ بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008، بحث غير منشور، صص (61،62).

² عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق، ص283.

وهناك من يضيف مراحل اخرى للولاء التنظيمي من بينها ما قدمه "اورالي" وارتأى ان للولاء التنظيمي ثلاث مراحل هي:

- مرحلة الازعان أو الالتزام: وتعني ان ولاء الفرد في البداية مبني على الفوائد، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويبيي رغباتهم مقابل الحصول على العوائد المختلفة من المؤسسة.

- مرحلة التطابق او التماثل بين الفرد والمؤسسة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الاخرين وتأثيرهم عليه من اجل رغبته في الاستمرار بعمله في المؤسسة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي يشعر الفرد لانتمائه لهذه المؤسسة.

- مرحلة التبني: وهنا يعتبر الفرد ان اهداف المؤسسة وقيمها تشكل اهدافا وقيما له، ويكون الولاء ناتجا عن تطابق اهداف المؤسسة وقيمها مع اهداف الفرد وقيمه¹.

3.3 عمليات ادارة العلاقات الإنسانية وتحقيق الولاء التنظيمي:

وسنعرض في هذا العنصر مجموعة العمليات التي تتكون منها إدارة العلاقات الإنسانية والتي اثبتت الدراسات والبحوث إذا ما تمت وفق النمط الذي يراعى إنسانية الإنسان وكرامته وحاجاته النفسية والاجتماعية والتي تضمن له التوافق النفسي والاستقرار المهني، بحيث تتمحور هذه العمليات على القيادة التنظيمية وتحفيز المورد البشري والعدالة التنظيمية والإنصاف في ذلك ومشاركة العمال فيما يخص تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المؤسسية.

1.3.3 القيادة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي:

إن معالجة موضوع القيادة التنظيمية في ادبيات الفكر الاداري والتنظيمي يدل على مكانة القيادة والسلطة ودورها في ادارة المؤسسات والأفراد وبالتالي فالقيادة الديمقراطية كنمط له مؤشرات

¹ محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، دار العلم، السعودية، 2015، ص-ص (17،16).

عديدة تتمظهر في اداء العاملين ورضاهم المهني، وبما أن موضوع دراستنا "دور ادارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي"، فالقيادة التنظيمية هي التي تخلق التكيف والاندماج بين الافراد باعتبارهم جماعة عمل لا افراد منعزلين عن بعضهم البعض وبين وحدات التنظيم المختلفة، هي معايير تصبح تمثل هوية مهنية لدى العامل وللمؤسسة وهذا وفق نمط التسيير.

لقد ارتبطت ادارة العلاقات الانسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة وهذا ما تعتمده نظرية العلاقات الانسانية في تحليلها وبالتالي فالعلاقات الانسانية وادارتها بين العاملين في التنظيم هي الأساس، وذلك من خلال اهتمام القيادة التنظيمية بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وادراكها لأهمية اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم انتاجية عالية¹.

تكمُن أهمية القيادة في دورها الفعال داخل المؤسسات في تحقيقها لأهداف فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف، فهي حلقة الوصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية وتحفيز الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم وتحقيق أهدافهم وكذا تقييم أدائهم حسب ما هو مطلوب منهم وحل مشكلات ومعوقات العمل، فالقيادة تقدم الرعاية الشاملة للأفراد ورعايتهم والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي وبالتالي توحيد جهودهم وتنسيقها من أجل حسن سير أعمالهم وتحقيق اهدافهم².

بالصلاحيات التي تمتلكها القيادة الادارية الفعالة ومن مهارات تسيير ومعالجة الظروف والمشاكل الآنية بطرق موقفية ويجاد الحلول بفرورية، فالنمط الاداري له دور كبير في تكوين هوية للمؤسسة وخلق مناخ تنظيمي فعال للاداء والرضا في نفس الوقت، فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 56.

² صفوان أمين السقاف وأحمد إبراهيم أبو السن، مرجع سبق ذكره، ص 79.

تحقيق التكيف النفسي للعاملين والتكيف المهني والوظيفي وهذا ما يؤدي الى خلق الولاء التنظيمي سواء لجماعة العمل أو للمؤسسة، وفي المقابل تصبح القيادة معوقا وظيفيا يحد من التوافق والتكيف والرضا المهني إذا امتاز هذا النمط من التزمتم للرأي وبين الديكتاتورية والتسببية تنفلت الأمور وتغيب روح المسؤولية وقلة تحملها وتفضيل المصلحة الخاصة على العامة، وهنا يغيب الهدف العام وترتفع نسب عدم الرضا والنفور من المؤسسة.

2.3.3 تحفيز العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي:

لقد ظهرت السياسات التحفيزية بظهور المؤسسة لكن باختلاف انواعها وطرق تقديمها فالمدرسة الكلاسيكية نظرت للعامل باعتباره كائن مادي يسعى للربح المادي وفق النظام المغلق وبالتالي كان تحفيز العاملين تحفيزا ماديا بحت، في حين المدرسة السلوكية عالجت الامر وفق نسق مفتوح وان الافراد العاملين اجتماعيين يجب تحفيزهم ماديا ومعنويا لأن الهدف واحد ومشترك بين الجميع.

إن دراسة عملية تحفيز العاملين والولاء التنظيمي في مؤسسات اليوم أمر ضروري وجد مهم لما له من ايجابيات في الأداء وتحقيق الأهداف لأن الأساس هو التنبؤ بسلوك الأفراد والتحكم فيه، فدراسة موضوع التحفيز باعتباره عنصر اساسي في ادارة العلاقات الإنسانية بشقها الرسمي وغير الرسمي امر في غاية الأهمية الإدارية للمديرين والمشرفين لأنه يعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية وعلمية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء كأحد أهم العوامل لخلق مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الولاء التنظيمي والالتزام الطوعي في بيئة العمل¹. وفي هذا الصدد نجد من بين أهم أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر المؤسسة بناء اجتماعيا وجب تحفيز

¹ سليمان الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 72.

العاملين من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية وأن للحوافز المعنوية دور في اثاره دوافع الأفراد للعمل¹.

وبالتالي فتحفيز العاملين في المؤسسة الصناعية ماديا ومعنويا أمر جد ضروري للمحافظة على المورد البشري كما ونوعا في ظل عالمية وتنافسية المؤسسات الصناعية وتتنوع منتوجاتها، فالتحفيز كعنصر مهم من عناصر ادارة العلاقات الانسانية وجب الاهتمام به مع تزايد حاجات الأفراد ومتطلبات المعيشة المادية كالأجور والعلاوات وتعيين المواد القانونية المحددة لذلك، وكذا الحافز المعنوي حيث اثبتت الدراسات أن الكثير من الافراد لا يعملون من أجل الجانب المادي وانما من أجل الاهتمام المعنوي.

بما أن سلوك الفرد العامل هو سلوك موجه لتحقيق هدف محدد أوجب على الإدارة استغلال ذلك، فالأجر والمشاركة والدعم المعنوي والرقابة الذاتية وأساليب القيادة الديمقراطية ومحتوى العمل اذا كان مجال للتقدم وتحمل المسؤولية كلها وسائل تعمل على تحقيق الرضا ومن ثم الولاء التنظيمي، فجوهر السياسة التحفيزية هو اعطاء الفرد ما يريد من العمل، فكلما كانت المؤسسة قادرة على اعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من انتاجية وروح المبادرة ورضا مهني وولاء تنظيمي².

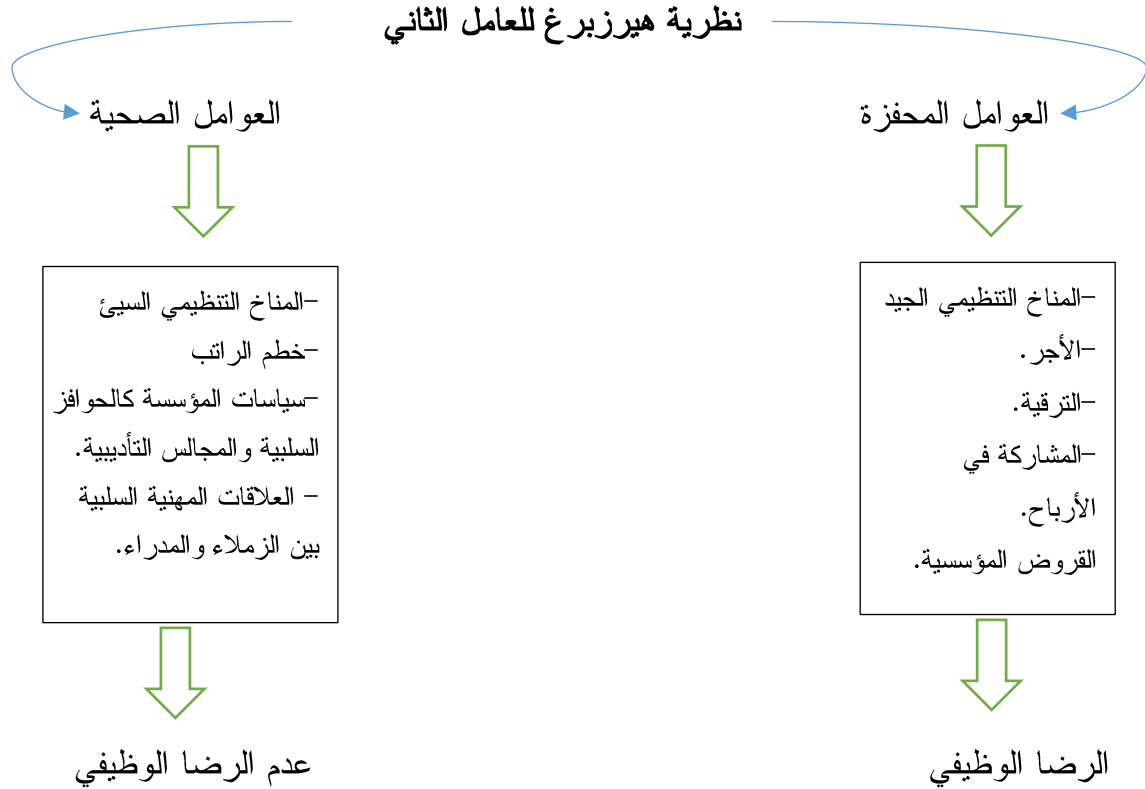
ينقسم تحفيز العاملين داخل التنظيمات بين نظريات المحتوى من قبيل نظرية "ماسلو" للحاجات ونظرية الدفر ونظرية "ماكلياند" للحاجات المكتسبة وكذا نظريات المسار كنظرية العدالة والتوقع³، ولعل من بين أهم نظريات المحتوى التي تناولت تحفيز العاملين نجد نظرية العاملين الاثنين "لهيزربرغ" والتي حددها في العوامل الحافزة من قبيل علاوات المرتب وبيئة العمل الجيدة

¹ بن زاف جميلة، مرجع سابق، ص 61.

² سليمان الفارس، مرجع سابق، ص- ص (72، 73).

³ صالح مهدي محسن العامري وظاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، طر، دار وائل، الأردن، 2008، ص- ص (493، 499).

والعوامل الصحية من قبيل سياسات المؤسسة وخصم الراتب والعلاقة غير الصحية مع المديرين وزملاء العمل¹، وعليه يمكننا تفسير مجمل ذلك من خلال نظرية العاملين الاثنين "الهيزبرغ" فتحسين العوامل المحفزة يزيد من الرضا الوظيفي ومن ثم الولاء التنظيمي وذلك حسب الشكل التالي:



الشكل رقم: (02) يوضح العوامل الحافزة والعوامل الصحية حسب مقترح هيرزبرغ (من اعداد الباحث).

من خلال هذه النظرية فإن العوامل التي وضعها فريديريك هيرزبرغ فهي عوامل تحفيز للعامل بالإيجاب أو السلب، فإذا كانت العوامل الحافزة زاد الرضا المهني ومن ثم الولاء التنظيمي وإذا زادت العوامل الصحية الغير حافزة ينخفض الرضا الوظيفي ويغيب تماما الولاء التنظيمي، وتختلف التوقعات.

¹ Ankur Jain; Bhuwang upta; Meenkshi Bindal;Opicit; p 66.

فكل من الفرد العامل والمؤسسة المستخدمة لديهما توقعات من بعضهما البعض فالفرد يتوقع عوائد من المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية والمؤسسة تتوقع دوماً أفضل الأداء والعمل الجيد بحيث العمل يحقق الأهداف المؤسسية والانتاجية تكون عالية، بحيث يكون هناك خلل في التوقعات بين الطرفين إذا لم يكن هناك تكافؤاً بين الطرفين في المدخلات والمخرجات.

3.3.3 العدالة التنظيمية وتحقيق الولاء التنظيمي:

بدون العدالة والانصاف ستواجه المؤسسات صعوبة كبيرة في تحفيز وتوجيه العاملين والموظفين، فهي شرط أساسي لأداء المؤسسات بفعالية والرضا الشخصي للأفراد العاملين¹.

إن معاملة الأفراد بإنصاف وعدالة ومساواة وفق منظور ادارة العلاقات الإنسانية تؤدي الي تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم إلى مؤسستهم، وتؤدي بهم الى بذل المزيد من الجهود والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم الى جانب اهدافهم².

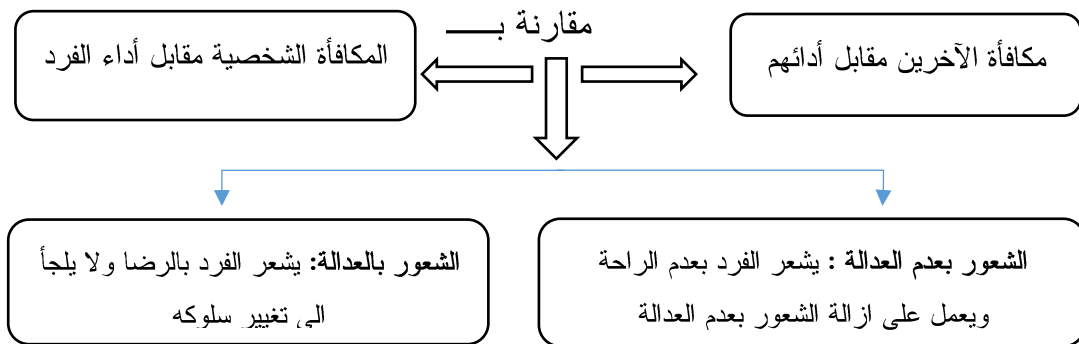
يظهر عدم الرضا في حالات عدم المساواة والانصاف فتتخفف بذلك معدلات الأداء والالتزام الطوعي للعمل والتذمر من عمل الفريق والانسحاب خارج الجماعة أو خارج المؤسسة الى مؤسسة أخرى، لأن الفرد العامل محل مقارنة بينه وبين العاملين الذين تتساوى جهودهم معه وبين مخرجاته وبين مخرجاتهم وما يتلقونه من حوافز مادية ومعنوية.

من أهم أبعاد العدالة التنظيمية داخل المؤسسة ذلك البعد التوزيعي للرواتب والأجور والمكافآت لما لها من دور كبير في نفسية العاملين كعوائد مادية لسد حاجات العامل مع المتغيرات الحياتية والقدرة الشرائية التي نلاحظها اليوم، فالعدالة التنظيمية تصنع مناخ تنظيمي عملي تعاوني ذات مخرجات لها عوائد مادية واجتماعية على الأفراد وعلى المؤسسة لأنها ضمن سياقات نظرية

¹ Eric Lambert: **the impact of organizational justic on correctional staff** ; journal of Criminal justice ; U.S.A; 2003 ; p 157.

² نوري منير: **تسيير الموارد البشرية**، طر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 92.

تحفيزية انسانية واجتماعية ومنه ينعكس سلوك الفرد العامل على الأداء الفعال والتعاوني ضمن جماعة و فرق عمل، ويظهر من خلال الانضباط والرضا المهني والدافعية للعمل والالتزام ومن ثم الولاء التنظيمي لجماعة العمل وللمؤسسة، فالعدالة كقيمة تعكس ثقافة وهوية مؤسسة وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة والتي تجعل منه تفاعلا ايجابيا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة¹، تبقى العدالة التنظيمية مرتبطة بالمساواة والتوقع بين الطرفين- العامل والمؤسسة- وفي هذا السياق لنظرية العدالة "Stacy Adams" ، لأن من خلال ظروفها كمقترح موجود على أرض الواقع، فالفرد العامل محل مقارنة من قبل الآخرين، فهم يقارنون مخرجاتهم بمخرجاته ومخرجاته بمخرجاتهم وما يتلقاه من راتب وحوافز مادية كانت أو معنوية، وبالتالي اذا تساوت المكافآت على حساب الأداء يشعر الفرد بالعدالة وهذا يزيد من ولائه ورضاه المهني ويزيد من التزامه الطوعي للأداء والاندماج والانصهار ويقل الصمت التنظيمي لديه، في حين غياب العدالة خاصة التوزيعية والتشاركية يظهر عند العامل عدم الرضا المهني والغياب والتهرب من العمل نتيجة الضغوط المهنية والوظيفية وارتفاع مستوى الصمت التنظيمي وتدني الانتاج وجودته وعدم الاندماج والتكيف والتعاون وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03) حول مضمون نظرية العدالة.



¹ عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة، د. ط، دار الرضوان، سوريا، 2008، ص 56.

المصدر: نقلا عن صالح مهدي العامري وطاهر الغالبي، مرجع سابق، ص 498

4.3.3 مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الولاء التنظيمي:

ان خلق منهج عمل ديمقراطي يحقق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لا يكون إلا من خلال مشاركة كافة أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرارات الادارية واختيار أهم بديل بالإجماع عليه من بين أهم البدائل المتاحة، وهذا ما يؤدي الى خلق ادارة تعاونية ديمقراطية سليمة من الأمراض الوظيفية.

لقد ظهرت عملية مشاركة العاملين في المؤسسة الجزائرية عبر مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة ونذكرها على النحو التالي:

مرحلة التسيير الذاتي: تعتبر هذه المرحلة مرحلة انتقالية مرت بها الدولة بعد الاستقلال مباشرة والعمل بالقوانين الفرنسية لمعطيات موجودة آنذاك من أمية وفقير ونقص اليد العاملة مع غياب للنسق القانوني، ويتوقف هذا النمط من التسيير على منح الاستقلالية الاقتصادية والادارية للعمال في تسيير وحداتهم ومشاركتهم في أرباح الوحدات التي يعملون بها، فالمؤسسات في تسييرها تخضع للجمعية العامة للعمل ومجلس العمال ولجنة التسيير، حيث نجد العديد من أوجه التناقض، لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المؤسسة واقتصر دورها على المصادقة على القرارات دون سلطة محددة في السيطرة عليها، واعطاء المدير العديد من الصلاحيات كالاعتراض على الأعضاء المختارين، وحقه في وضع قائمة مجلس العمال وأموال المؤسسة بيده و لا يخضع لسلطة لجنة التسيير، ولا يمكن للجمعية العامة للعمال عزله أو محاسبته على أموال المؤسسة، وفي هذه المرحلة كانت العلاقات المهنية مغيبة بين العمال والمسيرين، فالعامل وجد نفسه مأجورا لا يتلقى

الأرباح ويجعل كل شيء عن تسيير المؤسسة ومصير إنتاجه، في حين اقتصر دور العمال على القيام بمهام محددة دون استشارتهم أو اعتبارهم شريك في التسيير¹.

تميزت هذه المرحلة من التسيير المؤسسي بالفوضى على نحو الشاكلة السياسية بعد الاستقلال التي مرت بها البلاد في ذلك الوقت والافتقار لأدنى معالم البنى التحتية وكذا الكوادر والموارد البشري المؤهل فظهر عند العامل ما يعرف بالاغتراب الوظيفي والانتاجي وضغط السلطة المركزية وغياب مشاركة العامل في اتخاذ القرار، وهذا مرده للفجوة المعرفية والقيمية بين العمال والمسيرين.

مرحلة التسيير الاشتراكي: كان الهدف من التسيير الاشتراكي هو إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين من خلال ضرورة مشاركة العمال إلى جانب مجلس الإدارة ومدير المؤسسة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية الجيدة والسعي لحل المشاكل التنظيمية².

نجد للمشاركة هدف وظيفي وليس سياسي، ومن هذا المنطلق يتم تقاسم السلطات بحيث كانت تهدف إلى ضمان السير الحسن لعملية الإنتاج لا إلى الطعن في التراتبية القائمة، حيث أصبح النظام المركزي السائد للقيام بشكل من المشاركة وفق قاعدة تتوحد فيها المصالح بين مختلف الفاعلين في المؤسسة³.

كان الهدف من التسيير الاشتراكي إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية لتحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسة الصناعية ومشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين، والهدف من

¹ حبي سعيدة وقجة رضا: القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو اقتصادية)، مجلة المعيار، مجلد 25، العدد 58، 2021، ص 967.

² مرجع نفسه، ص 968.

³ محمد بشير: علماء التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعي الأول)، دار كنوز، الجزائر، 2018، ص-ص (87)، (88).

اشراك العاملين في تنظيم العلاقات بين المسيرين في المؤسسات الصناعية وتقليل الصراع التنظيمي ومن هنا اصبحت مشاركة العاملين أكثر من ضرورة مفروضة إلى جانب الاداريين في التسيير وهذا ما نص عليه ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات والتخلص من البيروقراطية والسلطوية والتكنوقراطية¹.

انطلاقا من فكرة المسير المنتج فمشاركة العمال في الإدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية استجابة لضرورة التعاون بين العمال وأصحاب العمل، حيث أصبح لمشاركة العاملين داخل المؤسسة الاشتراكية مظهرين يخص الأول المشاركة الفعلية والاشراف على التسيير الاقتصادي والمالي والتنظيمي، والمظهر الثاني يخص المشاركة الاستشارية الإعلامية التي يمارسها العمال في الهيئة المستخدمة او مندوب المستخدمين².

مرحلة المؤسسة الاقتصادية في ظل الخصخصة: بالرغم من مرور المؤسسة الجزائرية بمرحلة اعادة الهيكلة إلا أنها لم تتغير في معالم تسييرها عن النهج الاشتراكي، وبدخول التعددية وخصخصة المؤسسة الصناعية عرفت نهج جديد لمشاركة العمال في تسيير المؤسسة وذلك من خلال التمثيل النقابي ولجان المشاركة وبالتالي منح العامل المشاركة في الاتفاقية الجماعية لعلاقات العمل والسعي لتحقيق مناخ عمل أفضل³.

من خلال هذه المراحل التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية كإصلاحات دولة تبقى مستعارة من مؤسسات خارج قيم المجتمع وتطلعات العامل الجزائري وما نلاحظه ونشده اليوم في المؤسسة الجزائرية ما هو إلا تراكمات لسياسات منتهجة سابقا.

¹ الفضيل رتيمي ولطيفة طبال وأسماء رتيمي: سوسيولوجيا المؤسسة (قراءة تحليلية نظرية)، دار النل، الجزائر، 2019، ص 108.

² رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص-ص (51، 53).

³ حبي سعيدة وقجة رضا، مرجع سابق، ص 970.

فالقرارات الجماعية كما سماها " توماس جوردون " "T.Gordon" تجعل المرؤوسين يشعرون أنهم شاركوا مديرهم في اتخاذها ووقفوا على ظروف وأسباب اصدارها، وهم لذلك يقبلون على تنفيذها بكل اريحية وبكل حماس ورغبة، أو على الأقل يلتزمون بعدم معارضتها، ويشعرون بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه وبالتالي تكون درجة تحمل المسؤولية جد عالية¹.

للمشاركة دور هام في تحقيق أهداف المؤسسة فالأخذ بآراء العاملين حول اتخاذ قرار او قضية تهم العاملين والمؤسسة يعتبر عاملا أساسيا في نجاح القرار، فالمدير لوحد لا يستطيع أن يتخذ قرارا بمفرده، حيث تعتبر وسيلة لتحسين الداء ورفع الانتاج وتنمي روح الإبداع والابتكار، كما تخلق روح المسؤولية لدى العامل وتشعره بأهميته داخل المؤسسة فهو بذلك عنصر مطور وقابل للتغيير، ... فبالمشاركة تزول من ذهن العامل فكرة أنه موجود للتنفيذ، بل تصبح لديه ثقة بنفسه وأنه لا يبيع عمله وجهده للمؤسسة وإنما هو يستثمر جهد فيها، ويكتسب من خلال ذلك خبرات جديدة تؤهله لمناصب قيادية، فتفعيل عوامل المشاركة من قبل المؤسسة واشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعدها على تحقيق اهدافها بصورة ايجابية².

إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحياة ايجابية وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد العامل، وقد ثبت ان المشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى وتقليل الدوران الوظيفي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي³.

¹ سالم نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، ط2، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص 236.

² حسن حريم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد، الأردن، 2006، ص 95.

³ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، مصر، 2001، ص 353.

من خلال هذا الطرح حول مشاركة العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل ما هو الا تبرير لطرق التسيير المنتهجة داخل المؤسسة، فالوعي العمالي بماهية المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي وفق اشراف داعم وقيادة تشاركية ديمقراطية قوامها الاحترام المتبادل وأخذ آراء المرؤوسين بعين الاعتبار يعزز مستويات الولاء التنظيمي لدى العامل وارتفاع معدلاته ويزيد من الاستقرار المهني والانتماء للمؤسسة المستخدمة، وبذلك يتحقق الولاء التنظيمي باعتباره مكسب مؤسسي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فالعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعاملين والولاء التنظيمي هي علاقة ارتباطية، حيث كلما كانت مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات وقبول طروحاتهم واستشارتهم والأخذ بها كلما زاد معدل الولاء للعمال، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة، التي بدورها لا تتحقق إلا في ظل فلسفة قائمة على التعاون وروح الفريق¹.

¹ منسول الصالح ورقادة السعيد: دليل المبتدئ في اعداد الرسائل الجامعية، دار الماهر، الجزائر، 2023، ص60.

خلاصة:

يعتبر الولاء التنظيمي ميزة من مميزات المؤسسات المعاصرة عكس المؤسسات الكلاسيكية التي وضعت خططها على الانتاجية فقط؛ حتما ستضمحل و تتلاشى في الاخير، فاذا حققت المؤسسة درجة عالية من الولاء ضمنت الرضا الوظيفي لعمالها والالتزام والدافعية للإنجاز وحب المؤسسة والعمل بها وبالتالي ارتفاع معدلات الانتاجية وتمتع الافراد العاملين بروح المسؤولية، هذا بوجود ادارة داعمة وقيادة مساندة للمبادرة الفردية والجماعية وبالتالي خلق بيئة عمل مشجعة ومحفزة للأداء الجيد مبنية على الاحترام والثقة وحسن ادارة العلاقات الانسانية، هذا ما يصنع الولاء التنظيمي الذي أصبح ضرورة مفروضة على كل المؤسسات .

— الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة —

1.4 مجالات الدراسة.

2.4 مجتمع الدراسة.

3.4 خصائص مجتمع الدراسة وتحليلها.

4.4 منهج الدراسة.

5.4 أدوات جمع البيانات.

6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.4 مجالات الدراسة:

إن تحديد مجالات الدراسة تعكس منطلقات البحث المدروس - الزمانية، المكانية، والمجتمع المخصص للدراسة، فإدراج مجالات الدراسة يزيد من ضبط البحث المدروس وتحديد محله بين الدراسات السابقة المتقاطعة في نفس الموضوع وبالتالي التباين في نتائج هذه البحوث مادام البحث في العلوم الاجتماعية التي تمتاز بالنسبية والتغيير، ونوجز مجالات الدراسة على النحو التالي:

1.1.4 المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بفرع "SOMATEL LIEBHERR" التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بعين السمارة ولاية قسنطينة.

ان المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية - عين السمارة ولاية قسنطينة - ناتجة عن اعادة هيكلة شركتي "SONACOME" و "SN METAL" سنة 1983 وفي سنة 1995 حولت الى شركة ذات أسهم رأس مالها الاجتماعي قدر بـ: 15 600 000 000 دج، ملك للمجمع الجزائري للميكانيك "AGM" تختص المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بتصميم وتطوير و انتاج وتسويق المنتجات الخاصة بالأشغال العمومية والصناعية والميكانيكية وكذا بيع قطع الغيار.

تقع المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية وضمنها فرع "SOMATEL LIEBHERR" "سوماتال ليهبير" بالمنطقة الصناعية عين السمارة على الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين ولاية قسنطينة وعين السمارة، مقابل محطة خدمات البنزين سيرتا.

تتكون المؤسسة من أربعة فروع للإنتاج فرعان بعين السمارة - قسنطينة - وفرع بالجزائر العاصمة وفرع ببجاية. (أنظر الملحق رقم: 02).

- "SOMATEL" -

- "SOMATEL LIEBHERR" (SOMATEL) ينتج عتاد الأشغال العمومية من الجيل الجديد من الجرافات والجرافات والشواحن (عتاد الترسة والرفع)، المقر عين السمارة.

- "SOFARE".

- "EROPACTOR ALGERIE" (SOFARE) ينتج الات الرص من الجيل الجديد، المقر عين السمارة.

- "FAGECO" انتاج رافعات العمارات ومفرشة الزفت، المقر بجاية.

- "SOMABE" انتاج عتاد الاسمنت خلاطة الخرسانة، قلابة للورشة، صانعة اللبناات، كابينة صحراوية، المقر الحراش - الجزائر.

كما للمؤسسة شبكة تجارية تغطي كافة التراب الوطني مكونة من أربعة وحدات تجارية متواجدة على مستوى الجزائر العاصمة، وهران، عنابة وقسنطينة، كما تتولى الوحدة التجارية بقسنطينة تموين باقي الوحدات التجارية بقطع الغيار للمنتوجات المسوقة، ويوكل تسيير المنطقة الصناعية بعين السمارة وحدة "UGEZIA" التابعة للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية.

2.1.4 المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني وهي الفترة التي قضاها الباحث في انجاز بحثه وذلك عبر محطات مختلفة يتكون منها البحث بالأساس ويتخللها التدقيق والتحميص والتصحيح والتقصي العلمي للمادة المجمعة وذلك انطلاقا من الجانب النظري وصولا الى الجانب الميداني وتحليل البيانات وصياغة نتائج الدراسة.

من هذا المنطلق يمكن تقسيم مراحل الدراسة على النحو التالي:

المرحلة الاولى: وفيها تم ضبط موضوع الدراسة وخطة البحث والاطلاع على التراث النظري من دراسات سابقة ومراجع حول ومتغيرات الدراسة.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة تم اعداد الاستمارة وعرضها على الاستاذ المشرف ومن ثم تصويبها وعرضها على الأساتذة المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض الأسئلة لنقص صحتها اللغوية وكذا حذف بند الحالة المدنية من محور البيانات الشخصية وكذا حذف السؤال الفرعي للسؤال الرئيسي الرابع والثلاثون من المحور الخامس، بعد التصويب الذي نصح به الأساتذة المحكمين وزيارة المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع " SOMATEL LIEBHERR " والحصول على اذن القيام بالدراسة الميدانية، حيث تم تزويدنا بالمعلومات والوثائق اللازمة لمعرفة مجتمع البحث وسبل اختياره، وفي هذه المرحلة تم توزيع استمارة الاستبيان بتاريخ 2022/06/12، وتم الجمع النهائي للاستمارات الموزعة على المبحوثين بتاريخ 2022/06/27.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة تفرغ البيانات من تاريخ 2022/06/27 وتحليل الجداول التكرارية باستخدام برنامج الحزم الاحصائية الى غاية 2023/04/24 حيث تم تفسير وتحليل النتائج البحثية والاجابة على تساؤلات الدراسة.

2.4 مجتمع الدراسة:

بما أن موضوع الدراسة " دور إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي " والذي يتناسب أكثر مع المؤسسة الصناعية ونظرا لكبر حجم المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية تم اختيار أحد فروعها وهو فرع " SOMATEL LIEBHERR " لصناعة عتاد الترسنة والرفع بعين السمارة -قسنطينة- والذي يعمل به 135 عاملا منهم 107 عامل مثبت وهذا حسب تصريح المؤسسة حول تعداد العمال لشهر جوان كما هو مبين في الجدول ادناه.

