



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية □

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الطالبة:

أ.د. إسماعيل فيرة

وفاء لعريط

~ أعضاء لجنة المناقشة ~

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	اسم الجامعة
أ.د. حكيمة بوبيعو	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
أ.د. إسماعيل فيرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
د نبيل حميدشة	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
د فتيحة طويل	أستاذة محاضرة أ	عضوا	جامعة محمد خيضر - بسكرة
د فضيلة سيساوي	أستاذة محاضرة أ	عضوا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيل
د حسان تريكي	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

السنة الجامعية 2018-2019

تقدير وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أحمد الله حمدا كثيرا موفقني على إتمام هذا البحث

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

وقبل الجميع أوجه شكري وامتناني وعرفاني وتقديري الكبير لمثلي الأعلى
في العلم والخلاق والتواضع ، القامة العلمية ، العالم والبروفيسور
الدكتور "إسماعيل قيصة" وأقول أنه كان شرفا وفخرا لي أن تكون أستاذا
ومشرفي ، أطال الله عمرك وزادك من علمه .

كما أشكر عائلتي ، دعمي وقوتي ...

البشير - الطيب - إبتسام - هدى - خولتة - زكرياء - يحيى - بشينة .

وأساتذتي : الأستاذة بوبعيو حكيمة ، الأستاذ بن زروق جمال و الأستاذ حميدشة
نبيل ، والأستاذة رشيدة مذكور ، ، الأستاذة ساطوح مهدية ، و صديقتي عزوز غنية .

دون أن أنسى كل عمال المؤسسة المينائية وبالأخص : جغادر توفيق ، بابوري
سفيان ، السيد بالقدر ، السيدة بوثلجة ، والهام .

وكل من أتشرف بمناقشته لهذا العمل مع حفظ القاب أساتذتي الأفاضل .

وأخيرا ومن واجب التقدير والعرفان أتوجه بالشكر إلى كل من دعمني بأمنية
خير ... ولوسرا .

وفاء أحمد لعريط

الإهداء

قالت العرب قديما : إن كنت جالسا فلا تقف إلا لوالديك ومعلمك

ومن مقامي هذا

أقف وانحني لوالدي ، ومشرفي

أبي: أحمد ،استقامة ظهري ،شموخي وكبريائي وأمي : نؤارة ،فجر أمسي ويومي وغدي

وأستاذي القدير: إسماعيل قيرة مثلي الأعلى في التواضع ، العلم ، الأخلاق .

بعدهم سندي وسر سعادتي، إخوتي : البشير ، الطيب ، محمد ، صالح .

الدفء في أسرتي وبهجتي، أخواتي: ندى ، ميسون ، سماح ، إبتسام ، هدى .

امتداد الهوية، أطفال العائلة : طه أحمد الأمين ، ساجد لله ، هبة الرحمن روض ، شام ، أسر عبد الرحمن ، بلقيس ، آلاء ، سلسبيل ، عبد المؤمن ، لجين ، بتول ، ماري ، زكريا علي .

أيضا : يحيى، بثينة، رقيّة ، خولة .

وحورية، ونجاح فاطمة الزهراء .

وصالح ، صالح ، عبد العزيز

والى روح جداي وجدتي(رحمهم الله)

روح عمي وعمتي (رحمهما الله) ، والى أخوالي : إسماعيل ، محمد ، يوسف ، وخالاتي .

صديقاتي، نبض قلبي : إلهام ، زينب، شاهيناز، رشيدة، صليحة ، حناء، إيمان ، حورية، مهدية

بريزة، نجاة، سهيلة ، ياسمين، صبرينة ، آمال ، نوال، لبنى، منال، سهام

صونيا، أمينة ، كوثر، حبيبة .

أساتذتي : بوبعيو حكيمت، ليلي العرباوي، فتيحة طويل، غروبة دليّة، هادفي سميت، وشنان

حكيمت، سيساوي فضيلت، سامية إبريعم ، فتاش نورة ، بوالطمين ليلي ، مصيبح لويضة ،

خلايفية نصيرة ، دشاش نادية، هماش لمين .

وكل من علمني حرفا

والى كل من يحظى بحبي واحترامي وتقديري ، وكان يوما ما جزء من تفاصيل يومياتي .

وفاء أحمد لعريط

تقدير وعرفان

الإهداء

1..... محتويات الدراسة

8..... فهرس الجداول

14..... فهرس الأشكال

16 مقدمة

الفصل الأول- البناء التصوري والنظري للدراسة

20..... تمهيد :

21..... أولا - أهمية ومبررات اختيار الموضوع

23..... ثانيا - أهداف الدراسة

25..... ثالثا - المشكلة البحثية

31..... رابعا - التأصيل النظري للجهاز المفاهيمي

31..... 1 - المفاهيم المركزية

31..... 1-1 - في دلالة مفهوم الأثر

34..... 1-2 - في دلالة مفهوم القيم التنظيمية

53..... 1-3 - التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية

54..... 1-4 - في دلالة مفهوم الولاء

59..... 1-5 - التعريف الإجرائي للولاء

59..... 1-6 - في دلالة مفهوم المؤسسة العمومية

60..... 2 - المفاهيم التكميلية

61..... 1-2 - مفهوم الثقافة المجتمعية

- 61..... 2-2- مفهوم الثقافة الفرعية
- 62..... 2-3- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 63..... 2-4- مفهوم الانتماء التنظيمي
- 64..... 2-5- مفهوم الاتجاه
- 64..... 2-6- مفهوم السلوك
- 65..... خامسا- فروض الدراسة
- 71..... سادسا- مصادر الدراسة
- 72..... خلاصة

الفصل الثاني- الاتجاهات الفكرية و الأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية

- 74..... تمهيد :
- 75..... أولا - قراءة في السياقات الفكرية السوسيولوجية والنظرية لدراسة القيم التنظيمية
- 75..... 1- القيم في الفكر السوسيولوجي
- 84..... 2- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة القيم التنظيمية
- 84..... 1-2- المرتكزات الأساسية النظرية للقيم التنظيمية
- 106..... 2-2- مصادر القيم التنظيمية وأهميتها حسب السياقات النظرية
- 108..... 3- عناصر الاتفاق والاختلاف في الرؤى النظرية لدراسة القيم التنظيمية
- 108..... 1-3- رؤية لعناصر الاتفاق
- 109..... 2-3- تحديد لجوانب الاختلاف
- 111..... ثانيا - الأطر المعرفية في دراسة القيم التنظيمية
- 111..... 1- السياق التاريخي لظهور القيم التنظيمية وتطورها

- 2- التصورات المعرفية حول أهمية القيم التنظيمية وخصائصها.....113
- 3- مصادر القيم التنظيمية وأثرها على العاملين في المنظمة.....116
- 4- طرق و أساليب قياس القيم التنظيمية.....120
- 5- التفاعل بين القيم التنظيمية و القيم الفردية.....122
- 6- خصائص القيم التنظيمية في الثقافات المختلفة.....123
- خلاصة 131

الفصل الثالث الولاء في المؤسسة بين الاتجاهات النظرية والأطر المعرفية

- تمهيد 133
- أولا - التصور الفلسفي والنظري للولاء 134
- ثانيا - الاتجاهات النظرية في دراسة الولاء في المؤسسة 138
- 1 - العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية لدراسة الولاء في المؤسسة.....138
- 1-1- المرتكزات النظرية الأساسية للولاء في المؤسسة.....155
- 1-2- أهم المؤشرات النظرية للولاء.....157
- 1-3- أساليب تدعيم الولاء في سياق نظريات التنظيم 158
- 2 - عناصر الاتفاق والاختلاف بين الرؤى النظرية في دراسة الولاء 159
- 1-2- قراءة نظرية في عناصر الاتفاق 159
- 2-2- رؤية تصورية في عناصر الاختلاف.....160
- ثالثا - الأطر المعرفية المتعلقة بالولاء في المؤسسة 161
- 1- أهمية الولاء في المؤسسة 161
- 2- خصائص الولاء ومؤشراته.....162
- 3- طرق قياس الولاء في المؤسسة وفوائده 165

- 4- مراحل تطور الولاء والعوامل المؤثرة في تكوينه 166
- 5- صور و أساليب بناء وتدعيم الولاء في المؤسسة..... 175
- 6- الآثار المترتبة عن ارتفاع درجات الولاء في المؤسسة..... 180
- 7- معوقات تعزيز الولاء لدى العاملين في المؤسسة 180
- 8- الولاء المؤسسي في الثقافات المختلفة..... 184
- خلاصة..... 188

الفصل الرابع- الأبعاد التنظيمية والسوسيو- قيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية

- تمهيد 191
- أولا - السياق السوسيو-تاريخي لظهور المؤسسة الجزائرية ومراحل تطورها..... 191
- 1- خصائص المؤسسة الجزائرية خلال العهد العثماني..... 192
- 2- المرحلة الاستعمارية وتأثيرها على خصائص المؤسسة الجزائرية 194
- 3- التغيرات التي طرأت على المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال 197
- ثانيا - التغيرات التنظيمية في المؤسسة بعد الاستقلال وانعكاساتها على القيم التنظيمية..... 202
- 1 - طبيعة القيم التنظيمية خلال مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971)..... 202
- 2- خصائص القيم التنظيمية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي (1971- 1980)..... 206
- 3- القيم التنظيمية خلال مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988) 212
- 4- نمط القيم في مرحلة استقلالية المؤسسة (2001- 2017)..... 217
- 5- أثر الثقافة المجتمعية على القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية..... 223
- ثالثا - الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية..... 225
- 1 - طبيعة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية 225

2 - عوامل تعزيز الولاء في المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية.....228

3- صعوبات تدعيم الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية.....231

خلاصة.....233

الفصل الخامس- البعد الامبريقي في دراسة القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة

تمهيد.....235

أولا - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية و الولاء 235

1- الدراسات السابقة للقيم التنظيمية 236

2- ملاحظات حول الدراسات السابقة المتعلقة بالقيم التنظيمية 246

3- الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء في المؤسسة.....249

4- ملاحظات حول الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء.....270

ثانيا - أهم القضايا المستخلصة من الدراسات السابقة 272

1- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة.....272

2- نقاط الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة.....272

3- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة.....273

4- جوانب الاستفادة من البعد الامبريقي في دراسة القيم التنظيمية والولاء.....273

خلاصة.....274

الفصل السادس - البناء المنهجي للدراسة

تمهيد :.....276

أولا - مجالات الدراسة.....276

ثانيا - منهج الدراسة.....294

ثالثا-نمط التحليل المستخدم في الدراسة.....296

- 297.....رابعاً - أدوات جمع البيانات
- 301.....خامساً - العينة ، مبررات وطريقة اختيارها وخصائصها
- 316.....خلاصة

الفصل السابع - قيم القادة والولاء المستمر

- 318.....تمهيد
- 318.....أولاً - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات قيم القادة .
- 345.....ثانياً - عرض وتحليل بيانات محور الولاء المستمر
- 365.....ثالثاً - تحديد الارتباطات بين قيم القادة والولاء المستمر
- 371.....خلاصة

الفصل الثامن - قيم العمال والولاء العاطفي

- 373.....تمهيد :
- 373.....أولاً - عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حول محور قيم العمال
- 393.....ثانياً - عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محور الولاء العاطفي
- 414.....ثالثاً - تحديد الارتباطات بين قيم العمال والولاء العاطفي
- 419.....خلاصة

الفصل التاسع - قيم العمل والولاء المعياري

- 421.....تمهيد
- 421.....أولاً - عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول عبارات قيم العمل
- 434.....ثانياً - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الولاء المعياري
- 453.....ثالثاً - تحديد الارتباطات بين قيم العمل والولاء المعياري

459.....خلاصة

الفصل العاشر- مناقشة نتائج الدراسة

461.....تمهيد

461.....أولاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المصاغة

471.....ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة للقيم التنظيمية والولاء

475.....ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

476.....رابعاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

478.....خامساً- القضايا التي تثيرها الدراسة

479.....سادساً- النتيجة العامة

480.....خلاصة

482.....الخاتمة

486.....قائمة المراجع

505.....الملخص باللغة العربية

507.....الملخص باللغة الفرنسية

509.....الملخص باللغة الانجليزية

514.....الملاحق



فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل تطور القيم التنظيمية	113
02	حجم الصناعة والاستثمار في الجزائر خلال الفترة 1970-1979	208
03	تطور المديونية خلال الفترة 1980-1989	215
04	توزيع العمال الدائمين على مختلف المديريات والفئات السوسيو مهنية	288
05	توزيع العمال غير الدائمين على مختلف المديريات والفئات السوسيو مهنية	289
06	معاملات الثبات لمحور القيم التنظيمية	293
07	معاملات الثبات لمحور الولاء في المؤسسة	293
08	مراحل إنجاز الدراسة	294
09	تاريخ المقابلات ومع من تمت	299
10	عبارات مقياس ليكرت وأوزانها	300
11	أبعاد ومؤشرات وأدلة الاستبيان	300
12	عدد أفراد العينة حسب الطبقات	303
13	يوضح خصائص العينة	304
14	يوضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و متغير الترقية	310
15	المتعلق بالعلاقة بين الأجر و الحالة الاجتماعية	311
16	المتعلق بالعلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الإقامة	312
17	متعلق بالعلاقة بين الأقدمية و الترقية	313
18	متعلق بالعلاقة بين العمر و الأقدمية	314
19	متعلق بالعلاقة بين الأجر و الفئة السوسيو مهنية	315
20	متعلق بالعلاقة بين الأقدمية و الفئة السوسيو مهنية	315
21	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل تحمل المسؤولية	320
22	يوضح العلاقة بين عبارة للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية	321
23	يوضح العلاقة بين عبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة مع متغير المستوى التعليمي	322
24	العلاقة بين عبارة للمدير القدرة على حل مشاكل المؤسسة مع متغير الأقدمية	324
25	يوضح العلاقة بين عبارة يعتمد المدير على رأيه اتخاذ القرارات مع متغير	325



	المستوى التعليمي	
326	متعلق بالمقابلة : متغير القيم التنظيمية	26
327	يوضح العلاقة بين عبارة يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة مع متغير الأجر	27
328	يوضح العلاقة بين عبارة يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه مع الفئة السوسومهنية	28
329	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارات دليل التواضع	29
331	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة يهتم المدير باحتياجاتي مع متغير الترقية	30
332	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة يتعامل المدير معي بمرونة مع متغير المستوى التعليمي	31
333	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة يحترم المدير المروسين باختلاف فئاتهم المهنية مع متغير الفئة المهنية	32
334	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة يقدر المدير مجهوداتي مع متغير الجنس	33
335	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة المدير متسامح في تعامله معي مع متغير الجنس	34
336	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة يراعي المدير مشاعري مع متغير الحالة الاجتماعية	35
337	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارات دليل التعامل بحيادية	36
339	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة المدير عادل في تعامله مع الجميع مع متغير الجنس	37
340	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة يقدم المدير يد المساعدة للجميع مع متغير الفئة المهنية	38
341	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز مع المستوى التعليمي	39
342	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال مع متغير الأقدمية	40
343	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز مع متغير الإقامة	41



344	متعلق بالمقابلة : قيم القادة	42
346	يوضح إجابات المبحوثين حول عبارات دليل رضا العمال	43
347	يوضح العلاقة بين إجابات المبحوثين حول عبارة الأجر سبب أساسي لي لمغادرة المؤسسة مع متغير الأجر	44
348	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة قدمت لي هذه المؤسسة الكثير مع متغير الأقدمية	45
349	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة العمل في هذه المؤسسة حظ كبير مع متغير الفئة السوسيومهنية	46
350	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة أشعر بالدافعية للعمل مع متغير الأجر	47
351	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة يوفر لي البقاء في هذه المؤسسة الشعور بالرضا المادي مع متغير الأجر	48
352	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة ترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة مع متغير الأقدمية	49
353	يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل الارتباط بالمؤسسة	50
355	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة أتأخر في مغادرة المؤسسة لأنهاء مهامي مع متغير الفئة السوسيومهنية.	51
356	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد مع الأقدمية	52
357	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة أفكر في تطوير المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي	53
358	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى مع متغير الأجر	54
359	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة مع متغير الفئة السوسيومهنية	55
360	يوضح العلاقة بين إجابات أفراد العينة حول عبارة تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي مع متغير العمر	56
361	يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل التماسك بين العمال	57
362	يوضح العلاقة بين إجابات العمال حول عبارة أشعر أن هناك اندماج بين العمال مع متغير الفئة السوسيومهنية	58



363	يوضح العلاقة بين إجابات العمال حول عبارة جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة مع متغير الأقدمية	59
364	متعلق بالمقابلة : حول الولاء	60
365	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين تحمل المسؤولية ورضى العمال	61
366	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين التواضع والارتباط بالمؤسسة	62
367	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين التعامل بحيادية والتماسك بين العمال	63
368	متعلق بنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين قيم القادة والولاء المستمر .	64
369	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على قيم القادة والولاء المستمر	65
370	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير متغير الجنس على قيم القادة والولاء المستمر	66
370	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير متغير الفئة السوسيو مهنية على قيم القادة والولاء المستمر	67
374	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الانضباط	68
376	يوضح العلاقة بين عبارة لا أتغيب عن العمل والأقدمية	69
377	يوضح العلاقة بين عبارة أحترم توقيت العمل في المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية	70
378	يوضح العلاقة بين عبارة أنهى مهامى في الوقت المحدد مع متغير المستوى التعليمي	71
380	يوضح العلاقة بين عبارة أعامل زملائي معاملة حسنة ومتغير الجنس	72
381	يوضح العلاقة بين عبارة أحترم التسلسل الهرمي ومتغير المستوى التعليمي	73
382	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل النزاهة	74
383	يوضح العلاقة بين عبارة أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معى مع متغير الأقدمية	75
384	يوضح العلاقة بين عبارة أعتمد على زملائي في إنجاز بعض مهامى مع متغير الفئة السوسيو مهنية	76
385	يوضح العلاقة بين عبارة أستشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات مع متغير العمر	77
386	يوضح العلاقة بين عبارة أئتمن زملائي على بعض أسرارى المهنية مع متغير الجنس	78



387	يوضح العلاقة بين عبارة يستحق زملائي في العمل ثقتي مع متغير الأقدمية	79
388	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الاتقان	80
389	يوضح العلاقة بين عبارة أتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملتي مع متغير الأقدمية	81
390	يوضح العلاقة بين عبارة أقوم بعملتي بكل تركيز مع متغير الفئة السوسومهنية	82
391	يوضح العلاقة بين عبارة أتصف بالجدية في العمل مع المستوى التعليمي	83
392	يوضح العلاقة بين عبارة يشكرني رؤسائي على جودة عملي مع متغير الأقدمية	84
394	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل التضحية من أجل المؤسسة	85
396	يوضح العلاقة بين عبارة مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية ومتغير الأقدمية	86
397	يوضح العلاقة بين عبارة أضحي بوقتي الشخصي من أجل العمل مع متغير الفئة السوسومهنية	87
398	يوضح العلاقة بين عبارة أتنازل عن جزء من راتبي للمؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية مع متغير الجنس	88
399	متعلق بالمقابلة : حول الولاء	89
400	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الافتخار بالمؤسسة	90
402	يوضح العلاقة بين عبارة أشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المؤسسة الأقدمية	91
403	يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالرضى عن الأجر الذي اتقاضاه مع متغير المستوى التعليمي .	92
404	يوضح العلاقة بين عبارة أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة مع متغير الفئة السوسيومهنية.	93
405	يوضح العلاقة بين عبارة أعتز بالمؤسسة التي أعمل بها مع متغير الأقدمية	94
407	يوضح العلاقة بين عبارة لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي مع متغير العمر	95
408	يوضح العلاقة بين عبارة أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين مع متغير الإقامة .	96
409	متعلق بالمقابلة : محور الولاء	97
410	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل ارتفاع مستوى الإنجاز	98
411	يوضح العلاقة بين عبارة أتحمّل أعباء العمل مهما كانت متعبة مع متغير العمر .	99
412	يوضح العلاقة بين عبارة تقييم أدائي في العمل مرتفع مع متغير الأقدمية	100
413	يوضح العلاقة بين عبارة أساعد زملائي في إنجاز بعض مهامهم مع متغير	101



	الأقدمية.	
414	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين دليل الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة	102
415	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين دليل النزاهة و الافتخار بالمؤسسة	103
415	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين دليل الإتقان وارتفاع مستوى الإنجاز	104
416	يوضح أثر قيم العمال على الولاء العاطفي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط	105
417	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على قيم العمال والولاء العاطفي.	106
417	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الجنس على قيم العمال والولاء العاطفي	107
418	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير متغير الفئة السوسيو مهنية على قيم العمال والولاء العاطفي.	108
421	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الالتزام	109
422	يوضح العلاقة بين عبارة يوجد التزام داخل المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.	110
423	يوضح العلاقة بين عبارة يسود الاحترام المتبادل بين العمال مع متغير العمر	111
424	يوضح العلاقة بين عبارة يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة مع متغير الجنس.	112
425	يوضح العلاقة بين عبارة يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة مع متغير الأقدمية	113
427	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات المشاركة الجماعية	114
428	يوضح العلاقة بين عبارة قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين مع متغير الأقدمية.	115
429	يوضح العلاقة بين عبارة قيم العمل تركز على عمل الفريق مع متغير الفئة السوسيو مهنية.	116
430	يوضح العلاقة بين عبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي الفئة السوسيو مهنية	117
431	يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الحرية في العمل	118
432	يوضح العلاقة بين عبارة توفر المؤسسة الحرية لطرح الأفكار الجديدة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.	119



433	يوضح العلاقة بين عبارة توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين العمال مع متغير المستوى التعليمي	120
435	يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل تبني أهداف المؤسسة	121
436	يوضح العلاقة بين عبارة أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة مع متغير العمر	122
437	يوضح العلاقة بين عبارة لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة مع متغير الأقدمية.	123
438	يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالاستقرار في العمل مع متغير الجنس	124
439	يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي.	125
441	يوضح إجابات المبحوثين حول دليل بدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة	126
442	متعلق بالعلاقة بين عبارة أبدأ مجهودات كبيرة في العمل مع متغير الأقدمية	127
443	متعلق بالعلاقة بين عبارة أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل مع متغير الفئة السوسيو مهنية.	128
444	متعلق بالعلاقة بين عبارة أتحمل أعباء إضافية في العمل مع الحالة الاجتماعية	129
445	يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة	130
447	متعلق بالعلاقة بين عبارة هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة مع الإقامة	131
448	متعلق بالعلاقة بين عبارة أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة مع متغير الجنس.	132
449	متعلق بالعلاقة بين عبارة أشعر بأي جزء من هذه المؤسسة مع متغير العمر	133
450	متعلق بالعلاقة بين عبارة أعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي مع متغير الأقدمية.	134
451	متعلق بالعلاقة بين عبارة أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.	135
452	متعلق بالمقابلة : محور الولاء	136
453	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين الالتزام وتبني أهداف المؤسسة	137
453	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين المشاركة الجماعية وبدل مجهود أكبر	138
454	متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة	139
455	متعلق بنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين قيم العمل والولاء المعياري	140



456	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير متغير المستوى التعليمي على قيم العمل والولاء المعياري.	141
457	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الجنس على قيم العمل والولاء المعياري.	142
458	متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الفئة السوسيو مهنية على قيم العمل والولاء المعياري.	143



فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معالم المشكلة البحثية	30
02	المكونات الرئيسية لقيم العمال	52
03	أنواع الولاء	58
04	التحليل المفهومي للفرضية العامة	66
05	متغيرات الفرضية الجزئية الأولى	68
06	متغيرات الفرضية الجزئية الثانية	69
07	متغيرات الفرضية الجزئية الثالثة	70
08	هرم ماسلو	142
09	أهمية الولاء في المؤسسة	162
10	خصائص الولاء في المؤسسة	164
11	مراحل تطور الولاء عند لمش	166
12	تطور الولاء عند أورالي	167
13	مراحل تطور الولاء عند بوشنان	168
14	العوامل الداخلية المؤثرة في بناء الولاء	170
15	نموذج مارش و ماناري (March & Mannari)	171
16	نموذج ديكوتينز و سمرز (Decotis and Summers)	173
17	العوامل الخارجية لتكوين الولاء	175
18	صور الولاء في المؤسسة	177
19	عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين	178
20	الهيكل التنظيمي العام والهيكل المكونة للمؤسسة المينائية	287

مقدمة



مقدمة :

كانت جامعة هارفارد أولى المؤسسات التي أفردت في مقرراتها التعليمية مواضيع حول القيم، وكان ذلك عام 1987، ولعل هذا الاهتمام من قبل جامعة عريقة مثلها يدل على مدى أهمية القيم بشكل عام كمكون أساسي في الحياة الاجتماعية، والتنظيمية، والسياسية والاقتصادية، والأخلاقية للأفراد. وربما لا أدل على أهمية القيم أيضا، ما جاء في كتاب "فرنسيس، وودكوك" عام 1990 الموسوم بـ القيم التنظيمية عندما تطرقا فيه إلى ما يعرف بأسطورة السجن، فالشخص الذي زار السجن معتقدا أنه سيجد مكانا أشبه بالعصور الوسطى، تفاجأ مما وجدته على أرض الواقع، إذ في كل زاوية من زواياه يسود النشاط والتفاؤل وروح التهذيب، وعندما قابل الزائر المدير أخبره قائلا : "إن مهمتنا هي إيقاظ جوانب الخير في مرتكبي المخالفات، إن هذا ليس سجنا بالمعنى المألوف، إننا نستهدف أن نكون إصلاحيين حقيقيين".

إذن من هذا المنطلق، يمكن القول أن السجن يعتبر مؤسسة كغيره من المؤسسات التي بنيت على أساس قيم معينة، هذه القيم التي جعلت منه مكانا مغايرا تماما للتصورات السائدة حوله، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية القيم و ما تستطيع أن تفعله في أي مؤسسة إذا ما وجهت توجيهها إيجابيا.

وضمن هذا السياق نجد أنه في السنوات القليلة الماضية، أصبح البعد القيمي من أكثر الأبعاد التي حظيت بالبحث والدراسة، خصوصا أن الفكر التنظيمي الحديث، أفضي إلى تقديم مجموعة من التصورات الجديدة التي اعتبرت التنظيم كيان حي له هويته المستقلة التي تجعل منه نسقا متفردا. وفي وقت أصبحت فيه المنافسة على أشدها والبقاء فيه للتنظيمات التي استطاعت فرض هويتها وقيمتها محليا وعالميا. فإن ما يمكن قوله في هذا الشأن؛ أن القيم التنظيمية بما تفرضه من سلوكيات واتجاهات داخل التنظيم تتفاعل مع متغيرات عديدة، ويعد الولاء أحدها وأهمها في الوقت الحالي، كونه مكمل للقيم ومعززا لها، إذ من خلاله يحصل التنظيم على مورد بشري مرتبط عاطفيا وماديا ومعيارا به.

في هذا الصدد ؛ يمكن القول أنه إذا كانت القيم التنظيمية قادرة على إعطاء هوية مميزة للتنظيم، فإن الولاء قادر على إعطاء مورد بشري مميز في علاقته وارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.

وتأسيسا لما سبق، يمكن القول أن الولاء للمؤسسة لا يتأتى إلا من خلال القيم التنظيمية المعززة من النظام الاجتماعي وما يتضمنه من ثقافة وسلوكيات وأفكار واتجاهات وعادات وتقاليد، خصوصا في بيئات عمل غير مستقرة ومهددة، لهذا فإن تجاوز مختلف المخاطر في البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية يتطلب بالدرجة الأولى الولاء كقيمة تنعكس في سلوكيات القادة وتكون بمثابة قدوة للعمال فتتمى رغبتهم في البقاء في المؤسسة والتضحية من أجلها والولاء لأهدافها والعمل على تقديم مصلحتها قبل مصلحتهم الشخصية مما يفضي إلى قيم عمل تبرز هوية المؤسسة الحقيقية، ولعل المؤسسات اليابانية المتفوقة



عالميا، وما تقدمه من صور تبرز هويتها وقيمها النابعة من عمق المجتمع الياباني وتعزز الولاء بمعدلات عالية، توضح بشكل جلي وواضح أثر القيم التنظيمية على الولاء.

إذن في ظل هذا النموذج الناجح محليا وعالميا يمكن القول أن القيم التنظيمية والولاء من المتغيرات التي تكتسي أهمية كبيرة، وتسهم بشكل كبير في زيادة فعالية التنظيم وكفاءة مورده البشري.

لهذا ومن أجل الوقوف على مدى أثر القيم التنظيمية في الولاء في بيئة اجتماعية وثقافية واقتصادية مغايرة للنموذج الياباني، جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ **أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية** بهدف تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيم التنظيمية والتعرف على طبيعتها في المؤسسة العمومية الجزائرية، وكذلك الكشف عن أنماط الولاء والتعرف على مختلف الأساليب والوسائل المتبعة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من أجل تعزيز هذه الأنماط والرفع من مستوياتها.

وفي هذا الإطار، فإن هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهداف البحث جاءت في جانبين، الأول نظري والثاني ميداني وكل جانب تضمن خمسة فصول متسلسلة ومتكاملة في سيرورة نظرية ومنهجية جاءت كما يلي :-

❖ **الفصل الأول؛ حمل عنوان، البناء التصوري والنظري للدراسة،** تضمن مبررات اختيار الموضوع أهداف الدراسة، المشكلة البحثية، إضافة إلى التأسيس النظري للمفاهيم المحورية والمفاهيم التكميلية، والإجرائية، كما احتوى أيضا على فرضيات الدراسة.

❖ **الفصل الثاني؛ عنون بـ الاتجاهات الفكرية والأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية،** وانطوى على مجموعة من العناصر تمثلت أولا في قراءة في السياقات السوسولوجية الفكرية والنظرية لدراسة القيم التنظيمية، أين تم التركيز على القيم بشكل عام في الفكر السوسولوجي، ثم العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة القيم التنظيمية أين تم عرض مجموعة من التصورات النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، والحديثة، ثم التطرق إلى عناصر الاتفاق والاختلاف في الرؤى النظرية لدراسة القيم التنظيمية، بعدها عنصر الأطر المعرفية في دراسة القيم التنظيمية.

❖ **الفصل الثالث؛ خصص للمتغير التابع وحمل عنوان الولاء في المؤسسة بين والاتجاهات النظرية والأطر المعرفية،** وجاء متضمنا مجموعة من العناصر هي، التصور الفلسفي والنظري للولاء والاتجاهات النظرية في دراسة الولاء في المؤسسة أين تم التطرق من خلال هذا العنصر إلى مجموعة من النظريات، بهدف تحديد مختلف المرتكزات الأساسية للولاء، أهم مؤشرات، إضافة إلى أساليب تدعيمه وفقا لما جاءت به التصورات النظرية، كما تم تحديد عناصر الاتفاق والاختلاف بين الرؤى النظرية في دراسة الولاء، وأيضا احتوى الفصل على الأطر المعرفية للولاء في المؤسسة.



❖ **الفصل الرابع ؛** والموسوم بـ الأبعاد التنظيمية و السوسيو - قيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية و خصص هذا الفصل للمؤسسة العمومية الجزائرية باعتبارها النموذج الميداني للدراسة، أين تم التطرق إلى ثلاث عاصر أساسية هي، السياق التاريخي لظهور المؤسسة الجزائرية ومراحل تطورها، التغيرات التنظيمية في المؤسسة بعد الاستقلال وانعكاساتها على القيم التنظيمية ، والولاء في المؤسسة العمومية.

❖ **الفصل الخامس؛** حمل عنوان **البعد الامبريقي في دراسة القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة** تم فيه عرض مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة للموضوع المبحوث من خلال التركيز على متغيراتها (القيم التنظيمية، الولاء)

بهذا الفصل ننهي الجانب النظري، لتبدأ الفصول الميدانية بالإجراءات المنهجية.

❖ **الفصل السادس؛** عنون بـ **البناء المنهجي للدراسة**، ومن خلاله تم تحديد مجالات الدراسة - المكاني الزمني، البشري - منهج الدراسة، نمط التحليل المستخدم، أدوات جمع البيانات، العينة وخصائصها الديمغرافية.

❖ **الفصل السابع؛** حمل عنوان **قيم القادة والولاء المستمر** خصص لعرض وتحليل بيانات بالفرضية الجزئية الأولى.

❖ **الفصل الثامن؛** عنون بـ **قيم العمال والولاء العاطفي** تعلق بعرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

❖ **الفصل التاسع؛** الموسوم بـ **القيم العمل والولاء المعياري**، أين تم فيه تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

❖ **الفصل العاشر؛** خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات، النظريات المفسرة للقيم التنظيمية والولاء، وفي ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا في ضوء الأهداف، كما تم التطرق فيه لبعض القضايا التي تثيرها الدراسة والتي يمكن أن تكون بمثابة بحوث مستقبلية.

لينتهي البحث بنتيجة عامة وخاتمة تتضمن بعض التوصيات لتعزيز درجة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية وملخص يبرز أهم النتائج المتوصل إليها، مع عرض لقائمة المراجع، والملاحق التي تضمنت الاستبيان، دليل المقابلة، إطار الملاحظة، ومختلف الوثائق المتحصل عليها من ميدان الدراسة.