الجدول رقم: (1) توزيع مجتمع البحث حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي (التعيين)
03 %	04	الإطارات السامية
28 %	28	الإطارات
11 %	12	أعوان التحكم
58 %	63	أعوان التنفيذ
100 %	107	المجموع

(اعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات المقدمة من قبل المؤسسة).

ومن خلال الجدول أعلاه تم تطبيق أسلوب المسح الشامل على العمال الدائمين والذي بلغ عددهم 107 عامل لأن العامل الدائم "CDI" يملك الاستقرار المهني وهم من يظهر لديهم الولاء التنظيمي والرضا المهني وهذا ما يخدم موضوع الدراسة، في حين العمال غير الدائمين "CDD" والذي بلغ عددهم 28 عامل في الأصل مازالوا يبحثون عن الاستقرار المهني وبالتالي البحث على مناصب عمل دائمة، وعلى هذا الأساس تم استبعادهم من مجتمع البحث.

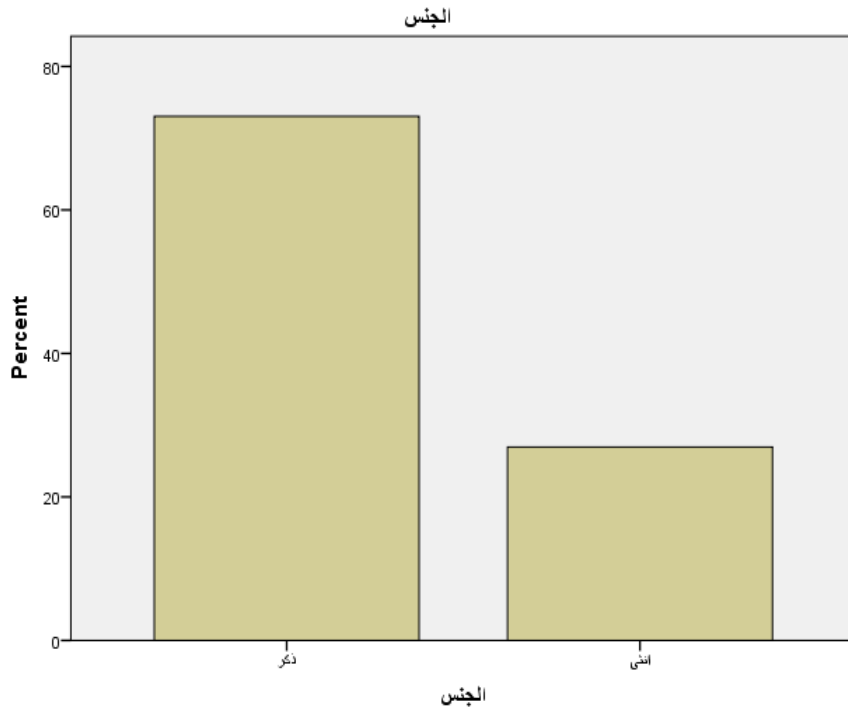
3.4 خصائص مجتمع الدراسة وتحليلها:

بما أن موضوع الدراسة "دور ادارة العلاقات الانسانية في تحقيق الولاء التنظيمي" فلمجتمع البحث خصائص تدور حول البيانات الشخصية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة ذات دلالة

سوسيومهنية كالسن والجنس والأقدمية في العمل والمستوى التعليمي والمرتبطة بمتغيرات البحث، ومن هذا المنطلق سنوجز خصائص مجتمع الدراسة بالعرض والتحليل على النحو التالي:

الجدول رقم (2): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	%73
أنثى	24	%27
المجموع	89	%100



الشكل رقم (04): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.

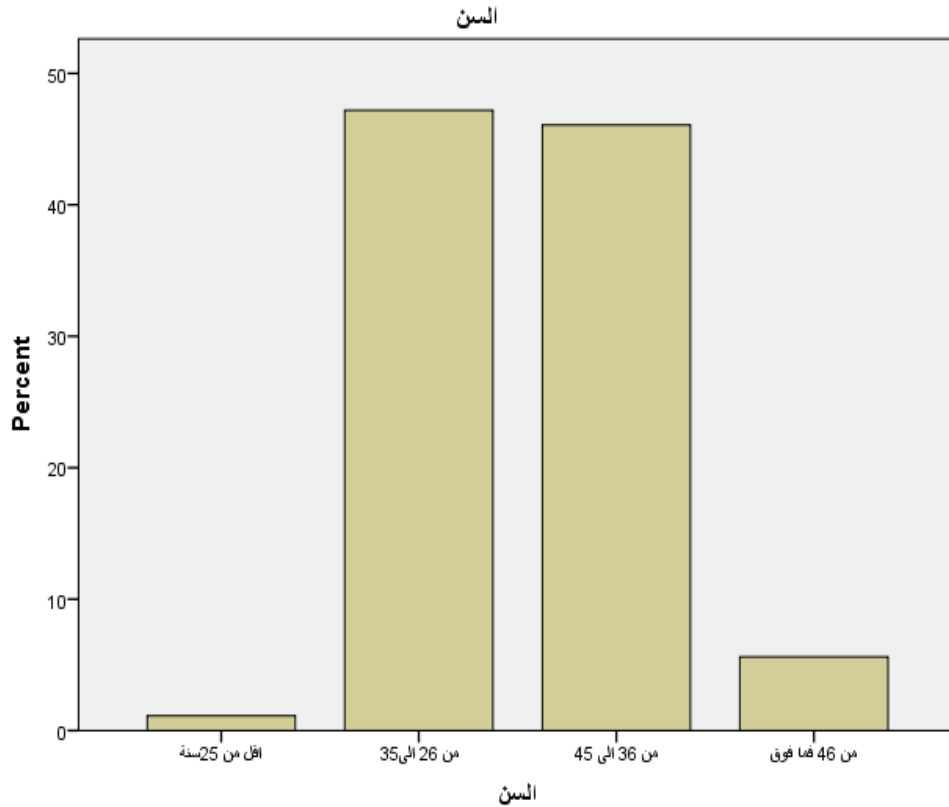
يبين الجدول رقم (02) توزيع مجتمع البحث حسب الجنس، حيث نجد نسبة 73% من مجتمع البحث ذكور بعدد 65 مفردة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (04)، في حين نجد 24 مفردة من جنس الإناث بنسبة 27% من المجتمع الكلي، وبمقارنة النسب الموجودة في الجدول أعلاه نجد تباين بين الفئتين وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة محل الدراسة " المؤسسة الوطنية لصناعة عتاد الأشغال

العمومية فرع "SOMATEL LIEBHERR"، وعليه يمكن القول أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول الاحصائي لتوزيع مجتمع البحث حسب الجنس هو وجود كلا الجنسين، إلا ان نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الاناث، فالطبيعة الصناعية للمؤسسة محل الدراسة والتي تحتاج إلى القوة العضلية أكثر من القوة الذهنية فهذه الميزة المهنية هي التي توضح هذا التباين، بالرغم من اقبال المرأة على عالم الشغل ومزاحمة الرجل في كل الوظائف إلا ان المؤسسة محل الدراسة اعتمدت على جنس الذكور أكثر فهذا العمل الذكوري يركز حول التركيب والتلحيم والصيانة وغيرها...، فتواجد جنس الإناث كان حاضرا وبقوة في العمل الاداري وهذا ما تم ملاحظته من خلال التنقل بين أقسام الفرع وخاصة أثناء توزيع الاستثمارات.

الجدول رقم (3): يبين توزيع مجتمع البحث حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
1.1%	1	أقل من 25 سنة
47.2%	42	من 26 الى 35
46.1%	41	من 36 الى 45
5.6%	5	من 46 فما فوق
100%	89	المجموع



الشكل رقم (05): يوضح توزيع مجتمع البحث حسب السن.

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (03) نلاحظ ان نسبة 47.2% من عمال فرع "SOMATEL LIEBHERR" تتراوح اعمارهم من 26 إلى 35 سنة مقدره بـ 42 عامل، في حين نجد نسبة 46.1% من مجموع مجتمع البحث بـ 41 عامل تتراوح أعمارهم من 36 الى 45 سنة، بينما نجد الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق تحتوي خمسة مفردات بنسبة 5.6%، في حين نسبة 1.1% ممثلة في مفردة واحدة من المجتمع الكلي وهي أقل من 25 سنة.

ومنه يمكن القول ان معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم شباب تتراوح أعمارهم

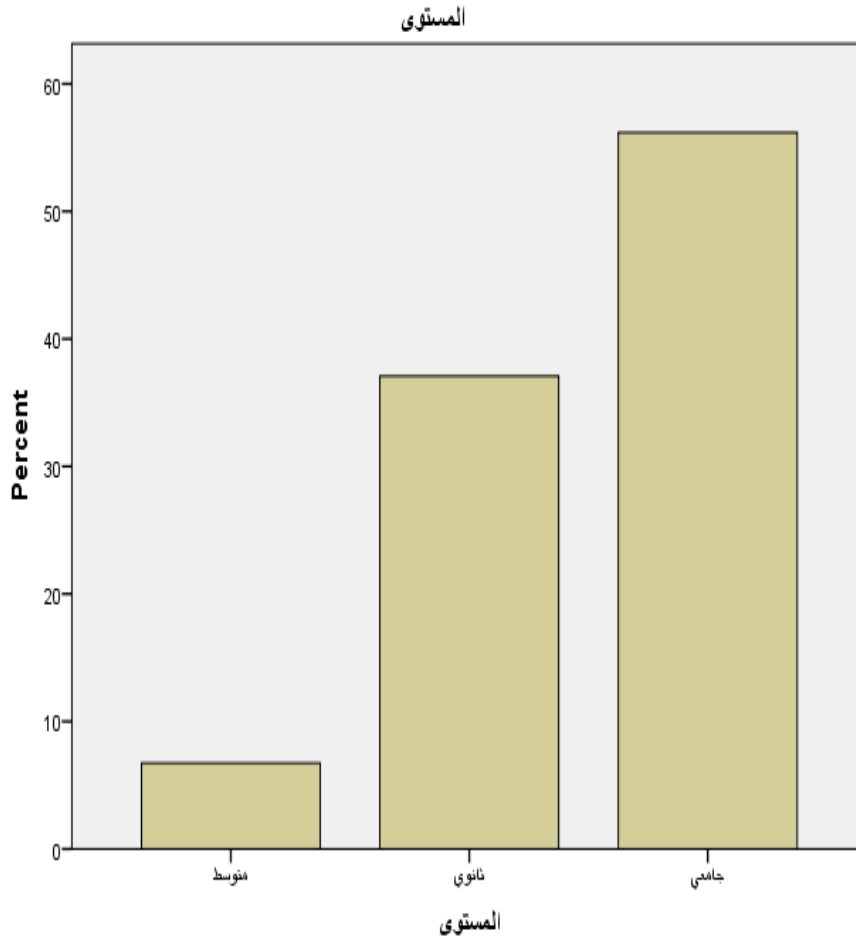
من 26 سنة الى 45 سنة وبنسبة 93.3%.

يعتبر السن والفوارق العمرية من الأبعاد الذات علاقة بمتغير الولاء التنظيمي وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة بن دحو سميحة وسهيل مقدم " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي " بحيث توجد فروق ذات دلالة في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.

فالمؤسسة محل الدراسة تمتلك طاقة وقوة شبابية بعدد 83 عامل من مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 26 سنة إلى 45 سنة، فمن خصائص هذه الفئة السوسيو مهنية الطاقة والقوة والاندفاع للعمل، وبالتالي فالسن متغير مهم لدراسة مستويات الولاء التنظيمي فالعامل في بداية مشواره المهني هو في مرحلة التجربة والخوف من التنظيم وبالتالي فالعامل يبحث عن الاندماج المهني، في حين المرحلة الثانية العمل والانجاز وتتجاوز الأربع سنوات عمل ويكون العامل قد كون رصيد خبرة مقبول، ثم مرحلة الثقة في التنظيم والتي يمكن أن تتجاوز الخمس سنوات، من خلال هذا العرض فالعامل كلما تقدم في سن اكتسب خبرة عمله وفهم محتواه بحيث يسعى الى تقديم الأفضل وتعلم الجديد إذا ما وجد المناخ الجيد والدعم الكافي والتحفيز المادي والمعنوي من قبل مسؤوله ارتفع معدل الولاء التنظيمي لديه وبالتالي تقل السلوكيات السلبية من قبيل الصراع التنظيمي وعدم التعاون والتسرب المهني وخاصة الصمت التنظيمي وعدم التجاوب والاندماج في جماعة العمل.

الجدول رقم (4): يبين المستوى التعليمي لمجتمع البحث.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى
0%	0	ابتدائي
6.7%	6	متوسط
37.1%	33	ثانوي
56.2%	50	جامعي
100%	89	المجموع



الشكل رقم (06): يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث.

تشير الأرقام المسجلة في الجدول رقم 04 أعلاه والمتعلق بتوزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي، حيث نسبة 56% من المجتمع الكلي للبحث ذات مستوى جامعي بتعداد 50 مفردة ويليه المستوى الثانوي بنسبة 37% والمتوسط بنسبة 6.7% من مجتمع البحث، وهو ما يبينه الشكل رقم (06)،

ومنه يمكن القول أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة هم خريجي الجامعات والبعض الآخرين لديهم مستوي الثانوي.

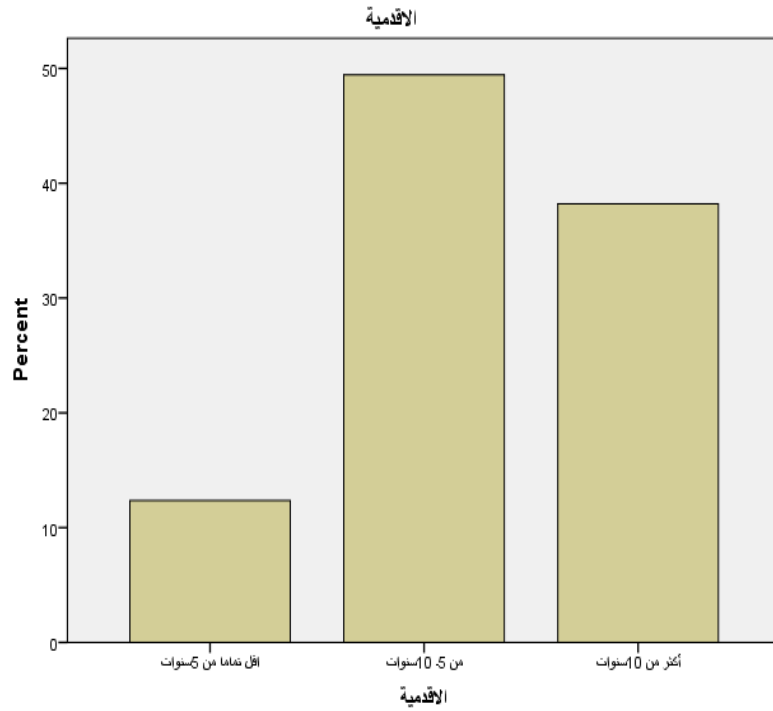
الملاحظ أن أغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي والثانوي، وهذا التقارب له دلالات سوسيوتنظيمية على المستويات الادارية الثلاث، فالمستوى

التعليمي يعكس ما تلقاه العامل في مشواره التعليمي كجانب نظري يسهل عليه العمل الميداني في جماعات عمل منظمة مندمجة لتحقيق الأهداف التنظيمية، هذا الاندماج لا يأتي هكذا وإنما بالتدريب والممارسة وتدوير العمل والإشراف الجيد تحت ثقافة مؤسسية داعمة وجيدة من كل النواحي التنظيمية والإدارية، أضف إلى ذلك كون المستوى التعليمي العالي يأخذ نسبة كبيرة في التسيير المؤسسي من العمليات الاتصالية بالاتصال المؤسسي وبمختلف أنواعه سواء كان الصاعد أو النازل أو الأفقي أو المختلط يعكس المستوى التعليمي للمورد البشري داخل المؤسسة، ففهم أو عدم فهم محتوى الرسالة الاتصالية يؤثر على الأداء ومدته.

وبالتالي فإن المستوى الجامعي والذي يمثل أزيد من نصف مجتمع البحث وباعتباره مكسب للمؤسسة محل الدراسة من كوادرات واطارات وأعوان تحكم وتنفيذيين وبنسبة 93.3% من مجتمع البحث تنحصر أعمارهم بين 26 و45 سنة حسب معطيات الجدول رقم (03). فهذه الفئة الشبابية وبمستواها التعليمي فهي طفرة نوعية في المؤسسة محل الدراسة لما لها من إمكانيات ذهنية وقدرات بدنية لتقديم أعلى درجات الأداء، إذا تم تحفيزها وتدريبها وتقييمها بأسلوب جماعي خاضع لمعايير عادلة، والإشراف عليها ومشاركتها في تسيير مؤسستهم، وتوفير المناخ التنظيمي الداعم وفق معايير إدارة العلاقات الإنسانية، في بذلك (المؤسسة) قد حققت أعلى درجات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموردها البشري.

الجدول رقم (5): يبين الأقدمية في العمل لمجتمع البحث.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل تماما من 5 سنوات	11	12,4%
من 5-10 سنوات	44	49,4%
أكثر من 10 سنوات	34	38,2%
المجموع	89	100%



الشكل رقم (07): يوضح الأقدمية في العمل لمجتمع البحث.

ما يلاحظ من خلال الجدول رقم (05) وما يوضحه الشكل رقم (07)، بأن نسبة 49.4% من العاملين في المؤسسة محل الدراسة تنحصر أقدمية العمل لديهم من 5 إلى 10 سنوات بتعداد 44 مفردة من مجتمع البحث، في حين نجد نسبة 38.2% بتعداد 34 مفردة تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات، بينما النسبة الأقل هي لدى العاملين الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 05 سنوات وبنسبة 12.6% من مجتمع الدراسة.

وعليه يمكن القول ان معظم العاملين في الفرع تنحصر خبرة عملهم بين 5 و10 سنوات والبعض الآخر خبرتهم تزيد عن 10 سنوات.

تعتبر الأقدمية في العمل مؤشر مهم لقياس الولاء التنظيمي، فهي تعبر عن السنوات التي قضاها العامل في عمله بكل ميولاته وتوقعاته من التنظيم، فكلما زادت سنوات الخبرة زادت توقعات

الفرد العامل في الترقية مثلا وارتقاء مناصب قيادية كحصوله لتراكمات تلك السنوات. وعلى هذا الأساس نجد نظرية "ماسلو" للحاجات والتي توضح خمس حاجات متعاقبة... وحاجة الانتماء، وحاجة التقدير، وحاجات تحقيق الذات¹. وعليه فكلما تقدم الأفراد العاملين بالمؤسسة قلت لديهم الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان وأصبح الفرد يبحث عن حاجات أخرى كالانتماء والتقدير والسعي لتحقيق الذات من خلال العمل، وهذا ما يتوافق مع دراسة "Hull and Naugain" "هول ونوكين" في دراسة قاما بها وجد انه كلما تقدم المدراء في العمل في المنظمة قلت الحاجات الفسيولوجية وتطورت حاجات اخرى التي تنصدر الأهمية وبمكانة بارزة²، ومن هذا المنطلق يصبح العامل مندمج في عمله وايجابي في فريقه ولا يسعى الى تغيير مكان عمله خاضع لالتزامه الطوعي وتظهر لديه سلوكيات الرضا المهني والولاء التنظيمي لأن الولاء المؤسسي أكثر ارتباطا بحاجات العامل المختلفة وبدرجة الاشباع، فكلما أشبع العامل جميع الحاجات الضرورية لديه يكون التنظيم لديه بالتنظيم الرشيد الداعم له، في حين غياب الاشباع يؤدي الى التوتر والبحث عن كيفية الاشباع وفي مرحلة البحث هذه يتذبذب استقرار العامل وولائه المؤسسي.

4.4 منهج الدراسة:

لفهم الظاهرة المدروسة وجب على الباحث تبني منهج علمي يساعده على ذلك وليس اعتباطا، بل طبيعة الدراسة وموضوعها وتساؤلاتها وأهدافها هي التي تحدد المنهج الملائم للموضوع محل الدراسة، من أجل الوصول الى نتائج دقيقة نسبيا ما دام البحث والتقصي في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط⁵، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² المرجع نفسه، ص-ص (257، 258).

"يشير المنهج العلمي إلى مختلف العمليات التي ينهض عليها علم من العلوم أو يستعين بها في دراسة الظاهرة الواقعة في مجال اختصاصه وهو بذلك طريقة للتفكير والبحث يعتمد عليها في مجال تحصيل المعرفة العلمية الصادقة والثابتة والشاملة حول ظاهرة معينة"¹.

وباعتبار المنهج " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"²، حيث ينطلق الباحث من الخلفية المعرفية والنظرية المتبناة حول الموضوع بحيث يمكنه ذلك من التحليل والتركيب والربط بين أجزاء الظاهرة المدروسة.

والباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية عليه ان يكون أكثر دراية بالمناهج في هذه العلوم التي تمتاز بالنسبية ولعل أهم منهج هو المنهج الوصفي "حيث لا يقتصر المنهج الوصفي المستعمل في المجالات العلمية على والصف الدقيق للظاهرة المدروسة فحسب، بالإضافة الى وصف الظاهرة وجمع البيانات ووصف الظروف والممارسات المختلفة وتحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ومقارنة المعطيات وبالتالي التوصل الى نتائج تعميمها في إطار معين"³.

بما أن مصدر المعلومات في البحوث الوصفية هو الواقع، فالمنهج الوصفي ينطلق من الأوضاع والظواهر الراهنة ما دام الهدف من البحوث الوصفية هو وصف هذه الظواهر أو الواقع بغية فهمه⁴.

¹ سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، الكتاب الثاني، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019، ص 26.

² رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، د.ط، دار الكتاب الحديث، مصر، 2004، ص 104.

³ سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018، ص 141.

⁴ مكي مصطفى: البحث العلمي (آدابه وقواعده ومنهجه)، د. ط، دار هومة، الجزائر، 2013، ص 106.

المنهج الوصفي "هو الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفاً وكماً"¹.

من خلال ما عرض آنفاً من تعاريف والتي تتمحور حول المنهج الوصفي فقد أجمعت ان انطلاقة الوصف هو الواقع، لأن الظواهر المدروسة كوقائع راهنة متشابكة وهي بحد ذاتها منطلقات كيفية للبحوث في العلوم الانسانية الاجتماعية.

إن منطلق موضوع " دور ادارة العلاقات الانسانية في تحقيق الولاء التنظيمي " منطلق وصفي كيفي لفهم الظاهرة المدروسة وهي الولاء التنظيمي والتي حددتها اشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، وفي نفس الوقت للموضوع عرض كمي من خلال محاكات ما هو مجمع في الاستمارة أو ما تم ملاحظته من سلوكيات لدلالة الرقم وترجمتها سوسيوولوجيا، فمن خلال المنهج الوصفي المتبنى وبمنطلقات البحث الكيفية والكمية يمكننا أن نكشف على أبعاد الدراسة وتوافرها على أرض الواقع ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة بالقياس والتحليل والتفسير.

5.4 أدوات جمع البيانات:

بعد التنقل بين العديد من المؤسسات الصناعية للقيام بالدراسة الأساسية مثل مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة - أم البواقي- ومؤسسة جيكا لصناعة الإسمنت - سيقوس أم البواقي- التي رفضت اجراء الدراسة الأساسية، تم التوجه الى المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية - عين السمارة قسنطينة - وبعد مرحلة قبول المؤسسة لإجراء الدراسة الأساسية وذلك بأحد فروعها "فرع سوماتال لبيهير"، كمرحلة أولية للدراسة الاستطلاعية، وبالاعتماد على الملاحظة البسيطة

¹ يوسف طباحة: منهجية البحث (تقنيات ومناهج)، دار الهدى، لبنان، 2007، ص319.

لمعرفة الجو العام للمؤسسة من خلال رصد سلوكيات العاملين وترجمتها لما يخدم أهداف البحث والدراسة الأساسية، ومن خلال ذلك تم الاطلاع على عدد العمال ودليل النظام الداخلي للمؤسسة.

أداة الاستبيان (استمارة استبيان):

ما من بحث علمي إلا واشتمل على أداة بحثية أو أكثر واختيار الأداة راجع بالدرجة الأولى الى طبيعة الموضوع والحقل التخصصي الذي ينتمي إليه وكذا المنهج الوصفي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة لمعالجة أسئلة الدراسة كميًا وكيفيًا، ومن هذا المنطلق تم الاعتماد على استمارة الاستبيان لرصد الظاهرة المدروسة والوقوف على حقائق واقعية من المؤسسة محل الدراسة (الملحق رقم: 03).

حيث "يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين، تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة الى حدث او مشكلة أو أي نقطة أخرى تهتم الباحثين"¹.

تعرف الاستمارة على أنها: "تقنية مباشرة لتجميع المعطيات الكمية من الميدان، باستخدام

وثيقة الأسئلة التي يتم ملؤها من طرف المبحوثين كأداة لتجميع المعطيات"².

حيث تم تقسيم الاستمارة الى خمسة محاور على النحو التالي:

¹ سعيد سبعون وحفصة جرادى: الدليل المنهجي (في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع)، د. ط، دار القصبه، الجزائر، 2012، ص 156.

² لمياء مرتاضي نفوسي: ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، د. ط، دار هومة، الجزائر، 2017، ص 141.

- المحور الأول: يحتوي على أسئلة موجهة متعلقة بالبيانات الشخصية لمجتمع البحث وهم العاملين الدائمين بفرع "SOMATEL LIEBHERR"، من قبيل السن والجنس والخبرة المهنية في المؤسسة وكذا المستوى التعليمي من السؤال رقم (01) الى (04).

- المحور الثاني: يوضح دور العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي والذي اشتمل على عدالة الترقيات وكذا الحوافز المادية ... من السؤال رقم (05) الى السؤال رقم: (11).

- المحور الثالث: أسئلة تتعلق بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المؤسسية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين الدائمين بفرع "SOMATEL LIEBHERR"، من السؤال رقم (12) الى السؤال رقم: (16).

- المحور الرابع: يوضح هذا المحور دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين الدائمين بفرع "SOMATEL LIEBHERR"، من السؤال رقم (17) الى السؤال رقم: (26).

- المحور الخامس: أسئلة تتعلق بدور تحفيز العاملين ماديا ومعنويا وتحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، من السؤال رقم: (27) الى السؤال رقم: (41).

من خلال تبيان محاور أداة البحث والتي تم المزاجية فيها بين الأسئلة المفتوحة والأسئلة المغلقة بغرض اعطاء الفرصة للباحث حرية الاجابة بكل أريحية دون قصر او تقييد لتكون بذلك أكثر دقة.

بعد بناء أداة البحث وجب قياس صدقها الظاهري وذلك للتأكد من شموليتها وفعاليتها للقياس، حيث تم توزيع الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لمعرفة آرائهم حول شمولية الأسئلة ومدى صحة المدلول اللفظي لكل سؤال بغرض التعديل أو التوضيح أو حذف المكرر والغير مناسب

وذلك لخبرتهم في التخصص (الملحق رقم: 04)، ولحساب الصدق الظاهري تم الاعتماد على معادلة لوشي التالية:

$$\text{صدق البند} = \frac{\text{عدد المحكمين الذين أكدوا أن البند يقيس} - \text{عدد المحكمين الذين أكدوا أن البند لا يقيس}}{\text{عدد المحكمين}}$$

وبعد تطبيق معادلة لوشي نجد: $0.92 = 40 \div 37$

وبالتالي قيمة الصدق الظاهري لأداة البحث تساوي 0.92 وهي مؤشر يؤكد على صلاحية الاستمارة فهي بذلك حققت الصدق الظاهري وهو معامل مقبول.

وبعد القيام بحساب الصدق الظاهري تم توزيع 107 استمارة على مجتمع البحث وهم العمال الدائمين بفرع "SOMATEL LIEBHERR" التابع للمؤسسة الوطنية للأشغال العمومية - بقسنطينة عين السمارة- وبعد عملية التوزيع تم استرجاع 94 استمارة فقط، منها 89 استمارة قابلة للتفريغ، حيث تم استبعاد 05 استمارات ناقصة لا تصلح للبحث العلمي.

6.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (spss) كبرنامج تحليل احصائي يساعد على تفريغ وتيويب البيانات، وبالتالي فموضوع البحث والأسئلة المنطلق منها خلصت إلى استخدام النسب المئوية والتكرارات لوصف الظاهرة المدروسة بغية التحليل السوسولوجي لدلالة الرقم المجمع، حيث تم الاعتماد في ذلك على الجداول المركبة والبسيطة وحساب كا² (الكاي مربع).

_____ الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ونتائج الدراسة _____

1.5 عرض وتحليل البيانات:

1.1.5 محور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة.

2.1.5 محور المشاركة العمالية والولاء التنظيمي في المؤسسة.

3.1.5 محور القيادة والولاء التنظيمي في المؤسسة.

4.1.5 محور تحفيز العاملين والولاء التنظيمي في المؤسسة.

2.5 نتائج الدراسة:

1.2.5 عرض نتائج أسئلة الفرعية.

2.2.5 النتيجة العامة للسؤال الرئيسي.

1.5 عرض وتحليل البيانات:

1.1.5 محور العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة:

الجدول رقم: (06) يوضح عدالة نظام الترقيات في المؤسسة حسب الأقدمية

المجموع	عدالة نظام الترقيات في المؤسسة				
	لا	نعم			
11	7	4	ت	أقل من 05	الأقدمية
% 100	% 63,6	%36,4	%	سنوات	
44	38	6	ت	من 05 إلى 10	
% 100	% 86,4	% 13,6	%	سنوات	
34	27	7	ت	أكبر من 10	
% 100	% 79,4	% 20,6	%	سنوات	
89	72	17	ت	المجموع	
% 100	% 80,9	% 19,1	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	0,22	2	3,02		

من خلال بيانات الجدول رقم (06) يظهر أن نسبة 80.9% من مجتمع البحث يؤكدون على عدم عدالة نظام الترقيات داخل المؤسسة محل الدراسة خاصة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 86.4%، في حين نجد نسبة 19.1% ينفون ذلك ويؤكدون بأن المؤسسة محل الدراسة لديها عدالة في نظام الترقيات وهم العمال الذين لا تتجاوز خبرتهم خمس (05) سنوات بنسبة 36.4%.

وعليه يمكن القول بأن أغلب أفراد مجتمع البحث وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون بأنه لا توجد عدالة في نظام الترقيات بفرع " SOMATEL LIEBHERR"، خاصة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات، وما يؤكد ذلك قيمة χ^2 المقدرة بـ (3.02) وهي غير دالة عند درجة حرية (2)، وبمستوى دلالة قدره (0.22).

من أهم عناصر قياس الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي العدالة التنظيمية في المعاملات والاجراءات وتوزيع المهام حتى الحقوق، وهذا ما نجده في نظرية العدالة أو الانصاف "السيستي آدمز" فلأفراد يكونون شعورا معيناً اتجاه العدالة أو عدمها من خلال المقارنة بين معدلات المخرجات والمدخلات¹، وبالتالي فاختلال النسق المؤسسي وعدم الاتزان الأدائي والصورة التي يحملها الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة ما هي الا نتيجة ممارسات إشرافية أو قيادية داخل وحدات النسق والتي عبر عنها عمال الفرع بأنها نوع من "البيروقراطية الطاغية وهي السبب في عدم تطور ونجاح الشركات والمؤسسات الوطنية" ويرجع عدم العدالة داخل المؤسسة الى "الوساطة والعلاقات الخاصة والولاء الشخصي لأفراد"، بحيث تترقى المصالح لا الكفاءات، فالفرد العامل هو ممارس وملاحظ ويعتبر مراقب للمدخلات والمخرجات وكل ما يجري داخل النسق المؤسسي وهو على وعي تام بذلك ليصرح أحد العاملين مبرراً عدم عدالة نظام الترقيه "بتقاعس المسؤولين وقلة الخبرة المهنية وعدم تحمل المسؤولية وسوء التسيير، بالرغم من وجود مناصب مفتوحة تسمح للاستفادة من الترقيه الا أن استراتيجيه المؤسسة تمنع منح الترقيات لعمالها.

بما أن الترقيه في العمل حق من حقوق العامل (الملحق رقم:1)، وباعتبارها حق مشروع في الوظيف العمومي، فهي بعد من أهم مؤشرات الولاء التنظيمي إذا تمت ووزعت بطريقة ديمقراطية كل أفراد التنظيم لهم فرصة الترقيه وخاضعين للإنصاف والمساواة، فتزيد من دافعيتهم

¹ حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 387.