*** كل الجداول والأشكال والأفكار غير الموثقة هي من إنجاز الطالبة.



عناصر الفصل الأول

تمهيد :

أولا - أهمية ومبررات اختيار الموضوع

ثانيا - أهداف الدراسة

ثالثا - المشكلة البحثية

رابعا - التأصيل النظري للجهاز المفاهيمي

1 - المفاهيم المركزية

2 - المفاهيم التكميلية

خامسا - فروض الدراسة

سادسا - مصادر الدراسة

خلاصة

تمهيد :

يعتبر المورد البشري في وقتنا الحالي أهم عنصر في التنظيم، لكن لا يمكن الإنكار أن هذا العنصر يمتاز بوجود فروقات فردية قد تكون جسدية، فكرية، ثقافية واجتماعية، تؤثر على سلوكه واتجاهاته داخل التنظيم الذي يعمل به، مما قد ينعكس بشكل سلبي على فعالية المنظمة وتحقيقها لأهدافها، خصوصا إذا كانت هذه السلوكيات تعكس اتجاهات وقيما متناقضة ومختلفة. بالتالي كان الاهتمام من قبل الدراسات التنظيمية الحديثة منصبا بشكل كبير على محاولة الإجابة على الكثير من التساؤلات المرتبطة بالسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، والبحث عن مختلف مصادر التأثير في هذا السلوك وذلك بغرض فهمه و توجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة وتحقيقها لأهدافها دون إغفال مصلحة وأهداف العاملين في نفس الوقت.

وهكذا بدأ البحث في مواضيع متعلقة ب القيم التنظيمية، قيم العمل، الاتجاه والسلوك، القيادة، ضغوط العمل، البيئة الداخلية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية... وغيرها من المواضيع التي قد تسهم في فهم وتحليل تفاعلات السلوك البشري داخل المنظمة، وتوجيهه بما يضمن نجاح المنظمة.

لهذا جاءت هذه الدراسة الموسومة بـ " **أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية** " كمحاولة لتقديم بناء نظري وميداني يبحث في العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة في ميدان بحث يتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الفصول النظرية والميدانية. والفصل الأول الذي نحن بصدد تقديمه عنوان بـ " **البناء التصوري والنظري للدراسة** ". ويُنظر للبناء التصوري والنظري في أدبيات المنهجية في حقل السييسولوجيا على وجه الخصوص، على أنه الفصل التمهيدي والقاعدة الأساسية للبحث، مهما كان موضوعه ومجاله ؛ إذ من خلاله يحدد الباحث تصوره العام عن الموضوع الذي هو بصدد دراسته ؛ كما و تبرز أهمية هذا الفصل أيضا؛ من خلال مجموعة العناصر التي يحتوي عليها، ويفترض تواجدها في الدراسات السييسولوجية مهما كان مجالها :حضري، ثقافي، تنظيمي... وغيرها. وتتمثل هذه العناصر، بداية في وضع مجموعة من المبررات التي توضح مختلف الأسباب التي دفعت الباحث لاختيار موضوع على وجه التحديد دون آخر، إضافة إلى عرض مختلف الأهداف التي يسعى لتحقيقها من وراء هذا البحث. بعدها القيام بصياغة المشكلة البحثية، وطرح التساؤل المركزي الذي يعتبر نقطة الانطلاق في البحث، وذلك وفق أطر منهجية ونظرية معينة. ثم تأتي مرحلة التأسيس النظري للمفاهيم، أين يتم تحديد المفاهيم المركزية والتكميلية المتعلقة بالبحث، ليصل بعد ذلك إلى مرحلة صياغة مجموعة من الفرضيات ؛ وهي بمثابة إجابات مؤقتة لما تم طرحه من تساؤلات، تستدعي التحقق من مدى صدقها الامبريقي، وذلك عن طريق مجموعة من الإجراءات والأدوات المنهجية، التي تطبق في ميدان البحث الملائم.

وفي الأخير الوصول إلى استخلاص نتائج تكون بمثابة إجابات عن مختلف التساؤلات والفرضيات التي وضعت في بداية الدراسة. لهذا يمكن القول أن البناء النظري والتصوري للدراسة ؛ يعد بمثابة استنتاج مختصر لما سيتم تناوله في مختلف مراحل الدراسة النظرية منها و الميدانية.

وبشكل عام وضمن السعي للبحث في " أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية "، نحاول بداية من خلال هذا الفصل تقديم بناء نظري وتصوري، معتمدين على مراحل أساسية تبدأ أولا ب تحديد أهمية و مبررات اختيار الموضوع.

أولا- أهمية ومبررات الدراسة

ما من شك أن ضمان استمرار المؤسسات وتطورها، رهن بمدى تحقيقها لأهدافها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود أفراد، يمتلكون قيما تنظيمية إيجابية و ولاءً عاليا، يدفعهم لبذل جهد أكبر من أجل المؤسسة التي ينتمون إليها. فالمورد البشري اليوم هو المحور الأساسي لنجاح المؤسسة أو فشلها، وهذا ما دلت عليه العديد من الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا المجال.

و عليه نجد الدول ذات الاقتصاديات الكبرى تسعى جاهدة من أجل الحفاظ على تفوقها العالمي وقدرت مؤسساتها على المنافسة، وذلك من خلال البحث المستمر عن مختلف الآليات والاستراتيجيات العلمية والعملية التي تعزز علاقة العامل بمؤسسته وفق قيم تنظيمية إيجابية تعمل على تحقيق معدلات ولاء عالية، وذلك إيمانا منها بأهمية القيم التنظيمية والولاء كمتغيرين أساسيين يساهمان في نجاح المؤسسة وتفوقها. لهذا فإن مفهومي، القيم التنظيمية و الولاء، حازا على اهتمام المختصين بدراسة السلوك التنظيمي منذ ظهورهما الأول وإلى الآن، حيث لاتزال الدراسات والأبحاث تتناول هذين المتغيرين من زوايا متعددة وفي ميادين بحث مختلفة.

وهكذا تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تدرسها، فالقيم التنظيمية والولاء كما سبق الذكر من المفاهيم التي أصبحت متداولة وحاضرة في العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المتخصصة في التنظيم، وحتى في الملتقيات الدولية والمحلية ؛ وذلك بالنظر إلى دورهما الأساسي في تطوير عمل المؤسسات وجعلها أكثر فعالية. ولعلنا لا نبالغ إذا ما قلنا أن التنافس القائم اليوم بين المؤسسات، تجاوز ما هو مادي واقتصادي وحتى تقني، إلى ما هو قيمي ؛ بمعنى الاهتمام بسلوكيات واتجاهات العمال والتركيز على توجيهها دائما لتحقيق أهداف المؤسسة ؛ حتى تكون لها انعكاسات إيجابية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه كلما كانت القيم التنظيمية تعزز سلوكيات واتجاهات إيجابية نحو العمال والعمل و القادة، فإن هذا يؤثر إيجابا على متغيرات عدة داخل التنظيم، تؤدي إلى فعاليته وتطوره وزيادة قدرته على المنافسة. ولعل الولاء من بين أهم هذه المتغيرات التي تعكس مدى إيجابية سلوكيات واتجاهات العمال داخل مؤسستهم، أما إذا كانت القيم تعزز سلوكيات سلبية ؛ فإن المؤسسة تعاني من

الضعف وعدم القدرة على الصمود خصوصا في ظل المنافسة العالمية الشديدة التي تتطلب ميزات تنافسية قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها مختلف التغيرات العالمية على الصعيدين التقني والقيمي. إذن و بالموازاة مع ما ذكر سابقا يمكن تلخيص أهمية ومبررات اختيار موضوع القيم التنظيمية والولاء للدراسة في ما يلي :-

❖ **مبررات معرفية :** بالرغم من صعوبة تتبع واكتشاف القيم، إلا أنها تعتبر شيئا أساسيا وضروريا في أي مؤسسة. لهذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من مدى أهمية متغير القيم التنظيمية في حد ذاته ؛ فهو يعد أحد المتغيرات المعقدة والمتشابكة ؛ لأن الباحث في دراسته للقيم التنظيمية يتعامل مع مؤشرات غير مادية، فالقيم تبقى عبارة عن اعتقاد نسبي ومختلف من شخص لآخر تتبني على إثرها السلوكيات الصحيحة والخاطئة داخل المؤسسة، ونفس الشيء ينطبق على متغير الولاء، فهو بدوره سلوك لا يمكن تحديد أبعاده، أو تجسيده بشكل ملموس حيث يظل كفكرة غير واضحة لدى الكثيرين، وقد لا يفهم معناه الحقيقي ولا يدركه إلا عدد قليل من العمال.

إذن وفي ذات السياق نجد أن موضوع الولاء في المؤسسة، حظي هو بدوره باهتمام الباحثين والمختصين. وكمثال يمكن الاستدلال من خلاله على مدى أهمية الولاء ودوره الكبير في المؤسسات، نأخذ المؤسسات اليابانية التي تعد اليوم قوة اقتصادية عالمية، لا تتأثر أغلب مؤسساتها بما يحدث في البيئة الخارجية من أزمات اقتصادية أو كوارث طبيعية ؛ وذلك بسبب الولاء الكبير الذي تتمتع به جل مؤسساتها من قبل العمال، إذ أصبحت تعد بمثابة نموذج يحتذى به لدى العديد من المنظمات العالمية، التي تسعى للحصول على معدلات ولاء مرتفعة من قبل عمالها، ما يضمن لها قدرة على التطور والمنافسة والاستمرارية.

كما و تأتي هذه الدراسة في إطار البحث عن أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، التي تعرف منذ الاستقلال مجموعة من التحولات والتغيرات التنظيمية والقانونية، لكن ما تجب الإشارة إليه هنا ؛ هو أن هذه التغيرات ليست بمنأى عن تغيرات أخرى تحدث على مستوى الذهنيات و السلوكيات، بمعنى آخر تغيرات قيمية مست النسيج الاجتماعي الجزائري عامة وأثرت بدورها على القيم داخل المؤسسات.

وعلى العموم، يمكن القول أنه حتى نتحدث عن تغيير حقيقي، لا يكفي أن يتم ذلك على مستوى مادي وقانوني وتسييري ؛ بل يجب أن يترافق مع تغيرات على مستوى القيم، فمثلا : التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي يفرض أولا تهيئة الذهنيات والاتجاهات لقبول النظام الجديد حتى يكون هناك أرضية حقيقية لمسايرة التغيرات المنشودة، التي تضمن نجاح التغيير وتحقيقه للأهداف التي سطرت له، ولعل الحصول على معدلات ولاء عالية يبقى من أهم المكاسب التي تسعى كل المؤسسات للحصول

عليها، فهو من المتغيرات الأساسية التي تمكنها من تحقيق كفاءة وفعالية تستطيع من خلالها التمتع جيدا في ظل المنافسة العالمية.

❖ **مبررات نظرية:** من خلال وجود مجموعة من الأدبيات النظرية والمعرفية من كتب، مقالات، رسائل ماجستير ودكتوراه سواء الورقية منها أو الإلكترونية التي تناولت متغيري الدراسة.

❖ **مبررات إمبريقية :** بمعنى إمكانية تناول هذه الدراسة ميدانيا من خلال البحث في أثر القيم التنظيمية على الولاء داخل المؤسسة العمومية الجزائرية متمثلة في ميدان بحث هو المؤسسة المينائية بسكيكدة كنموذج إمبريقي، وذلك عن طريق الاعتماد على مجموعة من الخطوات العلمية والأدوات المنهجية المناسبة.

وبهذا فإن موضوع " **أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية- المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجا** " اختير كدراسة ببعديها النظري و الميداني، و بدافع رغبة شخصية نابعة عن قناعة حقيقية، مفادها أن القيم التنظيمية والولاء من أهم المتغيرات الرئيسية التي لها دور كبير في تفعيل عمل المؤسسة العمومية وإخراجها من نفق المشكلات التي تتخبط فيها خصوصا في ظل الوضع الاقتصادي للبلاد بعد انخفاض أسعار النفط وما خلفه من أزمة اقتصادية أفضى بضرورة البحث عن آليات واستراتيجيات تسييرية وتنظيمية جديدة قادرة على تطوير الاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات من جهة وجعله قادرا على المنافسة العالمية من جهة أخرى، مع إمكانية الأخذ بالنموذج الياباني كمثال يحتذى به في إيجاد بيئة عمل تمتاز بقيم تنظيمية تحترم الوقت وتقدر العمل، تمتلك قادة فاعلين ومؤثرين ولهم ولاء عالي لمؤسساتهم حتى يكونوا قدوة لباقي العمال.

وتأسيسا لما سبق نمر في العنصر الموالي إلى محاولة تحديد أهم الأهداف التي تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيقها.

ثانيا- أهداف الدراسة

بأي حال من الأحوال لا يمكن أن يخلو أي بحث أو دراسة علمية من أهداف يسعى الباحث جاهدا من خلال بحثه إلى تحقيقها، فالأهداف تعتبر ضرورية، حيث من خلالها يستطيع الباحث إبراز وتحديد إسهاماته ومختلف الإضافات الجديدة التي توصل إليها في مجال بحثه.

وتبرز أهمية الأهداف في الدراسات والأبحاث العلمية باعتبارها أيضا، الأساس والمعيار الذي يُحكم على الباحث من خلاله. فكلما كانت الأهداف واضحة ودقيقة ولها صلة وثيقة بالمشكلة البحثية وقابلة

للتحقق ميدانيا، كلما كان البحث ذو أهمية علمية، وكلما كانت الأهداف غامضة وبعيدة الصلة بالمشكلة، كلما كان صعب التحقق منها وهذا ينقص من القيمة العلمية للبحث والباحث.

وعليه، وفي ضوء أهمية عنصر تحديد أهداف الدراسة و بعد استعراضنا لأهمية و مبررات اختيارنا لموضوع "أثر القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية" نطمح من خلال هذا العنصر إلى محاولة تحديد مجمل الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وذلك من خلال الاستعانة بالتراث النظري لمختلف الأبحاث والدراسات التي تناولت متغيري الدراسة ؛ القيم التنظيمية كمتغير مستقل والولاء كمتغير تابع .

إذن في ظل معاشتنا لواقع المؤسسة العمومية الجزائرية ممثلة في المؤسسة المينائية بسكيدة كميدان بحث، ومن أجل الإحاطة بأبعاد المشكلة فإن المسعى من وراء هذه الدراسة هو تحقيق الأهداف التالية :-

1- تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيم التنظيمية والتعرف على طبيعتها في المؤسسة العمومية.

2 - محاولة الكشف عن أنماط الولاء والتعرف على مختلف الأساليب والوسائل المتبعة في المؤسسة المينائية بسكيدة من أجل تعزيز هذه الأنماط والرفع من مستوياتها.

3- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء بالمؤسسة المينائية.

4 -الوصول إلى نتائج تعكس واقع القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة المينائية بهدف لفت انتباه المسؤولين والعمال في الميناء إلى العوامل الأساسية المتحركة في المتغيرين والعمل على تعزيزهما.

5- محاولة الكشف عن الشرح الموجود بين الجوانب النظرية والواقع فيما يتعلق بالقيم التنظيمية والولاء.

6- محاولة تقديم إطار نظري موسع متعلق بمتغيري الدراسة "القيم التنظيمية والولاء"، عسى أن يكون مرجعا للباحثين في هذا المجال.

7-تقديم توصيات تعزز الولاء في المؤسسة المينائية.

ثالثا - المشكلة البحثية

لطالما كان اهتمام المدرسة الكلاسيكية منصبا على دراسة الجوانب المادية للتنظيم مثل الهيكل التنظيمي و الحوافز المادية، الحركة والزمن، العلاقات الرسمية، إضافة إلى افتراضها أن المؤسسة هي نسق مغلق بعيد كل البعد عن البيئة الخارجية وتفاعلاتها، كما أن نظرتها للعامل حُصرت في كونه مجرد آلة يمكن تحفيزه عن طريق زيادة الأجر، وليس له حاجات ودوافع شخصية توجهه وتحرك سلوكياته داخل التنظيم. بالتالي هو ملزم بالتكيف مع ظروف العمل مهما كانت، دون تدمير أو اعتراض؛ لأن هدفه الأساسي حسب وجهة نظر رواد المدرسة الكلاسيكية ؛ هو تحقيق الربح المادي، وبهذا فالعامل لا حق له في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنظيم مهما كانت بسيطة ؛ فحتى قرار بقاءه أو مغادرته لعمله بيد الإدارة العليا وحدها، فهي من لها الحق الكامل في ذلك وفق رغبتها ودون النظر إلى وضعية العامل وحاجاته النفسية والاجتماعية وأهدافه الشخصية.

نتيجة لكل تلك الظروف، التي فرضها الفكر التنظيمي الكلاسيكي، أفرز واقع التنظيمات مظاهر و مشاكل تنظيمية عانى منها العمال و أثرت على صحتهم النفسية وعلى أدائهم، مما أدى إلى ضعف الإنتاج، وتراجع فعالية التنظيمات ؛ وهكذا بدأ البحث من قبل العلماء والمختصين في مجال التنظيم والعمل، عن حلول تعيد للتنظيمات فعاليتها وكفاءة أداء عمالها، وذلك من خلال وضع تصورات جديدة لأساليب إدارية وتسييرية تراعي احتياجات العمال النفسية والاجتماعية، وتعتبر العامل بمثابة مورد بشري، له دور فعال في التنظيم وذلك من خلال إقرارها بوجود أهداف شخصية يسعى العمال لتحقيقها ؛ إضافة إلى أهداف التنظيم الذي يعملون فيه.