والتزامهم بمهامهم وبالتالي تنمية روح الولاء التنظيمي لديهم باعتبارها -الترقية- أساس تحسين الوضع المهني والمادي والارتقاء في السلم الوظيفي.

ومنه نستنتج بأن العاملين في المؤسسة محل الدراسة يغيث تماما رضاهم عن أنظمة الترقية، هذه الأخيرة التي تكاد تنعدم في مؤسساتهم بحيث الأقدمية من بين أهم هذه المعايير، وبالتالي انعدام الرضا وخاصة عند أصحاب الخبرة يعني عدم ولائهم لمؤسساتهم وهو ما يؤثر على استقرار النسق وجودة مخرجاته، وهذا نتاج لثقافة المؤسسة ومن بينها معايير الترقية.

جدول رقم (07): عدالة توزيع الحوافز المادية بين العاملين حسب الأقدمية.

المجموع	عدالة توزيع الحوافز المادية بين العاملين				
	لا	نعم			
11	9	2	ت	أقل من 05	الاقدمية
% 100	%81.8	%18.2	%	سنوات	
44	33	11	ت	من 05 إلى	
% 100	%75.0	%25.0	%	10 سنوات	
34	21	13	ت	أكبر من 10	
% 100	%61.8	%38.2	%	سنوات	
89	63	26	ت	المجموع	
% 100	%70.8	%29.2	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	0.30	2	0.36		

من خلال بيانات الجدول رقم (07) أعلاه يتبين أن نسبة 70% من المبحوثين أقرّوا بعدم عدالة الحوافز المادية خاصة الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات بنسبة 81.8%، في حين نجد نسبة 29.2% من مجتمع البحث أكدوا على عدالة الحوافز المادية، خاصة الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة 38.2%.

وعليه يمكن القول بأن معظم العمال وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون انه لا توجد عدالة في توزيع الحوافز المادية، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، وما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة بـ (3.36)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.30).

من خلال اجابات المبحوثين يظهر الحافز المادي عند العاملين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية عشرة سنوات وهي فئة قليلة مقارنة بالعاملين الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية خمس سنوات وهنا العامل مازال في مرحلة العمل الثانية لأنه يكون قد تجاوز مرحلة التجربة ودخل مرحلة العمل والانجاز فهو بذلك يبحث عن القبول داخل الجماعة، وهذا إن دل فهو يدل على سياسة المؤسسة والقوانين السارية في تحديد التعاملات المادية وتوزيعها على موردها البشري، تعتبر الحوافز المادية ضرورية في الحياة المهنية للعامل لأنه من خلالها يتم اشباع العديد من الحاجات فهي بذلك تتدخل بشكل أو بآخر في تحديد وضبط سلوك الأفراد العاملين من خلال تحصلهم على الأرباح السنوية والمكافآت النقدية والأجور وكذا ظروف العمل المادية ... وتتعكس بذلك على الأداء، وبالتالي فعادلة توزيع الحوافز المادية والانصاف في توزيعها بين أفراد التنظيم يشجعهم على العمل التعاوني الايجابي، وزيادة دافعيتهم والارتباط بالمؤسسة والولاء لها، وتبني قيمها وأهدافها والدفاع عنها، وفي المقابل فغياب الحافز المادي وعدم العدالة في التوزيع، وهذا ما برر به المبحوثين إجاباتهم " الحافز المادي مقنن إلا أن هناك تلاعبات حتى تستفيد فئة محددة من هذه الحوافز " والأصل في كيفية

توزيع الحوافز خاصة المادية منها يتم بإجمالي الحوافز على عدد العاملين، ومنه فغياب توزيع هذه الحوافز يخلق التمرد والصراع والتهاون في العمل وتظهر الروح الفردية والانسلاخ من الجماعة وقيم المؤسسة وذلك كسلوكيات تعكس عدم ولاء الأفراد لمؤسستهم.

وعليه نستنتج بأن غياب العدالة في توزيع الحوافز المادية يزعزع الثقة بين فواعل النسق وتباين التوقعات بينهم، وهو ما يحول دون تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال الفرع لن توزيعها لا يراعي الأحقية بل نسيج العلاقات الشخصية وغيرها.

الجدول رقم (08): يوضح التماثل في راتب العاملين الذين يتساوون في الجهد.

المجموع	التماثل في راتب العاملين الذين يتساوون في الجهد		
	لا	نعم	الخيارات
89	52	37	التكرارات
% 100	58,4	% 41.6	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0,11	1	2,52

من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (8) نلاحظ نسبة 58.4% من العاملين في فرع " SOMATEL LIEBHERR " يؤكدون على عدم تماثل راتب العاملين الذين يتساوون في الجهد، في حين نجد نسبة 41.6% ينفون ذلك ويؤكدون بتماثل راتب العاملين الذين يتساوون في الجهد. ومنه يمكن القول بأن أغلبية العاملين يقرون بعدم تماثل أجر العاملين المتساوون في الجهد وما يؤكد ذلك قيمة كا² المقدرة بـ (2.52)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.11).

تشير نظرية العدالة إلى أن الأفراد بأي مؤسسة يقارنون مدخلاتهم كالجهد المبذول، الخبرة، الأقدمية، المهارة، المؤهل العلمي،... بمخرجاتهم كالأجر، الترقيّة، الإشراف الجيد، المشاركة في

اتخاذ القرارات...¹، وبالتالي اذا شعر العامل بأن هذه المدخلات والمخرجات خاضعة للإنصاف ومتساوية التوزيع يزيد ذلك من دافعيتهم وولائهم لمؤسستهم وارتفاع مستويات الأداء، وإذا شعروا بعدم الإنصاف زادهم ذلك من كره للعمل وعدم الرضى وغياب الولاء المؤسسي، فالعاملين الذين يرون بأن هناك تماثل في الأجور صرحوا بأن هذا التماثل يزيدهم من الالتزام بمواعيد العمل التي هي في الأساس خاضعة الى القانون ونظام العمل الداخلي وهذا ما صرح به أحد العاملين، حيث يدل على الالتزام الجبري لا الطوعي بمواعيد العمل، واستنادا الى ما سبق فعدم تماثل رواتب العاملين الذين يتساوون في الجهد يخلق نوازع العمل السلبية وتعطيل المهام والأعمال بالإضافة الى الصراع التنظيمي وعدم الالتزام، وهذا يتعارض مع نتائج دراسة "عسلي نور الدين وخوجة ياسمينة وشلاي هاجر" حول تأثير العدالة التوزيعية على الولاء التنظيمي وتفسير ذلك الى تكافؤ أو تناسب جهد ورواتب الأساتذة الذي يتقاضونه وهذا ما يؤدي الى الولاء التنظيمي.

ومنه نستنتج بأن جهد العاملين لا يتناسب وأجرهم الذي يتقاضونه وهو محل تأثير على ولائهم المؤسسي، وبالتالي فالانطباع الذي يتصوره العامل هو الاستغلال وعدم الاهتمام بحال العامل وظروفه المهنية، وعليه يغيب الرضا المهني وهو مؤشر لغياب الولاء التنظيمي لدى العاملين في "فرع سوماتال لبيهير".

¹ المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)، دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا، 2003، ص 205.

الجدول رقم (09): يوضح عدالة معايير التقييم التي تنتهجها المؤسسة.

المجموع	عدالة معايير التقييم التي تنتهجها المؤسسة			ت	نكر	الجنس
	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية			
65	38	25	2	ت		
%100	%58.5	%38.5	%3.1	%		
24	11	11	2	ت	أنثى	
%100	%45.8	%45.8	%8.3	%		
89	49	36	4	ت		المجموع
%100	%55.1	%40.4	%4.5	%		
القرار	مستوى الدالة		درجة الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.40		2		1.82	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة 55.1% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون بأن عدالة معايير التقييم التي تنتهجها المؤسسة هي بدرجة ضعيفة خاصة الذكور بنسبة 58.5% في حين نسبة 40.4% للإناث اللواتي أكدن بنسبة 45.8% بأن معايير التقييم التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة هي ذات درجة متوسطة.

من خلال وصف الجدول أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن معايير التقييم داخل المؤسسة ضعيفة خاصة الذكور منهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (1.82)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، وبمستوى دلالة قدره (0.40).

إن الدرجة التي منحها العمال محل الدراسة لمعايير التقييم التي تنتهجها مؤسستهم في تقييمهم وبالأخص تقييم أدائهم يجعلهم على دراية تامة بهذه المعايير، فعملية تقييم العامل أكثر عرضة للخطأ لأنها تبحث في جودة ما يقدمه هذا العامل، وحسب "بو الشرش كمال" فإن مشكلات التقييم قد تتعلق

بالمشرف القائم بالتقييم وما يمتلكه من قدرات تمكنه من الاطلاع على ما يقدمه العامل وملاحظة الأداء بطريقة سليمة وكذا عجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق، بالإضافة الى العلاقات الشخصية المتداخلة التي تؤثر على مردودية وعدالة التقييم¹.

فالمؤسسة القوية هي التي تمتلك قوة الأداء وفي نفس الوقت التقييم الجيد لموردها البشري مع مراعاة العدالة والانصاف والجوانب الإنسانية التي تعكس محتوى وجودة التقييم الذي يعد دافع للعمل ورضا المهني للعاملين ومن ثم الولاء التنظيمي وعلى هذا الأساس يرى "بيتر داركر" "Piter Drucker" أن الأداء هو قوة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال²، فسوء التقييم يعكس قيم النسق وما يملكه المشرفين من قدرات للتعامل مع كل حاصل لتقييم مرؤوسيههم، وهذا محل تأثير على المناخ التنظيمي العام للمؤسسة والفاعلين في التنظيم وعلى ولائهم المؤسسي.

وعليه نستنتج أن غياب عدالة معايير التقييم التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة تؤدي بالعامل الى انعدام الولاء لديه، وتحد من انضباطه والتزامه وهي سلوكيات كنتاج لقيم مرضية صنعها التنظيم لنفسه بالتعاقب وما يدل على ذلك ضعف معايير التقييم المتبعة من قبل المؤسسة، وهذا ما يجعل من التنظيم تنظيم هش لا يركز على بيئته الداخلية ومورده البشري.

¹ بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام، الأردن، 2015، ص-ص (139، 141).

² Pitre Drucker : L'avenir du management Selon Drucker ; paris ; Editons village mondial ; 1999 ; P 73.

الجدول رقم (10): سعي إدارة المؤسسة لحل بعض مشكلات العمال المهنية.

المجموع	سعي إدارة المؤسسة لحل بعض مشكلات العمال المهنية		
	لا	نعم	الخيارات
89	47	42	التكرارات
100%	% 52.8	% 47.2	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.59	1	0.28

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10) أعلاه أن نسبة 52.8% من مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة لا تسعى لحل بعض المشكلات المهنية للعمال في حين نجد نسبة 47.2% من العمال أقرروا أن مؤسسة "SOMATEL LIEBHERR" تسعى لحل بعض المشكلات المهنية لعمالها. ان التباين بين النسب الموضحة في الجدول أعلاه وهو ما أكدته مجتمع البحث وهي نسب متقاربة في كون أن المؤسسة تسعى وتجتهد في حل بعض المشكلات المهنية لموردها البشري وما يؤكد ذلك قيمة كا² المقدرة بـ (0.28)، وهي قيمة غير دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.59).

من الجوانب الإنسانية سعي إدارة المؤسسة لحل المشكلات المهنية وحل الخلافات بإيجابية تامة، تخدم أهداف المؤسسة وأهداف موردها البشري، وبالتالي يستمد النسق المؤسسي طابع الاستقرار والتكيف لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، فهي بذلك تصنع مناخ تنظيمي حافز ومدعم ومشجع للعمل وبروح معنوية عالية، في حين اذا تم تجاهل هذه المشكلات المهنية ولو كانت بسيطة تؤثر سلبا على أداء العامل وتتحول الى صراع تنظيمي بين وحدات الفرع وبين الجماعات والأفراد، هذا الصراع بشقه السلبي يبين عدم الرضا المهني والانسحاب من الجماعة المهنية وغياب الولاء التنظيمي، سواء كان للمؤسسة أو لفريق العمل، وعلى هذا الأساس برر عمال فرع SOMATEL

"LIEBHERR" أن مؤسستهم لا تسعى لحل بعض المشكلات المهنية وذلك حسب تصريحاتهم "ليس هناك استثمار في العامل البشري ويرجع ذلك الى محدودية المسؤولين" وأن "في بعض الأحيان لا يوجد عدل حتى في حل المشكلات" "لا يهتمها العمال فالعامل مهمش وعند الخطأ يعاقب، يهما مصلحة المؤسسة"، واستخلاصا لما سبق فيبروقراطية "فيبر" وآلية "تايلور" لم تأتي بحل لمشاكل العمال واهتماماتهم ومراعاة ظروفهم وانسانيتهم، بل عالجت الانتاجية والربح فقط، دون الخوض في البحث في شعور واحساس العامل ورضاه المهني وولائه لعمله ولمؤسسته، وهذا ما نستخلصه من تبريرات العاملين كدلالات سوسولوجية توحى بانعزال العامل والتغافل عن ظروفه ومشكلاته المهنية التي لها بالغ الأثر على الرضا المهني والولاء التنظيمي، وبالتالي فتهميش العامل وارتفاع معدل الحوافز السلبية كالعقاب لا تؤدي بفواعل التنظيم الى الولاء له بل النفور والانسحاب منه.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تجتهد وتسعى لحل المشكلات المهنية التي تواجه العاملين، لكن النسبة الأعلى حسب الجدول أعلاه توحى بعدم الاكتراث لما يواجه العمال من مشكلات مهنية قد تعيق سيرورة النسق وفق الخطط المحددة، وبالتالي فتجاهل مثل هذه المشكلات يوحى بالتجاهل الكلي للعامل وهذا ما يؤثر عليه وعلى ولاءه لمؤسسته والتزامه في أداء مهامه المكلف بها.

الجدول رقم (11): يوضح علاقة الثقة والاحترام بين العمال وادارة المؤسسة حسب السن.

المجموع	علاقة الثقة والاحترام بين العمال والادارة			
	لا	نعم		
1	1	0	ت	أقل من 25 سنة
% 100	%100	%0.0	%	
42	25	17	ت	من 26 سنة إلى 35 سنة
%100	%59.5	%40.5	%	
41	28	13	ت	من 36 سنة إلى 45 سنة
%100	%68.3	%31.7	%	
5	3	2	ت	من 46 سنة فما فوق
%100	% 60	%40	%	
89	57	32	ت	المجموع
%100	%64	%36	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.71	3		1.29

من خلال البيانات الاحصائية للجدول رقم (11) نلاحظ ان نسبة 64% من مجتمع البحث يؤكدون على عدم وجود علاقة الثقة والاحترام بين الادارة والعمال خاصة العاملين الذين تقل اعمارهم عن 25 سنة وذلك بنسبة بلغت 100%، في حين نجد نسبة 36% من مجموع مجتمع البحث يؤكدون على وجود علاقة ثقة واحترام بين العمال والادارة وخاصة الذين يتراوح سنهم من 26 سنة الى 35 سنة بنسبة 40.5%.

وعليه يمكن القول بأن معظم العمال وباختلاف فئاتهم العمرية يقرون بعدم وجود علاقة الثقة والود والاحترام بين العمال وادارة فرع "SOMATEL LIEBHERR" خاصة العاملين

الذين تقل اعمارهم عن 25 سنة، وما يؤكد ذلك هو قيمة K^2 المقدرة بـ (1.29)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (3)، بمستوى دلالة قدره (0.71).

يتضح لنا أن غياب علاقات الود والاحترام وخاصة الثقة بين العمال وادارة المؤسسة بمثابة المرض او الخلل الوظيفي الذي يتعرض له النسق التنظيمي بمختلف هياكله ووحداته، وهذا بطبيعة الحال ينعكس على جودة الحياة المهنية ويزيد من حدة التوتر ويخلق الصراع المهني وكذا الصمت التنظيمي، وهذا ما يتعاكس مع نتيجة "بن زاف جميلة" حول تعاون الادارة والعمال لتحقيق التنسيق بين مصالح المؤسسة والعمال في تكامل بين الوحدات لتحقيق أهداف العمال والمؤسسة، فالإدارة ما وجدت إلا لتحقيق التكامل والتكيف وتحقيق الاهداف التنظيمية وخفض حدة التوتر وادارة الصراع بين الأفراد ووحدات النسق والموارد البشرية المشكلة للتنظيم مع مراعات العلاقات الرسمية وغير الرسمية في البيئة الداخلية لبلوغ اهدافها واهداف العاملين فيها، واذا رجعنا الى سبب نجاح "الادارة اليابانية لوجدناها تتبنى فكرة (خلق العامل السعيد في عمله)، وسعادة العامل تكون من منطلقات نظرية^z والتي تركز على المودة والالفة والثقة، فالمؤسسة اليابانية تتمتع بمناخ تنظيمي تسوده العلاقات الانسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام"¹، فعند منح العامل الثقة فهو بذلك يخضع لرقابته الذاتية، وتتمو الثقة بالتعاون والمشاركة بين الافراد وبمختلف المستويات التنظيمية، لعلنا هنا نشير الى تغيير يمس المناخ التنظيمي السائد الذي تغيب فيه الثقة كبعد للعلاقات الانسانية داخل النسق باعتباره أحد ضروريات الادارة الحديثة التي تجعل الفرد يتحمل المسؤولية وبأداء جيد وترتفع له معدلات الولاء التنظيمي، وبناء على ذلك نجد ما برر به العاملين عدم وجود الثقة بين العمال والإدارة راجع الى " الفجوة بين العمال والإدارة لأنها لا تبادر بحل العراقيل ولا توضح شيء للعامل والتميز بين العمال وغياب الحوار بين الطرفين ووعود الادارة دائما كاذبة"

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، صص (57، 58).

ونجد كذلك " الاحترام واجب لكن الثقة مفقودة لحدوث بعض التجاوزات التي تفقدك الثقة سواء من مسؤولك المباشر أو التسلسلي الذي يضغط على المسؤول المباشر" و برر آخر "بسبب القيادة الدكتاتورية التسيبية" ...

وعليه فقد حدد "جيلبرت" و" توماس" "Gilbert" & "Thomas" أربعة عوامل تولد الثقة

لدي العاملين:

- الاتصال المفتوح.
 - إعطاء الموظفين حصة أكبر في صنع القرارات.
 - اقتسام وتبادل المعلومات الهامة.
 - الاقتسام الحقيقي للتصورات والمشاعر¹.
- وحسب الأسلوب الإداري الياباني فإذا غابت أو انعدمت الثقة تلاشت ونقصت المهارة سواء في العمل الإداري أو الانتاجي وهو ما يحول دون تحقيق الولاء التنظيمي، وهنا يحدث العمل الانعزالي وكأن الإدارة خصم للعمل التنفيذي والعكس وهنا يسود الصراع الهدام الذي ينهي النسق ولا يحقق أهداف جميع الفاعلين في التنظيم.

وعليه نستنتج بأن غياب الثقة في المؤسسة بين العاملين من خلال المثلث الإداري (قيادة، مشرفين، تنفيذيين)، يحول دون تحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي فتوجهات الإدارة الحديثة والتي توصي بتحفيز العامل وتوجيهه وتشجيعه وعدم مراقبته تعني إعطاء أكبر قدر من الثقة، لأنها على دراية تامة بأن الثقة تنمي الرقابة الذاتية وتقلص الفجوة بين الإدارة والعمال وخلق الجو الأسري الذي تمتاز به الإدارة اليابانية.

2 أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتاب الحديث ، الأردن، 2009، ص 12.

2.1.5 المحور الثالث: المشاركة العمالية والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (12): يوضح نسبة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات حسب المستوى التعليمي.

المجموع	نسبة المشاركة داخل المؤسسة			
	لا	نعم	ت	متوسط
6	2	4	ت	المستوى التعليمي
100%	%33.3	%66.7	%	
33	19	14	ت	
100%	%57.6	%42.4	%	ثانوي
50	25	25	ت	جامعي
100%	%50	%50	%	
89	46	43	ت	المجموع
100%	51.7	%48.3	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.51	2	1.32	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أعلاه ان نسبة 51.7% من مجتمع البحث أكدوا على عدم اعطائهم الفرصة بالمشاركة داخل المؤسسة ومستواهم التعليمي هو المستوى الثانوي بنسبة 57.6%، في حين نسبة 48.3% من المبحوثين ومستواهم التعليمي متوسط بنسبة 66% أكدوا أن المؤسسة تمنح لعمالها فرصة المشاركة.

وعليه يمكن القول أن نصف عمال فرع "SOMATEL LIEBHERR" وبمختلف مستوياتهم التعليمية يؤكدون على عدم اعطائهم فرصة للمشاركة داخل المؤسسة، والنصف الآخر ينفي ذلك، وما يؤكد ذلك قيمة كا²(1.32) وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.51).

لقد بينت ادبيات الفكر الاداري الحديث أن المشاركة العمالية داخل المؤسسة أمر ضروري إن لم يكن واجبا، لما له من أهمية بالغة في تسيير المورد البشري، فهي بذلك حافز للعاملين ومصدر معرفة الهفوات ونقائص العمل والتي لا يعرفها الا الفرد العامل، ومن هذا المنطلق فالمدير او المسير الذي يصنع قرارات انفرادية تكون خاطئة بنسبة عالية لأنه ليس على دراية تامة بما هو موجود في قاعدة الهرم التنظيمي، وفي هذا الصدد نستحضر شركة بولت لصناعة البسكويت في مدينة "مونتيغو" جنوب فرنسا وكانت تضم حوالي 1400 عامل يعانون من التراتبية الصارمة، في ظل الظروف المزرية للشركة تقدم رجل الأعمال البلجيكي "كارلوس فيركيرين" وأصبح المدير التنفيذي لشركة بولت سنة 2001، حيث استدعى كل الموظفين. لطرح افكار جديدة مهما كان منصبهم او موقعهم في الشركة للإجابة على السؤالين التاليين: كيف تتخيلون المصنع في المستقبل؟ كيف يمكن تحسين الأمور؟ وبعد العديد من الاجتماعات تحرر العمال من الرقابة والقيادة وكل المديرين، وأصبحت شركة "بولت" من "الشركات المتحررة*" وعلى هذا الأساس أصبح العمال هم المديرين والمسيرين، فهم من يضع الخطط، وجدول الأعمال الأسبوعي، ويقررون من يأخذ اجازة أو من يغيب¹، وتأسيسا على ذلك تعتبر عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمثابة المعوق الوظيفي حسب "ميرتون" لأن استبعاد العاملين من صنع قرارات مؤسستهم وهذه القرارات هم من يسهر على تنفيذها وتبنيها والدفاع عنها بدلا من ذلك تصبح محل مقاومة وعدم قبول ورفض تطبيق هذه القرارات، وبالتالي تزداد النظرة السلبية للمدير البيروقراطي متخذ القرار الانفرادي وتحديد العامل لسلوكيات سلبية تحدد أداءه من قبيل عدم الاستقرار المهني وعدم الرضا الوظيفي وانعدام

*الشركات المتحررة مصطلح طرحه إيزاك غيتز أستاذ في الإدارة والابتكار في الشركات التي لدى أغلب موظفيها الحرية الكاملة لتولي المسؤولية وأخذ زمام المبادرة بأنفسهم من دون اشراف أو سير وفق اجراءات محددة.

¹ الجزيرة الوثائقية: موظفون لكن سعداء، 2018، <https://youtu.be/HzRannmV7-I>، تم الاقتباس من الدقيقة 5 و 20 ثا الى د 10 و 50 ثا.

الولاء التنظيمي، وهذا يستند الى تبريرات العاملين " انفراد المسؤولين باتخاذ القرارات والمشاركة محصورة بينهم فقط، وأن أهداف ومستقبل المؤسسة مجهولان والمسирرون يرفضون مشاركة العمال" ومنه نستنتج بأن انخفاض نسب المشاركة لدى العاملين في اتخاذ القرارات المؤسسية بالمؤسسة محل الدراسة ماهي الى النظرة الضيقة لدى التنظيم الذي تغيب أهدافه ولا يراعي العاملين فيه، فالمشاركة تعني تحقيق الأهداف وزيادة الفرص لتفادي الأخطاء الإدارية والمهنية ومقاومة التغيير، فهي محطة جد مهمة لدى كل تنظيم، فغيابها يعني التفكك المؤسسي وتعكر المناخ التنظيمي والاصطدام بالتوقعات السلبية التي تبين عدم الرضا المهني والولاء التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم (13): معنى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين حسب الأقدمية.

المجموع	معنى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات		ت	أقل تماما من 5 سنوات	الأقدمية
	مجرد ابداء رأي	الشعور بأنك عنصر مهم ومحترم			
11	6	5	ت	أقل تماما من 5 سنوات	
100%	%54.5	%45.5	%	5 سنوات	
44	18	26	ت	من 5 الى 10 سنوات	
100%	%40.9	%59.1	%	10 سنوات	
34	11	23	ت	أكثر من 10 سنوات	
100%	%32.4	%67.6	%	سنوات	
89	35	54	ت	المجموع	قيمة كا ²
100%	%39.3	%60.7	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			
غير دال (لا توجد فروق)	0.40	2			1.80

من خلال بيانات الجدول رقم (13) والذي يبين معنى المشاركة لدى العاملين بفرع "SOMATEL LIEBHERR" حيث نجد نسبة 60.7% من مجتمع البحث أكدوا بأن معنى المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية هي الشعور بأن الفرد العامل عنصر فعال ومحترم في المؤسسة وهم العمال الذين لديهم خبرة مهنية تتجاوز 10 سنوات، في حين نجد نسبة 39.3% من المبحوثين أقرّوا بأن معنى المشاركة هي مجرد ابداء رأي وهم العمال الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات عمل.

ومنه يمكن القول بأن معظم أفراد مجتمع البحث ولوعبهم بمفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات المؤسسية والتي يشعرون من خلالها بأن الفرد العامل عنصر فعال ومحترم داخل مؤسسته خاصة العاملين الذين فاقت خبرتهم المهنية 10 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (1.80)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.40).

يرى "علي الكنز" أن للمشاركة هدف وظيفي، فهي بذلك تقاسم للسلطات من أجل السير الحسن للعملية الانتاجية وليس الطعن في التراتبية التنظيمية القائمة¹، فالعاملين في المؤسسة محل الدراسة وما لهم من امكانيات تعليمية اضافة الى قدراتهم المهنية مجسدة في خبرة عملهم وتراكمات السنين، تجعل منهم مؤهلين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف المؤسسة، وبالتالي فمعطيات الجدول رقم (12) والتي تؤكد على عدم اعطاء العاملين فرصة المشاركة داخل المؤسسة لكنهم على وعي تام بمعنى المشاركة الفعلية في اتخاذ والقرارات ورسم خطط مؤسستهم، وبالتالي فمن المفروض تكون القرارات المؤسسية مستمدة من القاعدة العمالية للهرم التنظيمي، فعمال الفرع يعتبرون المشاركة حسب تصريحهم "تحسين واعطاء اضافة الى المؤسسة وارتفاع روح المسؤولية والمبادرة" وليس مجرد ابداء رأي، وحتى من صرح بأنها كذلك لشكليتها فقط وعدم تطبيقها على

¹ محمد بشير: علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعييل الأول)، مرجع سابق، ص 87.

أرض الواقع، فالسلوك الرشيد حسب "سيمون" هو الذي يتوجه نحو المفاضلة بين البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولذلك فالمرونة في اتخاذ القرارات القابلة للتعديل تجعل من الإدارة والتنظيم بمختلف الفاعلين فيه يخضعون الى نسبة عالية من الرشد وهذا يعزز ويفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرار الإداري مادام يهم وفي مصلحة الجميع، وعليه فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار يزيد من درجات الولاء التنظيمي ويعززه داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن مشاركة العاملين ليست كما يراها العديد بأنها مجرد ابداء رأي بل هي شعور العامل بأنه عنصر فعال ومحترم ومشارك في كل ما يخص مؤسسته وهذا ما يخلق له الالتزام الطوعي والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (14): يوضح أخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات حسب الأقدمية.

المجموع	أخذ الرئيس بآراء مرؤوسيه				
	لا	نعم			
11	7	4	ت	أقل تماما من	الأقدمية
100%	%63.6	%36.4	%	5 سنوات	
44	22	22	ت	من 5 الى	
100%	%50	%50	%	10 سنوات	
34	19	15	ت	أكثر من 10	
100%	%55.9	%44.1	%	سنوات	
89	48	41	ت	المجموع	
100%	%53.9	%46.1	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.69	2		0.73	

من خلال بيانات الجدول رقم (14) نلاحظ أن العاملين في فرع " SOMATEL

"LIEBHERR"، وبنسبة %53.9 من مجتمع الدراسة يؤكدون بأن رئيسهم لا يأخذ بآرائهم في

عملية اتخاذ القرارات، خاصة عمال الفرع الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات، في حين نجد نسبة 46.1% من مجتمع البحث ينفون ذلك، ويؤكدون على أن رئيسهم يأخذ بأرائهم في عملية اتخاذ القرارات المؤسسية، وهم العمال الذين خبرتهم المهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات.

ومنه يمكن القول بأن عمال فرع " SOMATEL LIEBHERR"، وبمختلف خبرتهم المهنية يؤكدون بأن رؤسائهم في العمل لا يأخذون بأرائهم في عملية اتخاذ القرارات، خاصة الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدره بـ (0.73)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.69).

فاستثناء العاملين الأقل خبرة وتفضيل الكثر خبرة أمر مقبول لكن التجاوز الكلي للعاملين وآرائهم في عملية اتخاذ القرارات وربط ذلك بالخبرة فقط دون الأخذ بالمؤهل العلمي يشعر العامل بغياب العدالة والديمقراطية الإدارية، باعتبار العامل في مرحلة تكوين وتخزين نمط قيمي يشكل من خلاله هوية خاصة تعكس في نفس الوقت هوية وثقافة المؤسسة، فالإدارة الحديثة العمل التعاوني والجماعي مع انسجام التوقعات لكل الأطراف المكونة للتنظيم لتحقيق الأهداف المؤسسية، وعليه يكون القرار واتخاذها بالإجماع أكثر فاعلية وأقل مقاومة، "فمشاركة العامل في اتخاذ القرار تدعم القرار ويحسن نوعيته لأنهم أكثر دراية بصعوبات العمل والموارد وغيرها، حيث يعتبر الأخذ بآراء العاملين له بليغ الأثر على نفسية العامل من أجل تحفيزهم وترغيبهم واحساسهم أن القرار هو قرارهم وهذا كله يأتي عن طريق مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار"¹. بالإضافة الى ذلك فالمشاركة في صناعة القرارات المؤسسة تعزز لدى العامل الثقة في التنظيم ورضاه المهني وشعوره بالتقدير لمسؤولة المباشر الذي يحفز مروءوسيه بالأخذ بأرائهم ويشجعهم في أداء أعمالهم ولا يقتصر أخطائهم لمعاقتهم بل تصحيح الانحرافات التي تواجه العامل في مساره المهني.

¹ فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 227.

وعليه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة تستثني الفاعلين حديثي العمل لخبرتهم القليلة في ذلك، وتركز على الأكثر خبرة وهي مفارقة لها عائد يؤثر على العمال وعلى المؤسسة باعتبار كل موردها البشري من الشريحة الشبابية، فهي بذلك تخلق هوية المنسحب المنكمش داخل التنظيم الذي يغيب عنه الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (15): يوضح التعاون بين الزملاء في العمل داخل المؤسسة حسب الجنس.

المجموع	التعاون بين الزملاء في المؤسسة			
	لا	نعم		
65	8	57	ت	الجنس
% 100	%12.3	%87.7	%	
24	4	20	ت	أنثى
% 100	%16.7	%83.3	%	
89	12	77	ت	المجموع
% 100	%13.5	%86.5	%	
القرار	مستوى الدالة	درجة الحرية	قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.59	1	0.28	

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (15) أعلاه، نلاحظ ان نسبة 86.5% من مجتمع البحث يؤكدون على تعاونهم مع بعضهم البعض في انجاز مهامهم داخل المؤسسة، خاصة الذكور منهم بنسبة 87.7%، في حين نجد نسبة 13.5% من عمال فرع "SOMATEL LIEBHERR" أقروا بعدم تعاون العاملين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن أغلب المبحوثين يؤكدون على التعاون فيما بينهم لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة وخاصة الذكور منهم وما يؤكد ذلك قيمة كا² (0.28)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.59).