لهذا شهد العالم بداية من ثلاثينيات القرن العشرين، تغيرا واضحا في آلية عمل التنظيمات، تجلى في صياغة نماذج تصورية وبناء أطر معرفية أكثر اتساقا وتماشيا مع التطورات التي عرفها العالم خلال تلك الفترة، والتي طالت جوانب الحياة الاجتماعية، النفسية، الثقافية والاقتصادية فظهرت نظريات تنظيمية جديدة، ذات توجه إنساني وسلوكي ؛ ركزت على العامل ونظرت إليه نظرة إنسانية من خلال اهتمامها بدوافعه وعلاقاته مع مجموعات العمل غير الرسمية، مفترضة بذلك أن التنظيم هو أنماط و اتجاهات سلوكية و اجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء جامد يسعى أفرادها لتحقيق الربح المادي، وإنما هو عبارة عن جملة من الاحتياجات الشخصية و الدوافع و الرغبات.

بهذا المعنى تجاوز مفهوم العامل الصورة الضيقة التي رسمتها له المقولات الكلاسيكية، بل أصبح يعد من المتغيرات التي لها قيم و اتجاهات تؤثر في التنظيم.

إن في ظل النظرة الجديدة للعامل و التنظيم، أخذت الدراسات الحديثة تأخذ منحى آخر تجلى في تركيزها على سلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم و دورهم في إدارة المؤسسات و تطويرها و النظر

إليها ككيان حي متفاعل مع البيئة الخارجية، متأثراً بثقافتها ومؤثراً فيها في الوقت ذاته. هذا التغيير إذن منح للتنظيم وجوداً متميزاً، من خلال مجموعة من القيم التي تبرز في سلوكيات واتجاهات العمال داخله، وهي ما يطلق عليه في أدبيات التنظيم الحديثة بـ "القيم التنظيمية".

وهكذا أصبحت القيم التنظيمية من المواضيع الحديثة، الواسعة الانتشار والبحث خصوصاً في الدراسات الاجتماعية و الإنسانية كعلم الاجتماع، علم النفس و الاقتصاد و غيرها. حيث يرى الباحثون بأن سبب الاهتمام بهذا المتغير، هو أن الواقع و الدراسات الحديثة أثبتت عجز الجوانب التكنولوجية، التقنية والمادية عن احتواء التغيرات السريعة في المحتوى المعرفي و التقني الذي بات يفرض أساليب جديدة في التسيير تسعى إلى التميز و إثبات الهوية.

بالتالي اعتبر مفهوم القيم التنظيمية كآلية ومتغير جديد، له دور في رفع مستوى أداء المؤسسات من خلال قدرته على خلق نمط جديد من العمال قادرين على حمل قيم المؤسسة وفهم فلسفتها وبرامجها والعمل على تحقيق أهدافها وغاياتها وإعطائها هوية تميزها عن غيرها، فوجود قيم تنظيمية مشتركة تمتد لتشمل كل العناصر داخل المؤسسة، حيث تشمل: القادة، العمال و العمل، تعمل على بلورة تقارب في اتجاهاتهم وسلوكهم نحو خدمة أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى.

وتعد القيم التنظيمية الموجه لسلوك القادة داخل التنظيم، ولها تأثير مباشر على أدائهم لعملهم واتخاذهم للقرارات وعلاقاتهم بالمرؤوسين، وذلك من خلال القيم التي يحملونها وتبرز في اتجاهاتهم وسلوكياتهم كالقدرة على تحمل المسؤولية و العمل بكل تقان و عدل و حيادية و مراعات ظروف العمال و تفهمها؛ فالقيم التنظيمية التي يحملها القادة تؤثر في قيم المرؤوسين وسلوكهم فهي بمثابة النموذج أو المعيار الذي يعتمد عليه العمال في تحديد الصحيح والخاطئ والجيد والسيء من الأعمال والسلوكيات. بهذا يمكن القول أن القيم التنظيمية تمتد من القادة إلى العمال فتعمل على بلورة سلوكهم واتجاهاتهم بما يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها إذا ما وفرت لهم بيئة عمل بسيطة خالية من التعقيدات و العراقيل و التكلفة و الصرامة...إلخ.

فالعمال إذن متغير أساسي داخل المؤسسة لهم قيمهم الخاصة التي يحملونها من البيئة الخارجية ولهم قيم تنظيمية يكتسبونها من التنظيم الذي يتواجدون فيه كالانضباط، التعاون، الالتزام، السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، إتقان العمل وتقديس العمل الجماعي واحترام وقت العمل و غيرها من السلوكيات التي لها دور في تطوير المؤسسة وزيادة فعاليتها والتأسيس لقيم عمل إيجابية تكون قادرة على توفير بيئة مستقرة يسودها الالتزام والمشاركة الجماعية والحرية في العمل.

إذن في ظل هذه التغيرات التي طرأت على المؤسسات من حيث جوانب دراستها و أنماط تسييرها، تم التركيز على إعادة هيكلتها وفق خطاب إنساني يراعي الجوانب العاطفية والدوافع الشخصية

للعمال ويعمل على بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العاملين للمؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل والتزامهم بواجباتهم وقيامهم بأفضل أداء وتكريس العمل الجماعي، فتضمن بذلك بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف والتطور.

انطلاقاً مما ذكر سابقاً يمكن القول أن مفهوم الولاء، الذي يعتبر بمثابة نتيجة لما قد يحمله العمال من قيم، حظي باهتمام المختصين والباحثين خصوصاً في الدراسات التي تناولت سلوك العمال داخل المؤسسة. ولقد تعددت الزوايا التي تم تناولها في هذا الصدد، لكن النموذج الياباني كان بمثابة المرجعية التي يضرب به المثل إذا ما تعلق الأمر بالولاء للمؤسسة، فالاقتصاد الياباني أدهش العالم بداية من ثمانينيات القرن الماضي، حيث تمكن في ظرف زمني قصير من كسر الهيمنة الأمريكية في مجال التفوق الاقتصادي وأصبح يحتل المراتب الأولى عالمياً في مجالات عدة، مما دفع بالكثير من الباحثين إلى الربط بين هذا التفوق وارتفاع درجات الولاء لدى عمالها، وهذا بسبب وجود هدف مشترك أسهمت القيم الاجتماعية بالدرجة الأولى، التي تعتبر بمثابة المرجعية للقيم التنظيمية على تنميتها لديهم.

وبشكل عام وضمن التطرق إلى مفهوم الولاء في المؤسسة نجده ينقسم إلى عدة أنواع أهمها هي على النحو التالي: الولاء العاطفي وهو الذي يعكس علاقة العامل وارتباطه بمؤسسته بناء على مشاعر وأحاسيس عاطفية تتميز بالوفاء والإخلاص والافتخار ويسهم هذا النوع في ظهور نوع من التضحية من قبل العمال من أجل مؤسستهم، والتقليل من معدلات الغياب وتخفيض مستوى دوران العمل وارتفاع مستوى الإنجاز... الخ

أما النوع الثاني للولاء فهو الولاء المستمر، الذي يعكس مدى رضى العمال، اندماجهم، تماسكهم وارتباطهم بمؤسستهم. والنوع الثالث يتمثل في الولاء المعياري، الذي يظهر من خلال مدى الالتزام بقوانين ومبادئ المؤسسة، ومدى التوافق أيضاً بين قيم العمل والعمال، والقبول بأهداف التنظيم.

وتوازيًا مع مختلف تلك الأنواع، يتفاعل الولاء مع عدة متغيرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر، من هذه المتغيرات نجد؛ القيم التنظيمية التي تعد اليوم من بين المتغيرات الأساسية داخل التنظيم، فعندما تتميز المؤسسة بقيم تنظيمية إيجابية فإن ذلك ينعكس في سلوكيات واتجاهات مقبولة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة باختلاف مستوياتهم الهرمية ومهامهم، وهذا ما قد يؤثر على الولاء؛ فتحمل المسؤولية من قبل القادة قد يؤدي إلى رضى العمال، كما أن التواضع من قبل الرؤساء قد يسهم في زيادة الارتباط بالمؤسسة، إضافة إلى أن عدالة وحيادية القادة في التعامل مع العمال قد يساهم في زيادة التماسك بين العمال، وفي هذه الحالة تتميز المؤسسة بوجود الولاء المستمر. ومن جهة أخرى فإن انضباط العمال قد يسهم في قيامهم بالتضحية من وقتهم الخاص أو راتبهم أو راحتهم من أجل المؤسسة،

واتصاف العمال بالنزاهة قد يكون سببا للافتخار بالمؤسسة ، إضافة إلى أن اتفاق العمل قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنجاز وهنا يكون الولاء عاطفيا.

في ذات السياق أيضا؛ فإن قيم العمل بدورها تؤثر على الولاء، فالالتزام قد يساعد في تبني العمال لأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها بشتى الطرق ، والمشاركة الجماعية بدورها قد تسهم في جعل العمال يبذلون مجهودات كبيرة من أجل المؤسسة، والحرية في العمل قد تؤدي إلى إحداث نوع من التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة، وفي هذه الحالة يكون الولاء معياريا.

لكن تفاعل تلك المتغيرات وأثرها يختلف من مؤسسة إلى أخرى وبدرجات متفاوتة، قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، كما أنها قد تكون مرتفعة أو متوسطة أو منخفضة وهذا يخضع لطبيعة القيم التنظيمية التي توجد داخل المؤسسة ويحملها العمال ويتفاعلون معها، وتبرز في سلوكيات واتجاهات تعبر عن ولائهم من عدمه للمؤسسة التي يعملون بها .

وبما أن المؤسسة العمومية الجزائرية بدورها تتطوي على مجموعة من القيم التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتجعل منها ميدانا للبحث والدراسة وذلك من خلال التركيز على اتجاهات العمال وسلوكياتهم التي تعبر عن قيم معينة، منها ما هو اجتماعي حملة العمال من بيئتهم الخارجية ، ومنها ما هو تنظيمي اكتسبه العمال داخل المؤسسة، وفي كلتا الحالتين تترك هذه القيم أثرها على المؤسسة بما تتطوي عليه من موارد بشرية مختلفة من حيث المستويات التعليمية، الاجتماعية والسوسيومهنية فهي ليست بمنأى عن ذلك التفاعل، فهي كغيرها من المؤسسات تسعى إلى المنافسة و التطور وكسب ولاء عمالها.

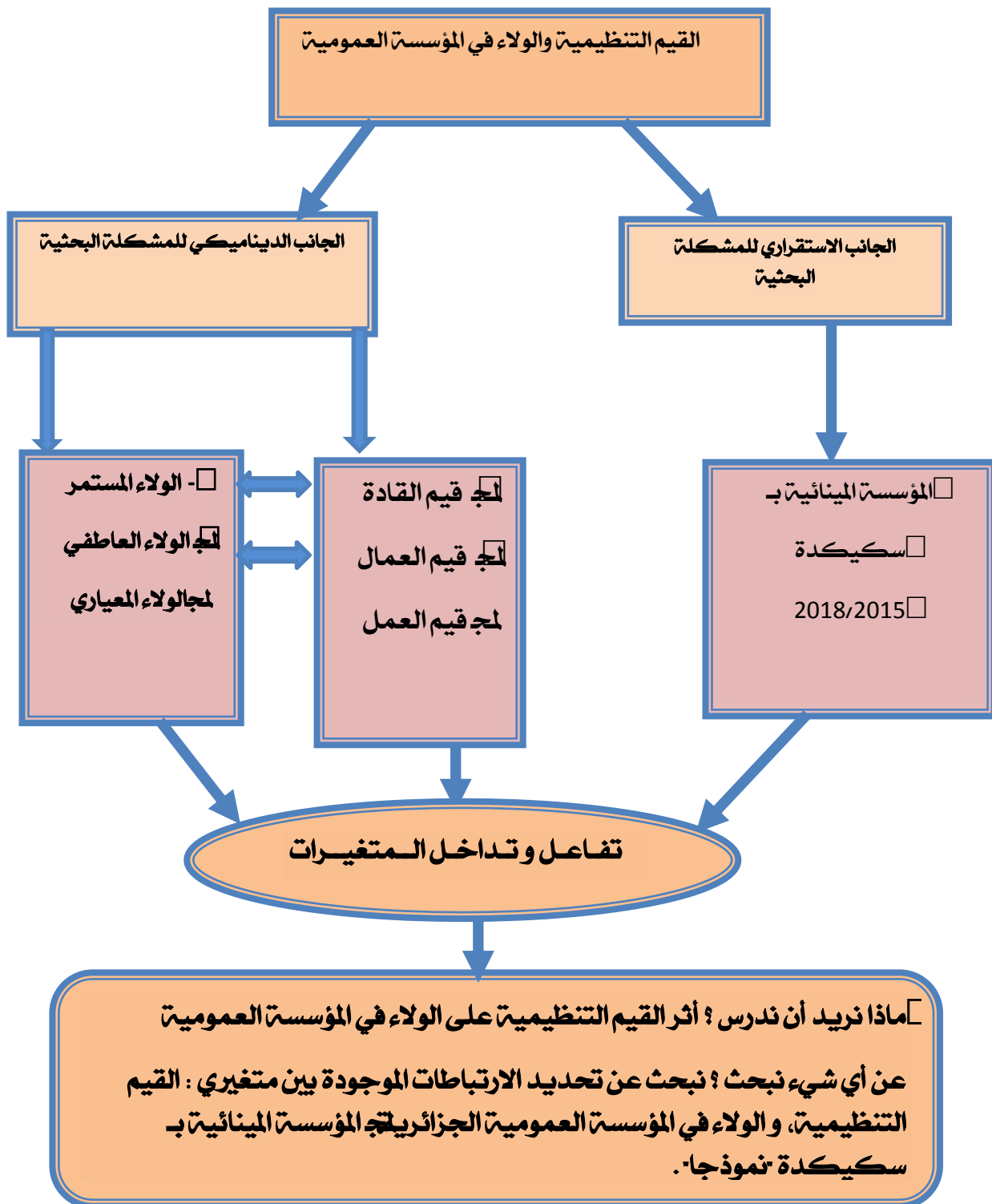
وعليه نحاول في هذا المقام البحث في موضوع أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة، هذا الموضوع الذي يفتح لنا المجال للتطرق إلى مفاهيم و متغيرات أصبحت اليوم ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات وقدرتها على المنافسة، فمهما كانت المؤسسة تمتلك إمكانيات مادية ضخمة، إلا أنها لا تستطيع فرض نفسها مالم تكن لها هوية و قيم تنظيمية قوية وخاصة بها، يعتز بها العمال ويحملونها فتبرز في مدى ولائهم لمؤسستهم، لأن رأس المال الحقيقي اليوم؛ هو المورد البشري الذي تتطلع جل المؤسسات إلى بلورته وفق أنماط وقيم معينة تتجلى في سلوكياته واتجاهاته نحو مؤسسته، ويمكن أن تترجم في شكل ولاء يدفعه للاعتزاز بمؤسسته و بذل أكبر مجهود لديه من أجلها و يسعى لتحقيق أهدافها قبل السعي لتحقيق أهدافه الخاصة، بل في كثير من الأحيان يضحي بأهدافه لأجل مؤسسته، دون التفكير في مغادرتها تحت أي ظرف و مهما تلقى من فرص وهذا ما تبحث عنه أغلب المؤسسات بمعنى: قيم تنظيمية إيجابية تعزز الولاء لدى العمال.

لكن كما سبق الذكر فإن أثر القيم التنظيمية على الولاء يختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر، وهذا ما تسعى هذه الدراسة للبحث فيه من خلال ميدان بحث معين هو المؤسسة المينائية بسكيكدة، التي تعتبر من أهم المؤسسات على مستوى الشرق الجزائري، وإلى وقت قريب كانت تحتل المرتبة الثانية على مستوى الوطن من حيث النشاط وقيمة الأرباح، فضلا عن تاريخها العريق الذي يعود إلى القرن الثامن ميلادي، أين أسس الفينيقيون ميناء سطورة، وبعدها أسس الفرنسيون ما يعرف اليوم بالميناء القديم وكان ذلك عام 1839، وبعد الاستقلال أنشأت المؤسسة المينائية العمومية، بتاريخ: 14 أوت 1982 لتتعدو من أهم الموانئ على مستوى الوطن برأس مال قدر بـ "تسعمائة مليار دينار جزائري" وبعدد عمال يقدر بـ ألف وتسعمائة وواحد عامل (1901) حسب آخر الإحصائيات لعام 2018 المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، التي ساعدتنا على الاطلاع على مجموعة من المتغيرات التنظيمية المتعلقة بهذه المؤسسة، كما مكنتنا من تكوين نظرة عامة حول طبيعة القيم السائدة فيها.

بالتالي حاولنا من خلال موضوعنا هذا البحث في مدى تأثير تلك القيم التنظيمية على الولاء، و بعيدا عن سرد تفاصيل نشأة وتطور ميناء سكيكدة، تركز دراستنا هذه على محاولة الإجابة على، تساؤل ابستمولوجي و منهجي مركزي مفاده : ما تأثير القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة؟

و انبثقت عنه ثلاثة أسئلة فرعية هي:

- 1- ما تأثير قيم القادة على الولاء المستمر؟
- 2- ما تأثير قيم العمال على الولاء العاطفي ؟
- 3- ما تأثير قيم العمل على الولاء المعياري؟



رابعاً - التأصيل النظري للجهاز المفاهيمي:

إن عملية تحديد المفاهيم تخضع لأطر نظرية و منهجية معينة، فهي ليست مجرد عرض و سرد لكل ما كُتب حول مفهوم ما، بل هي عملية تتطلب تحليلاً بنائياً، ينطلق من خلفية نظرية محددة، وفي تسلسل منطقي يبدأ من تحديد المفاهيم المركزية؛ ثم المفاهيم التكميلية في نسق استنباطي ينتقل فيه الباحث من الكل إلى الجزء، بمعنى التطرق إلى المفاهيم بشكل عام و كلي بالاستناد على مختلف السياقات التاريخية و النظرية، و يقف على مختلف وجهات النظر التي تطرقت للمفهوم، ليصل في الأخير إلى صياغة التعريفات الإجرائية كجزئيات تعكس الأهداف العلمية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، و تسمح لنا بالربط بين الجانب النظري والميداني، من خلال قدرتها على تحديد المؤشرات المتعلقة بالبحث، والتي تم الاستدلال عليها من خلال النزول للميدان.