ان التفاعل في التنظيم الاجتماعي أمر ضروري، حيث يعرف "شستر بيرنارد" التنظيم "على أنه نسق من الأنشطة المنسقة بطريقة واعية بين شخصين أو عدة أشخاص"، ومنه فالتعاون كما يرى "دافال روجيه" "Roger Daval" يقوم على الانسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف الجماعية المتمثلة في الغايات التي يسعى التنظيم الى تحقيقها¹، كما يشير "ناصر قاسيمي" الى التعاون سواء كان رسمي أو غير رسمي فهو تفاعل ايجابي بين أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهداف معينة، فهو تعبير عن حسن النية والثقة المتبادلة بين الجماعة وكثافة العملية التعاونية قد تدل على حالة من التوازن بين مصالح الفاعلين²، وعليه فالتعاون الموجود بين جماعات العمل نتيجة تشاركية الأهداف وانجاز المهام بحيث كانت تبريراتهم " بأن التعاون يجعل العمل يؤدي بأريحية أكبر وعدم الشعور بالضغط والتوتر ويزيدهم من الولاء الى جماعة العمل" فهو بذلك متنفس للضغوطات الداخلية والخارجية التي تجابه العامل في حياته العملية اليومية .

ومنه نستنتج بأن التعاون بين الفاعلين في التنظيم يعكس الولاء الشخصي للجماعة لا للمؤسسة، فطبيعة العمل والمهام هي التي تفرض التعاون بينهم لخفض التوتر والضغط، فالتعاون سمة إيجابية تبين قوة الروابط والجانب العلائقي من خلال تشكيل الجماعات غير الرسمية في فرق العمل وما تحمله من ألفة ومحبة، وهو ما ينمي الولاء لجماعة العمل وبالتالي غياب الولاء للمؤسسة.

¹ لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسولوجية، دار ما بعد الحداثة، فاس- المغرب، 2009، ص-ص (29)، (30).

² ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2013، ص 260.

الجدول رقم (16): يوضح ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند الاستشارة في القضايا المهمة.

المجموع	ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند الاستشارة في القضايا المهمة		
	لا	نعم	الخيارات
89	16	73	التكرارات
100%	18%	82%	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
قرار دال (توجد فروق)	0.00	1	36.5

من خلال معطيات الجدول رقم (16)، يتضح لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث أكدوا بارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند استشارتهم في القضايا المهمة بنسبة 82%، بينما نلاحظ ما نسبته 18% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR" ينفون ذلك.

وعليه يمكن القول أن معظم المبحوثين يؤكدون بارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند استشارتهم في القضايا المهمة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² (36.5)، وهي دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

المدرسة الحديثة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية ودور مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية¹، لأنها على دراية تامة بمكاسبها من رأس مالها البشري باعتباره أهم مكون من مكونات التنظيم وأساس تحقيق الأهداف، وبالرجوع الى الجدول رقم (12) والجدول رقم (25) يظهر لنا أن العاملين لا يشاركون في خطط واتخاذ القرارات المؤسسية، وعلى هذا الأساس وعند استشارتهم في القضايا المهمة ترتفع روح الانتماء لديهم هذا راجع الى وعيهم بذلك، حيث كانت تبريراتهم "انهم محل تهميش وعدم اهتمام والاهتمام بالعمل دون الاهتمام بالعامل" فعند استشارهم ولوعهم بمعنى المشاركة فعند مشاركتهم في بعض القضايا يبدو الأمر غير اعتيادي ويزيد في نفوسهم نزعات من

¹ باسم الحميري: الإدارة (الوظائف والممارسات)، دار الحامد، الأردن، 2015، ص 296.

الانتماء إلى المؤسسة وانهم أفراد مهمين لا يمكن الاستغناء عنهم وهذا أساس نجاح المؤسسات العالمية إذا كانت الاستشارة دائمة مستمرة موجبة ومدعمة لسلوك العامل سواء كان ايجابي او سلبي، لتصبح بذلك ثقافة مؤسسية تنتهجها في ادارة موردها البشري وقيم مؤسسية تحدد وتضبط وتحفز سلوكيات العاملين للأداء الفعال.

ومنه نستنتج أن ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند الاستشارة في القضايا المهمة لغياب مشاركة العاملين الفعلية فيما يخص مؤسستهم من اتخاذ للقرارات ووضع الخطط والاقتراحات وهذا ما تطرقنا اليه في الجداول السابقة، فوعي العمال بطبيعة المشاركة داخل مؤسستهم هي التي تضبط وتحدد مستوى الانتماء عند مشاركتهم واستشارتهم في القضايا المهمة خارج المعتاد، وعليه كمحدد لما سبق يتأثر مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمثل هذه الاستشارات بديمومتها من انعدامها.

3.1.5 المحور الرابع: القيادة والولاء التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (17): يوضح نمط القيادة داخل المؤسسة.

المجموع	نمط القيادة			ت	المجموع
	التسببية	الديكتاتورية	الديمقراطية		
89	29	42	18		
100%	% 32.6	% 47.2	% 20.2	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية			قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	2			9.73

من خلال بيانات الجدول رقم (17) نلاحظ نسبة 47.2% من افراد مجتمع البحث يؤكدون بأن نمط القيادة داخل مؤسستهم هي قيادة دكتاتورية، بينما نسبة 32.6% من المبحوثين أقروا بأن القيادة تسببية، في حين نجد نسبة 20.2% من العاملين صرحوا بأن نمط قيادة فرغ "SOMATEL" هي قيادة ديمقراطية.

وعليه يمكن القول بأن معظم أفراد مجتمع البحث يؤكدون بأن نمط القيادة في المؤسسة محل الدراسة هي قيادة دكتاتورية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (9.3)، وهي دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

يقوم قادة النمط الديكتاتوري "بإصدار الأوامر وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهم والتأكيد على ضرورة انجاز العمل، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة المرؤوسين، ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء الى أسلوب الاكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة"¹. وبالتالي فالنمط القيادي له بالغ الأثر في حفز العاملين وبعث الأهداف فيهم ودفعهم الى العمل بأريحة، وتقديم أعلى درجات الانتاج، من خلال البحث في مشاكلهم المهنية وحتى الشخصية وتقريب التوقعات، واشراكهم في اتخاذ القرارات المؤسسية، "فالقيادة الانسانية الديمقراطية محل حفز ايجابي قائم على اشباع حاجات الأفراد العاملين ورغباتهم فهي أساها احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والقرار لأغلبية دون املاء أو فرض"²، فالمؤسسة التقليدية القائمة على النمط البيروقراطي وزيادة الانتاج وآلية العامل تحمل بذور فنائها في مبادئها الآلية ورتابتها وهيكلتها الرقابية الخائفة، فالمؤسسات الرائدة هي مؤسسات متحررة من هذه الرتبة السلبية والقادة هم العمال أنفسهم ويراقبون ذواتهم ويتخذون قراراتهم بالتشاور والاجماع، بما أن النمط الغالب في مؤسسة الدراسة هو النمط البيروقراطي فقد برر العديد من العاملين ذلك " بان تسيير المؤسسة على أساس ملكية خاصة مع انفراد المسؤول باتخاذ القرارات والاسرار عليها حتى وان كانت خاطئة فهو يقرر وينتظر التنفيذ ومراعاته المصالح الخاصة لا العامة بالإضافة الى سيطرة المسؤولين على الهياكل

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 259.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 153.

النقابية واتخاذهم قرارات تعسفية ضد العمال مع غياب تام لأهداف المؤسسة ومستقبلها مجهول" وبناء على ذلك فيبروقراطية وتسببية المؤسسة محل الدراسة وهو ما يحمله موردها البشري اتجاهها من تصورات أصبحت ضوابط قيمة للعاملين تحدد فعاليتهم التنظيمية ورضاهم المهني وهذا ما يتضارب مع نتيجة الباحث "بونوة علي" حول مساهمة القيادة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

فالنمط القيادي الموجه للأفراد هو الذي يركز على سعادة تابعيه ودرجة رضاهم عنه دون الالتفات الى النتائج أو مدى فاعلية أداء مرؤوسيه، في حين القائد موجه بالمهام يركز على انجاز العمل، بغض النظر عن رضا أو عدم رضا مرؤوسيه¹.

ومنه نستنتج بأن النمط القيادي القائم في المؤسسة يتسم بالقيادة الديكتاتورية المتسلطة على المرؤوسين والتطبيق الفعلي للقوانين، فالعامل أصبح يحاذر على الوقوع في الخطأ لتجنب العقاب لا المبادرة وتحمل المسؤولية وهو ما يزيد من الضغط والتوتر ونقص الفعالية وغياب الولاء.

الجدول رقم (18): يوضح علاقة العامل برئيسه.

المجموع	طبيعة العلاقة				ت	المجموع
	علاقة أخرى	علاقة عمل وصداقة معا	علاقة صداقة	علاقة عمل		
89	3	15	2	69		
100%	%3.4	%16.9	%2.2	%77.5	%	
القرار	مستوى الدلالة		درجة الحرية		قيمة كا ²	
دال (توجد فروق)	0.00		3		135.67	

¹ طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، د.ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر، 2007، ص 229.

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول رقم (18) نلاحظ أن نسبة 77.5% من عمال فرع "SOMATEL LIEBHERR" يؤكدون بأن علاقتهم برئيسهم هي علاقة عمل فقط، بينما صرح ما نسبته 16.9% من المبحوثين بأن علاقتهم برئيسهم هي علاقة عمل وصدافة معا، في حين نجد نسبة 3.4% للعلاقات الأخرى، ونسبة 2.2% لعلاقات الصداقة.

وعليه يمكن القول أن معظم أفراد مجتمع البحث يؤكدون بأن علاقتهم برئيسهم هي علاقة عمل فقط، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (135.67)، وهي دالة عند درجات الحرية (3)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

ويعزى ذلك الى تغليب الجانب الرسمي دون مزاجتهما أي (الجانب الرسمي والغير رسمي)، لأن أصل التنظيم الرسمي لما يحتويه من خرائط ولوائح تنظيمية تفرض وجود التنظيم غير الرسمي كما أقر به "بيرنارد" فهو يشعر الفرد العامل بالأمن والانتماء الى جماعة العمل، كما يخفف مضايقات التنظيم الرسمي¹، وتأسيسا على ذلك فالجانب العلائقي داخل المؤسسات المعاصرة من أهم عناصر الولاء التنظيمي ويقاس به رضا العاملين، بحيث يصبح العمل متنفسا للضغوطات عديدة يعيشها العامل في حياته اليومية مثل الإدارة بالحب، والإدارة باللعب...، بحيث أصبح العامل أكثر التزاما وأحسن أداء من المؤسسات التقليدية التراتبية كثيرة الاستغلال للمورد البشري، لقد كانت نتائج دراسات "أوهايو" أن القائد الفعال هو الذي يجمع بين القيادة من خلال هيكل عمل محدد والقيادة من خلال احترام الاعتبارات الانسانية بحيث يراعي ويحترم مشاعر وأحاسيس المرؤوسين ويتعامل معهم كزملاء عمل وليسوا تابعين².

¹ عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا، دمشق - سوريا، 2004، ص 107.

² طارق طه، مرجع سابق، ص 232.

فالعلاقات العمل الحسنة والاحترام المتبادل بين العاملين وبين العمال ورؤسائهم فكلما كانت حسنة كلما زاد رضا العاملين وارتفع أداؤهم في حين غياب هذه العلاقات الطيبة وعلاقات الصداقة كان العكس وهذا ما نستشفه من خلال تبريرات العاملين حول علاقة العامل برئيسه يزيدهم ولاء لجماعة العمل فقط في حين برر آخرون علاقات أخرى كـ "علاقة العبد بسيده " وعلاقة " عداوة وقطيعة" وما يزيدهم ذلك الا كرها للعمل، ان هذه التبريرات لما لها من دلالات سوسيو مهنية تبين ارتفاع درجات الإحباط والملل من العمل وتدني الروح المعنوية للعاملين راضين ومجبرين للرضوخ لهذا الواقع المؤسسي الرتيب وقيادة مستفحلة بالخصائص الكلاسيكية، وكذا معطيات سوق العمل في الجزائر.

ومنه نستنتج بأن العلاقة السائدة في النسق هي علاقة عمل وهذا ما يدل على غياب علاقات الصداقة والمحبة بين الفاعلين وهذا يعكس العمل الرسمي فقط، لأن أصل التنظيم المزوجة بين العمل الرسمي والغير رسمي كما أقره "شستر بيرنارد"، وعليه فالانضباط التام بالتنظيم الرسمي لا يؤدي الى الولاء التنظيمي بل يزيد من الفجوة والقطيعة بين جميع فواعل التنظيم.

الجدول رقم (19): تفويض الرئيس بعض الصلاحيات لمروؤسيه في حال غيابه حسب الأقدمية.

المجموع	تفويض بعض الصلاحيات		ت	أقل تماما من 5سنوات	الأقدمية
	لا	نعم			
11	3	8	ت		
100%	%27.3	%72.7	%		
44	15	29	ت	من 5الى 10سنوات	
100%	%34.1	%65.9	%		
34	7	27	ت	أكثر من 10 سنوات	
100%	%20.6	%79.4	%		
89	25	64	ت	المجموع	
100%	%28.1	%71.9	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.42	2		1.73	

من خلال بيانات الجدول رقم (19) نلاحظ نسبة 71.9% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR" يؤكدون بأن رئيسهم يفوض بعض صلاحياته لمروؤسيه في حال غيابه، وخاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 79.4%، في حين نجد نسبة 28.1% من المبحوثين يؤكدون بعدم تفويض رئيسهم لبعض الصلاحيات لمروؤسيه في حال غيابه، خاصة العاملين الذين خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 34.1%.

ومنه يمكن القول أن معظم العاملين في المؤسسة محل الدراسة وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون بأن رئيسهم يفوض بعض صلاحياته لمروؤسيه في حال غيابه، خاصة الذين خبرتهم المهنية تتجاوز 10 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (1.73)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.42).

يعتبر تفويض السلطة مبدأ عمل إداري حديث من أجل فعالية العمل وجودته حيث يعرف بأنه: "قيام الرئيس بإعطاء بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض مرؤوسيه لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال ويبقى مسؤولاً عنها أمام الجهات العليا، إذ أن التفويض لا يلغي مسؤولية المفوض على النتيجة النهائية لهذا التفويض"¹، بالرجوع إلى معطيات الجدول الإحصائية فالعاملين الذين يتمتعون ببعض الصلاحيات المفوضة من قبل مسؤولهم لديهم خبرة عمل تفوق عشر سنوات وهذا يؤهلهم لذلك، في حين نفى أصحاب الخبرة القليلة عملية التفويض أصلاً، وهذا مبدأ سليم لتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، فمن خلال هذه العملية الإدارية يتم اقتصاد وإدارة الوقت وتسريع وتيرته، لما يحمله تفويض السلطة على المرؤوسين من تحمل للمسؤولية وتأثير ذلك على أدائهم للنهوض بالمؤسسة والسير نحو التمكين الإداري للجميع كمدخل حديث لإدارة الأفراد، فعملية التفويض وما تحمله كقيمة تنظيمية مسلم بها تزيد من الفعالية التنظيمية وبرر العاملين ذلك "بأنها من باب الواجب المهني" وهو ما يخلق نوع من الفخر والثقة، حتى عملية تفويض السلطة التي تظهر ديمقراطية الإدارة لكن تصبح عكس ذلك من ناحية التوزيع ليقول أحد العاملين "إن فارق المستوى والخبرة لدي أكبر من رئيسي ولا أحصل على تفويض منه"، وبرر آخر "وفي بعض الحالات يكون التفويض لمرؤوسين غير أكفاء وتتدخل في ذلك العلاقات الشخصية"، وعليه فالدلالات السوسيو مهنية لهذه التبريرات تدل على عدم مصداقية عملية التفويض وعدالتها وتبرز الطابع التسيبي بنسبة 32.6% وهذا ما ورد في معطيات الجدول رقم (17).

¹ كلوش فلة والعقريب كمال: تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 02، 2021، ص-ص (200، 201).

ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تفوض بعض الصلاحيات للعاملين من قبل مسؤولهم المباشر لكن بتدخل بعض المؤشرات التي تؤثر على الولاء التنظيمي وهي غياب العدالة التنظيمي في تفويض هذه الصلاحيات.

الجدول رقم (20): يوضح مدى تقبل توجيهات رئيسك لإنجاز الأعمال الموكلة اليك.

المجموع	تقبل توجيهات رئيسك في انجاز الأعمال		
	لا	نعم	الخيارات
89	8	81	التكرارات
% 100	% 9	% 91	النسبة %
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
قرار دال (توجد فروق)	0.00	1	59.87

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (20) ان معظم العاملين في فرع SOMATEL "LIEBHERR" يؤكدون بأنهم يقبلون توجيهات رئيسهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم بنسبة 91%، في حين (9%) من مجتمع البحث ينفون قبولهم توجيهات رئيسهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم. وعليه يمكن القول بأن أغلب أفراد مجتمع البحث يقبلون توجيهات رئيسهم لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ(59.87)، وهي دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

يذعن الأفراد العاملون الى الطاعة نتيجة للعديد من العوامل نفسية واجتماعية فهم يطيعون الأوامر بسبب تدريبهم على ذلك واحترام هذه الأوامر ومكان العمل وقبول التوجيهات الصادرة إليهم¹، وباعتبار العامل خاضع للنظام الداخلي فهو يراعي كل ما يطلب منه من توجيهات رئيسه

¹ إحسان محمد الحسن: مبادئ علم الاجتماع الحديث، دار وائل، الأردن، 2005، ص 238.

المباشر لإنجاز مهامه وما تنص عليه المواد الناظمة لسيرورة العمل، بحيث يعكس العمل الطوعي مدى اندماج العمال داخل النسق لتحقيق أهدافه التنظيمية وارتفاع مستويات الأداء من جهة، ومن جهة أخرى غياب الطوعية بسبب خضوعه -العامل- للقوانين خوفا من العقاب والخصم والحرمان من المكافآت، "وبالتالي مدى قبول التوجيهات واطاعة الأوامر يفسر على مستويين، إما الشعور بالرضا والولاء للمؤسسة، وإما الضغوط التي يتعرض لها العمال من قبل الزملاء والأصدقاء التي تلزمهم ذلك"¹، وهذا هو المرجح من خلال المنطلقات التحليلية للجدول السابقة التي تبين غياب الولاء التنظيمي، من قبيل التعاون بين الزملاء وتدل على ذلك النسبة المرتفعة التي صرح بها مجتمع البحث، ونمط القيادة الديكتاتوري وانعدام العدالة التنظيمية وكذا المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات.

وبالتالي فتواجد العامل في بيئة تنظيمية مبنية قيمها على النمط التحكمي فهو مجبر لقبول التوجيهات والأوامر، وبالرجوع الى المستويات التعليمية لمجتمع البحث جلهم جامعيين فهم على دراية بأن قبول هذه التوجيهات وطاعة المسؤول أسهل من العصيان والتحدي القوانين. ومنه نستنتج بأن نسبة قبول التوجيهات من قبل المسؤول المباشر ماهي الا انعكاس لتحكمية وبيروقراطية المؤسسة محل الدراسة، ولا تعكس هذه النسبة المتحصل عليها على ولاء العاملين لمؤسسة عملهم مادام العامل يشعر بالترقة وعدم الانصاف والإهمال وغياب الأهداف المؤسسية، فهو خاضع للوائح والقوانين المفروضة، وهذا إن دل فهو يدل على مستوى عالي للصلمت التنظيمي لا هو العامل استطاع التغيير ولا الانسحاب من التنظيم.

¹ المرجع نفسه، ص 239.

الجدول رقم (21): السماح لك بمناقشة بعض مشكلات العمل من طرف رئيسك حسب الأقدمية.

المجموع	مناقشة بعض مشكلات العمل		ت	أقل تماما من 5 سنوات	الأقدمية
	لا	نعم			
11	3	8			
100%	%27.3	%72.7	%		
44	14	30	ت	من 5 إلى 10 سنوات	
100%	%31.8	%38.2	%		
34	12	22	ت	أكثر من 10 سنوات	
100%	%35.3	%64.7	%		
89	29	60	ت	المجموع	
100%	%32	%67.4	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	0.87	2	0.26		

من خلال معطيات الجدول رقم (21) نلاحظ أن نسبة 67.4% من مجتمع البحث أكدوا أنه يتم السماح لهم بمناقشة بعض مشكلات العمل من قبل رئيسهم، خاصة العمال الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات بنسبة 72.7%، بينما نجد نسبة 32% منهم ينفون ذلك ويؤكدون بعدم السماح لهم بمناقشة بعض مشكلات العمل من قبل رئيسهم، خاصة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 35.3%.

ومنه يمكن القول بأن معظم أفراد مجتمع البحث وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون بمناقشة بعض مشكلات العمل من قبل رئيسهم، خاصة الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (0.26)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.87).

فمدرسة العلاقات الإنسانية أوجدت نمط جديد في التعامل مع الأفراد العاملين والبحث في العلاقات التنظيمية مادام الافراد يعملون في جماعات وليس كأفراد حيث أكدت "ماري باركر فيوليت" "Mary Parker Follet" على خلق ما يعرف بالمسؤولية الجماعية ومشاركة العاملين في حل المشاكل¹، فتشاركية حل المشكلات تزيد من رفع الأداء والولاء التنظيمي لدى العاملين باعتبارها نقطة محورية يتشارك فيها التنظيم مع العاملين وهو بلوغ الهدف المشترك، وبالرجوع الى معطيات الجدول نجد العاملين الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات هم من يناقشون بعض مشكلات العمل مع مسؤولهم المباشر، في حين يتم استبعاد العاملين الذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات، وهذا المنطلق مرده الى وجود اهتمام بالعاملين الذين يفتقرون للخبرة وتكوينهم فهم عرضة للوقوع في العديد من المشاكل والأخطاء على خلاف أصحاب الخبرة، ومن زاوية أخرى يتم استبعاد العاملين أصحاب الخبرة لتداخل المستويات وصراع الدور، وعليه فتفاضلية الشرائح المهنية من طرف المشرفين والمناجرة خلل يحول دون تحقيق تكيف النسق واشباع حاجات العاملين المهنية ونزعاتهم الوظيفية اتجاه العمل والمؤسسة، والأساس في مناقشة وحل المشكلات اختلاط الخبرات كإطار تكويني يلتزم فيه الجميع ويخضع لأصحاب الخبرة وما يبرر ذلك ما صرح به العاملين الذين يناقشون بعض مشكلات العمل مع رئيسهم بأنها" مجرد مناقشة فقط" وبأنها " لا تمتاز بطابع الفعلية" وبالتالي حتى مناقشة مشكلات العمل لا ترفع معنويات العامل فالمشكل لا يعالج بمثيله.

ومنه نستنتج أن معالجة المشكلات المهنية بين العمال خص بها فريق دون آخر وما تمليه ادبيات الفكر الإداري هو اختلاط الخبرات بين جميع فواعل التنظيم من أجل كفاية النسق وتحقيق أهدافه وأهداف العاملين فيه، وبالتالي طرح مشكلات العمل وعرضها للنقاش لفئة مهنية معينة لا يؤدي الى ولاء العمال لغياب الفعلية والجدية في الطرح فهي لا ترفع معنويات العامل.

¹ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الجدول رقم (22): يوضح قرارات القائد ان كانت تخدم أهداف المؤسسة.

المجموع	قرارات القائد تخدم أهداف المؤسسة		
	لا	نعم	الخيارات
89	51	38	التكرارات
% 100	%57.3	% 42.7	النسبة %
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.16	1	1.89

من خلال معطيات الجدول رقم (22) نلاحظ أن العاملين في فرع SOMATEL "LIEBHERR، بنسبة 57.3% صرحوا بأن قرارات القائد لا تخدم أهداف المؤسسة، في حين نجد نسبة 42.7% من المبحوثين ينفون ذلك ويؤكدون على أن قرارات القائد تخدم أهداف المؤسسة. وعليه يمكن القول بأن أغلب أفراد مجتمع البحث يؤكدون بأن قرارات القائد لا تخدم أهداف المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (1.89)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.16).

يعبر الهدف على حالة الأمل التي يتطلع لها الفرد والمؤسسة فهو نتيجة محددة يجب الوصول لها خلال فترة زمنية، فهي نهايات تسعى المؤسسة الوصول إليها من خلال فعاليتها وأنشطتها¹، ان مشاركة كافة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة التي يعملون بها يزيدهم بالشعور من الوجود داخل حيز المؤسسة ويزيدهم من الاهتمام الذي يبحث عليه كل عامل، ويصبح الهدف ووضوحه حافز للأداء، وبالتالي المشاركة في تحديد الأهداف لتصبح مفهومة لدى العاملين وقابلة للتطبيق تخلق الولاء للمؤسسة ولجماعة العمل، بحيث نجد نقاط تطبيق الإدارة بالأهداف في كونها

¹ شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 110.

تشجع الإدارة الذاتية والولاء الشخصي من خلال مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف، فالإدارة بالأهداف تؤكد على النتائج النهائية، وتبني أسلوب الإدارة بالأهداف يجبر المؤسسة على تطوير أولويات تحقيق الأهداف في قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته وتجعل من عملية التخطيط وعملية الرقابة عملية متكاملة من خلال نظام إداري رشيد¹. فالهدف الواضح حافز للعامل الذي يشارك في تحديده وهذا ما ينمي ولاء العامل لمؤسسته والتزامه ورضاه المهني، وهذا ما يجعل التنظيم يتسم بالرشد والعقلانية لأنه يسعى الى تحقيق أهدافه وأهداف العاملين فيه، وبالرجوع الى مكونات برنامج إدارة العلاقات الإنسانية الأهداف المؤسسية تصبح حافز للعاملين إذا كانت هذه الأهداف تتسم بالوضوح والمشاركة الفعلية للعاملين في تحديدها، فوضوح الأهداف يزيد من ولاء الأفراد ورضاهم الوظيفي والاخلاص للمؤسسة لأن هدفهم واضح يسعون الى بلوغه ومدركين عوائد ذلك عليهم لأن أهدافهم من أهداف مؤسستهم، بما أن النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط البيروقراطي الذي يعنى بالتنفيذ الحرفي للقوانين والتعليمات والانفراد بالاتخاذ القرارات ورسم الخطط دون مشاركة كافة الفاعلين في اتخاذها، وعلى هذا الأساس فالقرار الانفرادي أكثر عرضة للخطأ ومن هنا يغيب حافز الهدف على العاملين.

ومنه نستنتج بأن قرارات القائد لا تخدم أهداف المؤسسة، وباعتبار الهدف حافز للعاملين فالقرارات التي لا تخدم هذا الحافز لا تؤدي بالعاملين الى التسليم بها وقبولها وبالتالي تلاشي الولاء التنظيمي ونزاعاته بين القبول والصمت الى الانسحاب والتغيير.

¹ عيد عريفج وحنا نصر الله وهالة صبري: مبادئ في العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، مرجع سبق ذكره، ص115.

الجدول رقم (23): يوضح مراعاة ظروف العامل الاجتماعية من قبل رئيسه حسب السن.

المجموع	مراعاة الرئيس للظروف الاجتماعية للعامل			
	لا	نعم		
1	1	0	ت	أقل سنوات
100%	%100	%0.0	%	من 25 سنة
42	17	25	ت	من 26 سنة
100%	%40.5	%59.5	%	إلى 35 سنة
41	19	22	ت	من 36 سنة
100%	%46.3	%53.7	%	إلى 45 سنة
5	2	3	ت	من 46 سنة
100 %	%40	%60	%	فما فوق
89	39	50	ت	المجموع
100%	%43.8	%56.2	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.65	3		1.60

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (23)، أن نسبة 56.2% من عمال التابعين لفرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأن رئيسهم يراعي ظروفهم الاجتماعية، وخاصة العاملين الذين يفوق سنهم 46 سنة بنسبة 60%، بينما نجد 43.8% من المبحوثين يقرون بعدم مراعاة ظروفهم الاجتماعية من قبل رئيسهم، خاصة العمال الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 100%. وعليه يمكن القول أن معظم أفراد مجتمع البحث وبتباين أعمارهم وخاصة العاملين الذين يتجاوز سنهم 46 سنة، يؤكدون بأن رئيسهم يراعي ظروفهم الاجتماعية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (1.60)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (3)، بمستوى دلالة قدره (0.65).

من خلال مراعاة ظروف العاملين الاجتماعية والتساهل معهم يدفعهم دوماً الى تعويض ذلك كرد للجميل بجدية والاجتهاد في العمل لكن عند التفريق بين العمال ومراعاة الفروق الفردية كالسن والجنس والخبرة يصبح مستوى التوتر والخلاف جد عالي، وتظهر المشاحنة والكرهية والتباعد الاجتماعي وهذا محل تأثير على المناخ التنظيمي العام للمؤسسة وعلى مستوى انتاجية الفرد، وهذا ما نلاحظه من خلال معطيات الجدول وهذه السلوكيات التنظيمية الصادرة عن القيادة والمشرفين لا تؤدي الى الولاء التنظيمي بل الى عدمه وتشوش فواعل النسق المؤسسي، لاعتقادهم أن ذلك يزيد من رضا العامل وولائه وهو بالعكس يزيد من الصراع التنظيمي والتوتر الداخلي ويزعزع استقرار النسق.

ومنه نستنتج أن مراعاة ظروف العاملين الاجتماعية من قبل المؤسسة عملهم يشعروهم بأنهم محل تقدير واهتمام من خلال مراعاة هذه الظروف والتي في الأساس قد فصل فيها قانون العمل، بحيث تبقى الظروف الاستثنائية التي يراعي بعضها الرئيس المباشر، من شأنها ان تعزز روح المبادرة والرضا المهني والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (24): يوضح التعامل مع الخلافات بإيجابية وتوظيفها لمصلحة المؤسسة.

المجموع	التعامل مع الخلافات من قبل رئيسك		
	لا	نعم	الخيارات
89	38	51	التكرارات
% 100	% 42.7	% 57.3	النسبة %
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.16	1	1.89

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (24) أعلاه، يتضح لنا أن غالبية العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، بنسبة 57.3% صرحوا بأنه يتم التعامل مع الخلافات بإيجابية

وتوظيفها لمصلحة المؤسسة من قبل رئيسهم، في حين نجد نسبة 42.7% من العاملين ينفون ذلك ويؤكدون بأن رئيسهم لا يتعامل مع الخلافات بإيجابية ولا يوظفها لمصلحة المؤسسة.

وعليه يمكن القول إن معظم المبحوثين يؤكدون بأن رئيسهم يتعامل مع الخلافات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (1.89) وهي غير دالة عند درجات الحرية (1) بمستوى دلالة قدره (0.16).

يعتبر الموظفون الصراع خلل وظيفي وتوترا يصيب النسق ويعيق تحقيق الأهداف، فالتعامل مع مثل هذه التوترات وتوظيفها لمصلحة أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة بحسن ادارة هذا الصراع، حيث يتحول هذا الخلل الى دافع للعمل الجاد والجماعي ويصبح منافسة ايجابية تخدم مصالح الفاعلين في التنظيم بدل من تشتيتهم واعاقة وظائف النسق، فعملية الاشراف الجيد تظهر من قدرات المشرفين في التحكم مع هذه الخلافات والتأثير على العاملين في سلوكياتهم وتوجيهها فمن خلال نظرية المسار والهدف لـ "روبيرت هاوس" "Ropert House" حيث يؤثر المشرف أو القائد على المرؤوسين وتشجيعهم وبالتالي رفع مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ، والهدف من ادارة مثل هذه التوترات هو تصحيح السلوك الخاطيء وفهم الصحيح من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث كانت تبريرات العمال الذين صرحوا بتعامل رئيسهم مع الخلافات الحاصلة داخل النسق بأنها مجرد محاولات فقط، وأن الكثير من العمال يشعرون بالعنصرية وأنهم مهمشون وذلك محل تأثير على فعاليتهم داخل المؤسسة، وعليه نجد نسبة عالية من العاملين الذين يصرحون بأن رئيسهم لا يتعامل مع الخلافات بإيجابية وهذا يدل على ان فواعل النسق مشبعين بقيم التنظيم السلبية التي لا تحقق رضاهم المهني ولا ولائهم المؤسسي.

ومنه نستنتج بأن تعامل المؤسسة مع الخلافات مجرد محاولة فقط لا ترقى الى بلوغ المؤسسة بموردها البشري الى الولاء التنظيمي، وذلك من خلال ما ورد من تبريرات العمال لذلك تعكس غياب العدالة حتى في حل الخلافات، وهو ما يؤثر على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم (25): مشاركة العمال في وضع خطط المؤسسة حسب الأقدمية.

المجموع	منح القائد الفرصة للعاملين للمشاركة في وضع خطط المؤسسة		ت	أقل تماما من 5 سنوات	الأقدمية
	لا	نعم			
11	7	4	ت		
100%	%63.6	%36.4	%		
44	32	12	ت	من 5 الى	
100%	%72.7	%27.3	%	10 سنوات	
34	31	3	ت	أكثر من 10 سنوات	
100%	%91.2	%8.8	%		
89	70	19	ت	المجموع	
100%	%78.7	%21.3	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	0.06	2	5.57		

من خلال بيانات الجدول رقم (25) نلاحظ بأن معظم العاملين في فرع "SOMATEL" وبنسبة 78.7% يؤكدون بأن قائدهم لا يمنحهم فرصة المشاركة في وضع خطط المؤسسة، وخاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية تفوق 10 سنوات وبنسبة 91.2%، في حين نجد نسبة 21.3% من العاملين ينفون ذلك ويؤكدون بأن قائدهم يمنحهم فرصة المشاركة في صنع خطط المؤسسة، خاصة العاملين ذوي الأقدمية الأقل من 5 سنوات بنسبة 36.4%.

وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد مجتمع البحث وبمختلف خبرتهم المهنية يؤكدون على عدم منحهم فرصة المشاركة في وضع خطط المؤسسة، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية تفوق 10 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كالمقدرة 2 بـ (5.57)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.06).

فالسّمات الرئيسية لنظرية (z) هي ان القرارات تكون بالمشاركة في اتخاذها وتحديد أهداف المؤسسة وحتى وضع الخطط القصيرة والطويلة المدى وبلورتا ما يتناسب مع البيئة الداخلية من مكونات التنظيم المادية واللامادية ومحيطها الخارجي من معطيات السوق والاقتصاد والسياسة وغيرها، وبالرجوع لما ورد في الجدول تغيب مشاركة العاملين في تحديد خطط المؤسسة وخاصة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية تفوق عشرة سنوات لما يمتلكونه من قدرات وامكانيات ميدانية صقلتها لهم سنوات الخبرة، فانعدام مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المؤسسية تعني عدم مشاركتهم في وضع وتحديد خطط مؤسستهم وهذا ما جاء في معطيات الجدول رقم (12)، وعلى هذا الأساس يرى "شستر بيرنارد" لابد من توفر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتحقق الهدف¹، إذا كانت الأهداف تخص الجميع ويشارك الجميع من أجل تحقيقها كذلك خطط المؤسسة تخص وتهم جميع الفواعل داخل النسق التنظيمي، وهذا يدل على التناقض بين فواعل التنظيم والتنظيم ذاته حيث يرى "كريس ارجيرس" "بأن التنظيم الفعال هو ذاك التنظيم الذي يحقق أهدافه وهي نظرة ضيقة من قبل المدراء والمشرفين بالتنظيم الفعال عند "كريس" هو الذي يستخدم كل موارده خاصة الموارد البشرية التي يمكن تعزيزها في مناخ الثقة والتعاون²، فغياب مشاركة نخبة المؤسسة في رسم خطط مؤسستهم يعني عدم اعطاء الأفضلية للكفاءة ويدل على غياب الوعي القيادي والنمط الإشرافي الذي

¹ الفضيل رتيمي ولطيفة طبال وأسماء رتيمي، مرجع سابق، ص64.

² Jean Michel Plane: **Théorie des Organisation**;Opicit;P44.

يدير طاقات المؤسسة البشرية، فشعور العامل هنا بالتهميش وللامبالاة التي تقتل روح المبادرة والحس الجماعي وانعدام الولاء التنظيمي وبروز السلوكيات السلبية من عدم الرضا والصمت التنظيمي الذي هو نزعة الجميع، وهذا يدل على حالة المؤسسة المرضية مع غياب لقاح النجاح وهو القيادة التشاركية الداعمة والمحفزة.

وعليه نستنتج بان قيادة المؤسسة لا تشارك فواعل النسق في تحديد خطط المؤسسة باعتبارها نظرة ضيقة تواجه التنظيم وتقل من شأن الكفاءة المهنية لدى العاملين وتحول دون تحقيق رضاهم وولائهم المؤسسي، وبالتالي غياب فرص النجاح السيكولوجي بإعطاء الفرصة للأفراد لتطوير فعاليتهم الشخصية كما أقر بها "كريس أرجيريس".

الجدول رقم (26): الأخذ بالقرارات المتفق عليها في الاجتماعات حسب الأقدمية.

المجموع	درجات القرارات المتفق عليها				
	أبدا	أحيانا	دائما		
11	4	6	1	ت	أقل تماما من
100%	%36.4	% 54.5	% 9.1	%	5سنوات
44	6	27	11	ت	من5الى
100%	%13.6	% 61.4	% 25	%	10سنوات
34	4	24	6	ت	أكثر من 10
100%	%11.8	% 70.6	% 17.6	%	سنوات
89	14	57	18	ت	المجموع
100%	%15.7	% 64.0	% 20.2	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.27	4		5.15	

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (26) أعلاه، أن نسبة 64.0% من العاملين في فرع

"SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون أن القرارات المتفق عليها في الاجتماعات يتم الأخذ بها

أحيانا، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات وبنسبة 70.6%، في حين نجد نسبة 20.2% من مجتمع البحث يصرحون بأن القرارات المتفق عليها في الاجتماعات دائما يتم الأخذ بها، وخاصة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 25%، بينما نجد نسبة 15.7% أفراد مجتمع البحث أقروا بأن القرارات المتفق عليها في الاجتماعات لا يتم الأخذ بها أبدا، خاصة الذين خبرتهم المهنية تقل عن 5 سنوات بنسبة 36.4%.

وعليه يمكن القول أن أغلب العاملين في المؤسسة محل الدراسة وبمختلف خبرتهم المهنية يؤكدون بأن القرارات المتفق عليها في الاجتماعات يتم أحيانا الأخذ بها، خاصة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاس المقدرة بـ (5.15)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (4)، بمستوى دلالة قدره (0.27).

تعتبر الاجتماعات صورة من صور المشاركة العمالية داخل المؤسسة لأنها تبحث في مواضع الضعف والقوة وإيجاد الحلول الإدارية والانتاجية لما يواجهه المؤسسات من منافسة خارجية، فهي عملية ديمقراطية تمتاز بها المؤسسات الحديثة القائمة على التمكين والمشاركة ورضا وولاء موردها البشري لها، وبالرجوع الى معطيات الجدول والذي أكد العاملين من خلاله أحيانا ما يتم الأخذ بالقرارات الناتجة عن الاجتماعات تعكس الصورة التشاركية للعمال وهذا ما نستشفه من الجدول رقم (12)، وبالتالي فبروتوكولات المشاركة العمالية المختلفة ومن بينها الاجتماعات مجرد شكليات إدارية بحيث يكون الاجتماع من أجل الاجتماع لا من أجل معالجة قضايا النسق التنظيمي والبحث في أهدافه وتوضيح سياسات التنظيم لمختلف الفاعلين فيه، فالسعي لإظهار الطابع الديمقراطي في حد ذاته معوق إداري يخل بالنسق القيمي للمؤسسة ويحول دون تحقيق الأهداف العامة والخاصة وكذا استمراريته.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة محل الدراسة لا تأخذ بالقرارات المتفق عليها في الاجتماعات الا أحيانا، وهو ما يقزم هذه الاجتماعات ومخرجاتها وما تبحث فيه من مشكلات ونقائص في نظر فواعل النسق، لأن الجانب الفعلي من خلال هذه العمليات الإدارية التقييمية للنظر فيما أنجر وفيما بقي من محاور عمل يجب بلوغها، وبالتالي فالاجتماعات التي لا تراعي القرارات المتفق عليها، تخلق لا مبالاة وعدم الاهتمام والتحضير الفعلي للنقائص وطرحها على طاولة الاجتماع، لا تؤدي الى الرضا النفسي والمهني قبل الولاء التنظيمي الذي ينعدم.

4.1.5 المحور الخامس: التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسة

الجدول رقم (27): يوضح تناسب الجهد المبذول مع الأجر حسب الأقدمية.

المجموع	تناسب الجهد مع الأجر				
	لا	نعم			
11	7	4	ت	أقل من 05 سنوات	الاقدمية
% 100	% 63.6	% 36.4	%		
44	32	12	ت	من 05 إلى 10 سنوات	
% 100	% 72.7	% 27.3	%		
34	20	14	ت	أكبر من 10 سنوات	
% 100	% 58.8	% 41.2	%		
89	59	30	ت	المجموع	
% 100	% 66.3	% 33.7	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.42	2		1.69	

من خلال بيانات الجدول رقم (27) أعلاه، نلاحظ ان نسبة 66.3% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأن الأجر المتحصل عليه لا يتناسب مع الجهد، خاصة

العاملين الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 و10 سنوات بنسبة 72.7%، في حين نجد نسبة 33.7% من المبحوثين أقرّوا بأن الأجر المتحصل عليه يتناسب مع الجهد المبذول، خاصة الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 41.2%.

وعليه يمكن القول أن معظم المبحوثين وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون على أن الأجر المتحصل عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول، خاصة الذين خبرتهم المهنية تتراوح بين 5 و10 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (1.69)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.42).

تقاس درجات رضا العاملين وولائهم للعمل ولمؤسستهم بما يتحصلون عليه من عوائد مختلفة وخاصة النقدية منها وأهمها الأجور، بحيث نجد من بين أهم العوامل التي تحدد على أساسها الأجور الجهد المبذول وهو معيار من الصعب تكميته فهو يعتمد على رقابة المشرفين وتقديراتهم لمجهودات العاملين والساعات التي يقضيها العامل في عمله، وبالرجوع الي البيانات الاحصائية للجدول نجد أن جهد العاملين لا يتناسب مع أجورهم وهذا مرده الى سنوات الخبرة ومعايير الترقية التي وصفت بعدم الانصاف والتمرير البيطيء، وما يفسر ذلك تناسب أجور وجهود العاملين الذين لديهم خبرة عمل تتجاوز عشر سنوات، فعدم تناسب الأجر والجهد لدى العامل يشعره بالاستغلال واستنزاف طاقاته وهو ما يدل على عدم التحيين المستمر في سياسات الأجور العامة للدولة والخاصة بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسة الكلاسيكية التي تسعى الى تحقيق أعلى قدر من الانتاجية لا تراعي جهد العامل ولا الظروف الفيزيقية للعمل هذه التنظيمات تقل مستويات الولاء التنظيمي إن لم تكن منعومة، في حين المؤسسة المتحررة من العراقيل البيروقراطية هي مؤسسة رائدة وناجحة بمكوناتها المادية واللامادية، فهي تحسن ادارة العلاقات الانسانية المختلفة لدفع الطاقات البشرية لتقديم الأفضل والبحث عن الولاء المؤسسي للعامل لأنه مصدر الاستمرار وديمومة النسق وتحقيق أهداف التنظيم.

ومما سبق نستنتج بأن الأجر المحدد في عقود العمل والذي لا يتناسب مع الجهد المبذول للعامل والذي يشعره بعدم مبالاة التنظيم المصاحبة لاستغلال العاملين لا يعتبر حافز للبقاء في المؤسسة لأنه لا يضمن له الاستقرار المهني وبالتالي لا يحقق ولائه التنظيمي اتجاه مؤسسته.

الجدول رقم (28): يوضح تلبية الأجر المتحصل عليه لجميع الحاجيات حسب السن.

المجموع	كفاية الأجر لسد جميع الحاجيات				
	لا	نعم			
1	1	0	ت	أقل من 25 سنة	السن
100%	%100	%0.0	%		
42	33	9	ت	من 26 سنة إلى 35 سنة	
100%	%78.6	%21.4	%		
41	35	6	ت	من 36 سنة إلى 45 سنة	
100%	%85.4	%14.6	%		
5	4	1	ت	من 46 سنة فما فوق	
100 %	%80	%20	%		
89	73	16	ت	المجموع	
100%	%82	%18	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	0.83	3	0.88		

من خلال بيانات الجدول رقم (28) أعلاه، نلاحظ أن نسبة 82% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأن الأجر المتحصل عليه لا يلبي جميع حاجاتهم، خاصة العاملين الذين يقل سنهم عن 25 سنة بنسبة 100%، في حين نسبة 18% من المبحوثين

يقرون بأن الأجر الذي يتحصلون عليه يلبي جميع حاجاتهم وهم العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 سنة و35 سنة بنسبة 21.4%.

وعليه يمكن القول أن معظم المبحوثين وباختلاف مراحلهم العمرية يؤكدون على أن الأجر المتحصل عليه لا يلبي جميع حاجياتهم خاصة الذين يقل سنهم عن 25 سنة، وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (0.88)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (3)، بمستوى دلالة قدره (0.83).

لقد عالجت نظريات التنظيم المختلفة أجر العاملين برؤيتها للعامل نفسه (باعتباره آلة منتجة، وباعتباره كائن اجتماعي له كرامة انسانية، وعلى أنه أهم عنصر من عناصر المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية)، فهو بذلك من أهم العوامل المؤثرة على أداء الفرد العامل، لما له من أهمية في اشباع حاجات الأفراد، "فإذا ما أشبعت هذه الحاجات يترتب على ذلك الاشباع اتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره الى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي"¹. يرتبط الأجر بمدى كفايته من عدمها لسد حاجات الفرد العامل باعتباره مجموعة من السلوكيات يمكن التحكم فيها من خلال الأجور كموجهات للسلوك التنظيمي، فعدم كفاية الأجر المتحصل عليه لتغطية حاجيات العامل المختلفة مسايرة مع غلاء المعيشة وارتفاع القدرة الشرائية مع انخفاض العملة المحلية في البورصات النقدية العالمية يؤثر على العامل ويزعزع استقراره المهني ورضاه الوظيفي وغياب نزعات الولاء المؤسسي وخاصة الولاء الاستمراري فالعامل يبحث عن البديل لزيادة الدخل الذي يكفي لتحقيق كل الحاجيات، فالعاملين يبحثون عن مناصب عمل خارج مؤسساتهم ونجد ذلك من خلال تبريراتهم "البحث الدائم عن منصب عمل لكن فرص العمل قليلة ان لم تكن منعدمة وأن إيجاد منصب عمل أمر في غاية الصعوبة"، وهذا يدل على ارتفاع معدلات الصمت التنظيمي لدى العاملين بحيث يوجد تجاوز زمني بين ما طرحه

¹ سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المشرع الجزائري من قوانين تحديد الأجور وبين القدرة الشرائية للعامل وهذا يمس بالدرجة الأولى العامل في المؤسسة العمومية مع غياب الدور النقابي لدفاع والمسائلة على حقوق العامل وخاصة الأجور.

وعليه نستنتج عدم كفاية الأجر لسد جميع حاجيات العامل تعني خلق التوتر وبالتالي عدم الاستقرار المهني والرضا الوظيفي مع الغياب التام للولاء التنظيمي، فالأجور كقيمة مادية تعكس مدى تقبل الفرد للمؤسسة والاندماج التام فيها ورسم الصورة الذهنية الملائمة لها مع تقارب التوقعات، وعليه فعدم كفاية الأجر يترتب عليه صورة استغلال جهود الأفراد وهو ما يؤدي الى عدم تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الجدول رقم (29): يوضح الاستفادة من الأرباح السنوية حسب الأقدمية.

المجموع	الاستفادة من الأرباح السنوية				
	لا	نعم			
11	8	3	ت	أقل من 05	الاقدمية
% 100	% 72.7	% 27.3	%	سنوات	
44	20	24	ت	من 05 إلى	
% 100	% 45.5	% 54.5	%	10 سنوات	
34	17	17	ت	أكبر من 10	
% 100	% 50	% 50	%	سنوات	
89	45	44	ت	المجموع	
% 100	% 50.6	% 49.4	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا ²		
غير دال (لا توجد فروق)	0.26	2	2.62		

من خلال احصائيات الجدول رقم (29)، يتبين لنا أن العاملين في فرع "SOMATEL" "LIEBHERR" بنسبة 50.6% أقرروا بأنهم لا يستفيدون من الأرباح السنوية، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 72.7%، في حين نجد نسبة 49.4% من العاملين صرحوا بأنهم يستفيدون من الأرباح السنوية، خاصة العاملين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 05 و10 سنوات بنسبة 54.5%.

ومنه يمكن القول أن نصف المبحوثين وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون على عدم استفادتهم من الأرباح السنوية التي توزعها مؤسستهم مقابل استفادة النصف الآخر من هذه الأرباح، وما يؤكد ذلك هي قيمة كاسي المقدرة بـ (2.62)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.26).

باعتبار المؤسسة محل الدراسة مؤسسة صناعية لها العديد من الفروع عبر الوطن لها جوانب ربحية من مبيعاتها المختلفة، هذه الأرباح للمؤسسة حرية تشاركيته مع عمالها وبالتالي الاستفادة من هذه الأرباح بصيغ مختلفة، ومن المفروض أرباح المؤسسة تمس جميع الفاعلين فيها دون استثناء باعتبارها تحفيزات تحرك وتثير دوافع الافراد المادية، ومن خلال القراءة التحليلية للجدول تستفيد فئة دون أخرى من هذه الأرباح وهذا راجع للعديد من المتغيرات من بينها أقدمية العمل والسن وهذا ما نلاحظه، فالاستفادة خص بها العاملين الذين خبرتهم المهنية بين خمس وعشر سنوات في حين حرم منها من خبرتهم أقل من خمس سنوات، بحيث برر العاملين ذلك "الأرباح السنوية تتلاشى عام بعد عام باعتبارها مبلغ رمزي ووضع المؤسسة لا يسمح للاستفادة من أرباح عالية، فهي غير مرضية بالنسبة للعاملين ولا تزيدهم إلا تنمرا وحسرة على حال المؤسسة"، بالرغم من أن هذه الأرباح تزيد من تعاون العاملين مع بعضهم لكن وجب على المؤسسة ان تخضع إلى

مبدأ العدالة والمساواة في توزيع أرباح المؤسسة على عمالها واعتماد البعد الأخلاقي في ذلك وكذا البحث عن استثمار هذه الأرباح لا تكديسها من أجل نمو وانتعاش المؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أن توزيع الأرباح السنوية للمؤسسة غير خاضع للمساواة ولا يتصف بالعدالة بالرغم من رمزية هذه الأرباح فهي تنعكس على أداء العاملين باعتبارهم جوهر العملية الانتاجية وأساس تحقيق الأهداف المؤسسية، وباعتبار الأرباح اضافات مادية فهي تشجع العامل على الحصول عليها وتزيد من ولائه الى المؤسسة وكأنه يتحصل على ثمرة جهده بعد سنة كاملة، فغيابها وعدم مصداقيتها يؤثر على العاملين ويزيدهم اغترابا داخل النسق التنظيمي.

الجدول رقم (30): يوضح تشجيع الأجر المتحصل عليه على منصب العمل.

المجموع	تشجيع الأجر للمحافظة على منصب العمل		
	لا	نعم	الخيارات
89	50	39	التكرارات
% 100	% 56.2	%43.8	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.24	1	1.36

من خلال بيانات الجدول رقم (30) أعلاه، نلاحظ أن نسبة 56.2% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأن الأجر المتحصل عليه لا يشجع على المحافظة على منصب العمل، في حين نجد نسبة 43.8% من العاملين يرون أن الأجر المتحصل عليه يشجعهم للمحافظة على مناصب عملهم.

وعليه يمكن القول أن معظم الباحثين يؤكدون بأن الاجر المتحصل عليه ليس محل تشجيع للمحافظة على منصب العمل، وما يؤكد ذلك قيمة كا² المقدرة بـ (1.36)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.24).

يعد الأجر أحد توقعات الأفراد العاملين من المؤسسة لقيمتها المادية وحيويته في استقرارهم المهني والنفسي وكذا الأسري، فهو كقيمة تنظيمية يعكس تمثلات العاملين لمناصبهم لما يقدمونه من مجهودات وعلى هذا الأساس فتوقع العمال أجر كافي ملائم مع الجهد المبذول يدفعه للحفاظ على منصب عمله ولا يسعى للبحث عن منصب عمل آخر ويدل ذلك على الرضا الوظيفي للعامل والعكس صحيح، فعدم كفاية أجر العامل يعني عدم استقراره الوظيفي وهو في حركية البحث الدائم عن منصب عمل بأجر أعلى، حيث برر عمال الفرع أن الأجر الذي يتقاضونه لا يشجعهم للحفاظ على مناصب عملهم وكانت تبريراتهم "الأجر لا يكفي لسد متطلبات الحياة اليومية مع ارتفاع القدرة الشرائية والأجر غير كافي لسد احتياجات العامل لذلك البحث عن منصب عمل بأجر أعلى من أولويات العامل وبرر آخرون بأن مجهوداتهم أكبر من أجورهم".

ومنه نستنتج أن الأجر الذي يتقاضاه العامل مبین ومنصوص عليه في عقد العمل لا يعكس رضا العامل على هذا الأجر الذي لا يتناسب مع جهده المبذول ولا يكفي لتحقيق كل حاجاته فهو أمر طبيعي غياب الاستقرار المهني للعامل لأن الأجر لا يشجع للحفاظ على منصب العمل.

الجدول رقم (31): يوضح التعويض المالي في حالة القيام بالأعمال الإضافية.

المجموع	التعويض المالي في حالة القيام بأعمال إضافية		
	لا	نعم	الخيارات
89	58	31	التكرارات
% 100	% 65.2	% 34.8	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	1	8.19

من خلال معطيات الجدول رقم (31)، نجد نسبة 65.2% من مجتمع الدراسة لا يأخذون تعويضا ماليا نتيجة قيامهم بأعمال اضافية تخص المؤسسة، في حين يحظى البعض الآخر بهذه التعويضات ونسبة 34.8% من العاملين.

وعليه يمكن القول بأن أزيد من ثلاث أرباع مجتمع الدراسة لا يتحصلون على التعويضات المالية نتيجة قيامهم بأعمال اضافية في حين ينفي البعض الآخر ذلك، وما يؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة بـ (8.19)، وهي دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

بالرجوع الى المادة (10) من القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة والتي تنص "عند القيام بالساعات الاضافية بالنسبة للعمال غير الاطارات من حقهم الزيادة في الأجر والتي تحدد عن طريق الاتفاقية الجماعية" هذه الأخير التي تبحث في تحسين ظروف العمل وجودة الحياة المهنية للعامل، وبالتالي مثل هذه المعاملات والتي تجعل العامل يشعر بأنه محل استغلال واستنزاف لطاقاته ويحدث الصراع الذي تحدث عنه "بارسونز" داخل النسق المهني بين المالكين للسلطة والفاقدين لها، حيث يحاول الأقوياء السيطرة واستغلال الضعفاء بينما يقاوم الضعفاء ذلك فقد عبر عنه بالمنافسة والتوتر لاعتباره ظاهرة سلبية ومعوق وظيفي ومرض يجب ازالته من النسق التنظيمي¹، وتماشيا مع هذا الطرح فان العامل يشعر بالاستغلال والنقص لخضوعه لسيطرة الاخرين عليه لاملاكهم لمنابع السلطة كما طرحها "ميشال كروزيه" فهي أحد الحلقات الجهنمية للبيروقراطية، فالتعويض المالي عند القيام بالساعات الاضافية حق للعامل بقوة القانون وحسب ما صرح به العاملين بأن التعويض على الأعمال الاضافية ضعيف وأن المال وحده لا يشجعك على البقاء في المؤسسة، ومنه نلاحظ الخلط في أداء المهام بين ما هو رسمي الذي يظهر فيه استغلال العامل و هو المصرح به وبين أعمال المساعدة في اطار التنظيم غير الرسمي .

¹ ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، مرجع سابق، ص153.

ومنه نستنتج بأن ضعف التعويض المالي عند القيام بالأعمال الاضافية أحسن من عدمه لأنه يشعر العامل بفجوة بين ما يقدمه وما هو مطلوب التزاما وطواعية، وبالتالي فالمؤسسة محل الدراسة ولسوء تقييم العاملين ولظروفها التنظيمية يغيب ويصعب عليها موضوع التعويضات المالية لموردها البشري.

الجدول رقم (32): يوضح المساعدات المادية في المناسبات (الدخول المدرسي، الأعياد...).

المجموع	منح المؤسسة المساعدات المادية في المناسبات		
	لا	نعم	الخيارات
89	14	75	التكرارات
% 100	%15.7	% 84.3	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	1	41.80

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (32) أعلاه، نلاحظ أن معظم العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأن مؤسستهم تمنحهم مساعدات مادية في مناسبات معينة كالدخول المدرسي والاعیاد بنسبة 84.3%، في حين نسبة 15.7% من العاملين صرحوا بأن المؤسسة لا تمنح هذه المساعدات المادية لعمالها.

وعليه يمكن القول بأن غالبية العاملين يؤكدون بتقديم مساعدات مادية من قبل مؤسستهم، وينفي البعض الآخر ذلك، وما يؤكد هذا الطرح هي قيمة كا² المقدرة بـ (41.80)، وهي دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

وإن كانت هذه المساعدات مقدمة من طرف الشريك الاجتماعي أو لجنة المشاركة للمؤسسة ومن اشتراكات العمال الشهرية تمنح في مناسبات مختلفة كالأعياد والدخول المدرسي ومواسم الحج والعمرة، فالمؤسسة تراعي العديد من المتغيرات كالسن والأقدمية في العمل والحالة المدنية في

توزيعها، في حين أن لهذه المساعدات أثر كبير على نفسية العاملين وأدائهم وانضباطهم في المؤسسة فهي محل تأثير على رضا العاملين ، في حين برر بعض العمال بأن المساعدات المقدمة شأنها شأن الأرباح السنوية فهي مجرد رمزيات فقط لا تتعدى الى أي طموح، وفي نفس الوقت لا تؤثر على انتمائهم الى مؤسستهم .

ومنه نستنتج بأن المساعدات المادية التي تمنحها المؤسسة لموردها البشري في المناسبات المختلفة خلال السنة كحافز مادي لا يؤثر على انتمائهم للمؤسسة، وبالتالي غياب الانتماء يعني عدم وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك مرتبط بالعديد من المؤشرات المدروسة والمحددة من قبيل الجهد المبذول والأجر وغياب العدالة والانصاف وغيرها التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.

الجدول رقم (33): منح المؤسسة القروض في حالة طلب العمال ذلك.

المجموع	منح المؤسسة للقروض		
	لا	نعم	الخيارات
89	18	71	التكرارات
% 100	%20.2	% 79.8	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	1	31.56

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (33) أعلاه، أن نسبة 79.8% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأن مؤسستهم تمنحهم قروض في حال طلبوا ذلك، في حين نجد نسبة 20.2% من العاملين ينفون ذلك يقرون بأن المؤسسة محل الدراسة لا تمنحهم قروض.

وعليه يمكن القول بأن معظم المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة محل الدراسة تمنحهم قروض إذا طلبوا ذلك، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (31.56) وهي دالة عند درجات الحرية (1) بمستوى دلالة قدره (0.00).

نظرا للعديد من الظروف التي تحيط بالعامل والتي قد يتعرض لبعضها، والتي تؤدي الي مضايقات مادية تشوش ذهن العامل تزعزع استقراره الوظيفي والأسري، وبحثا عن الاشباع يلجأ العامل الى القرض المؤسسي وخاصة المؤسسات ذات الطابع الصناعي في إطار المساعدة المالية، هذه القروض التي من شأنها أن تحقق الرضا المهني والولاء التنظيمي للعاملين وتجعل العامل أكثر استقرارا في عمله إذا كانت كافية ومشجعة فعلا، فمعظم العاملين صرحوا بأن المؤسسة تمنحهم قروض مالية وان كانت رمزية تدل على عدم كفاية الأجر الذي يتحصل عليه العامل فوجود أو غياب هذه القروض لا يؤثر على النزعة التعاونية بين العاملين فهم دوما متعاونين من أجل أداء

المهام والواجبات، إن كفاية القروض الممنوحة للعامل يزيد من رضاه الوظيفي ويخفف التوتر نتيجة الاشباع المتحصل عليه من هذه القروض، وفيما يخص القروض التي عبر عن محدوديتها العمال "بأنها ملغ رمزي غير تحفيزي حيث يوجد العديد من العاملين يجدون صعوبة في الحصول على هذه المبالغ الصغيرة وأرجعوا ذلك الى العجز المادي للمؤسسة وهذا أثر على الولاء التنظيمي للعمال"

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تمنح قروضا لعمالها لكنها لا ترقى الى مستوى الاشباع الذي يطمح له العامل، باعتبارها مبالغ رمزية يصعب الحصول عليها، بحيث يعكس ذلك عجز ووضع المؤسسة المادي، ومع عدم كفاية الأجور تزداد مخاوف العمال المادية التي تزعزع استقرارهم المهني وتدحض ولائهم المؤسسي.

الجدول رقم (34): يوضح حالات الاحتجاج في حال تأخر تسديد الأجور.

المجموع	الاحتجاج في حال تأخر تسديد الأجور		
	لا	نعم	الخيارات
89	24	65	التكرارات
100 %	27 %	73 %	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	1	18.88

من خلال معطيات الجدول رقم (34)، نلاحظ نسبة 73% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأنهم يحتجون في حال تأخر تسديد الأجور، في حين نجد نسبة 27% من العاملين صرحوا بأنهم لا يحتجون في حال تأخر تسديد أجورهم.

ومنه يمكن القول بأن معظم أفراد مجتمع البحث يحتجون في حال تأخر تسديد أجورهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة χ^2 المقدرة بـ (18.88) وهي دالة عند درجات الحرية (1) بمستوى دلالة قدره (0.00).

انطلاقاً من القراءة التحليلية للجدول وبالرجوع الى الجدول رقم (28) الذي يبين عدم كفاية الأجر المتحصل عليه لسد جميع حاجات العاملين وبنسبة 82%، وما يؤكد ذلك معطيات الجدول رقم (30) حيث نجد نصف العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يشجعهم الأجر الذي يتحصلون عليه للحفاظ على منصب عملهم، فكيف لا يحتج العامل عن تأخر دفع مستحقاتهم وأجورهم إذا كانت هذه الأجور لا تكفيهم أصلاً؟ حيث برر العاملين ذلك "بأن الأجر ينتظره العامل طيلة ثلاثين يوم ومعظم العمال حياتهم القرض والشراء بالتسهيلات فهم يحتاجون الى راتبهم الشهري" ونجد كذلك "إذا تأخرت في عملي سأعرض الى عقوبات كذلك أجرتي لن أقبل أن تتأخر عن ميعادها فالأجر قليل والالتزامات لا تحتل التأخير"، فالمؤسسة من خلال ما برر به العاملين ليست متساهلة مع موردها البشري وذلك ان دل فهو يدل على ثقافة المؤسسة وقيمها الفعلية في تطبيق القوانين الداخلية التي من خلالها تظهر نزعات عدم الرضا وعدم الولاء للمؤسسة، يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل من أهم الحوافز المادية التي من شأنها أن تحقق له الاستقرار المهني والرضا الوظيفي وتؤدي بالعامل الى الولاء التنظيمي، لأنه حقق العديد على الحاجات البيولوجية ومن ثم حاجات الأمان متصاعداً مع سلم حاجات "ماسلو" بحثاً عن التقدير وتحقيق الذات، وهذا ما يبحث عنه العاملين في بحثنا هذا.

وفي الأخير نستنتج أن احتجاج العاملين على تأخر أجورهم يعكس عدم قدرتهم لسد كل حاجاتهم المختلفة، وبالتالي يعني ضعف الرابط العاطفي بين العامل والمؤسسة وهذا خاضع للعديد

من المحددات منها الثقة ورد المعاملة وعدم القبول، فالعامل يقبل المساس بكل شيء الا الأجر الذي ترتبط كفايته من عدمها بولاء الفرد العامل لمؤسسته وهذا ما نجده في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (35): مدى وضوح أهداف المؤسسة حسب الأقدمية.