و عليه، بما أننا بصدد عملية تأصيل نظري لمفاهيم الدراسة، فإننا ننطلق من المفاهيم المركزية المتمثلة في: **الأثر- القيم التنظيمية- الولاء- المؤسسة العمومية**.

1- المفاهيم المركزية:

تتضمن دراستنا الحالية جملة من المفاهيم، التي تنقسم إلى مفاهيم مركزية و أخرى تكميلية. وبالتالي نحاول من خلال هذا العنصر التطرق للمفاهيم المركزية، والبدائية تكون مع تحديد مفهوم الأثر.

1-1- في دلالة مفهوم الأثر:

يعتبر مفهوم الأثر من المفاهيم الارتكازية التي حظيت باهتمام مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من الاتجاهات النظرية المعالجة له. وقبل الخوض في بعض من تلك الاتجاهات، ارتأينا الانطلاق في تحديد مفهوم الأثر من المدلول اللغوي والاصطلاحي.

- **لغة:** إن المدلول اللغوي لكلمة الأثر يشير إلى العلامة، وهو لفظ مشتق من الفعل: أثر، يؤثر تأثيراً، بمعنى نتائجه على شيء معين. (بن هابوية، وآخرون، 1991، ص، 11).

- **اصطلاحاً:** يحمل الأثر في مدلوله الاصطلاحي ثلاث معان هي:

- الأول بمعنى: العلامة.
- الثاني بمعنى: الجزء.

■ الثالث بمعنى : النتيجة وهو الحاصل من الشيء، بمعنى النتائج المترتبة عن قول أو فعل أو ظاهرة، (بودون، وبوريكو، ترجمة: سليم حداد، 1986، ص، 117).

إن قبل الخوض في المدلولات المختلفة للأثر حسب مجموعة من التصورات النظرية ارتأينا التطرق إلى مقولة الفيلسوف "جاك ديريدا" Jaques Derrida " (1930-2004) حيث يقول: "إن كل عنصر يتأسس انطلاقاً من الأثر الذي يتركه فيه العناصر الأخرى في السلسلة أو النسق" (2008، ص، 152). مما يعني أن الأثر يشير إلى النتائج المترتبة عن ارتباط عناصر معينة مع بعضها البعض.

- أما أصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي، فإنهم يربطون مفهوم الأثر بالتحويلات والتعديلات، الإضافات والتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد (التابع)، وبهذا الصدد يلاحظ أن الأثر يرتبط بمدى قوة المتغير المستقل، ومدى ارتباطه بالمتغير التابع، فكلما كانت العلاقة محددة وواضحة كلما كان الأثر قويا، وكلما كانت العلاقة ضبابية وغير محددة وواضحة كلما كان الأثر ضعيفا.

بمعنى أن الأثر يكمن في قوة المتغير الدافع (المستقل) أو المؤثر والذي ينجر عنه توافقات للمتغير التابع حسب الظروف والشروط المحيطة.

ومن هنا يخلص أتباع الاتجاه الوظيفي إلى أن الأثر يعود إلى عدة مصادر هي :

1- قوة المؤثر

2- الهيبة، المكانة، النفوذ مثلا : كلما كان المؤثر له هيبة (مكانة، نفوذ) كلما زاد تأثيره على المتغير التابع.

3- التلازم في الحضور والتلازم في الغياب، تزداد العلاقة التأثيرية كلما تلازمت الظاهرتين في الحضور بمعنى (بحضور "أ" "يحضر" ب) وهذا ما يطلق عليه منهجيا السبب الضروري أو السبب الكافي.

4- العلاقة التبادلية ويقصد هنا تبادل التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث أنه قد تتغير الأدوار فيصبح المتغير المستقل متغيرا تابعا والمتغير التابع يصبح متغير مستقل. وبالتالي تكون التأثيرات غير محددة وغير واضحة، إلا في حالة واحدة عندما نعيد التجربة مرات عديدة لتتأكد أي المتغيرين أكثر تأثير من الآخر.

وفي هذه الحالة يتطلب الأمر معرفة الظروف التي يكون فيها التأثير ضعيف، متوسط ومتغير. والتأثير هنا يرتبط بالإشارة إلى التحويلات في الخصائص الظاهرية أو المضمونية للمتغير التابع.

عموما أتباع الاتجاه البنائي الوظيفي يركزون بشكل كبير على دراسة الأثر الناتج عن وظيفة ما. لهذا يمكن اعتباره من المفاهيم ذات الخلفية الوظيفية، لكن هذا لا ينفي وجود دلالات له في سياق نظريات أخرى مثل النظرية الماركسية.

فالأثر لدى أنصار الاتجاه الصراعى (الماركسي) يركز على دراسة ثلاث استخدامات أساسية لمفهوم الأثر وهي كما يلي :-

-**الاستخدام الأول :** يشير إلى ما يحدثه مؤثر ما على ظاهرة اجتماعية أو اقتصادية من حيث التغيير في الاتجاه أو المسار، ومن حيث التغيير في الخصائص والارتباطات الداخلية الجزئية والكلية (بمعنى عناصر ومكونات الظاهرة).

-**الاستخدام الثاني :** يشير الأثر إلى العلاقات الجدلية بين متغيرين أو أكثر، بمعنى أن الاتجاه الصراعى لا يهتم بالعلاقات الطولية السببية (أ يؤثر في ب) وإنما يهتم بالعلاقات التبادلية والتفاعلية بين المؤثر والمتأثر.

-**الاستخدام الثالث :** في هذا الصدد يرى الاتجاه الصراعى أن الأثر يرتبط بالمعالم والملامح الظاهرة والمستترة، فهذه الأخيرة يمكن اكتشافها من خلال تطبيق قوانين المادية التاريخية، القضية ونقيض القضية، مركب القضية، التحولات الكمية إلى التحولات الكيفية وحدة وصراع الأضداد.

- **نظرية القوة :** إلى جانب ما تقدم من مداخل نظرية، تناولت مفهوم الأثر، نجد نظرية القوة المرتبطة بالصراع التي قامت بتحديد مصادر الأثر والتحولات التي تطرأ على الظاهرة المؤثر فيها أو المتأثرة. وتعزو نظرية القوة الأثر إلى القوة الداخلية للمؤثر والقوة الدافعة له، فضلا عن مساهمة الشروط والظروف المحيطة التي قد تزيد أو تقلل من درجة الأثر. ويمكن تلمس هذه القيمة فيما يعترى المتغير المعتمد من تحولات ظاهرية وداخلية ترتبط بعناصر العلاقة. (قيرة، 2018، د ص)

إن هذه بعض الاتجاهات النظرية الأساسية التي تناولت مفهوم الأثر، حيث نلاحظ أن لكل اتجاه دلالاته الخاصة والمعنى الذي يميزه عن غيره،

إن بعد التطرق إلى مجموعة من الدلالات المتعلقة بمفهوم الأثر، الذي يعتبر من المفاهيم المركزية في هذه الدراسة، يمكن القول أن المدلول الذي تُعنى به الدراسة الراهنة هو: "العلاقة" بين وجود ارتباط بين متغيرين، أحدهما مستقل والآخر تابع، وتتحدد هذه العلاقة من خلال مدى " قوتها " أو "ضعفها إيجابا أو سلبا بين المتغيرين (المستقل والتابع). فكلما كانت العلاقة قوية وإيجابية، كانت طردية وذات دلالة ؛ وكلما كانت العلاقة ضعيفة و سلبية، كانت عكسية.

1-2- في دلالة مفهوم القيم التنظيمية :

يعتبر مفهوم القيم التنظيمية من المفاهيم المركزية في دراستنا هذه، كما أنه المتغير المستقل الذي نبحث عن دلالاته بما يخدم موضوعنا. و للإشارة يمكن القول أنه مركب من مفهومين هما: (القيم و التنظيم)، لهذا ؛ و من أجل الإحاطة بالمدلول المناسب ؛ نعمل إلى تحديد كل كلمة على حدى، ثم التطرق للمفهوم في صيغته العامة لنصل في الأخير إلى وضع التعريف الإجرائي.

البداية إذن مع تحديد مفهوم القيم.

➤ في دلالة مفهوم القيم :

إن مفهوم القيم باعتباره المحدد لكل سلوك بشري، يثير العديد من الالتباسات وتتنوع المقاربات النظرية التي تناولته، نظرا لأنه يخضع في تعريفه لخلفيات إيديولوجية و معرفية مختلفة، تخضع لوجهة نظر الباحث الخاصة و المحددة بمجال معين. لهذا نحاول تحديد مفهوم القيم في سياقات نظرية وفكرية مختلفة والبداية مع "إميل دوركايم Emile Durkheim" (1858-1917) الذي تطرق إلى تحديد مكونات الظاهرة الاجتماعية، حيث اعتبرها نظم اجتماعية لها صفة الضغط والإلزام، كما أنها تتكون من الرموز الاجتماعية، القيم، الأفكار والمثل. (خاطر، 1990، ص-ص، 111، 112).

بالتالي يمكن القول أن "دوركايم" يرى في القيم مكون أساسي للنظم الاجتماعية، ولها دور كبير في الحفاظ على استقرار المجتمع من خلال اشتراك الجماعة في نفس القيم.

ضمن نفس الإطار نجد "ماكس فيبر Max Weber" (1864-1920) في حديثه عن القيم، عرفها بأنها : الموجهات التي تفرض نمط السلوك وشكله، وتتضمن هذه القيم بعض الأوامر التي تحكم سلوك الإنسان بطريقة ضاغطة أو قد تضع هذه القيم بعض المطالب التي قد يضطر الإنسان إلى السعي لتحقيقها. (قباري، 1979، ص، 885).

يتضح من رؤية " فيبر " أهمية القيم في تحديد سلوكيات الأفراد، حيث افترض أن القيم يمكن أن تكون ذات سلطة أمرة تفرض أنماطا معينة من السلوكيات على الأفراد وتشكل عليهم ضغطا معياريا مما يجعل الأفراد يسعون إلى تحقيقها.

أما القيم من المنظور الماركسي: فترتبط بتحليل الأبنية الفوقية للمجتمع، والتي تضم الأخلاق والدين والقيم وأشكال الوعي المختلفة والمستويات الثقافية بشكل عام. (علام، وآخرون، 2008، ص، 26) يفترض التوجه الماركسي أن القيم ترتبط بالجوانب اللامادية، وهي مكون من مكونات البناء الفوقي الذي يشتمل على الأخلاق والدين، الوعي والثقافة.

في حين أن " تالكوت بارسونز Talcott Parsons " (1902-1979) حدد معنى القيم ورأى أنها : ظاهرة ثقافية أو بالأحرى أنماط ثقافية شاملة ذات جذور، وعنصرها مهما من عناصر الموقف وموجها من موجهاات الفعل الاجتماعي، ذلك الفعل الذي يعد سلوكا يتضمن القيام بعملية الاختيار بين البدائل وتستند هذه العملية إلى القيم باعتبارها عنصرا في نسق رمزي مشترك تستخدم كمعيار أو كمستوى يتم على أساسه الاختيار بين بدائل التوجيه المتاحة في إطار الموقف. (Levy,1982,p452)

من خلال التعريف السابق تبرز فكرة القبول بالقيم أو رفضها، مما يعني أن الازدواجية و التناقض كامنان في عالم القيم. (خروف، 2003، ص 76)، بمعنى أن نفس القيمة قد تكون مقبولة لدى فرد أو جماعة وتكون في نفس الوقت مرفوضة لدى فرد أو جماعة أخرى.

و عرفها " أنتوني غدنز Anthony Giddens " (1938) أنها : من العناصر الجوهرية في جميع الثقافات حيث أن منظومة القيم أو الأفكار المجردة هي التي تحدد ما هو مهم ومحذ ومغوب في المجتمع وهي التي تضفي معنى محددا، وتعطي مؤشرات إرشادية لتوجيه تفاعل البشر مع العالم الاجتماعي (غدنز، 2005، ترجمة : فايز الصباغ، ص 82)، فالقيم إذن ضمن هذا التعريف هي بمثابة أفكار مجردة تعمل كمرشد لتفاعل الناس فيما بينهم من خلال تحديدها لما هو مرغوب، وبهذا المعنى يقصد من التعريف السابق أن القيم ذات جوانب إيجابية فقط.

بعد استعراض مدلول القيم لدى بعض علماء السيسولوجيا، نحاول أيضا تقديم مجموعة من التعاريف من خلال سياقات نظرية ومعرفية أخرى، والتي منها نجد ما يلي :

تشير القيم أيضا إلى: المعايير التي تتمتع بمشروعية و فعالية تجعلان منها قواعد يتأسس عليها الوعي و السلوك، كما يجعل منها معاني سامية ترسم غايات وجود الأفراد و المجموعات مكونة بذلك سلما تترقى فيه اختياراتهم وآراؤهم و يحصل بها كمالهم. (زيادة، وجيه أوتول، 2010، ص 40) نلاحظ أن مفهوم القيم يتلخص في اعتبارها معايير أخلاقية مطلقة تحدد للأفراد والجماعات سلوكهم و اتجاهاتهم.

نجد تعريف آخر ينظر إلى القيم باعتبارها تفضيلات جماعية تعتبر بمثابة قواعد السلوك أو الكينونة ترتبط بمشاعر قوية، كما أن القيم لا تحيل على مُثل نتطلع إليها، بل لها بالأساس وظائف عملية، إنها تقود و تلهم وتوجه وتنص على أحكام و آراء و خيارات و أعمال فردية و جماعية. (عبد الغني، 2006، ص 141)

إذن هذا التعريف يبتعد عن الخطابات الأخلاقية فهو يوضح وظائف القيم و يجعلها قابلة للقياس. لكنه في ذات الإطار يركز على الجانب الوظيفي للقيم والمتمثل في قيادة وإرشاد الأفراد في آرائهم واختياراتهم.

إضافة إلى ذلك نجد تعريف آخر قدمه « غي روشيه Guy Rocher » حيث يرى أن " القيم مخصوصة بكل مجتمع بمعنى أن كل مجتمع يتخذ مثله و معايير الخاصة به و هذه القيم ترتبط بشروط تاريخية معينة لأن القيم تتغير في الزمان و تتغير من مجتمع لآخر و القيم أيضا هي طريقة في التفكير و الفعل عند الأفراد أو الجماعة و هي تتخذ بشكل معياري و موجه للسلوك و المواقف ". (عطية، 2008، ص، 161).

إذن من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن « غي روشيه » يعتقد بأن القيم نسبية و مختلفة عبر المكان و الزمان و مرتبطة بظروف اجتماعية و فردية متداخلة فهي ليست كينونة يتفق عليها الجميع.

في السياق نفسه نجد تعريف غراينيك « Grainik » الذي عرف القيم بأنها: مجموعة من المبادئ و الأهداف و المعايير المقبولة من الفرد و يتمسك بها المجتمع. (ميمون، 1980، ص، 29)

إذن يمكن القول أن هذا التعريف تطرق إلى احتواء القيم على أهداف إضافة إلى المبادئ و المعايير و هذا يعطى دلالة على مدى أهميتها بالنسبة للأفراد و المجتمع على حد سواء.

في تعريف آخر نجد أن القيم هي : مقاييس و معايير و أحكام تحدد سلوك الموارد البشرية كما هو مرغوب فيه وفق القواعد و المبادئ التي يحددها النظام الاجتماعي الذي ينتمي إليه. (دياب، 1980، ص، 52)

ركز التعريف أعلاه على أن النظام الاجتماعي هو منشأ القيم و على أساسه تختلف و تتشابه.

وهناك من عرف القيم على أنها "ميل لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى" (بركات، 1983، ص، 96).

بمعنى أن القيم تختلف باختلاف التفضيلات لدى الأفراد و هذا يعكس نسبيتها و اختلافها كونها تتعلق بمشاعر و عواطف تحدد ما هو جيد فيكون مفضلا و ما هو سيئ فيكون مرفوضا.

نجد أيضا أن القيم هي عبارة: عن معايير و مقاييس تحكم تصرفات الأفراد و اتجاهاتهم نحو الأشياء والمواضيع و المواقف التي يمرون بها و تختلف درجة تقديرها من فرد إلى آخر و هي الوسيلة الفعالة في تحديد ما هو مرغوب فيه و ما هو غير مرغوب فيه. (لباد، 2001، ص، 14).