المجموع	وضوح أهداف المؤسسة				
	لا	نعم			
11	9	2	ت	أقل من 05 سنوات	الاقدمية
% 100	% 81.8	%18.2	%		
44	34	10	ت	من 05 إلى 10 سنوات	
% 100	% 77.3	% 22.7	%		
34	27	7	ت	أكبر من 10 سنوات	
% 100	% 79,4	% 20,6	%		
89	70	19	ت	المجموع	
% 100	% 78.7	% 21.3	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.93	2		0.12	

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (35)، أعلاه أن معظم العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، بنسبة 78.7% يؤكدون بأن أهداف المؤسسة غير واضحة، خاصة العاملين الذين لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات بنسبة 81.8%، في حين نجد نسبة 21.3% من مجتمع البحث يصرحون بأن أهداف المؤسسة واضحة، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.7%.

يعتبر وضوح الأهداف المؤسسية من الدوافع الايجابية التي يتمتع بوجودها العامل في مؤسسته، فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء التنظيمي

وللمؤسسة أكبر، وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الادارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة واضحة كلما أدى ذلك لزيادة الولاء التنظيمي والاخلاص للمؤسسة¹، وبالرجوع الى نظرية الادارة بالأهداف التي اقترحها "بيتر داركر" "Peter Drucker" والتي تعتمد على أهداف تحدد بالتعاون والمشاركة بين كافة المستويات الإدارية، وهذا ما جعل الإدارة بالأهداف كبرنامج شائع نظريا وعمليا هو التأكيد على الأهداف التي يمكن تحقيقها وقياسها ميدانيا والتي توضع عن طريق المشاركة²، فغياب الأهداف المؤسسية لدى العاملين تعني غياب حلقة من سلسلة التنظيم حسب نظرية الترجمة سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى باقي العمال التنفيذيين والمشرفين وبالتالي فأساس الأهداف ما ورد في نظرية الإدارة بالأهداف هو مشاركة العاملين في تحديد وتنفيذ تلك الأهداف، وإذا انطلقنا من مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المؤسسية لوجدنا أزيد من نصف العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يتم اعطائهم فرصة للمشاركة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12)، فكيف تكون أهداف مؤسستهم واضحة؟، اذا كانت من عوامل تحفيز العاملين وضوح الأهداف المؤسسية وبالتالي فان غياب هذه الأهداف يعد معوق تحفيز المورد البشري ومصدر تشويش للخارطة التنظيمية.

ومنه نستنتج أن عدم وضوح الأهداف المؤسسية للمؤسسة محل الدراسة تزعزع استقرار النسق وكل الفاعلين فيه وتؤثر على سلوكهم واستقرارهم المهني وبالتالي فغياب الهدف التنظيمي تغيب معه أهداف العاملين، فإذا غاب الهدف العام للتنظيم يغيب الهدف الخاص للعامل ولن يتحقق ولائه لمؤسسة تغيب الأهداف فيها.

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري في منظمات الاعمال (المفاهيم والمحددات) مرجع سبق ذكره، ص 286.

² عيد عريفيج وحنا نصر الله وهالة صبري، مرجع سابق، ص 109.

الجدول رقم (36): يوضح تشجيع المسؤول المباشر عند القيام بالمبادرات الايجابية.

المجموع	تشجيع المسؤول المباشر		
	لا	نعم	الخيارات
89	52	37	التكرارات
% 100	% 58.4	% 41.6	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.11	1	2.52

من خلال المعطيات الاحصائية للجدول رقم (36)، نجد نسبة 58.4% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، لا يحضون بالتشجيع من قبل مسؤولهم، في حين نسبة 41.6% منهم يقرون بتشجيع رئيسهم المباشر عند قيامهم بمبادرات ايجابية. وعليه يمكن القول بأن أزيد من نصف المبحوثين لا يتم تشجيعهم من قبل مسؤولهم المباشر، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (2.52) وهي غير دالة عند درجات الحرية (1) بمستوى دلالة قدره (0.11).

إن تشجيع العاملين من مسؤولهم المباشر لديه بالغ الأثر على نفسية العامل باعتباره أهم عنصر داخل المؤسسة، صحيح أنه لا يدير أفراد لكنه قادر على انتاج أفكار وابتكارات وابداعات أثناء عمله او مع جماعة العمل، هذه الأفكار او الابتكارات قد تحظى بالدعم الايجابي الذي يقوم به الرئيس المباشر أو الإدارة لأحد العاملين يعتبر تعزيزا وحافز يؤدي الى زيادة الأداء ويخلق الرضا الوظيفي ومنه الولاء التنظيمي، فالتشجيع الإيجابي يدفع العامل دوما للعمل لتفادي ما هو سلبي كالتوبيخ والخصم وغيرها من سلوكيات تحطم المعنويات ولا تتماشى مع الذات الفاعلة، فعند تشجيع العامل يشعر بالفخر والاعتزاز ، على أنه ذات قيمة وأن ما قدمه عمل جيد يستحق التشجيع للمثابرة والتعود على السلوك الإيجابي وتنمية المهارات، في حين غض الطرف من قبل المسؤول أو المشرف

او الاعتماد على التوبيخ فقط يخلق اللامبالاة وعدم الاكتراث للعمل وللمؤسسة ولا يصنع رضا العامل.

وفي الأخير نستنتج غياب تشجيع العاملين من قبل مسؤولهم المباشر وهذا له بالغ الأثر على نفسياتهم ورضاهم المهني وولائهم المؤسسي، فالعامل أحيانا لا يحتاج المال بل يحتاج الدعم المعنوي الذي يشعرونهم بأهميتهم داخل المؤسسة الذي يكسبهم نوعا من تحقيق الذات وانهم أشخاص ايجابيين ليسوا سلبيين دوما يتعرضون دوما للعقاب والتوبيخ والخصم وغيرها من الحوافز السلبية.

الجدول رقم (37): يوضح التمتع بعبارات الثناء من قبل المسؤول المباشر حسب السن.

المجموع	عبارات الثناء من قبل المسؤول				
	لا	نعم			
1	0	1	ت	أقل مسنوات	السن
100%	%0.0	%100	%	من 25 سنة	
42	25	17	ت	من 26 سنة	
100%	%59.5	%40.5	%	إلى 35 سنة	
41	25	16	ت	من 36 سنة	
100%	%61	%39	%	الى 45 سنة	
5	4	1	ت	من 46 سنة	
100 %	%80	%20	%	فما فوق	
89	54	35	ت	المجموع	
100%	%60.7	%39.3	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²	
غير دال (لا توجد فروق)	0.53	3		2.35	

من خلال معطيات الجدول رقم (37)، نجد نسبة 60.7% من المبحوثين يؤكدون على عدم تمتعهم بعبارات الثناء من قبل مسؤولهم المباشر وخاصة العاملين الذين تفوق أعمارهم 46 سنة

بنسبة 80%، في حين نسبة 39.3% من مجتمع البحث يقرون بتمتعهم بعبارات الثناء من قبل مسؤولهم، وخاصة الذين نقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 100%.

وعليه يمكن القول أن معظم افراد مجتمع البحث يتباين مراحلهم العمرية يؤكدون بأنهم لا يحضون بعبارات الثناء من قبل مسؤولهم المباشر وخاصة العاملين الذين تجاوزت أعمارهم 46 سنة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (2.35)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (3)، بمستوى دلالة قدره (0.53).

يبحث العامل في مرحلة العمل الاخيرة وهي مرحلة الثقة في التنظيم وتعتمد على عملية دعم الولاء واستثمارات الموظف في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والاعراض المعطاة للموظف، وتزداد في هذه المرحلة الاتجاهات التي يعبر عن زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العامل¹، فالعلاقات الانسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين بالإضافة الى ذلك تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقتهم وامكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحفزهم كجماعة هدفها واحد في جو التفاهم والتعاون²، وتعد عبارات الثناء من الحوافز المعنوية التي يبحث عنها الكثير من الفاعلين في المؤسسة باعتبارها مشجع لروح المبادرة والعمل الجاد والشعور باهتمام الآخرين وهذا ما يزيد من روح المواظبة في العمل، بما أن العاملين الذين تجاوزت أعمارهم ستة وأربعون سنة لا يحضون بعبارات الثناء على أعمالهم من مسؤولهم المباشر ولديهم مستوى عالي من سنوات الخبرة، يشعرون بعدم الاهتمام واللامبالاة وان مؤسساتهم تستطيع الاستغناء عنهم وذلك يضعف من معنويات العامل وما يقدمه من اداء ويضعف معدلات الرضا المهني والالتزام لديهم

¹ بدر محمد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² علي الشايح وآخرون: العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة، مصر، 2011، ص-ص (13، 14).

ومنه الولاء التنظيمي، لجعل العمل منتجا والعامل منجزا حسب "بيتر داركر" يجب النظر للإنسان على أنه كائن له خواص فسيولوجية وسيكولوجية وقدرات محدودة وطريقة مميزة للعمل وذلك يحتم النظر الى هذه الموارد على أنها كائنات وليست أشياء فالفرد له مكانة وظيفية ودوافع ومشاركة وحوافز ومكافآت وقيادة¹، ومنه يمكن اثارة نوازع ودوافع الفرد من خلال الحفز المعنوي وتشجيع العامل في هذه المرحلة العمرية يبحث عن التقدير والاستقلال والسعي الى تحقيق الذات، وحسب نظرية "ماسلو" للحاجات فالعامل يرتقي سلم الحاجات كلما أشبع حاجة ارتقى الى الأخرى واذا ما استطاع اشباع الحاجة الأولى لن يستطيع تجاوزها، اذا كان الأجر لا يكفي لسد الحاجات الأساسية فيكيف له تحقيق الأمان والاستقرار وتحقيق الذات.

ومنه نستنتج بأن العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يحضون بعبارات الثناء من قبل مسؤولهم المباشر كتشجيع لهم ولمجهوداتهم المهنية المبذولة، وغياب مثل هذه التحفيزات المعنوية تؤثر على مردودية ونفسية العامل ولا تؤدي بتاتا الى الولاء التنظيمي، باعتبار الفرد من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية مجموع المشاعر والعلاقات الاجتماعية المكونة للفرد العامل.

الجدول رقم (38): يوضح التكريم في مناسبات معينة نتيجة الإخلاص في العمل.

المجموع	التكريم نتيجة اخلاصك في عملك		
	لا	نعم	الخيارات
89	77	12	التكرارات
% 100	% 86.5	%13.5	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	1	47.42

¹ بيتر داركر: الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات)، الجزء الأول (المهام)، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، القاهرة - مصر، 1996، ص- ص (59، 60).

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (38)، يتضح أن نسبة 86.5% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR" يؤكدون بعدم تكريمهم، في حين أبدى البعض الآخر عن تكريمهم نتيجة اخلاصهم في عملهم وبنسبة 13.5%.

ومنه يمكن القول بأن معظم أفراد مجتمع البحث لا يتم تكريمهم نتيجة اخلاصهم في عملهم، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (47.42) وهي دالة عند درجات الحرية (1) بمستوى دلالة قدره (0.00).

بما أن المؤسسة لا تباشر بمكافأة المبادرات والسلوكيات الجيدة وتكريم العاملين المثابرين والمخلصين في عملهم بمثابة فجوة تغافلت عليها الإدارة ومشرفيها للارتقاء بالموارد البشري، حيث نجد "الهدف الأساسي للقانون الداخلي هو البحث عن النوعية الحسنة في علاقات العمل واحياء وإنعاش الضمير المهني للعامل ومعنى المسؤولية وروح المحافظة على أملاك الدولة واحترام تنظيمها الداخلي"¹، وفي هذا الصدد يوضح "ويست" قائلاً: "إن معاملة العاملين معاملة طيبة واشعارهم بصدق رعاية الشركة لهم وعنايتها بهم يؤدي بهم الى تقديم الأفضل"²، فبعد التكريم والمكافآت يعد من الحوافز الايجابية لتنمية روح الولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك من خلال شعورهم بالاحترام والتقدير مما يزيد ذلك من مضاعفة المجهودات الفردية والتعاون الجماعي والمبادرة الإيجابية، فالتكريم ومنح الشهادات حافز معنوي يزيد من رفع الروح المعنوية للعامل والرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، لأن العديد من العاملين يبحثون عن التحفيز المعنوي لأن المادي غير مهم في حياتهم وخاصة أصحاب الدخل العالي والمتقدمين في العمر وهذا ما أثبتته الدراسات الحديثة، وهذا ما

¹ القانون الداخلي للمؤسسة، الملحق رقم (01)، ص 1.

² روبرت هـ و ووتمان: براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ترجمة: علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية، 1999، مصر، ص 119.

يختلف مع دراستنا ويتفق مع دراسة الباحث "أحمد سويسي" التي توصلت الى "شعور العامل أن جهده محل تقدير واحترام من قبل الزملاء وإدارة المستشفى يقوي عزيمتهم واخلاصهم وينمي شعورهم بالانتماء اتجاه مؤسستهم". باعتبار التكريم موجه الى العاملين الخارجين للتقاعد فقط حسب تصريح أحد المسؤولين، تدل على نظرة قصيرة من قبل المؤسسة في مثل هكذا تحفيزات فالعامل المجتهد يكرم طوال مشواره المهني وليس عند انقضائه.

وعليه نستنتج مما سبق فالمؤسسة لا تكرم المجتهدين من عمالها إلا الموجهين للتقاعد وبالتالي فتكريم العامل يزيد من دفعه للعمل وارتفاع معدل الأداء وكذا الالتزام الطوعي ومنه الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وهذا ما يغيب على المؤسسة محل الدراسة وهو تنبيه لعدم الاهتمام الكافي بالموارد البشري.

الجدول رقم (39): يوضح تشجيع التأمين الصحي على البقاء في المؤسسة.

المجموع	تشجيع التأمين الصحي		
	لا	نعم	الخيارات
89	28	61	التكرارات
100 %	31.5 %	68.5 %	النسبة
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
دال (توجد فروق)	0.00	1	12.23

من خلال ما هو مبين في الجدول رقم (39) أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 68.5 % من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون على أن التأمين الصحي يشجعهم للبقاء في المؤسسة، في حين نجد نسبة 31.5% يقرون بأن التأمين الصحي لا يشجعهم للبقاء في المؤسسة.

وعليه يمكن القول أن معظم العاملين في الفرع يشجعهم التأمين الصحي للبقاء في المؤسسة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (12.23)، وهي دالة عند درجات الحرية (1)، بمستوى دلالة قدره (0.00).

تعتبر التأمينات التي تقدم للعامل من المؤسسة المستخدمة كحواجز دافعة ومشجعة للعمل، ومن بين هذه التأمينات التأمين الصحي للعمال الأجراء فهي بذلك تتيح للعامل أحقيته في الحصول على الخدمات الطبية كالمتابعة والفحوصات والتداوي مع وجود طب العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ضعف الأجور وثقافة المؤسسة ومناخها الداخلي مازال العامل الجزائري يبحث عن أكبر قدر من منابع الأشباع الذي لم تحققه له العوائد المادية، فالتأمين الصحي مساعد للعامل بالإضافة إلى ما يتقاضاه من أجر، وبالرغم من نظام التأمين الضعيف حسب العديد من العاملين في المؤسسة يشجعهم للبقاء في المؤسسة بحيث يقول أحد العاملين "ما لقينا بيها وين" فالعامل هنا محاصر من كل الجبهات وما عليه إلى الرضا بالواقع المعاش، من ضعف في سوق العمل من مناصب متاحة ومن تناقص للمؤسسات العمومية وغياب تحيين الأجور لرفع مستوى المعيشة.

وفي الأخير نستنتج أن التأمين الصحي بالرغم من ضعفه إلا أن العامل في المؤسسة محل الدراسة متمسك به، فهو محل تشجيع للبقاء في المؤسسة، بحيث نستشف الولاء الاستمراري لدى فواعل النسق تجاه المؤسسة ويغيب الولاء المعياري والعاطفي.

الجدول رقم (40): يوضح الافتخار بالانتماء للمؤسسة حسب الأقدمية.

المجموع	الافتخار بالانتماء للمؤسسة			
	لا	نعم		
11	4	7	ت	أقل من 05 سنوات
100,0%	% 36.4	%63.6	%	
44	15	29	ت	من 05 إلى 10 سنوات
% 100	% 34.1	% 65.9	%	
34	9	25	ت	أكبر من 10 سنوات
% 100	% 26.5	% 73.5	%	
89	28	61	ت	المجموع
% 100	% 31.5	% 68.5	%	
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا ²
غير دال (لا توجد فروق)	0.72	2		0.65

من خلال معطيات الجدول رقم (40)، نلاحظ أن نسبة 68.5% من العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR"، يؤكدون بأنهم فخورين بانتمائهم الى مؤسستهم، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية فاقت 10 سنوات بنسبة 73.5%، بمقابل ذلك نجد نسبة 31.5% من العاملين ليس لديهم افتخار بانتمائهم الى مؤسستهم، خاصة العاملين الذين خبرتهم المهنية لا تتجاوز 5 سنوات وبنسبة 36.4%.

وعليه يمكن القول أن معظم افراد مجتمع البحث وباختلاف خبرتهم المهنية يؤكدون بأنهم فخورون بانتمائهم الى مؤسستهم وخاصة العاملين الذين لديهم خبرة عمل فاقت 10 سنوات، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ (0.65)، وهي غير دالة عند درجات الحرية (2)، بمستوى دلالة قدره (0.72).

ان المؤسسة محل الدراسة وهي غنية عن التعريف لوزنها الاقتصادي والتاريخي في مجال الصناعات الثقيلة في الجزائر، فتشكل الصورة الذهنية لدا العاملين لمكانة مؤسستهم تجعلهم فخورين بالانتماء والعمل فيها بغض النظر عن بيئتها الداخلية والخارجية وما تواجهه المؤسسة من تحديات ومشاكل التسيير، فالأفراد العاملين جد فخورين بانتمائهم الى المؤسسة محل الدراسة لكنهم غير فخورين بانتمائهم الى افراد هم في الاصل قادة اداريين ومشرفين عليهم، وبرروا ذلك "هم جد فخورين بانتمائهم الى المؤسسة وليس الأشخاص"، فالانطباعات التي يحملها الفرد حول مؤسسة عمله من درجة القبول والاندماج والرضا المهني للبقاء فيها ماهي الا انعكاسات للعديد من الممارسات الادارية مجسدة في القيادة التنظيمية وكيفية ادارتها للعلاقات الانسانية من قبيل المشاركة الفعلية والتحفيز الفعال الخاضع للمساواة والانصاف بين كافة الفاعلين في التنظيم، وبالتالي فعدم الرضا المهني وتدني مستوى الانتماء يعكس عدم الرضا والولاء التنظيمي الخاضع لسوء استخدامات الممارسات الادارية السالفة الذكر، وعليه فارتفاع نزعات الافتخار بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين الذين تتجاوز خبرتهم عشر سنوات تدل على ارتباطهم بالمؤسسة لأن أثناء فترة عملهم تكون قد تعاقبت قيادات تنظيمية مختلفة ومشرفين واختلاف ظروف العمل وحتى القدرة الشرائية للعامل تؤثر على انتماءات العامل للمؤسسة.

وفي الأخير نستنتج انه يوجد انتماء للمؤسسة وهو يعبر عن النزعة العاطفية اتجاهها، لكنه غير تام وهو ما يعكس عدم الولاء الفعلي للمؤسسة، فالعامل يطالب وينتظر تحسين الأمور الإدارية وخاصة التسيير وفق منظور ادارة العلاقات الانسانية الذي يعنى بالاهتمام بالموارد البشري والبحث في تطابق التوقعات والانصاف والعدالة كقيم تنظيمية للمؤسسة المعاصرة تزيد من ولاء العاملين لمؤسستهم.

الجدول رقم (41): تغيير المؤسسة إذا أتيحت الفرصة حسب السن.

المجموع	تغيير المؤسسة في حال توفر ذلك				
	لا	نعم			
1	0	1	ت	أقل من 25 سنة	السن
100%	%0.0	%100	%		
42	9	33	ت	من 26 سنة إلى 35 سنة	
100%	%21.4	%78.6	%		
41	7	34	ت	من 36 سنة إلى 45 سنة	
100%	%17.1	%82.9	%		
5	0	5	ت	من 46 سنة فما فوق	
100 %	% 0.0	%100	%		
89	16	73	ت	المجموع	قيمة كا ²
100%	%18	%82	%		
القرار	مستوى الدلالة	درجات الحرية			
غير دال (لا توجد فروق)	0.64	3		1.67	

من خلال معطيات الجدول رقم (41)، نجد نسبة 82% من مجتمع البحث يؤكدون على تغيير مؤسسة عملهم في حال أتيحت لهم فرصة ذلك، خاصة العاملين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة وتزيد عن 46 سنة على التوالي بنسبة 100%، ونجد نسبة 18% من العاملين لا يريدون تغيير مؤسساتهم وهم الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 سنة بنسبة 21%.

وعليه يمكن القول أن معظم العاملين وباختلاف فئاتهم العمرية يؤكدون على تغيير مؤسساتهم خاصة الفئة الأقل من 25 سنة وما فوق 46 سنة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا² المقدرة بـ(1.67)، وهي غير دالة عند درجة الحرية (3)، بمستوى دلالة قدره (0.64).

إن السعي لتغيير مؤسسة العمل من المعايير الدالة لانخفاض معدلات الولاء والرضا الوظيفي لدي العاملين وباختلاف مراحلهم العمرية وسنوات خبرتهم، فالعاملين في بداية مشوارهم المهني يسعون للتغيير وهو أمر طبيعي لاختلاف قيمهم ومبادئهم التي قد تتعارض مع قيم ومبادئ التنظيم، لكن بعد العديد من سنوات العمل تجد العامل يبحث عن عمل لتغيير مؤسسة عمله وهذا من المفارقات المهنية، وإن دل فهو يدل على إدارة مشلولة تتخبط في البيروقراطية السلبية التي تعامل الفرد كآلة وعدم مراعات طبيعته الإنسانية والاجتماعية، وما يثبت ذلك معطيات الجدول رقم (17) والذي صرح عمال الفرع بالنمط القيادي البيروقراطي في تسيير مؤسستهم، حيث نجد تبريرات العاملين لتغيير مؤسسة عملهم "لإيجاد بيئة عمل أفضل وأجر يتناسب مع المنصب والجهد المبذول لأن الماديات تلعب دورا كبيرا في الاستقرار الأسري و تحسين القدرة الشرائية لأن مستقبلنا غامض والانتاج ضعيف جدا أو منعدم وتتجه المؤسسة الى المجهول"، ويبقى ذلك مربوط بالعديد من متفرقات دراستنا الميدانية من قبيل نقص أو انعدام مشاركة الفاعلين في التنظيم في اتخاذ القرارات والتخطيط المؤسسي وتحديد الأهداف المؤسسية ورتابة التنظيم القيادية والاشراف تحول دون رضا كلي للعامل وولائه للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن العاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR" يسعون لتغيير مؤسستهم فهو دليل على انعدام ولائهم التنظيمي وانخفاض مستويات الرضا المهني، فانعدام الولاء التنظيمي سواء كان العاطفي أو المعياري أو الأخلاقي هو نتاج لتراكمات سياسات مؤسسية أصبحت كقيم معيارية يخضع لها النظام وكافة الفاعلين في التنظيم تحول دون تحقيق التزامهم وولائهم المؤسسي.

2.5 نتائج الدراسة:

من خلال ما تم تحليله وتفسيره احصائياً وسوسيوولوجياً للبيانات الكمية والكيفية، توصلنا

إلى النتائج التالية:

1.2.5 الإجابة على الأسئلة الجزئية:

1.1.2.5- الإجابة على التساؤل الجزئي الأول:

كيف تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

تؤكد نتيجة الدراسة أن رضا العاملين منعدم لعدم وضوح نظام الترقية في المؤسسة محل الدراسة وخاصة لدى أصحاب الخبرة مما أدى إلى عدم ولائهم لمؤسسة. وهو ما يؤثر على استقرار النسق وجودة مخرجاته، وهذا نتاج لثقافة المؤسسة ومن بينها معايير الترقية.

غياب العدالة التوزيعية، والتي تتمثل في عدم تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله العاملين وهذا ما يعكس صورة الاستغلال الذي يحدث صراع رمزي بين فواعل النسق بحيث تتباين التوقعات بينهم، وهو ما يحول دون تحقيق الولاء التنظيمي لدى عمال الفرع لأن توزيعها لا يراعي الجهد المبذول بل نسيج العلاقات الشخصية، وهذا ما يختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة الباحث (عسلي نور الدين وخوجة ياسمينه وشلالي هاجر)، يوجد تأثير للعدالة التوزيعية في الولاء التنظيمي وتدل على وجود تكافؤ أو تناسب جهد الأستاذ مع الراتب الذي يتقاضاه.

انعدام الثقة في المؤسسة بين العاملين والإدارة يحول دون تحقيق الولاء التنظيمي لديهم، وبالتالي فتوجهات الإدارة الحديثة والتي توصي بتحفيز العاملين وتوجيههم وتشجيعهم وعدم مراقبتهم تعني إعطاء أكبر قدر من الثقة، لأنها على دراية تامة بأن الثقة تنمي الرقابة الذاتية وتقلص الفجوة بين الإدارة والعمال وخلق المناخ التنظيمي الجيد الذي يبني الولاء التنظيمي.

غياب عدالة معايير التقييم التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة تؤدي بالعامل الى انعدام الولاء لديه، وتحد من انضباطه والتزامه وهي سلوكيات كنتاج لقيم مرضية صنعها التنظيم لنفسه وهذا ما يجعل من التنظيم تنظيم هش لا يركز على بيئته الداخلية ومورده البشري، وهذا ما يخالف النتيجة التي توصل إليها الباحث "بن دحو سميحة وسهيل مقدم" على أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

2.1.2.5- الإجابة على التساؤل الجزئي الثاني:

كيف تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الولاء التنظيمي؟

فالمشاركة تعني تحقيق الأهداف وزيادة الفرص لتفادي الأخطاء الإدارية والمهنية ومقاومة التغيير، فهي محطة جد مهمة لدى كل تنظيم، فغيابها يعني التفكك المؤسسي وتعكر المناخ التنظيمي والاصطدام بالتوقعات السلبية التي تبين عدم الرضا المهني والولاء التنظيمي لدى العاملين، فمشاركة العاملين ليست كما يراها العديد بأنها مجرد ابداء رأي بل هي شعور العامل بأنه عنصر فعال ومحترم ومشارك في كل ما يخص مؤسسته وهذا ما يخلق له الالتزام الطوعي والولاء التنظيمي. فالمؤسسة محل الدراسة تستثني الفاعلين حديثي العمل لخبرتهم القليلة في ذلك، وتركز على الأكثر خبرة وهي مفارقة لها عائد يؤثر على العمال وعلى المؤسسة باعتبار كل موردها البشري من الشريحة الشبابية، فهي بذلك تخلق هوية المنسحب المنكمش داخل التنظيم الذي يغيب عنه الولاء التنظيمي.

ظهور التعاون بين الفاعلين في التنظيم يعكس الولاء الشخصي للجماعة لا للمؤسسة، فطبيعة العمل والمهام هي التي تفرض التعاون بينهم لخفض التوتر والضغط، فالتعاون سمة إيجابية تبين قوة الروابط والجانب العلائقي من خلال تشكيل الجماعات غير الرسمية في فرق العمل، وهو ما ينمي الولاء لجماعة العمل وغياب الولاء للمؤسسة.

ارتفاع روح الانتماء للمؤسسة عند الاستشارة في القضايا المهمة لغياب مشاركة العاملين الفعلية فيما يخص مؤسساتهم من اتخاذ للقرارات ووضع الخطط والاقتراحات، فوعي العمال بطبيعة المشاركة داخل مؤسساتهم هي التي تضبط وتحدد مستوى الانتماء عند مشاركتهم واستشارتهم في القضايا المهمة خارج المعتاد، وعليه كمحدد لما سبق يتأثر مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمثل هذه الاستشارات بديمومتها من عدمها.

3.1.2.5- الإجابة على التساؤل الجزئي الثالث:

كيف تساهم القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

بعد أن انطلقنا من التراث النظري الذي يبين بأن القيادة التنظيمية الفعالة هي القيادة الديمقراطية التي تحقق الرضا لتابعيها وتسعى الى بلوغ الولاء التنظيمي بهذا المورد وهذا ما نجده في الدراسات السابقة لموضوع الدراسة.

فالنمط القيادي القائم في المؤسسة يتسم بالقيادة الديكتاتورية المتسلطة على المرؤوسين والتطبيق الفعلي للقوانين، فالعامل أصبح يحاذر على الوقوع في الخطأ لتجنب العقاب لا المبادرة وتحمل المسؤولية وهو ما يزيد من الضغط والتوتر لدى العاملين وينقص من فعاليتهم وغياب الولاء التنظيمي لديهم.

فالعلاقة السائدة في النسق هي علاقة عمل وهذا ما يدل على غياب علاقات الصداقة والمحبة بين الفاعلين وهذا يعكس العمل الرسمي فقط، لأن أصل التنظيم المزوجة بين العمل الرسمي والغير رسمي كما أقره "شستر بيرنارد"، وعليه فالانضباط التام بالتنظيم الرسمي لا يؤدي الى الولاء التنظيمي بل يزيد من الفجوة والقطيعة بين جميع فواعل التنظيم.

على الرغم من أن قيادة المؤسسة تفوض بعض الصلاحيات للمرؤوسين ومراعاة الظروف الاجتماعية للمورد البشري لا يعني ذلك ديمقراطية القيادة لبلوغ الولاء التنظيمي لدى العاملين ونيل

رضاهم المهني، وما يثبت ذلك نسبة قبول التوجيهات من قبل المسؤول المباشر ماهي الا انعكاس لتحكمية وبيروقراطية المؤسسة محل الدراسة، ولا تعكس هذه النسبة المتحصل عليها على ولاء العاملين لمؤسسة عملهم مادام العامل يشعر بالترقة وعدم الانصاف والإهمال وغياب الأهداف المؤسسية، فهو خاضع للوائح والقوانين المفروضة، وهذا إن دل فهو يدل على مستوى عالي للصمت التنظيمي لا هو العامل استطاع التغيير ولا الانسحاب من التنظيم.

حيث بينت الدراسة أن قرارات القائد لا تخدم أهداف المؤسسة، وباعتبار الهدف حافز للعاملين فالقرارات التي لا تخدم هذا الحافز لا تؤدي بالعاملين الى التسليم بها وقبولها وبالتالي ضعف الولاء التنظيمي ونزاعاته بين القبول والصمت الى الانسحاب والتغيير.

فالقيادة لا تشارك فواعل النسق في تحديد خطط المؤسسة باعتبارها نظرة ضيقة تواجه التنظيم وتقلل من شأن الكفاءة المهنية لدى العاملين وتحول دون تحقيق رضاهم وولائهم المؤسسي، وبالتالي غياب فرص النجاح السيكولوجي بإعطاء الفرصة للأفراد لتطوير فعاليتهم الشخصية كما أقر بها "كريس أرجيرس".

فعدم الأخذ بمخرجات الاجتماعات المتفق عليها، يقلل من أهميتها وما تبحث فيه عن حل للمشكلات التنظيمية والنقائص في نظر الفاعلين داخل التنظيم، لأن الجانب الفعلي من خلال هذه العمليات الإدارية التقييمية، النظر في مخططات المؤسسة، وبالتالي فالاجتماعات التي لا تراعي القرارات المتفق عليها، تخلق اللامبالاة وعدم الاهتمام والتحضير الفعلي للنقائص وطرحها على طاولة الاجتماع، لا تؤدي الى الرضا والولاء التنظيمي.

4.1.2.5- الإجابة على التساؤل الجزئي الرابع:

كيف يساهم تحفيز العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي؟

عدم كفاية الأجر الذي لا يتناسب مع الجهد المبذول للعامل والذي يشعره بعدم مبالاة التنظيم المصاحبة لاستغلال العاملين لا يعتبر حافز للبقاء في المؤسسة لأنه لا يضمن له الاستقرار المهني وبالتالي لا يحقق ولائه التنظيمي، فالأجور كقيمة مادية تعكس مدى تقبل الفرد للمؤسسة والاندماج التام فيها ورسم الصورة الذهنية الملائمة لها مع تقارب التوقعات، وعليه فعدم كفاية الأجر يترتب عليه صورة استغلال جهود الأفراد وهو ما يؤدي الى عدم تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين.

توزيع الأرباح السنوية للمؤسسة غير خاضع للمساواة ولا يتصف بالعدالة بالرغم من رمزية هذه الأرباح فهي تنعكس على أداء العاملين باعتبارهم جوهر العملية الانتاجية وأساس تحقيق الأهداف المؤسسية، وباعتبار الأرباح اضافات مادية فهي تشجع العامل على الحصول عليها وتزيد من ولائه الى المؤسسة وكأنه يتحصل على ثمرة جهده بعد سنة كاملة، فغيابها وعدم مصداقيتها يؤثر على العاملين ويزيدهم اغترابا داخل النسق التنظيمي.

فضعف التعويض المالي عند القيام بالأعمال الاضافية أحسن من عدمه لأنه يشعر العامل بفجوة بين ما يقدمه وما هو مطلوب التزاما وطواعية، وبالتالي فالمؤسسة محل الدراسة ولسوء تقييم العاملين ولظروفها التنظيمية يغيب ويصعب عليها موضوع التعويضات المالية لموردها البشري. فالقروض تمنحها المؤسسة لعمالها لا ترقى الى مستوى الاشباع الذي يطمح له العامل، باعتبارها مبالغ رمزية يصعب الحصول عليها، بحيث يعكس ذلك عجز ووضع المؤسسة المادي، ومع عدم كفاية الأجور تزداد مخاوف العمال المادية التي ترزع استقرارهم، وهو ما يؤدي بهم إلى الاحتجاج في حال تأخر أجورهم بحيث يعكس عدم قدرتهم لسد كل حاجاتهم.

عدم وضوح الأهداف المؤسسية يزعزع استقرار النسق وكل الفاعلين فيه وتؤثر على سلوكهم واستقرارهم المهني وبالتالي فغياب الهدف التنظيمي تغيب معه أهداف العاملين، فإذا غاب الهدف العام للتنظيم يغيب الهدف الخاص للعامل ولن يتحقق ولائه لمؤسسة تغيب الأهداف فيها.

غياب الحوافز المعنوية كعبارات الثناء والتشجيع من قبل المسؤول المباشر تؤثر على مردودية ونفسية العامل ولا تؤدي بتاتا الى الولاء التنظيمي، باعتبار الفرد من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية مجموع المشاعر والعلاقات الإجتماعية المكونة للفرد العامل في حين المؤسسة لا تكرم المجتهدين من عمالها إلا الموجهين للتقاعد وبالتالي فتكريم العامل يزيد من دفعه للعمل وارتفاع معدل الأداء وكذا الالتزام الطوعي ومنه الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وهذا ما يغيب على المؤسسة محل الدراسة، وبالرجوع الى دراسة الباحث "بونوة علي" حيث أقر على وجود علاقة بين ماهية الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي باعتباره أهم مؤشرات الولاء التنظيمي وفي ذلك اختلاف بين الدراستين.

على الرغم من وجود مقومات التحفيز داخل المؤسسة والتي يراها العامل لا ترقى لطموحاته وتطلعاته وهذا ما ورد في دراسة الباحث "أحمد سويسي" فتحفيز العمال من خلال الأجر المناسب والترقية والعلاوات، والشكر والثناء والتقدير يمكن العمال من تقوية علاقاتهم بمؤسستهم ويشعرهم بالرضا، وهذا يدل على وجود ثقافة تحفيزية تتبعها المؤسسة لكسب ولاء الأفراد العاملين.

على الرغم من وجود انتماء للمؤسسة وهو يعبر عن النزعة العاطفية اتجاهها، لكنه غير تام وهو ما يعكس عدم الولاء الفعلي للمؤسسة، فالعامل يطالب وينتظر تحسين الأمور الإدارية وخاصة التسيير وفق منظور ادارة العلاقات الانسانية الذي يعنى بالاهتمام بالموارد البشري والبحث في تطابق التوقعات والانصاف والعدالة كقيم تنظيمية للمؤسسة المعاصرة تزيد من ولاء العاملين لمؤسستهم، فالعاملين في فرع "SOMATEL LIEBHERR" يسعون لتغيير مؤسستهم فهو دليل على انعدام ولأئهم التنظيمي وانخفاض مستويات الرضا المهني.

2.2.5 النتيجة العامة للسؤال الرئيسي:

كيف تساهم إدارة العلاقات الإنسانية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

بناء على نتائج التساؤلات الفرعية وكما بينت المنطلقات المنهجية فإن كل سؤال فرضية وليس كل فرضية سؤال، بحيث نجد ان التساؤلات الفرعية لم تتحقق إذا اعتبرناها فرضيات، ومنه نستنتج أن إدارة العلاقات الإنسانية في المؤسسة محل الدراسة لا تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك لغياب العدالة التنظيمية والإنصاف بين فواعل التنظيم من خلال ضعف معايير التقييم وانعدام الثقة بين العمال وإدارة المؤسسة، وإخضاع نظام الترقية حسب المصالح والولاءات الشخصية، بالإضافة الى عزل المورد البشري للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات المؤسسية وبناء الخطط والأهداف التنظيمية، وبالرجوع إلى الحوافز المادية والمعنوية الضعيفة انطلاقاً من الأجر الذي لا يبين استقرار العاملين وعدم كفايته لسد جميع الحاجات، بحيث يبقى القرض والتعويض المالي وكذا الأرباح السنوية والأهداف التنظيمية المطموسة لا ترقى لطموح العامل وكفايته وتحد من ولاءه التنظيمي، مع وجود القيادة البيروقراطية التي تحد من مشاركة العمال في اتخاذ القرار الإداري والانفراد بتحديد الأهداف والتي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

باعتبار المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية نسق مفتوح لتعدد فروعها عبر الوطن وواجهة الصناعة الجزائرية فهي محل تحدي وطني مع غياب المنافسة المحلية وضيق الأفق العالمية وهذا محل عجز النسق لمواكبة المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ولا يحدث ذلك إلا من خلال برنامج هادف يعنى بإدارة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالموارد البشري لإنجاح وظائف النظام بالاعتماد على نظام حوافز فعال وقيادة تشاركية داعمة ساعية لتحقيق أهداف النسق وأهداف العاملين مع اخضاع هذه العمليات الى العدالة والإنصاف لأنها أساس تحقيق الرضا المهني واستقرار العاملين وولائهم المؤسسي، وتحررهم وارتفاع معنوياتهم ونتاجيتهم، في حين مازالت المؤسسة الوطنية ونخص بالذكر فرع " SOMATEL LIEBHERR " وهو ما يقبل تعميم نتائجه على باقي فروع المؤسسة التي تعاني من هيرارشية التنظيم والوظائف العبيثية، فهي لن تصبح مؤسسة متحررة وهي خاضعة للتسيير البيروقراطي وما يدل على ذلك نتائج الدراسة الميدانية وضعف الاهتمام الفعلي بالموارد البشري، فالتطبيق الحرفي للوائح والقوانين والخضوع التام للقانون الداخلي و بروز الحوافز السلبية دون مشاركة كل الفاعلين في النسق لتحديد الأهداف وضبط الخطط واتخاذ القرارات المؤسسية وعدم الاخضاع لمبدأ العدالة والانصاف أصبحت ثقافة مؤسسية وقيم تنظيمية وصمت عليها المؤسسة العمومية محل الدراسة تحول دون تحقيق رضا العاملين وولائهم الى المؤسسة.

ومنه نطرح التوصيات التالية:

- تكوين المشرفين والقادة وتأطيرهم وفق منهاج إدارة العلاقات الانسانية لاستمرارية النسق وتحقيق رضا العاملين وولائهم التنظيمي.

- اخضاع التنظيم الى ما يعرف بحوكمة المؤسسات بواسطة لجان متخصصة للبحث في مواطن تسيبية وبيروقراطية التسيير ومعالجة الفساد الإداري.
- تفعيل دور العمل النقابي والاتفاقية الجماعية ولجان المشاركة لتدعيم العمل الجماعي وتشاركية الأهداف لتقارب التوقعات بين الطرفين لنيل رضا العاملين وولائهم المؤسسي.
- العمل على استقصاء الأجور وانفراد المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية عن باقي القطاع العام مثل شركة "سوناطراك" والبحث في القوانين المحددة لأجور باعتبارها أهم حافز مادي له بالغ الأثر على استقرار العاملين وولائهم المؤسسي، بالإضافة الى بعث دعائم الحوافز المعنوية لكل الفاعلين في النظام.
- تدعيم الدراسات الميدانية لدراسة مواضيع الرضا المهني والولاء التنظيمي من قبل المؤسسات الصناعية وكذا التعليمية ونخص بالذكر الجامعية للنهوض بالموارد البشري واقتصاد المؤسسات كما ونوعا.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الكتب:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، أبو العزم للطباعة، مصر، 2001.
2. احسان محمد الحسن: مبادئ علم الاجتماع الحديث، دار وائل، الأردن، 2005.
3. أحمد الأصفر وأديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، دمشق، 2012.
4. احمد الخطيب وعادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2009.
5. آسيا قران: المورد البشري (نحو مقارنة تنظيمية للمورد البشري، ميزة وفاق ورؤى ومشروع منظمة)، د.ط، مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم، الجزائر، 2018.
6. باري كاشواي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية 2، دار الفاروق، مصر، 2006.
7. باسم الحميري: الإدارة (الوظائف والممارسات)، دار الحامد، الأردن، 2015.
8. بشير العلاق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، د. ط، دار اليازوري، الأردن، 2008.
9. بشير هدفي: الوجيز في شرح قانون العمل، د. ط، دار جسور، 2006.
10. بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2002.
11. بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، د. ط، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
12. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، 2010.

13. بو الشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام، الأردن، 2015.
14. بيتر داركر: الإدارة (المهام، المسؤوليات، التطبيقات)، الجزء الأول (المهام)، ترجمة: محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر، القاهرة - مصر، 1996.
15. تاويريت نور الدين وآخرون: دليل الممارسة المهنية للسلوك، علي بن زيد للطباعة، بسكرة- الجزائر، 2018.
16. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، طر، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
17. جلال محمد النعيمي: دراسة العمل في إدارة الإنتاج والعمليات، دار إسرائ، الأردن، 2009.
18. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، ط7، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
19. حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
20. حسن حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد، الأردن، 2003.
21. حسن حريم: مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد، الأردن، 2006.
22. حسن عبد الحميد رشوان: اصول البحث الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2003.
23. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، د. ط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014.

24. حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل، د.ط، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2003.
25. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار اثراء، الأردن، 2008.
26. خليل محمد حسن الشماح وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2007.
27. خليل محمد حسن الشماح وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط5، دار المسيرة، الاردن، 2014.
28. دافيد راتشمان وآخرون: الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
29. رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، د. ط، دار اليازوري، الاردن.
30. رانيا عبد المعز: الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، د.ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
31. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس علمية وتدريبية)، د.ط، دار الكتاب الحديث، مصر، 2004.
32. رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر، د. ط، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2003.
33. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسانان كاظم الموسوي: الادارة (لمحات معاصرة)، د. ط، مؤسسة الوراق، الاردن، 2012.
34. رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري، د. ط، دار علاء الدين، سورية، 2010.
35. رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004.

36. روبرت هـ و ووتمان: براعة الإدارة في الشركات الأمريكية، ترجمة: علا عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية، 1999، مصر.
37. رونالد ريغو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، الاردن، 1999.
38. الزبيدي حسين سالم: السلوك الاداري والتنمية البشرية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2013.
39. سالم نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، ط2، دار الثقافة، الأردن، 2007.
40. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي (في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع)، د. ط، دار القصبية، الجزائر، 2012.
41. سلاطنية بلقاسم وآخرون: الفعالية الادارية في المؤسسة (مدخل سوسولوجي)، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
42. سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: محاضرات في المنهج والبحث العلمي، الكتاب الثاني، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019.
43. سلاطنية بلقاسم وحسان الجيلاني: مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018.
44. سليمان خليل الفارس وعيسى شحاتة ويسرى مباركة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دون سنة.
45. سيد محمود رمضان: الوسيط في شرح قانون العمل وقانون الضمان الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة، الاردن، 2004.

46. شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2009.
47. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، د. ط، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الفانز، 2010.
48. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2008.
49. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، د. ط، الدار الجامعية، مصر، 2005.
50. طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، د. ط، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر، 2007.
51. طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، د. ط، دار غريب، مصر 2008.
52. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الرضا، دمشق- سوريا، 2004.
53. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة المصرية، مصر، 2008.
54. عبد الرزاق سالم الرحاحلة: نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2010.
55. عبد الغفور مرازقة وآخرون: السلوك البشري في منظمات الاعمال (المفاهيم والمحددات)، دار الامة، الجزائر، 2017.
56. عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، د. ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

57. عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ، المملكة العربية السعودية، 2003.
58. علي السلمي: السلوك التنظيمي، ط3، دار غريب، القاهرة، 1988.
59. علي الشايع وآخرون: العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة، مصر، 2011.
60. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2007.
61. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة (الأصول والمفاهيم العلمية)، دار المناهج، الأردن، 2013.
62. عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، د. ط، دار الرضوان، سوريا، 2008.
63. عيد عريفج وحنان نصر الله وهالة صبري: مبادئ العلوم الإدارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، ط2، دار زهران، الأردن، 2002.
64. فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة، الأردن، 2010.
65. فاروق السيد محمد: السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة، الأردن، 2009.
66. فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2005.
67. فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الانساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار الصفاء، الأردن، 2013.

68. الفضيل رتيمي ولطيفة طبال وأسماء رتيمي: سوسيولوجيا المؤسسة (قراءة تحليلية نظرية)، دار التل، الجزائر 2019.
69. فيصل محمود الشواورة: مبادئ ادارة الأعمال (مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية)، دار المناهج، الأردن، 2013.
70. كامل محمد المغربي: الادارة (اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)، دار الفكر، الاردن، 2007.
71. لحبيب معمري: التنظيم في النظرية السوسيولوجية، دار ما بعد الحداثة، فاس- المغرب، 2009.
72. لمياء مرتاضي نفوسي: ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية، د. ط، دار هومة، الجزائر، 2017.
73. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون: مبادئ علم الادارة، دار المسيرة، الاردن، 2013.
74. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د. ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
75. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: اصول الادارة والتنظيم، دار الجنان، الاردن، 2016.
76. محمد بشير: علماء التنظيمات والعمل في الجزائر (الرعي الأول)، دار كنوز، الجزائر، 2018.
77. محمد حسن منصور: قانون العمل، د. ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
78. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
79. محمد غزات الحلامة وأحمد نافع المدادحة: المفاهيم الحديثة في علم الادارة، دار اثراء، الأردن، 2010.
80. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل، الاردن، 2015.
81. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن، 2002.

82. محمود صديق عبد الواحد: الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، دار العلم، السعودية، 2015.
83. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008.
84. مكي مصطفى: البحث العلمي (آدابه وقواعده ومنهجه)، د. ط، دار هومة، الجزائر، 2013.
85. منال احمد البارودي: ادارة المنازعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب، مصر، 2013.
86. منسول الصالح، رفاقة السعيد: ذليل المبتدئ في اعداد الرسائل الجامعية، دار الماهر، الجزائر، 2023.
87. المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)، دار الكتب الوطنية، بنغازي-ليبيا، 2003.
88. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المؤسسات (دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
89. ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري (دراسة نظرية تطبيقية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة- مصر، 2013.
90. نجم عبد الله الغزاوي وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، د. ط، دار اليازوري، الأردن، 2010.
91. نفيسة محمد باشري وفوزي شعبان مذكور ورباب فهمي: السلوك التنظيمي، د. ط، جامعة القاهرة، مصر، 2017.

92. نور الدين حاروش: ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة، 2016.
93. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
94. يوسف طباحة: منهجية البحث (تقنيات ومناهج)، دار الهدى، لبنان، 2007.
- المقالات:
95. بن دحو سميحة وسهيل مقدم: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بالمدرسة الوطنية للجمارك بوههران، مجلة التنمية البشرية، العدد07، 2017.
96. بن زاف جميلة: العلاقات الانسانية وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد21، ديسمبر 2015.
97. حبي سعيدة وقجة رضا: القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو اقتصادية)، مجلة المعيار، مجلد25، العدد58، 2021.
98. سفيان بوعطيط: الولاء التنظيمي تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، دون سنة.
99. سليمان الفارس بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد الاول، 2011.
100. صفوان امين السقاف واحمد ابراهيم ابو سن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، (دراسة حالة على منظمات الاعمال اليمينية)، مجموعة شركات هائل سعيد انعم، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد1، 2015.
101. الطاهر علي الطاهر وانس الطيب الحسن رابح: الولاء التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة ولاية جنوب دارفور، مجلة كلية دلنا للعلوم والتكنولوجيا، العدد 2، سبتمبر 2015.

102. عسلي نور الدين وخوجة ياسمينه وشلاي هاجر تحت العنوان التالي: أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، دراسة عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2020.

103. كحلوش فلة والعقريب كمال: تفويض السلطة وأثرها على كفاءة إدارة وقت الإدارة العليا، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10.

104. كمال مخلوف: الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 04، 2011.

- الأطروحات والرسائل:

105. أبو العلا محمد صلاح الدين: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، (بحث غير منشور)، مذكرة لنيل شهادة: الماجستير في ادارة الأعمال، قسم ادارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009، بحث غير منشور.

106. أحمد سويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عجيله الأغواط)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور (الجلفة)، الجزائر، 2018/2017، بحث غير منشور.

107. اسامة عبد الكريم هزي: العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في محافظة دمشق، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،

تخصص ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة دمشق، الجمهورية السورية، 2015، بحث غير منشور.

108. بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008، بحث غير منشور.

109. بونوة علي والمقدمة بعنوان العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2016/2015، بحث غير منشور.

110. مصطفى محجوبي: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الانسانية داخل التنظيم الاداري دراسة ميدانية بولاية ورقلة، لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016/2015، بحث غير منشور.

المنشورات:

111. النظام الداخلي للمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية، عين السمارة، قسنطينة، 1997.

112. الجزيرة الوثائقية: موظفون لكن سعداء، 2018، <https://youtu.be/HzRannmV7-I>.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

113. Ankur Jain, Bhuwan Gupta, Meenakshi Bindal: **A Study Employee**

Motivation in Organization, International Journal of Engineering

Management Research, India, Vol 09, 2019.

-
114. Eric Lambert : **the impact of organizational justic on correctional staff**
; journal of Criminal justice ; U.S.A; 2003.
115. Jean Michel Plan : **Théorie Des Organisations** ; 2^{edition} ; Danger Paris ;
2003.
116. Linda Rouleau : **Théories des Organisations;** Presses de L'université de
Québec; Canada; 2007.
117. Pitre Drucker : **L'ovenir du management Selon Drucker** ; paris ; Editons
village mondial ; 1999.
118. René LLOred: **Sociologie Théories et Analyses;** Ellipses; Paris; 2007.

الملاحق

الملحق رقم: 01 النظام الداخلي للمؤسسة.

الفهرس

مقدمة

لقد اعد القانون الداخلي للمؤسسة الوطنية
لعتاد الشغال العمومية طبقا لأحكام النصوص
التشريعية والتنظيمية المعمول بها:

-القانون رقم 88-7 المؤرخ في 25 جانفي
1988 المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب
العمل.

-القانون رقم 90-04 المؤرخ في 06 فيفري 1990
المتعلق بتسوية النزاعات الفردية للعمل والمعدل
والمتمم بالقانون 91-28 المؤرخ في 21 ديسمبر
1991.

-القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق
بعلاقات العمل المعدل والمتمم بالقانون 91-29 المؤرخ في
21-12-1991.

-الأمر رقم 96-21 المؤرخ في 09-07-1996 المعدل والمتمم
لقانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل.

القانون الداخلي يمكن ان يكون موضوع
توضيحات اضافية خاصة بأحد أو بعض النصوص التي
تعالج بواسطتها مذكرة داخلية.

هذا القانون الداخلي يعوض القانون الداخلي الساري
المفعول 1991.

أ - موضوع ومجال تطبيق القانون الداخلي

أ - موضوع

- التنظيم التقني للعمل

1. المدة القانونية للعمل.
2. العمل التناوبي.
3. الساعات الإضافية.
4. الالتزام بمنصب العمل.
5. الدوام.
6. الراحة القانونية.
7. العطل.
8. التأخرات والغيابات.
9. توقيف وانهاء علاقة العمل.

- الوقاية الصحية الامن - طب العمل

1. الوقاية الصحية.
2. الأمن.
3. طب العمل.

الانضباط

1. الخطأ المهني.
2. العقوبات.
3. تطبيق الاجراءات التأديبية.

أحكام ختامية

يطبق القانون الداخلي على عمال المؤسسة الوطنية
لعتاد الأشغال العمومية مهما تكن الطبيعة القانونية
لعقد العمل ماعدا الاطارات المسيرة كما هو منصوص
عليه في التنظيم الساري المفعول.
الهدف الأساسي للقانون الداخلي هو البحث
عن النوعية الحسنة في علاقات العمل وحياء وانعاش
الضمير المهني للعامل ومعنى المسؤولية وروح المحافظة
على املاك الدولة واحترام تنظيمها الداخلي.

وهو يوضح القواعد المتعلقة:

1. بالتنظيم التقني للعمل.

2. بالوقاية الصحية والمن وطب العمل.

3. بالانضباط.

ب - حقوق وواجبات العمل

ب . 1 - حقوق العمال

يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

- ممارسة الحق النقابي

- التفاوض الجماعي

- المشاركة في الهيئة المستخدمة.

- الضمان الاجتماعي والتقاعد

- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل

- الراحة

- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها

- اللجوء الى الاضراب

يحق للعمال أيضا في إطار علاقة العمل ما يلي:

- التشغيل الفعلي

- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم.

- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير

المنصب القائم على أهليته واستحقاقه.

- التكوين والترقية في العمل

- الدفع المنتظم للأجر المستحق

- الخدمات الاجتماعية

- كل المنافع المرتبطة خصوصا بعقد العمل.

ب . 2 - واجبات العمال:

يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات

الأساسية التالية:

- أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات

المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة

في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم

- أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة

لتحسين التنظيم والانتاجية.

- أن ينفذوا التعليمات التي تطلبها السلطة

السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته

العادية لسلطته في الإدارة.

- أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي

يحددها المستخدم وفق للتشريع والتنظيم.

- أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلية

والخارجية التي قد يباشرها المستخدم في إطار

طب العمل أو مراقبة المواظبة.

1- التنظيم التقني للعمل:

1- المدة القانونية للعمل:

المادة 1: المدة القانونية للعمل هي التي تحددها النصوص القانونية، توزع هذه المدة على خمسة أيام كاملة على الأقل حسب الطريقة المناسبة الأكثر والأمنع لمستلزمات الانتاج وحاجيات التنظيم العام للعمل.

المادة 2: يمكن أن تخفض مدة العمل الاسبوعية لبعض مناصب العمل الشاقة كما يمكن ان ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات توقف عن العمل .

المادة 3: ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر ويستفيد العمال من استراحة مدتها نصف ساعة تعتبر كوقت عمل.

المادة 4: لا يجوز أن تتعدى بأية صفة كانت مدة العمل اثني عشر (12) ساعة في اليوم بما فيها أداء الساعات الاضافية عند اللزوم

المادة 5: تعلق أوقات العمل في كل مكان عمل.

2 العمل التناوبي:

المادة 6: يجوز للمؤسسة ان تنظم العمل على أساس فرق متعاقبة او عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجات الانتاج او الخدمة.

-ان يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير وفعالية الهيئة المستخدمة او من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن.

-أن لا يكون لأهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقاوله من الباطن إلا إذا كان هناك اتفاق مع المستخدم وأن لا تنافسه في مجال نشاطه.

-ان لا يفشوا المعلومات المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيات المستخدمة واساليب الصنع وطرق التنظيم بصفة عامة ان لا يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون او طلبتها سلطتهم السلمية.

-قبول وفي إطار احترام أحكام الاتفاقية الجماعية وشروط عقد العمل كل قرار تحويل أو اعادة التعيين إلى أي مكان نشاط المؤسسة.

-ان يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.
-أن لا يدخلوا ولا يوزعوا في ورشات المؤسسة: جرائد ومناشير وعرائض والقيام بملصقات دون اذن الادارة إلا في حالة تأدية الحقوق المعترف بها للتنظيمات النقابية وهيئة المساهمة حسب الشروط والكيفيات المقررة في التشريع المعمول به.

المادة 7: العامل القائم بعمل تناوبي ملزم بأن لا يترك منصب عمله الا بعد وصول العامل الذي يعوضه.

المادة 8: العمل التناوبي يخول الحق في التعويض المحدد بموجب اتفاقية العمل الجماعية للمؤسسة.

3 الساعات الاضافية:

المادة 9: يجب أن يكون اللجوء الى الساعات الاضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا، باستثناء حالة الضرورة القصوى المبررة، العامل ملزم بأداء الساعات الاضافية المطلوبة منه، الرفض الغير مبرر يؤدي الى عقوبة تأديبية طبقا للقانون الداخلي للمؤسسة.

المادة 10: القيام بالساعات الاضافية بالنسبة للعمال غير الاطارات يخول الحق في زيادة الأجر والتي تحدد عن طريق الاتفاقية الجماعية، تستفيد الاطارات بتعويض جزافية خاص بالوظيفة.

4 العمل الالزامي:

المادة 11: يمثل العمل الالزامي بالنسبة للعامل البقاء في خدمة المؤسسة خارج أوقات العمل لمدة محددة بموجب مذكرة داخلية مرسله من طرف المسؤول المختص وذلك بالبقاء بمحل سكنه او

على مصلحة معينة من طرف المؤسسة يكون العمل الالزامي مسؤولية أو تنفيذي.

المادة 12: تحدد قائمة مناصب العمل الالزامي من طرف المؤسسة وتراجع دوريا بنفس الشكل.

المادة 13: يخول العمل الالزامي الحق في تعويض تحدده الاتفاقية الجماعية.

المادة 14: في حالة الامتناع عن الالتزام يتعين على العامل المعني أن يشعر المسؤول مسبقا والا تعرض لعقوبة تأديبية.

5 الدوام:

المادة 15: تنظم المؤسسة نظام الدوام وتحدد شروطه وطرقه بإجراءات خاصة.

المادة 16: كيفية تعويض الدوام محددة في الاتفاقية الجماعية.

6 الراحة القانونية:

المادة 17: لكل عامل الحق في راحة كامل في الأسبوع، وبما ان المدة القانونية للعمل في الأسبوع موزعة على (5) ايام، يوما الراحة المحددة بالنسبة للمؤسسة هما الخميس والجمعة.

المادة 18: يحدد القانون أيام الأعياد والعطل المدفوعة الأجر.

المادة 19: إذا تزامن يوم الراحة الأسبوعية مع يوم عيد أو عطلة مدفوعة الأجر، للعامل الحق في يوم واحد للراحة القانونية.

المادة 20: إذا استدعت ضرورة الإنتاج أو ضرورة الخدمة يجوز للمؤسسة استدعاء أي عامل للعمل في يوم الراحة القانونية.

المادة 21: يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها وينتفع بالحق في زيادة ساعات اضافية والتي تحددها الاتفاقية الجماعية.

المادة 22: إذا أوجبت متطلبات الإنتاج والخدمة تنظيم العمل التناوبي حسب النظام المتواصل 8×3 أو 12×2 فالراحة القانونية تحدد بالتناوب مدار السنة.

7 العطل:

1.7 العطل السنوية:

المادة 23: لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر تحتسب على أساس يومين ونصف في كل شهر عمل دون أن تتعدى المدة الاجمالية ثلاثين (30) يوما تقويميا في السنة.

المادة 24: الفترة المرجعية للعطلة السنوية تمتد من أول جويلية للسنة السابقة للعطلة الى غاية 30 جوان من سنة العطلة.

المادة 25: تمنح عطلة سنوية اضافية تحدد مدتها اتفاقية العمل الجماعية للمؤسسة بالنسبة لمناطق الجنوب.

المادة 26: يمكن أن يستدعى العامل الموجود في عطلة لضرورة ملحة تقتضيها الخدمة وعليه الالتحاق بمنصب عمله الا تواجد العامل في حالة مبررة تمنعه من ذلك.

المادة 27: تحديد جدول العطلة وتسييره وتنظيمها المؤسسة بعد استشارة لجنة المشاركة.

2.7 عطلة الأمومة:

المادة 28: تستفيد العاملات خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة المومة التي ينظمها المشرع الخاص بالضمان الاجتماعي.

كما تستفيد أيضا من تسهيلات كذلك منصوص عليها في المادة 41 أسفله.

8 التأخرات والغيابات:

1.8 التأخرات:

المادة 29: يعتبر متاخرا كل عامل يصل الى مكان العمل بعد التوقيت القانوني.

المادة 30: كل تأخير يزيد عن 60 دقيقة يعرض المعني بالا موالى الطرد والى خصم أجرته اليومية والى تطبيق الاجراءات التأديبية المحددة في الوجيه التأديبي المرفق بها القانون.

2.8 الغيابات:

المادة 32: التغيب يعني عدم حضور العامل الى منصب عمله في أيام وساعات العمل العادية.

المادة 33 : كل تغيب يؤدي الى فقدان الأجرة والعلاوات الملحقة بها ماعد في حالة احكام مخالفة.

المادة 34: انواع الغيابات هي:

أ- غيابات لظروف صحية.

ب- غيابات خاصة مدفوعة وغير مدفوعة الأجر.

ج - غيابات غير مبررة.

تحدد الاجراءات طرق مراقبة الحضور واذن الغياب وكذلك مبررات الغياب.

1.2.8 الغيابات لظروف صحية:

المادة 35: الغيابات لظروف صحية يمكن ان تكون:

- في حالة المرض.

- في حالة حادث العمل.

- في حالة المرض المهني.

المادة 36: يجب تبرير الغيابات لا سباب صحية

خلال يومي (2) عمل، لا يحتسب ضمنها يوم

العيانة الطبية أو خلال ثمانية (8) أيام في حالة

الدخول الى المستشفى وهذا بواسطة شهادة

طبية مؤشر عليها من طرف صندوق الضمان

الاجتماعي أو شهادة مكوث. وبفواة هذا الميعاد

يعتبر التغيب غير مبرر.

المادة 37: كل توقف عن العمل لظروف صحية

يرفض من قبل مصلحة الضمان الاجتماعي

يعتبر بالنسبة للمؤسسة باطلا ويوجب على العامل الالتحاق بمنصب عمله ان لم يمثل يعتبر في وضعية التخلي عن منصبه.

المادة 38: بالرغم من أحكام المادة 37، للمؤسسة

الحق أن تامر بمراقبة طبية في صالحه.

2.2.8 الغيابات الخاصة المدفوعة وغير المدفوعة

الأجر

المادة 39: يمكن للمستخدم أن يمنح رخص

تغيب خاصة غير مدفوعة الأجر إلى العمال الذين

لهم حاجة ماسة للتغيب في حدود 24 نصف يوم

في العام.

المادة 40: يمكن للعامل أن دون فقدان الأجر إذا

اعلم المستخدم بذلك وقدم له تبريرات مسبقا في

الحالات المحددة بالاتفاقية الجماعية.

المادة 41: تستفيد العاملات اللاتي في عطلة

أمومة عند انتهاء هذه الأخيرة من عطلة مدفوعة

الاجر لمدة خمسة عشر (15) يوما تقويميا

(متتالية).

إذا مددت العاملة عطلة الأمومة بعطلة أخرى

وللأسباب ناتجة عن الوضع تفقد الاستفادة

بخمسة عشر (15) يوما.

3.2.8 الغيابات الغير مبررة

المادة 42: كل تغيب غير مسموح به وغير مبرر في الآجال المقررة يعتبر تغيب غير مبرر، التغيب الغير مبرر يعتبر اخلال بنظام العمل.

المادة 43: كل تغيب غير مبرر في الثمانية واربعين (48) ساعة يجعل صاحبه في حالة التخلي عن منصب عمله.