يتبين لنا من خلال هذا التعريف مدى تقاربه مع تعاريف أخرى في النظرة النسبية للقيم، فهي تختلف من فرد لآخر لكن في نفس الوقت تعتبر بمثابة الوسيلة التي من خلالها يستطيع الأفراد تحديد ما هو مرغوب و ما هو غير مرغوب.

من مجمل التعاريف السابقة يمكن القول أن القيم هي عبارة عن سلوكيات و اتجاهات تختلف باختلاف الأفراد و المجتمعات لكنها الأساس الذي يحدد الجيد من السيئ لتلك السلوكيات والاتجاهات.

➤ أهمية القيم :

بما أن القيم هي خاصية إنسانية، فهذا يعني أن لها أهمية كبرى في حياته وتتجلى أهميتها من خلال ما يلي :-

أ - القيم جوهر الكينونة الإنسانية: إن القيم هي التي تشكل جوهر الإنسان وحقيقته لقد أكد "ماكس شيلر" schiler Max " على أن مبدأ موضوعية القيم، حيث أن الوعي بقيمة الأشياء هو بمثابة رد فعل إنساني " (قباري، 1988، ص، 450)، لذلك فإن الدراسة الموضوعية للقيم التي توجه سلوك الفرد، هي بمثابة تصور صحيح وموضوعي، لماهية الفرد وماهية موجهاته نحو الآخرين، فالاقتراب من وضع منهج صارم، يدرس قيم الإنسان هو بمثابة تجسيد لموضوعيته التي طالما سعى الباحثون إلى محاولة تجسيدها بما يسمح للوصول إلى حقائق علمية تقترب دائما من الصحة إن "منهج القرآن الكريم في بيان حقيقة الإنسان جلى هذه القضية، في قصة آدم عليه السلام، فجاءت قصته لتوضح للإنسان حقيقته، وقد تعددت مشاهد خلق الإنسان وتكوينه، فرسالة القرآن الكريم توضح بصورة كاملة غير منقوصة حقائق حول الخلق والتكوين، والمهمة المنوطة به والنهاية والمصير، إذ تحظى القضية القيمية بالدور البالغ الأهمية وذو تأثير كبير في كل المشاهد " .

ب- تحدد مسارات الفرد وسلوكياته في الحياة: كثيرا ما نسمع عن بعض الأشخاص يتحدثون على نجاحاتهم في الحياة، والتي يربطونها بمجموعة التصورات والمعتقدات التي كانت - عند تبنيها من طرفهم- سببا في تحقيق هذه النجاحات. ومن هنا تتجلى أهمية القيم بالنسبة لسلوكيات الأفراد، فهي المنظومة التي ينبع منها ما ينبغي فعله وما ينبغي تركه.

ت- حماية للفرد من الانحراف: للغرائز البشرية تأثير كبير على النفس فهي قرينة للإنسان محبة إليه، تتمكن خاصة من ضعاف النفوس لذلك فإن اكتساب نظام قيمى مسيطر على تلك الغرائز والشهوات يعمل على ضبطها والسيطرة عليها والتحكم فيها. (حداد، 2010، ص، 120)

و تعد القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي و يعود السبب في ذلك إلى أنها تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، وتؤثر على إدراكاتنا وكذلك ينظر الى القيم كقوة محرك ومنظمة للسلوك (العميان، 2005، ص، 110).

وهي أيضا معيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية و كعامل موحد للثقافة العامة (القيوتي، 2009، ص، 118) و على الفرد الإتصاف بقيم إجتماعية تشمل الأمانة و الأخلاق و الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء، الإنتماء، الكفاءة والفعالية وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون وقيم شخصية مثل الخدمة و المساندة.

ث- **تحفظ للمجتمع بقاءه واستمراريته:** على الرغم من إعلاء قيمة النزعة المادية كآلية لبناء المجتمع واستراتيجيته، إلا أن الدافع الاجتماعي أثبت بما لا يدع مجالا للشك أن الوسائل المادية، لا تعدو سوى وسائل لغايات أسمى تشكل البناء القيمي السليم، الذي يوجه السلوكيات الاجتماعية نحو تحديد المسارات الحضارية والإنسانية، التي بدونها تكون الحياة الاجتماعية أقرب إلى الفوضى من النظام والانضباط، وفي هذا الصدد يقول "لوبون" ونحن إذا بحثنا في الأسباب أين أدت بالتتابع إلى انهيار الأمم، لوجدنا أن العامل الأساسي في سقوطها هو تغير مزاجها النفسي تغيرا نشأ عن انحطاط أخلاقها".

ج- **تحفظ للمجتمع هويته وتميزه:** إن مدى تجذر القيم في الأفراد هو الذي يحافظ على هوية الفرد والمجتمع، حتى لو كانت المؤثرات شديدة وموجهة ولا نستغرب حين نرى أن الاستعمار الفرنسي الذي بقي في الجزائر قرابة 130 سنة، لم يستطع على الرغم من استخدام جميع الأساليب المشروعة وغير المشروعة في سبيل طمس هوية الشعب الجزائري، إن البناء الثقافي لهذا الأخير أبى إلا أن يبقى صامدا أمام جميع المؤثرات، هذا البناء الثقافي هو الذي يخلق التمايز بين المجتمعات، فهو بمثابة شواهد واضحة على هوية المجتمع.

ح- **تحفظ المجتمع من السلوكيات الاجتماعية والأخلاق الفاسدة:** إن البناء القيمي السليم لأي مجتمع، هو الذي يمكنه من القدرة على التفريق بين ما هو واجب، وما هو غير واجب، إلى غير ذلك من المتناقضات، التي تأمر وتنهى عما تعاهد عليه أفراد المجتمع من سلوكيات تلعب دورا في الحفاظ على المجتمع من الانحطاط الخلقي (بن معزوي، 2012، ص، 41، 42)

➤ تكوين القيم:

يجمع الباحثون في مجال القيم أن تكوينها يتم عن طريق اكتسابها من التنشئة الاجتماعية، التي يتلقاها الأفراد من: الأسرة، الدين، الثقافة، التعليم، البيئة و الجماعات المختلفة التي ينتمي لها خلال مراحل حياتها المختلفة. كما تعد المنظمات التي يعملون بها مكون ومصدر من مصادر القيم، بمعنى أنها تؤثر وتتأثر بثقافة المنظمات التي ينتمون لها، حيث أن ثقافة هذه المنظمات تستمد من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه وقيمه وعاداته.

و يستقي الفرد أيضا القيم والمعايير الاجتماعية من الأشخاص المهمين في حياته، مثل الوالدين، المعلمين، القادة في العمل، المقربين من الزملاء والأقران، ويتم ذلك في إطار ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه. (وحيد، 2001، ص، 68)

لكن تبقى الأسرة هي المصدر الأول في تكوين قيم الفرد واتجاهاته وعاداته الاجتماعية، فهي التي تمدّه بالرصيد الأول من القيم والعادات الاجتماعية، التي ترشده في سلوكه وتصرفاته. ففي الأسرة يتلقى الطفل أول درس عن الحق والواجب، والسلوكيات الصائبة والخاطئة، والحسنة والقييحة، وما يجوز عمله وما لا

يجوز، والمرغوب فيه وغير المرغوب فيه، وماذا يجب عمله، وماذا يجب تجنبه، ولماذا، وكيف يكسب رضا الجماعة، وكيف يتجنب سخطها؟. فالأسرة هي التي تمنح الطفل أوضاعه الاجتماعية، وتحدد له منذ البداية اتجاهات سلوكه وخياراته، فهي تحدد له نوع الطعام الذي يأكله، وكيف ومتى يأكله، والملبس الذي يلبسه في كل مناسبة، وتحدد له الميول السياسية التي يتبعها، بل وتحدد له الدين الذي يعتنقه. ويشترك عدد من الجماعات الأخرى مع الأسرة في عملية التنشئة الاجتماعية، إلا أن وظيفتها تعد امتداداً لوظيفة الأسرة، وليست بديلة عنها (دياب، 1966م، ص، 344، 345)

➤ خصائص القيم وتصنيفها :

تمتاز القيم بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المفاهيم الأخرى كالحاجة، أو السلوك و يمكن إجمال أهمها فيما يلي:- (الزيود، 2006، ص، 24)

أ- أنها إنسانية: أي تختص بالبشر دون غيرهم.

ب- أنها لا زمنية: بمعنى غير مرتبطة بزمان معين، فالقيم إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل. بالتالي فهي تتعد بذلك عن الرغبات و الميول.

ت - أنها ضدية: يقصد بذلك أن لكل قيمة ضدها، مما يجعل لها قطبا إيجابيا و قطبا سالبا، أي أن القطب الإيجابي وحده هو الذي يشكل القيمة، في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه (عكس القيمة، أو اللاقيمة).

ث- المعيارية: بمعنى أن القيم تعتبر بمثابة معيار لإصدار الأحكام تقيس و تقيم و تفسر و تعلل من خلالها السلوك الإنساني.

ج- النسبية: أي أنها ليست مطلقة، بل تمتاز بالثبات النسبي و هي تختلف من مجتمع لآخر، وذلك تبعا لعوامل المكان، الزمان، الثقافة، الجغرافيا و الإيديولوجيا... إلخ

ح- مكتسبة : أي أنها متعلمة من خلال البيئة و ليست وراثية، بمعنى أنه يتم تعلمها و اكتسابها من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة.

خ - ذاتية: أي أن وزن القيمة و أهميتها يختلف من فرد لآخر.

وبعد استعراض مختلف خصائص القيم، ننقل الآن إلى التطرق إلى مختلف التصنيفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال. إذ يمكن القول أن موضوع تصنيف القيم، كان موضع اهتمام العديد من الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية، ولقد تعددت واختلفت معايير التصنيف باختلاف وتباين المنطلقات الفكرية لكل باحث و فيما يلي نستعرض بعض التصنيفات التي تم حصرها.

1- من حيث المستوى: قسمت القيم من حيث المستوى حسب "سبرانجر" إلى ستة أنواع هي :

* **القيم الاقتصادية:** التي تمثل اهتمام الفرد بالحصول على الثروة و زيادتها، و الفرد الذي تسود عنده هذه القيم نجد أن اهتماماته عملية و يعطي الأولوية للمنافع المادية.

* **القيم الاجتماعية:** و تتمثل في اهتمام الفرد و ميله إلى تكوين العلاقات مع الآخرين و التعاون معهم. أي أن الفرد الذي تسود عنده هذه القيم تكون اهتماماته الأساسية بالعلاقات الاجتماعية و يسعى في خدمة الآخرين، أي الاهتمام بالناس و التضحية من أجلهم.

* **القيم النظرية:** و تمثل اهتمام الفرد و ميله لاكتشاف الحقيقة، فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها، و يسعى وراء القوانين بقصد معرفتها، فهو يهتم بالبحث عن الحقائق و الأسباب بناء على تنظيم مرتب لمعارفه و معلوماته.

* **القيم الجمالية:** التي تتمثل في اهتمام الفرد و ميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل و التوافق.

* **القيم السياسية:** تبرز في اهتمام الفرد بالحصول على القوة، فهو يهدف إلى السيطرة و التحكم. بالتالي فإن الفرد الذي تسود عنده هذه القيم تلعب المنافسة دورا هاما في حياته و هو يبحث عن النفوذ و الشهرة في أي مجال.

* **القيم الدينية:** و تتمثل في اهتمام الفرد بكافة النواحي المتعلقة بالأديان و من تم فإن الفرد الذي تسود عنده هذه القيم نجده موجهها نحو خلق قيمة عليا مجردة و يحاول أن يفهم معنى الوجود. ويرى "سبرانجر Springer" أن كل هذه القيم توجد مجتمعة في كل فرد، لكنها بنسب متفاوتة ومرتجة من شخص لآخر حسب قوتها وضعفها داخل نفسه والمحيط الذي يعيش فيه. (سوف، 1975، ص، 346).

وتم تصنيف القيم أيضا ؛ بالاستناد إلى اتجاهها المرتبط بالنمط البنائي للمجتمع كما فعل (روبرت رد فيلد R.Red Field) عندما صنف المجتمع على أساس نوع المجتمع، الشعبي القديم أين تسوده القيم التقليدية المحافظة عل كل ما هو قديم، والمجتمع المتحضر الذي يمتاز بقيم تقدمية و علمانية ترفض الارتباط بالماضي.

كما يوجد أيضا تصنيف "دوركايم" وغيره من أنصار الاتجاه البنائي الوظيفي؛ الذين صنفوا القيم بناء على وظائفها الاجتماعية، أي ربط كل قيمة بنظام اجتماعي معين، بحيث يكون لها دور ووظيفة محددة تؤديها داخل ذلك النظام من أجل المحافظة عليه. (خروف، 1999، ص 139، 140)

2- تصنيف القيم من حيث اتجاهها: وتصنف إلى نوعين هما :

* **قيم تقليدية:** تحافظ على كل ما هو قديم.

* **قيم متحررة:** تميل إلى كل ما هو جميل.

3- **التصنيف من حيث المقصد** : تم تصنيف القيم حسب مقصدها إلى :

* **قيم وسيلية**: التي ينظر إليها الفرد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد كالكفاءة وغيرها.

* **قيم غائية**: هي الأهداف والفضائل التي تحددها الجماعات والأفراد لأنفسها، كالقيم الشخصية.

* **من حيث شدتها**: بمعنى أن القيم تتناسب طرديا مع درجة الإلزام، و يمكن التمييز في هذه الحالة بين قيم إلزامية تكون ملزمة للجميع و من الضروري تنفيذها كالقيم الدينية، و قيم مفضلة يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها دون إلزام، و قيم مثالية و هي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة.

4- **من حيث العمومية**: يمكن أن نميز بين نوعين هما:

* **القيم العامة**: و هي التي يتم انتشارها في جميع طبقات المجتمع.

* **القيم الخاصة**: و هي القيم المتعلقة بموقف معين.

5- **من حيث الوضوح**: نميز هنا بين:

* **القيم الصريحة**: و هي التي يصرح بها و يعبر عنها بالكلام.

* **القيم الضمنية**: و هي التي يستدل على وجودها من خلال ملاحظة السلوك.

و يمكن الإشارة إلى أن القيم الضمنية هي القيم الحقيقية للإنسان، أما القيم الصريحة فهي غالبا ما تكون زائفة لا تعبر عن الحقيقة.

6- **من حيث الاستمرارية**: تتمثل في :

* **قيم عابرة**: و هي قيم سريعة الزوال أي قيم الكماليات و الشكليات.

* **قيم دائمة**: هي القيم التي تستمر زمنا طويلا قد تتوارثها الأجيال لأنها تمس حاجات أساسية للأفراد. (الصيرفي، 2009، ص، 328)

7- **من حيث الإسناد إلى البناء الاجتماعي**: يمكن التمييز بين:

* **قيم إلزامية**: التي تتعلق بقواعد السلوك و أنماط التفاعل الاجتماعي.

* **قيم تقليدية**: و تهتم بالمحافظة على الممارسات الاجتماعية المعتادة.

* **قيم مثالية** : أي تحدد الصورة المثلى لأهداف المجتمع و تطلعاته.

* **قيم مادية** : هي تلك القيم المتصلة بالأشياء المادية و سائر اللذات الحسية.

* **قيم روحية**: يقصد بها تلك القيم التي تتصل بأشياء غير مادية و هي تلهم العقل و تهديه و توجهه.
(الصيرفي، 2009، مرجع سابق،ص، 329،331)

بعد الانتهاء من تقديم مجموعة من التعاريف المتعلقة بالقيم، نمر الآن إلى تقديم تعريف للتنظيم في ضوء التراث السوسيوي - تنظيمي حيث تعددت وتنوعت التعاريف التي خصته، ومنها نجد ما يلي:-

➤ تعريف التنظيم :

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري فيما يتعلق بتحديد مفهوم التنظيم، يجد زخما كبيرا من التعريفات ووجهات النظر التي تتقارب أحيانا وتختلف في أحيان أخرى باختلاف المرجعية النظرية، ومن بين هذه التعريفات نجد :

تعريف "تالكوت بارسونز" الذي عرف التنظيم بأنه: نسق اجتماعي منظم، أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة. (قيرة، وآخرون، 2008، ص،8)، ويبدو جليا التوجه الوظيفي من خلال هذا التعريف ؛ الذي يعتبر التنظيم عبارة عن شبكة من العلاقات والتفاعلات بين مجموعة من الأفراد ضمن حيز محدد ومنظم والغاية الأساسية منه هي تحقيق الأهداف، فحسب رأيه تبقى الأهداف هي السبب الأساسي لوجود التنظيمات.

يأتي ضمن نفس الإطار تعريف "إيتزيوني" للتنظيم وهو متقارب إلى حد كبير مع ما جاء به "بارسونز" حيث قال في تعريفه : أن التنظيم هو عبارة عن وحدات اجتماعية تُنسق بشكل هادف لتحقيق أهداف محددة. (بدر، 2008، ص،42). يفهم من هذا التعريف أن التنظيم يتكون من مجموعة أفراد يحددون جهودهم ويوجهونها من أجل تحقيق أهداف معينة يجمعون و يتفقون على ضرورة تحقيقها.