بعد فترة ثمانية واربعين (48) ساعة يرسل للمعني على عنوانه المعتاد (المصرح به لدى مصلحة المستخدمين للمؤسسة) انذارا برسالة مضمنة الوصول بعد الانذار الأول وإذا لم يجب العامل في مدة أربعة وعشرين (24) ساعة يستدعى مرة ثانية برسالة مضمنة الوصول لالتهاق بمنصب عمله.

بعد تجاوز الآجال المشاء اليها أعلاه وبعد رجوع الاشعار باستلام الانذار الثاني يعتبر المستخدم أن العامل المعني قد تخلى عن حقه في الاستماع اليه وبالتالي يسرح بدون تعويض ودون الامتثال أمام اللجنة الخاصة.

9 تعليق وإنهاء علاقة العمل

1.9 التعليق:

المادة 44: تعلق علاقة العمل للأسباب التالية:

- اداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات البقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في اطارها.

- ممارسة مهنة انتخابية عمومية.

- عطل مرضية او ما يماثلها كتلك التي ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي.

- حرمان العامل من الحرية إذا ارتكب أثناء علاقة العمل جنحة أو جناية منصوص عليها في قانون العقوبات وهذا بعدما تعرض الوحدة قضيته على الجهات القضائية المختصة بإيداع شكوى ضده.

- حرمان العامل من الحرية مالم يصدر ضده حكم قضائي نهائي.

- في حالة تحقيق أو متابعة قضائية من طرف السلطات المختصة ضد عامل وهذا إلى غاية نتائج انتهاء التحقيق.

- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة.

- ممارسة حق الإضراب.

- عطلة بدون أجر.

- اتفاق الطرفين المتبادل.

المادة 45: بعد انقضاء فترة تعليق العمل يعاد ادراج

العامل في منصب عمله او في مناصب ذات أجر مماثل باستثناء حالات توقيف علاقة العمل لأسباب تأديبية وحالات الحرمان من الحرية وحالات تحقيق او متابعة قضائية التي تكون موضوع معالجة خاصة.

المادة 46: في حالة:

أ- حرمان العامل من الحرية وفق اجراءات قضائية بإمكان مديرية الوحدة وبعد ابلاغ (اللجنة الخاصة) الفصل في القضية المعروضة.

ب - تحقيق أو متابعة قضائية ضد العامل وأثر النتائج الناجمة عنهما بإمكان مديرية الوحدة الفصل في القضية طبقا لإجراءات المؤسسة.

المادة 47: خلال فترة التعليق لأسباب تأديبية، مديرية الوحدة ملزمة بالشروع في تطبيق الاجراءات التأديبية.

2.9 انهاء علاقة العمل:

المادة 48: تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

-البطلان أو الالغاء القانوني لعقد العمل.

-الاستقالة.

-انقضاء أجل عقد العمل المحدد المدة.

-التسريح التأديبي.

-التقاعد بجميع أشكاله.

-التسريح للتقليص من عدد العمال.

-العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في

التشريع.

-الوفاة.

-انتهاء النشاط القانوني للمؤسسة أو الوحدة.

المادة 49: تطبيق حالات انتهاء علاقة العمل

تحدد ب :

-اما القانون الداخلي.

-اما بالإجراءات التنظيمية الداخلية للمؤسسة.

-اما بالاتفاقيات الجماعية.

2.الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.

10.الوقاية الصحية

المادة 50: اماكن و ورشات العمل يجب أن تكون

في حالة نظافة وأن تبين شروط الوقاية الصحية

اللازمة لصحة العامل.

المادة 51: تلزم المؤسسة بوضع في متناول العامل

الامكانيات التي تضمن له النظافة الفردية وذلك

بالتوفير خاصة: في الورشات ومستودع الملابس

والأحواض...الخ.

المادة 52: يتعين على كل عامل أن يحترم

توصيات الوقاية والا تعرض للعقوبات التأديبية

المقررة في هذه الحالة.

المادة 53: يمنع منعاً باتاً على كل عامل ادخال أو

استهلاك المشروبات الكحولية أو المخدرات في

أماكن العمل أو المجيء الى العمل في حالة سكر.

المادة 54: يجب على العمال أن يرتدوا في أماكن

العمل البدلة النظامية المطابقة لشروط الوقاية

الصحية والأمن.

المادة 55: الدخول إلى حجرة الملابس. الخزائن

الفردية أو حجرات الملابس يجب أن تكون

مغلقة، المؤسسة غير مسؤولة في حالة ضياع أو

سرقة.

1.2 الأمن:

المادة 56: أماكن وورشات العمل يجب أن تكون قائمة، مجهزة ومصانة بطريقة تضمن أمن العامل.

المادة 57: المنشآت والليات والأجهزة الميكانيكية وكل وسائل العمل يجب أن تكون مناسبة للأشغال التي تقام بها وواقية للأخطار التي يتعرض لها العمال كما يجب أن تكون موضوع مراقبة دورية وصيانة لجعلها في حالة جيدة للاستعمال.

المادة 58: يتعين على كل عامل أن يحترم توصيات الأمن المعلقة داخل كل مكان عمل والملاحقة بهذا القانون

المادة 59: تعتبر مخالفة هذه التوصيات خطأ جسيم يعرض مرتكبه الى العقوبات التأديبية المقررة لذلك.

المادة 60: كل عامل مسؤول على الاستعمال الأمثل والمحافظة على الأجهزة والادوات والوثائق الموضوعة تحت تصرفه في إطار أداء وظيفته.

يتحمل اعمال مسؤولية الاهمال والتخريب. وسائل العمل تخضع في آخر كل سنة الى موضوع جرد فردي موقع عليه من الطرفين.

المادة 61: يخضع كل شخص موجود داخل المؤسسة في كل الأوقات وفي كل الظروف إلى رقابة مصلحة الأمن.

3. طب العمل:

المادة 62: يجب على المؤسسة ضمان الوقاية الصحية للعمال بواسطة طب العمل وذلك تطبيقاً للتشريع المعمول به.

المادة 63: كل عامل يخضع اجبارياً الى فحص طبي قبل توظيفه ويحتوي الفحص اجبارياً على فحص شعاعي رئوي.

المادة 64: كل عامل يخضع اجبارياً الى فحوصات وتحاليل طبية على الأقل مرة في السنة.

العمال الذين يشتغلون في مناصب متضمنة أخطار خاصة يخضعون الى تحاليل طبية خاصة.

المادة 65: رفض خضوع العامل الى اجراء الفحص الطبي الدوري يعتبر خطأ مهنيًا يعاقب عليه طبقاً للإجراءات التأديبية وفقاً للقانون الداخلي.

المادة 66: يجب على كل عامل تعرض لحادث عمل ولو كان بسيطاً أن يخبر مسؤوله التدريجي في خلال الأربعة وعشرون (24) ساعة على الأكثر.

المادة 67: في حالة وقوع حادث أثناء (الذهاب او الاياب الى العمل)، يجب على العامل المعني أن يخبر مصلحة تسيير المستخدمين خلال أربعة

وعشرين (24) ساعة مع تقديم أسماء وعناوين الشهود إن كان ذلك ممكنا.

الوقاية الصحية والأمن

تعليمات أمنية:

يجب على العمال أن يحترموا التعليمات العامة والخاصة بالوقاية الصحية والأمن المقررة من طرف المؤسسة

أ-في إطار الوقاية من الحرائق والانفجارات،

التدابير التالية صارمة.

يمنع منعاً باتاً:

-التدخين بالقرب من التجهيزات التي تترتب عليها أخطار الحرائق أو الانفجارات.

-استعمال مطفأة النار دون الضرورة القصوى.

-استعمال مواد ملتهبة لتنظيف القطع والهيكل ماعدا المواد المقررة استعمالها.

-استعمال شبكة الحرائق والعتاد الخاص بها في غايات غير تلك الخاصة بمقاومة النيران.

-ايداع خشب التغليف وقطع الحديد وغيرها في أماكن غير المخصصة لها.

- تضيق:

-الممرات.

-أماكن التخزين.

-المدخل الى أجهزة الانذار والأخطاء

-صنابير الغلق العام .

-خزائن وألواح التحكم.

-يتعين على مجموع العمال أن:

يلتزموا بالقوانين المتعلقة بالتخزين والنقل والتفريغ، واستعمال المواد القابلة للاحتراق المحددة من طرف المستخدم.

-معرفة التوصيات واستعمال وسائل مقاومة الحرائق الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها.

-اشعار مصلحة الأمن فوراً في حالة وقوع حادث ضرر (حرائق، انفجارات، فيضانات...).

-المساهمة في التدريبات المنظمة من طرف مصلحة الأمن.

ب - في إطار تنظيم النقل داخل الوحدة:

❖ يمنع:

- تجاوز حدود السرعة المسموح بها.

- قيادة آلة دون موافقة الإدارة.

- استعمال الآلات لنقل الموظفين.

- القيام بمناورات خطيرة.

- توقيف آلة في منطقة المرور.

❖ سائقوا الآلات ملزمون:

باحترام شروط استعمال الاتهم بالمسؤولية ازاء

شروط المن أثناء تحركاتهم، بالقيام بتجارب

التنقل في مكان مخصص لذلك.

ج - لاجتناب حوادث العمل تتخذ التدابير

الصارمة التالية:

-يمنع منعاً باتاً:
العمل دون أجهزة الحماية.
تشحيم وتنظيف الماكينات أثناء سيرها.
ترك الماكينات في حالة التوازن أو موصلة بالمأخذ الكهربائي بعد انتهاء العمل أو في أوقات الراحة ماعدا في حالة اعطاء توصيات مخالفة من طرف الصانع.
ترك الأدوات مبعثرة.
الوقوف على حمولة الات النقل والرفع.
محاولة التصليح من تلقاء النفس لكل خلل كهربائي أو تقني أو الكتروني دون رخصة.
-كل حادث عمل يجب أن يكون محل:
تقرير مفصل من طرف المسؤول السلمي.
تقرير مفصل من المسؤول السلمي.
تصريح الى مصلحة الأمن.
-يكون تقرير الحادث موضوع فحص معمق من طرق:
مسؤول الأمن.
طب العمل.
المسؤول السلمي.
-بعد دراسة التقرير تتخذ التدابير وذلك قصر:
اما الغاء السبب إذا كان الخطأ غير منسوب الى العامل المتضرر.

د- الدخول الى مكان العمل ينظم حسب الحالات

التالية:

. دخول وخروج العامل الى مكان العمل يتم بموجب اظهار البطاقة المهنية.

. يتم الدخول أو الخروج من خلال البواب المخصص لذلك.

. يمكن لأعوان الامن أن يطلبوا البطاقة المهنية في أي وقت.

. يخضع دخول الأجانب الى المؤسسة الى ضرورة الحصول على رخصة من مديرية مكان العمل حيث يقيد في السجل المخصص لذلك.

. يمنع على الأجانب عن المؤسسة أن يتجولوا داخل مناطق العمل إلا في حالة الترخيص لهم ومرافقهم بإطار مكلف من طرف المديرية.

. دخول عمال المؤسسة الى مكان العمل (في إطار زيارة أو مهنة عمل) يتم من اظهار التكاليف بمهمة او البطاقة المهنية حيث تقيد هذه الزيارة في السجل الخاص.

. على أي عامل لأي ظرف أو أي شيء آخر أن يضعه في مكتب الحراسة الذي يمنح له سند ايداع.

الانضباط

1. الخطأ المهني:

المادة 68: يتمثل الخطأ المهني عن الالتزامات

المهنية عمداً أو بدون عمد وبصفة عامة يتمثل في

التجاوزات التشريعية والتنظيمية والعقدية

الخاصة بعلاقات العمل والقانون الداخلي.

يمكن ان يترتب الخطأ في الظروف التالية:

- داخل المصلحة المستخدمة.

- خارج المصلحة المستخدمة لكن في مكان العمل.

- خارج مكان العمل، وفي هذه الحالة يجب أن

يكون له علاقة مباشرة مع الالتزامات المهنية

للعامل.

المادة 69: الأخطاء المهنية مصنفة الى ثلاث أنواع:

- اخطار الدرجة الأولى.

- أخطار الدرجة الثانية.

- أخطار الدرجة الثالثة.

المادة 70: طبيعة وخطورة ودرجة العقوبة محددة

ضمن الوجيز التأديبي الملحق لهذا القانون.

2. العقوبات التأديبية:

المادة 71: العقوبة التأديبية اجراء يتخذ ضد

العامل المرتكب لخطأ مهني وتهدف الى:

-ضمان النظام والانضباط داخل المؤسسة.

-ردع محاولة العامل الى القيام بتصرفات تخل

بالسير الحسن المؤسسة.

-معاينة العامل المخطئ.

-الخطوط التأديبية هي نتيجة لخطأ محدد،

وتحدد درجتها طبقاً لطبيعة وخطورة الخطأ.

-يحدد الوجيز التأديبي المرفق العلاقات بين

العقوبة والخطأ المرتكب.

المادة 72: تصنف العقوبات التأديبية تبعاً للأخطاء

المرتكبة كما يلي:

-عقوبات الدرجة الأولى.

-عقوبة الدرجة الثانية.

-عقوبة الدرجة الثالثة.

المادة 73: دون الاخلال بالعقوبات الجنائية

المحددة بموجب التشريع المعمول به فان كل

عامل أجير يعد مذنباً في حالة عدم الوفاء

للالتزامات المهنية ومخالفة الأحكام التشريعية

والعقدية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل

ويمكن أن يكون محل العقوبات التأديبية

المذكورة أدناه.

عقوبات الدرجة الأولى:

-التنبيه كتابياً بالعودة الى التنظيم.

-انذار كتابي.

-توبيخ.

-التوقيف عن العمل من (1) يوم الى (3) أيام.

عقوبات الدرجة الأولى تطبق على أخطاء من

نفس الدرجة.

عقوبات الدرجة الثانية:

-التوقيف عن العمل من (4) أيام الى (8) أيام.

عقوبات الدرجة الثانية تطبق على أخطاء الدرجة

الثانية وأخطاء الدرجة الاولى في حالة التكرار أو

نفاذ العقوبات المقررة لها.

عقوبات الدرجة الثالثة:

-التنزيل من الرتبة.

-التسريح بدون اخطار.

-التسريح بعد الاخطار.

عقوبات الدرجة الثالثة تطبق على أخطاء الدرجة

الثالثة وعلى أخطاء الدرجة الثانية في حالة التكرار

أو نفاذ العقوبات المقررة لها.

3.تطبيق الاجراءات التأديبية:

المادة 74: كل خطأ مهني يؤدي الى عقوبة تأديبية

يجب أن يبلغ عنه صاحب الحق في الحال. تشعر

مصلحة المستخدمين حالا بواسطة تقرير

تفصيلي حتى يسمح لها بالقيام بالإجراءات.

المادة 75: العقوبة التأديبية المرافقة للخطأ المرتكب

تتخذ من طرف مدير مكان العمل.

المادة 76: كل عقوبة تأديبية هي من صلاحيات

مدير مكان العمل.

المادة 77: حالات عقوبات الدرجة الأولى والثانية.

الملف التأديبي يحتوي على:

1-التقرير التأديبي.

2-استفسار حول الخطأ.

3-اقتراح العقوبة.

تقدم الوثائق الثلاث حسب كل حالة:

-من طرف السلطة السلمية في حالة ارتكاب

الخطأ داخل المصلحة الملحق بها العامل المعني.

-من طرف مسؤول المستخدمين في حالة ارتكاب

الخطأ خارج المصلحة الملحق بها العامل المعني.

الملف التأديبي المكون على الطريقة المذكورة

يراجع ويقدم من طرف مصلحة المستخدمين الى

مدير مكان العمل، الذي يتخذ بشأنه القرار الذي

يراه ملائما.

على مدير مكان العمل أن رأى ذلك ضروريا ان

يستمع أو يدعو مصلحة المستخدمين للاستماع

للشخص المتهم.

نموذج محضر الاجتماع ملحق بالإجراءات

التأديبية.

المادة 78: حالات عقوبات الدرجة الثالثة:

عقوبات الدرجة الثالثة هي ايضا من

صلاحيات مدير مكان العمل وهذا على اساس

ملف تأديبي يحتوي استفسار عن الخطأ وتقرير

تأديبي مفصل يتضمن اقتراح عقوبة وهذا بنفس

الشكل بالنسبة لعقوبات الدرجة الأولى والثانية.

مدير مكان العمل ينتدب مجموعة خاصة

تتكون من اعضاء حسب اختياره هذه المجموعة

لا تدرس الا الملفات التأديبية من الدرجة الثالثة.

تدرس هذه المجموعة ملف المعني بالأمر وتستمتع اليه، ويمكن لهذا الأخير الاستعانة بعامل آخر من نفس مكان العمل.

بعد الدراسة، تقدم المجموعة الملف مرفقا بمحضر الاجتماع الى مدير مكان العمل الذي يتخذ القرار المناسب وتبقى اقتراحات هذه المجموعة استشارية محضة.

تعلق علاقة العمل بالنسبة للعامل مرتكب لخطأ من الدرجة الثالثة والخاص بالسرقة و... والاعتداء مع اداع شكوى لدى السلطات المعنية وذلك طوال فترة التحريات القضائية.

لا تشرع الوحدة في تطبيق الاجراءات التأديبية الا بعد ظهور النتائج النهائية للتحريات القضائية (... للمادة 44).

المادة 79: حالة التخلي عن منصب العمل

تطبيقا للمادتين 43 و44 أعلاه تقرر عقوبة التخلي عن منصب العمل المنصوص عليه وبعد انذارين (2) مباشرة من طرف مدير مكان العمل دون استدعاء المجموعة.

المادة 80: تعليق علاقة العمل

بالنسبة للأخطاء الجسيمة التي تكون عقوبتها من الدرجة الثالثة يمكن لمدير مكان العمل اتخاذ اجراء تحفظي بتعليق علاقة عمل

المتهم (نموذج قرار التعليق ملحق بالإجراءات التأديبية).

هذا التعليق يمكن ان يستمر حتى عشرة (10) ايام عمل التي في خلالها يوجب على مدير مكان العمل الفصل في الموضوع.

يبدأ سريان العقوبة من تاريخ التعليق تتضمن تعليق علاقة العمل بالنسبة لخطأ السرقة والاعتداء كل فترة التحريات القضائية.

المادة 81: في حالة إذا ما كان المسؤول الأول لمكان العمل (ليس له صفة إطار مدير او إطار مسير) هو المتهم تكون الاجراءات التأديبية من صلاحية الأمين العام (المديرية العامة) بعد اقتراح من طرف المدير المركزي المعني.

المادة 82: التقادم

في حالة عدم تبليغ العقوبة، يتقادم الخطأ بمرور تسعون (90) يوما وهذا ابتداء من تاريخ ملاحظته مع استبعاد أيام العطل (عطلة مرضية، عطلة استثنائية، عطلة الولادة) يقطع التقادم خلال أيام العطل المذكورة أعلاه.

المادة 83: الطعن التأديبي

عقوبات الدرجة الثالثة قابلة للطعن الذي يرفع الى المدير العام للمؤسسة خلال ثمانية (8) أيام عمل متواصلة بعد استلام رسالة مضمنة الوصول (ختم البريد يثبت ذلك)، قرار التأديب.

يحق للمدير العام قبول او رفض الطعن وفي حالة قبوله يستمع للمتهم او يعين واحد أو أكثر من أعوان المؤسسة ليستمع اليه.

يمكن للمتهم احضار أحد العمال من مكان عمله الذي يشتغل فيه لمساعدته على أساس ذلك، يتخذ المدير العام القرار الذي يراه مناسباً.

بعد انتهاء هذه الإجراءات وفي حالة ما إذا تم تأييد التسريح يحق للعمال الموقوف عن العمل ان يتقدم بعريضة الى الهيئات الادارية القضائية المؤهلة لحماية حقوقه اذا اعتبر نفسه متضرراً.

تتم معالجة الطعون الخاصة بأخطاء الدرجة الاولى والثانية ضمن الأحكام التنظيمية والاجراءات الخاصة بالوقاية وتسيير النزاعات الفردية.

المادة 84: العفو

يحق للعامل الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى والثانية أن يتقدم طالبا اعفاء من مدير مكان العمل بعد مرور ثلاث (3) سنوات من تاريخ اشعاره بالعقوبة. يترك التصرف الى مدير مكان العمل الذي يحق له ان يرد عن الطلب تبعا للسلوك الذي اتصف به المعني بالأمر وكذلك لرأي المسؤول السلمي المباشر للعامل

طالب العفو، نموذج قرار الاعفاء كذلك بطلاقة تقييم العامل خلال الثلاث سنوات الأخيرة مدرجة ضمن الاجراءات التأديبية.

أحكام ختامية:

المادة 85: تعليق وقراءة القانون الداخلي

يعلق اجباريا هذا القانون الداخلي في المدخل والممرات الرئيسية لتنقل العمال.

المادة 86: مذكرات تطبيق هذا القانون الداخلي

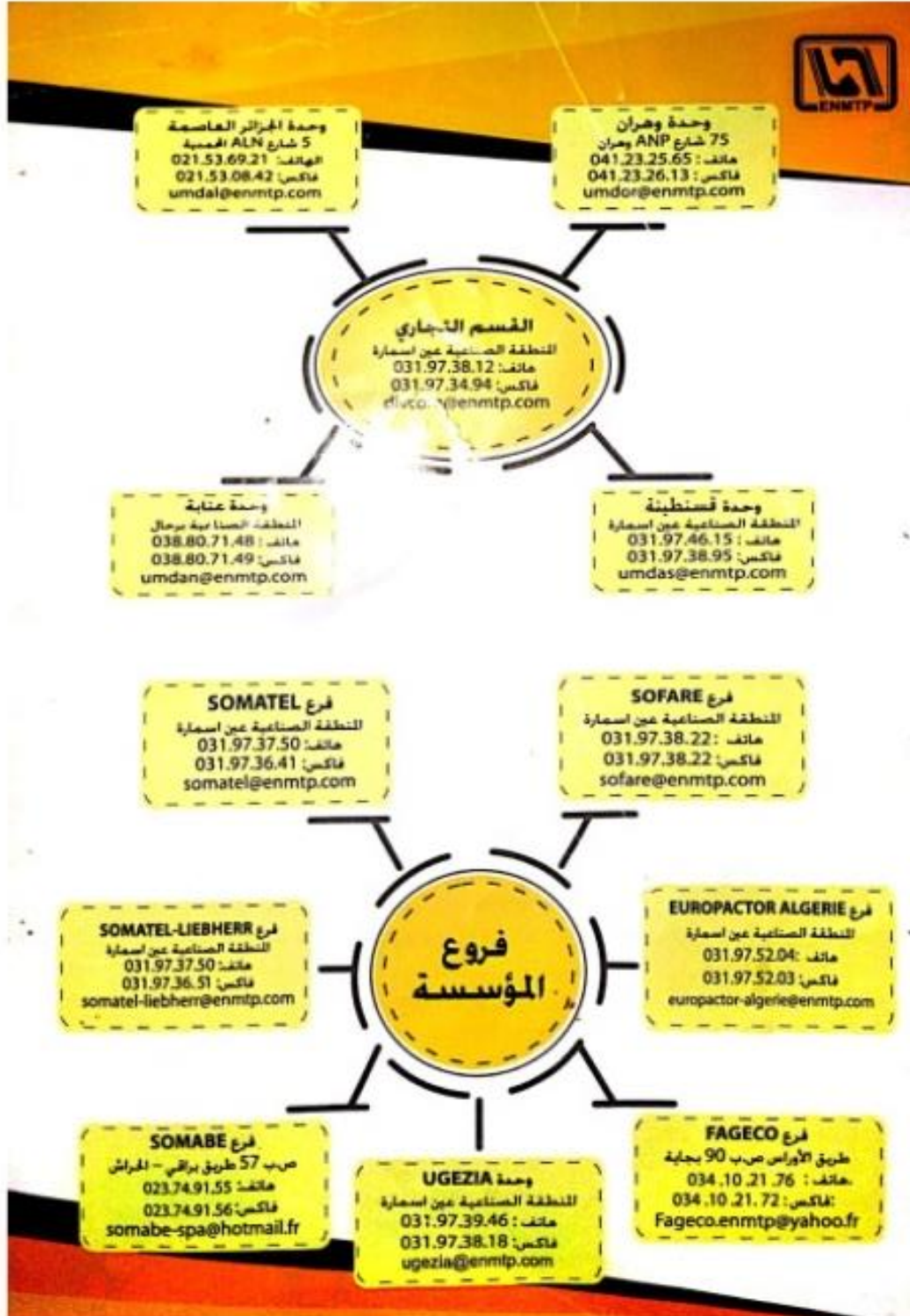
بصرف النظر عن التعديلات أو التصليحات الاحتمالية على هذا القانون الداخلي والتي تحددها المادة 86أسفله، يمكن للمؤسسة ان تحرر مذكرات تطبيقية بهذا القانون الداخلي.

المادة 87: تغيير القانون الداخلي

كل تغيير أو تعديل يطرأ على القانون الداخلي للمؤسسة يجب أن يخضع لنفس الاجراءات المتعلقة بالنص الأساسي.

المادة 88: تطبيق القانون الداخلي

يدخل النظام الداخلي حيز التطبيق ابتداء من تاريخ ايداعه لدى كتابة ضبط المحكمة المختصة اقليميا وهذا بعد المصادقة عليه من قبل طرف مفتشية العمل المختصة اقليميا.



ملحق رقم: (03) الاستمارة بعد التحكيم.

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: اقل من 25 سنة
 من 26 سنة الى 35 سنة
 من 36 سنة الى 45 سنة
 من 46 سنة فما فوق
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الاقدمية في العمل: اقل تماما من 5 سنوات
 من 05 سنوات الى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في المؤسسة.

5. هل نظام الترقيات عادل في مؤسستك؟ نعم لا

- إذا كانت اجابتك بنعم هل تضاعف مجهوداتك من اجل ان تترقى؟

.....

- إذا كانت اجابتك لا فما تفسيرك لذلك؟

.....

6. هل يتم توزيع الحوافز المادية بصورة عادلة على العاملين؟ نعم لا

- إذا كانت اجابتك بنعم هل يزيد ذلك من اخلاصك لعملك؟

.....

7. هل هناك تماثل بين راتبك وراتب الآخرين الذين تتساوى معهم في الجهد؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيد ذلك من التزامك بمواعيد العمل؟

.....

8. هل معايير التقييم التي تنتهجها مؤسستك تمتاز بالعدالة؟

بدرجة عالية بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة

9. هل تسعى إدارة مؤسستك لحل بعض المشكلات المهنية للعمال؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ لا هل هذا يعني ان المؤسسة لا تهتم بعمالها؟

.....

10. هل تسود علاقة الثقة والاحترام بين العمال وادارة المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يقوي ذلك علاقات العمل لديك؟

.....

-إذا كانت إجابتك بـ لا ما هو تفسير ذلك؟

.....

المحور الثالث: المشاركة العمالية والولاء التنظيمي في المؤسسة.

11. هل يتم إعطائك الفرصة للمشاركة داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة إجابتك بـ لا هل يعني أنك لا تهتم بمستقبل وأهداف المؤسسة؟

.....

12. ماذا تعني لك المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المؤسسية؟

- مجرد ابداء رأي

-الشعور بانك عنصر فعال ومحترم في المؤسسة

أخرى أذكرها

13. هل يأخذ رئيسك بآرائك في عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيدك ذلك من التزامك بأداء مهامك؟

.....

14. هل تتعاون مع زملائك البعض في انجاز الاعمال داخل المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيد من رضاك الوظيفي؟

.....

15. هل استشارتك في قضايا تهم المؤسسة يرفع من روح الانتماء لمؤسستك؟ نعم لا

- في حالة إجابتك بـ لا ما هو تفسيرك؟

.....

المحور الرابع: القيادة والولاء التنظيمي في المؤسسة.

16. كيف ترى نوع القيادة في مؤسستك؟ - قيادة ديمقراطية

- قيادة ديكتاتورية

- قيادة تسيبية

- في كل الحالات كيف ذلك؟

.....

17. كيف ترى علاقتك برئيسك؟ - علاقة عمل

- علاقة صداقة

- علاقة عمل وصداقة معا

- أخرى اذكرها

- مهما كانت علاقتك برئيسك، هل يزيدك ذلك من ولائك الى جماعة العمل؟

.....

18. في حال غياب رئيسك هل يفوض بعض صلاحياته لمؤوسيه لينوب عنه؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل تشعرك ذلك بالفخر بأنك جزء من هذه المؤسسة؟

.....

19. هل تقبل توجيهات رئيسك لإكمال الأعمال الموكلة اليك؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ لا ما هو سبب ذلك؟

.....

20. هل يسمح لك رئيسك بمناقشة بعض مشكلات العمل؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يحسن ادائك ويرفع معنوياتك؟

.....

21. هل ترى أن قرارات القائد تخدم أهداف المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ لا بماذا تفسر ذلك؟

.....

22. هل يراعي رئيسك ظروفك الاجتماعية؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيد ذلك من التزامك الطوعي للعمل؟

.....

- إذا كانت إجابتك بـ لا ما هو تأثير ذلك اتجاه بيئة عملك؟

.....

23. هل يتعامل رئيسك مع الخلافات بإيجابية ويوظفها لمصلحة المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ لا هل يشعرك ذلك بأنك عنصر غير فعال في المؤسسة؟

.....
24. هل يعطي القائد الفرصة للعمال بالمشاركة في وضع خطط المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يجعلك ذلك تتبنى أهداف المؤسسة وتدافع عنها؟

.....
25. القرارات المتفق عليها في الاجتماعات يؤخذ بها فيما بعد؟

دائما

أحيانا

أبدا

المحور الخامس: التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسة.

26. هل ترى أن الجهد المبذول يتناسب مع اجرِك؟ نعم لا

- في حالة إجابة بـ لا هل يؤثر ذلك على أدائك؟

.....
27. هل الأجر الذي تتحصل يكفيك لسد جميع حاجاتك؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بـ لا هل يعني أنك تبحث عن منصب عمل؟

.....
28. هل تستفيد من الأرباح السنوية؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل تزيد مشاركتك في الأرباح من تعاونك مع زملاؤك في المؤسسة؟

.....
29. هل يشجعك الأجر الذي تتحصل عليه في الحفاظ على منصب عملك؟ نعم لا

- في حالة إجابتك بـ لا كيف تبرر ذلك؟

.....
30. هل تستفيد من التعويض المالي في حالة قيامك بأعمال اضافية بمؤسستك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم هل يشجعك ذلك بالبقاء في المؤسسة؟

.....
31. هل تمنحك مؤسستك مساعدات مادية في مناسبات معينة (كالأعياد، الدخول المدرسي، مواسم

الحج والعمرة...)? نعم لا

- في كلتا الحالتين هل يؤثر ذلك على انتمائك لمؤسستك؟

.....
32. هل مؤسستك تمنح قروض لعمالها إذا طلبوا ذلك؟ نعم لا

- هل وجود أو غياب مثل هذه القروض يؤثر على استقرارك الوظيفي؟

.....
33. هل تحتج في حالة تأخر تسديد الاجور؟ نعم لا

.....
برر ذلك؟

34. هل ترى أن أهداف المؤسسة واضحة؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يحفزك وضوح الاهداف الى تحقيقها؟

.....
35. هل يشجعك مسؤولك المباشر على قيامك بمبادرات ايجابية؟ نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم هل هذا التشجيع يدفعك لعدم هدر وقت العمل؟

.....

36. هل تحظى بعبارات الثناء من قبل مسؤولك المباشر؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بنعم هل يزيد ذلك من التزامك بالنظام الداخلي؟

.....

37. هل تم تكريمك في مناسبات معينة نتيجة اخلاصك في عملك؟ نعم لا

- إذا كانت إجابتك بـ لا هل ينقص ذلك من اخلاصك لمؤسستك؟

38. هل يشجعك نظام التأمين الصحي للبقاء في مؤسستك؟ نعم لا

في حالة إجابتك بـ لا بما تفسر ذلك؟

.....

39. هل تفخر بانتمائك الى مؤسستك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

.....

40. إذا أتاحت لك فرصة تغيير مؤسستك تبادر بذلك؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم لماذا؟

.....

ملحق رقم: (04) الأساتذة المحكمين.

إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء
حليلو نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
عريف عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
يعلى فروق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة لمين دباغين سطيف -2-
طلحة بشير	أستاذ محاضر -أ-	جامعة عمار ثليجي الأغواط
مداس فاروق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة علي لونيبي البليدة -2-