في تعريف آخر لـ " سكوت Scott" الذي يرى أن التنظيم هو: " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة. (جلبي، 1999، ص،16). ويبدو من هذا التعريف تركيزه على فكرة القصد من وراء إنشاء تنظيم ما، هذا القصد يظهر من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

أما الباحث " ستيفان روبنس S. Robbins" فعرفه بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي، له جذور واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.
(Stephen,Robbins,1990,p30)

يتضح من خلال هذا التعريف مدى التقارب مع ما قدمه "سكوت" من تعريف بداية من صفته بالطابع الاجتماعي إلى ضرورة وجود أهداف.

في تعريف آخر نجد " التنظيم هو التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبيا، والقائمة على تقسيم العمل وتدرج هرمي للسلطة، في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك، فهو الترتيب الهادف لعناصر الإنتاج، لكي يستطيع من خلالها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. (أبو مصطفى، 2001، ص16).

نلاحظ من هذا التعريف شموليته لبعض العناصر التي يجب أن يتضمنها أي تنظيم مثل: تقسيم العمل والتسلسل الهرمي للسلطة إضافة إلى النقطة التي تشترك فيها أغلب التعريفات والمتمثلة في ضرورة وجود هدف تسعى المنظمة لتحقيقه.

وعرف جورج لابساد L Georg و رينيه لورنو L René في كتابهما، مقدمات في علم الاجتماع (1982، ص-ص، 165، 166) التنظيم بأنه مفهوم ذو دلالتين، فهو يشير من جهة إلى المجموعات العملية كالمصانع والنقابات والمصارف والجمعيات المختلفة. أي المجموعات التي تسعى وراء أغراض معينة كإنتاج السلع أو توزيعها وتنشئة البشر أو إدارة أوقات فراغهم، أما من جهة أخرى فيدل على بعض المسالك الاجتماعية وبعض السياقات الاجتماعية لعملية تنظيم هذه النشاطات المتعددة والوسائل الكفيلة بتحقيق الأهداف الجماعية (مثل الإنتاج والتتقيف والتوزيع) وإدماج مختلف الأفراد ضمن وحدة متجانسة.

من خلال التعريف أعلاه نلاحظ مدى شموليته، وذلك من خلال تركيزه على الجوانب المادية للتنظيم باعتباره يشير إلى كيانات موجودة على أرض الواقع، كالمصانع والمصارف وغيرها. ومن جهة أخرى يعرف التنظيم من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد المنتمين إليه بهدف تحقيق إدماجهم في وحدات متجانسة.

ضمن نفس الموضوع نجد تعريفا آخر ينظر إلى التنظيم بأنه: عبارة عن مجموعة من الوسائل المستخدمة والأفكار والعادات في تفاعلها معا لاستغلال البيئة، بقصد إرضاء حاجات أساسية. (لطف، 1881، ص26). يبدو من هذا التعريف أن التنظيم يجب أن يتكون من وسائل مادية ووسائل معنوية مثل الأفكار، العادات، التقاليد والهدف من وراء التنظيم هو تحقيق حاجات أساسية.

يمكن القول هنا أن التعريف السابق ؛ يختلف عن ما سبقه من تعاريف من خلال احتوائه على مفاهيم جديدة تشير إلى البعد الثقافي والقيمي الذي يميز كل تنظيم عن غيره، وهذا وفقا لمختلف الأفكار والعادات التي يتكون منها و هي انعكاس عن البيئة التي يتواجد فيها.

في موضع آخر ينظر إلى التنظيم بوصفه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق

الأهداف " (توفيق، 1975، ص، 176). يبرز من خلال هذا التعريف تركيزه على الوظائف والعمليات التي يقوم بها التنظيم و يجب أن توظف من أجل تحقيق الأهداف.

➤ مبادئ التنظيم :

يجمع الباحثون على أن إنشاء تنظيم ما يتطلب توفر مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي :-
أ- **مبدأ تحديد الأهداف** : بمعنى يجب أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة و كذلك التمسك بها لأن الأهداف هي التي تبين الواجبات المطلوب تنفيذها، و بذلك تحدد المسؤوليات التنظيمية فتحدد الأهداف يؤدي إلى تنمية الخطط و تركيز الجهود، و توجيه التنظيم نحو النهايات المطلوبة.

ب- **مبدأ تقسيم العمل** : إذ يجب تقسيم الأعمال إلى أبسط العناصر المكونة له، و ذلك حتى يمكن التعرف على العناصر الأساسية و الثانوية فيه و يساعد تقسيم العمل على تحقيق وفورات التخصص بأنواعها المختلفة.(الشرقاوي، 2002، ص، 284)

فقد رأى فايول أن تطبيق مبدأ تقسيم العمل يلزم جميع الأعمال التي تشمل على مجموعة معينة من الأفراد و التي تتطلب قدرات متنوعة دون استثناء مما يسمح بتخفيض عدد الأهداف التي يجب أن يتركز عليها انتباه و مجهود الفرد و الذي سيؤدي إلى إمكانية تحقيق أفضل استخدام للأفراد والجماعات التي تعمل داخل المشروع. لأن الغرض الرئيسي من تطبيق هذا المبدأ هو تحسين أداء العامل و رفع إنتاجية الأفراد و ذلك عن طريق نفس مقدار الجهد المبذول. (بن نوار، 2006، ص، 62)

ت - **مبدأ الوظيفية** : و يعني ذلك أن يتم بناء التنظيم على أساس الأنظمة و الأنشطة و ليس حول الأفراد اللازمين لأداء هذه الوظائف لأن عمر الأفراد محدود بمدى زمني معين، أما الوظائف فعملها يمتد مع حياة المنظمة. (الشرقاوي، 2002، ص، 284)

كما نجد بأن " محمد علي محمد " قد جعل من متغير التعقيد أو التباين كأحد متغيرات البناء التنظيمي و يستخدم هذا المتغير للإشارة إلى تعدد و تباين الأنشطة التنظيمية و الوظائف و الأقسام على مستويات رأسية و أفقية مختلفة.(محمد، 2003، ص، 303)

ث - **مبدأ تحديد المسؤولية** : يجب أن تحدد مسؤولية المروؤوس أمام رئيسه المباشر عند استخدام السلطة المفوضة إذ لا يمكن للرئيس أن يتهرب من مسؤوليته عن الأنشطة التنظيمية الخاصة بالمروؤوسين. فالمسؤولية لا تفوض أي لا تجوز أن يتخلص الرئيس من مسؤوليته بالادعاء بأن الخطأ هو خطأ المروؤوسين.(الشرقاوي، 2002، ص، 285)

ج- **مبدأ تفويض السلطة** : أين يتم بموجبه قيام المدير أو الرئيس بنقل جانب من أعبائه و مسؤولياته إلى بعض معاونيه. فعندما ينقل الرئيس إلى المروؤوس حق اتخاذ القرارات التي من سلطة الرئيس أن

يتخذها بنفسه، فإن الرئيس هنا يمارس تفويض السلطة أما المسؤولية فلا تفوض لأن الرئيس يظل مسؤولاً عن نتائج أعمال و تصرفات من يفوضهم بإنجاز عمل معين (غربي، وآخرون، 2002، ص، 178)

ح- **مبدأ تساوي السلطة:** يجب أن تتناسب السلطة و المسؤولية لأن السلطة كحق لا بد أن تتناسب مع المسؤولية كواجب، و هذا الأمر لا يحتاج إلى تأكيد فالسلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

خ- **مبدأ وحدة الإشراف:** و يقتضي بأن يتلقى الفرد تعليماته من رئيس إداري واحد، حتى يمكن تحديد خطوط الاتصال، و العلاقات التنظيمية، و تحديد المسؤولية عند الإنجاز، و يؤدي مراعاة هذا المبدأ إلى منع الاحتكاك و ضمان الإحساس بالمسؤولية الشخصية. (الشرقاوي، مرجع سابق، ص، 285)

وعليه فإنه في التراث المتوافر حول مستويات السلطة في التنظيم و نطاق الإشراف، نجد أن المصطلح الأول يشير إلى التباين الرأسي داخل المنظمة أي تدرج مستويات الرئاسة و الإشراف، بينما يستخدم مصطلح نطاق الإشراف للإشارة إلى عدد الأشخاص الذين يقعون تحت إشراف رئيس أو قائد رسمي معين (على محمد، 2003، ص، 304)

د- **مبدأ نطاق الرقابة:** و يعني هذا المبدأ أن يتحدد عدد المرؤوسين الخاضعين لإشراف رئيس إداري واحد بحيث لا يكون هذا العدد كبيراً جداً، أو يكون صغير جداً. (الشرقاوي، مرجع سابق، ص، 285) فعدد المرؤوسين الأفراد الذين يستطيع مشرف أو مدير أن يشرف عليهم بفعالية. و ينقسم نطاق الإشراف إلى نطاقين : المتسع و الضيق. و رغم أن النظريات الكلاسيكية تحدد هذا النطاق بـ (11 شخصا) إلا أن النظريات الحديثة تربطه بعدد من العوامل مثل طبيعة العمل، قدرة المشرف أو المدير، خبرة و مهارة المرؤوسين، طبيعة المؤسسة و مجالات عملها و الأساليب الإدارية المتبعة، بالإضافة إلى ذلك يربط المختصون ضيق نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي الطويل، و اتساع نطاق الإشراف بالهيكل التنظيمي المسطح. (غربي، وآخرون، 2002، مرجع سابق، ص، 173)

ذ- **مبدأ ديناميكية التنظيم:** و يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تجدد و حركية عناصر و مكونات التنظيم بطريقة تسمح بالتجاوب مع التغيرات التي تحدث في البيئة، و تسمح في نفس الوقت للتنظيم أن ينمو بطريقة متوازنة. (الشرقاوي، مرجع سابق، ص، 285)

فكلما نمت المنظمة في الحجم يزداد التعقيد فيها، حيث تظهر أقسام جديدة، و تتغير صورة العضوية و يتغير البناء التكنولوجي و المتغيرات المرتبطة بالتغيير في التنظيم مثل : ترك العمل و الصراع التنظيمي و المرونة التنظيمية التي تحدد درجة تكيف المنظمة مع التغيرات الداخلية، و كذا التوافق مع التغيرات الخارجية إضافة إلى النمو التنظيمي و التابع الإداري والتكنولوجيا. (على محمد، مرجع سابق، 2003، ص-

➤ أهداف التنظيم :

من المسلمات في التراث النظري المتعلق بالتنظيم أن الأهداف سبب أساسي لوجود التنظيمات، لكن هذه الأهداف قد تكون ظاهرة أو كامنة، كما أنها تختلف من تنظيم لآخر حسب البيئة والثقافة التنظيمية الخاصة بكل تنظيم، لكن تبقى مجموعة من الأهداف تشترك فيها كل التنظيمات وهي كالتالي:-

أ- **التنسيق و التعاون:** يرى بعض كتاب الإدارة أن الهدف الرئيسي من التنظيم هو تحقيق التوافق و تكامل الجهود الإنسانية بحيث يمكن ضم و تنسيق جهود الأفراد المختلفين في القدرات الفنية و العقلية و الذين يعملون في مستويات مختلفة و لهم مصالح مختلفة لكي يتم الانسجام بينهم نحو تحقيق بعض الغايات النهائية و يرى هؤلاء الكتاب أن التنظيم ساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة و المحافظة عليها و تنميتها. (الشرقاوي، مرجع سابق، ص، 276)، و التنسيق له جوانبه المتعددة فهناك تنسيق السياسات الإدارية و خطط و برامج العمل و التنسيق من خلال التنظيم، أي التنسيق رأسياً بين الإدارة العليا للمنظمة و الرئاسات التنفيذية التابعة لها حتى مستوى الأفراد بمختلف الوحدات و كذا التنسيق أفقياً بين الأفراد و الوحدات التي تعمل بمستوى تنظيمي واحد مما يسمح بتبادل المعلومات و تلاقي الازدواج و التكرار في أعمالهم و يعتبر توفر وسائل الاتصال المناسبة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق التنسيق الفعال بالمنظمة . (المنيف، 1993، ص، 243)

ب- **التسيير التلقائي:** يرى البعض أن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر ممكن من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما يرون أن يكون الهدف الأول للإداري أن يوفر للبناء و للعلاقات التنظيمية المرونة و الفعالية التي تجعل من جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية . (الشرقاوي، مرجع سابق، ص، 277)

وتجدر الإشارة هنا إلى واحد من قوانين السيكلوجيا الاجتماعية التي تنص على أن الفرد يتطابق بقدر أكبر مع قيم الجماعة، كلما شارك أكثر في القرارات الهامة لهذه الجماعة فالمشاركة عامل للتطابق و تبرهن التجربة في الواقع - مع بعض التحفظات - أن رئيس العمال الذي يمنح نوعاً من المشاركة لعماله يشركهم بشكل أفضل بأفكاره و وجهات نظره، و المندوب النقابي، بدوره الذي يشارك القاعدة في عمله يربطها بالنقابة بشكل أقوى. (فريدمان، ونايف، 1985، ص، 106)

ت- **تنمية الفعالية الفردية:** يقول " كوك " أن أعظم أهداف التنظيم بل هدفه الأكبر هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع. فتحديد مجموعة المهام و الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عضو من أعضائه بطريقة ملائمة يساعد على الوفاء بما هو مطلوب منه و يؤديه بأقصى كفاءة ممكنة بسبب القضاء على مشاكل سوء الفهم و الخلط بين مسؤوليات الأعضاء (الشرقاوي، مرجع سبق ذكره، ص، 277)

و الواقع أن إدارة الأفراد إذا أدت وظيفتها على وجه علمي و بأسلوب متطور، لم يقتصر على مجرد تطبيق حرفي لسياسات و نظم و لوائح فإنها تلعب دورا هاما في استقرار العاملين و تدعيم العلاقات بين هؤلاء العاملين و بين المنشأة و قاداتها كما أن القلق و التوتر و الشكوى من جانب العاملين في المنشأة ستقل بدرجة كبيرة و هذا يؤدي إلى توجيه العاملين لكن جهودهم من أجل العمل و الإنتاج.(أحمد علي، وآخرون، بدون سنة،ص،251)

ث- **سهولة القيادة** : أهم أهداف التنظيم هو تكوين جماعات متناسقة تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية، للقيادة فلا بد للتنظيم من تكوين كيان فعال لمجموعة من القادة و التابعين (الشرقاوي، مرجع سابق،ص،277)

فمن الأخطاء التي يقع فيها بعض القادة الإداريين هي احتكارهم لجميع السلطات و الأعمال المهمة و حجة بعضهم في ذلك، أنهم لا يجدون الأفراد التابعين من يقدر على هذه الأعمال أو يمكنه تحمل المسؤولية، و الواقع أن هذا القول يتردد كثيرا على ألسنة بعض القادة الإداريين لتبرير احتكارهم للعمل و هؤلاء القادة الإداريون يجب أن يعلموا بأن عليهم تدريب تابعيهم على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم و لا بد من تدريب التابعين على بعض الأعمال الصعبة التي يعتقد القائد أنه وحده الذي يمكنه الاضطلاع بها حتى يتقن هؤلاء التابعون هذه الأعمال و يجب أن يدرك القائد الإداري أن كل فرد في المنظمة زائل و لا بد من إعداد صف ثان يتولى العمل بعده و أن الحياة مستمرة و لا يمكن أن تتوقف لمجرد رحيل فرد معين (أحمد علي، وآخرون، بدون سنة،ص،140)

ج- **البقاء**: إن دراسة المنظمات تساعد على تفهم تفاعل المنظمة مع المجتمع و أثر المتغيرات و العوائق و الحدود على التنظيم من حيث الحجم و التقنية و الغموض و التعقيد و السلطة و فوق كل شيء فإن نظرية المنظمة و تفهم التفاعلات مع البيئة و متغيراتها تساعد على تحقيق الهدف الرئيسي من وجودها و بقائها مع الحفاظ على بنائها الداخلي و تكيفها و تأقلمها مع البيئة و المجتمع لتحقيق النجاح و الأهداف التي أنشئت من أجلها.(عبد الله المنيف، مرجع سابق،ص،406)

ح- **تحقيق الاستقرار**: يرى " بيتر دراكر " أن التنظيم لا بد أن يعمل على تحقيق الاستقرار فتحديد الهياكل التنظيمية و تحديد العلاقات و كذلك وسائل اتخاذ القرارات لابد أن تعمل على مجابهة المخاطر.(الشرقاوي، مرجع سابق، ص،287)

خ - **التفاعل أو المشاركة أو التعامل**: إن إشراك جميع فعاليات التنظيم من إداريون و فنيون و عمال في وضع التصورات المختلفة كما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل و وضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل من شأنه الزيادة في درجة الفعالية و استمرارها مع المنظمة كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التكنوقراطيين و إهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاح العمل. لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة

منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم و إلغاء الحواجز المختلفة الأنواع و الأشكال على تدفق المؤسسات و الشركات العالمية. (بن نوار، مرجع سابق، ص، 219)

➤ **القيم التنظيمية:** تتعدد وتتنوع المفاهيم التي قدمت حول القيم التنظيمية بتعدد الاتجاهات التي تناولتها، وبما أننا أفردنا فصلا كاملا خاص بالمتغير المستقل القيم التنظيمية فإننا نقوم من خلال الفصل الأول بتحديد مفهوم القيم التنظيمية نظريا و إجرائيا فقط.

إذن ومن بين التعاريف المتداولة للقيم التنظيمية في التراث السوسيوي - تنظيمي نجد ما يلي :

تعرف القيم التنظيمية على أنها: الاعتقاد الذي تبنى عليه الأعمال في المنظمة و تعمل على تحديد الاختيار بين الصالح و السيئ، و بين المهم و غير المهم، و هي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة. (فرنسيس، وكوك، 1995، ص17). إذن هذا التعريف يركز على الأعمال التي تخضع لمجموعة من الاعتقادات، و هذه الاعتقادات هي التي تحدد الاتجاهات بين ما هو جيد و ما هو سيء.

في رأي آخر نجد أن " القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، فهي تعبر عن فلسفة المنظمة و توفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك و هي أساسية في تحديد الاختيارات و تحفيز السلوك ووضع القرارات. (الخزاعة، 2009، ص، 46) يمكن القول أن هذا التعريف يجعل من القيم التنظيمية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة لأنها بمثابة الفلسفة العامة التي تسير عليها.

في تعريف آخر يقول أن القيم التنظيمية هي: " المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى إليها المنظمة، و تحديد ما يجب في إدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق الأهداف " (Enz، 1988، p 248) تبين لنا من التعريف أعلاه أن القيم التنظيمية تشير إلى التوافق بين ما يعتقدوه العمال و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

كما عرفها "محمود سلمان العميان" في كتابه الموسوم بـ "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" «أنها اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب و غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة". (العميان، 2002، ص، 312). يتضح من هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي عبارة عن اتفاق يشترك في وضعه أفراد المنظمة ومن خلاله يحددون ماهي الأفعال والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، فالقيم التي يتم الاشتراك في وضعها هي المسؤولة عن توجيه سلوك العمال في مختلف الظروف التي تفرضها بيئة العمل الداخلية.

ويرى " لامونت، Lammont " بأنها نشاط ذهني يحدث في ذهن الفرد بمعنى أنها عقلية، ذهنية ذاتية ترتبط بتكوين اختيارات، تسمى عادة بنظرية التقييم بدلا من نظرية القيمة" (الفريجات، و آخرون،

2009، ص 165). في هذا التعريف تبرز صفة الفردية، فالقيم التنظيمية بالنسبة لـ **لامونت** هي عملية ذهنية ذاتية ترتبط باختيارات الفرد.

وعرفت أيضا القيم التنظيمية بأنها : مجموعة من القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات. (مقدم، 1994، ص 26). يشير هذا التعريف إلى أن القيم التنظيمية هي شيء خاص بالمنظمة وهي ما يميزها عن غيرها، كما أنها تسهم في توضيح أهداف المنظمة، وطريقة عملها وتعمل على توجيه العمال، ولها دور أيضا في عملية صنع القرارات.

كما نجد التعريف التالي : القيم التنظيمية هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الانساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة ". (النعمان، 2003، ص، 312) يفهم من التعريف السالف الذكر أن القيم التنظيمية هي بمثابة معيار يحدد السلوكيات الايجابية والسلبية داخل المنظمة.

في نفس السياق نجد أن القيم التنظيمية هي " اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة أو أن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح " (عبد الوهاب، 2000، ص، 44).

في الإطار ذاته عرفت القيم التنظيمية بأنها المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الوسائل أو الأهداف المتاحة " (الرويح، 1999، ص، 10)

يتضح من التعريفين السابقين تركيزهما على أن القيم التنظيمية هي التي تجعل الأفراد والجماعات يفضلون خيارات وأهداف معينة دون غيرها.

وتعني القيم التنظيمية كذلك " مجموعة من التصورات والاعتقادات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط ويتبناها كمحددات لسلوكه التنظيمي، وتؤدي هذه الأخيرة دورا استراتيجيا في نجاح المنظمات أو فشلها، كما قد تتعرض لعدد العوامل والتغيرات التي قد تمس بتركيبتها ونوعيتها. (Weiner, 1988, p18) لم يختلف هذا التعريف عن غيره فيما يتعلق بالقيم التنظيمية لكنه تطرق إلى نقطة لم يتم التطرق إليها في التعاريف السابقة وهي أن القيم التنظيمية ليست ثابتة بل قد تتعرض للتغير في تركيبها ونوعيتها.

وعرفت القيم التنظيمية أيضا بأنها " عبارة عن خصائص ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، يدركها أعضاؤها ويتعاطون معها، إنها أساس ومعيار لتوجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهم

ما يميزها هو ارتباطها بالسلوك الإداري من خلال العلاقات العمودية والأفقية التي تربط بين جميع العاملين في محيط المنظمة. (الهيتي، 2005، ص، 22).

يبرز لنا هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي توجد داخل التنظيمات و تتميز بالثبات النسبي ولها ارتباط بالسلوك الإداري، ويجب على العمال إدراكها وتبنيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

➤ أبعاد القيم التنظيمية:

تتدرج ضمن القيم التنظيمية مجموعة من الأبعاد هي قيم القادة، قيم العمال و قيم العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أننا اعتمدناها كأبعاد لمتغير القيم التنظيمية في دراستنا، حتى يسهل علينا تحديد المؤشرات و المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية وفق ما يخدم الموضوع المبحوث و الموسوم بـ « **أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية** ».

أ - **قيم القادة** : هي عبارة عن الاعتقادات، الأفكار، المقترحات و البرامج التي يطمحون لتطبيقها في المؤسسة التي يعملون بها، أو هي ما يقال عنها فلسفة و وجهة نظر القائد، وتتمثل هذه القيم في الأمانة والعدل والمسؤولية والكفاءة والإلهام، الطموح، التواضع، القوة وغيرها من السلوكيات والاتجاهات التي تسهم في جعل القائد قدوة للمرؤوسين. وعرفت كذلك بأنها عبارة عن فلسفة ووجهة نظر القائد، فجميع القادة يجب أن تكون لديهم برامج وسلسلة من الاعتقادات والقيم والمقترحات والأفكار والقضايا، التي يرغبون في طرحها أمام المرؤوسين، لذلك فالقيم ضرورية بالنسبة للقادة، بسبب طبيعة التأثير والحاجة إلى إشراك الأتباع في تحقيق الأهداف المشتركة. (www.kau.edu.sa).

كما عرفت قيم القادة أيضا بأنها عبارة عن " فلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها، وفق قيم ومبادئ أصيلة، حيث يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية، مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى، باعتبار القيم هي الموجه والدافع لسلوك الأفراد". (السقاف، و أبو سن، 2015، ص، 74)

وفي هذا الصدد يرى العديد من الباحثين أن هناك علاقة وطيدة بين القيم التنظيمية وقيم القادة ويتضح ذلك من خلال ما يلي :-

- إن ارتباط سلوك القادة بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم، فالمنظمات تعكس ثقافتها من خلال القيم التنظيمية، التي تظهر من خلال سلوك القادة الإداريين، وأن طبيعة العلاقة البيئية للعناصر

الثلاثة: القائد والقيم والمنظمة تحدد سلامة وصحة البناء الذي يجمعها. (هيجان، 2004، ص-ص، 138، 144).

- إن الاتجاهات التطويرية التي تسعى إلى تحقيق الفعالية للسلوك التنظيمي أصبحت تستخدم القيم التنظيمية لدى القادة سبيلا لتحقيق مناخ تنظيمي ملائم لعمليات التطوير والتغيير التي تتطلبها تنمية المنظمات، كما أن القيم التنظيمية التي يتبناها القادة في المنظمات تعمل على صياغة سلوكهم التنظيمي، وهي كذلك تشكل عنصرا مهما من عناصر التحكم في اتجاهات هذا السلوك وتطويره وتغييره. (القاضي، 2006، ص، 52)

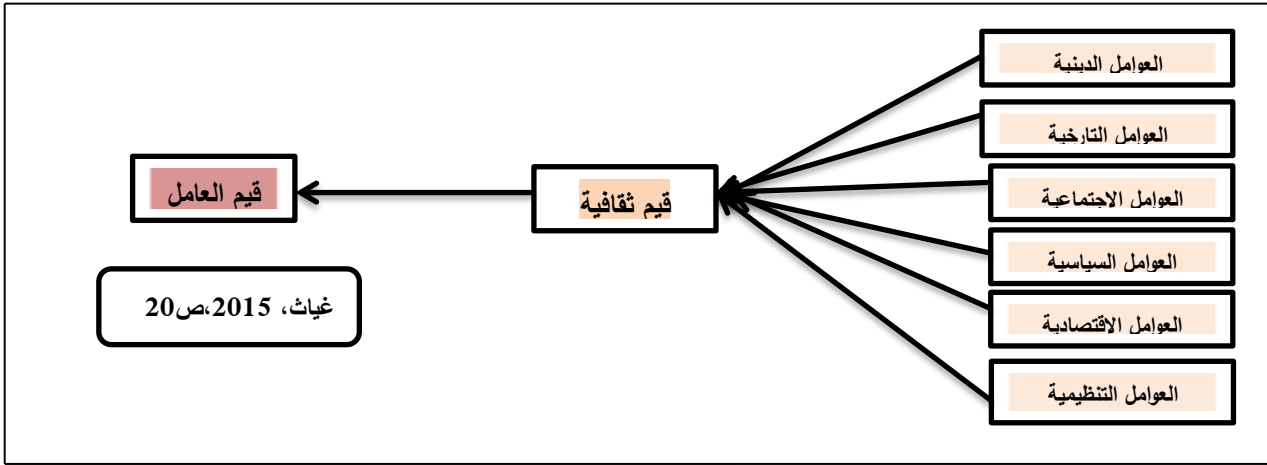
- كما يرى ماكس لاندبيرغ (2003، ص، 132) أن القائد الفعال هو الذي يطبق القيم ويلتزم بها، والمنظمة تلاحظ مدى التناسق بين سلوكياته وبين القيم التنظيمية التي يتلقاها ويعلم التزامه بها.

- بالاستناد إلى أهمية القيم التنظيمية نجد أن النظريات الإدارية اتجهت إلى دراسة السلوك القيادي من خلال القيم التي يعكسها في قراراته وأدائه لمهامه القيادية، بل ودمجت تلك النظريات بين القيم التنظيمية وقيم القادة في العديد من الدراسات والأبحاث. (العتيبي، 2009، ص، 14)

ب - **قيم العمال:** هي تلك المعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العامل في مؤسسة ما، والناجمة عن تراكم مجموعة من المعارف والخبرات والتي استمدتها من عوامل ثقافية واجتماعية، دينية وتاريخية، واقتصادية وسياسية وتنظيمية.

كما عرفت أيضا بأنها عبارة عن تصرفات العمال و سلوكياتهم الناتجة عن تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية بالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعا لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم. (بوفلجة، 2015، ص، 19) وهناك العديد من العوامل التي تساهم في تكوين النسق القيمي عند العامل ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :-

الشكل رقم 02: المكونات الرئيسية لقيم العمال



ت - **قيم العمل** : هي مجموعة من المبادئ والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك الموظف الإداري، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المؤسسة التي ينتمي إليها، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه. وتختلف قيم العمل من مجتمع لآخر ، لكن هناك إجماع على مدى أهمية قيم العمل وضرورتها لأي منظومة إدارية بوصفها ضمانا لتحقيق معدلات إنتاجية أعلى. (الرشدي، 2015، ص، 45).

وتعرف بأنها " مجموعة الموجهات السلوكية التي تحدد سلوك الفرد داخل عمله، أو فيما يتعلق بالنشاط المهني الذي يمارسه " (زائد، وآخرون، 1992، ص، 55).
ومن تعاريف قيم العمل نجد " هي الحاجات النفسية التي يمكن اشباعها في موقف من مواقف العمل" (Becker ,H ,1964, Value ,pp473-475).

وعرفت أيضا بأنها " مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ ما هو صواب في موقف معين. " (طراونة، 1990، ص، 147)

بعد التطرق لتحديد مفهوم القيم التنظيمية في الأنساق المعرفية والنظرية حسب العديد من وجهات النظر التي قدمها الباحثون و الدارسون لهذا الموضوع، وتحديد مختلف الأبعاد التي نعتمد عليها في دراستنا هذه، وقبل تحديد المفهوم الإجرائي، حاولنا تحديد هذا المفهوم في ضوء ميدان البحث المتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة. لكن وجدنا من خلال الميدان أن أغلب من أجرينا معهم مقابلات ليس لديهم مفهوم أو تصور واضح عن مفهوم القيم التنظيمية، على العكس من ذلك كانوا هم من يطلبون منا أن نشرح لهم ما المقصود بالقيم التنظيمية. بالتالي لم نتمكن من تحديد المفهوم على ضوء تصورات الميدان من خلال العمال الذين التقينا بهم. أما من خلال الوثائق المتحصل عليها، فيمكن القول أن هناك بعض الإشارات في القانون الداخلي المتعلقة ببعض السلوكيات التي يجب على العمال الأخذ بها مثل: ما

تنص عليه (المادة رقم 12) من القانون الداخلي التي تقول : " إن احترام مواقيت العمل ضرورة وعلى العامل الامتثال لها لتفادي العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون " من خلال هذه المادة نستشف قيمة احترام الوقت كسلوك يجب على العمال الالتزام به بشكل دقيق لتفادي العقوبات القانونية.

إضافة إلى ذلك نجد نص (المادة رقم 14) التي مفادها : " من أجل تحسين علامة المؤسسة يجب على العون الاتسام بأحسن الأساليب واللباقة مع الزبائن وكل الأشخاص الغرباء عن هيكله " تعطي هذه المادة القانونية مدلولاً قيمياً يتمثل في ضرورة التعامل الجيد مع الزبائن من أجل إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة وهي تعتبر إحدى قيم العمال المتمثلة في الاحترام والاحساس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة من خلال العمل على تحسين صورتها عن طريق سلوكيات العمال التي يجب أن لا تتعارض مع هذا الهدف.

في سياق ذو صلة نجد أيضاً (المادة رقم 29) وتنص على : " إنه يمنع منعاً باتاً الدخول إلى حرم المؤسسة في حالة سكر أو تحت تأثير المخدرات وكذا استهلاكهما " تعتبر هذه المادة إشارة واضحة إلى السلوكيات الممنوع القيام بها داخل حرم المؤسسة وهي قيمة أخلاقية متعلقة بالعمال.

إذن من خلال مواد القانون الداخلي، ومن خلال ما تم إجراؤه من مقابلات مع مجموعة من الإطارات والعمال والمسؤولين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، يمكن تحديد مفهوم القيم التنظيمية على ضوء الميدان بما يلي: هي مجموعة من السلوكيات والاتجاهات التي يجب على العمال مهما كان منصبهم الالتزام بها ؛ سواء نص عليها القانون أو أنها نابعة من أفراد المؤسسة. تجدر الإشارة هنا إلى أننا وجدنا صعوبة كبيرة في الحصول على مفهوم القيم التنظيمية من قبل العمال، إذ هناك من قال لنا أنه لا يعرف عن هذا المفهوم شيء، بالتالي لم يقدم لنا أي تصور خاص به حول المفهوم.

يمكن تفسير ذلك إلى حداثة الموضوع و تعقيد في ذهن العمال؛ فالقيم التنظيمية هي من المواضيع الجديدة التي لم يتم تناولها بشكل كبير، لهذا لازالت الصورة غير واضحة لدى الكثيرين حولها، أو يعود للشرح الكبير الموجود بين ما هو نظري ويدرس في الجامعات وبين ما هو تطبيقي موجود على أرض الواقع، كما أن البعض ممن التقينا بيهم لم يتلقوا تعليماً جامعياً أو أن تخصصاتهم كانت في مجالات تقنية بعيدة كل البعد عن نظريات التنظيم ومفاهيمه.

3.1- التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية : من مجمل ما ذكر سابقاً حول مدلول القيم التنظيمية سواء ما تعلق بالمدلولات التنظيرية أو ما تم الحصول عليه من الميدان، نصل الآن إلى صياغة التعريف الإجرائي التالي « إن القيم التنظيمية هي مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات التي يحملها القادة والعمال عن العمل في المؤسسة المينائية بسكيكدة »

4.1. في دلالة مفهوم الولاء :

يحظى مفهوم الولاء كغيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى بأهمية بالغة من قبل الباحثين والمختصين هذا باعتباره محدد وعامل أساسي في خلق نوع من العلاقة المتينة المبنية على أساس الانتماء والإخلاص بين فرد تجاه طرف آخر سواء كان الطرف الآخر وطناً أو شخصاً أو مؤسسة وبما أننا بصدد القيام بدراسة معنونه بـ "أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية " فإن تحديدنا لمفهوم الولاء سيكون في سياق نسق محدد و هو المؤسسة.

إن في هذا الصدد نجد العديد من التعاريف التي تناولت الولاء في المؤسسة، التي من بينها نجد:

" الولاء هو حالة من الارتباط بين الفرد و مؤسسته يقبل الفرد وفقاً لها بقيم وأهداف المؤسسة ويتبناها و يعمل بهمة من أجل تحقيقها كما يفضل الاستمرار فيها على الانتقال إلى غيرها ". (عطاري، وآخرون، 2006، ص، 18). يتضح لنا من خلال التعريف أعلاه أن الولاء يشير إلى حالة عاطفية تنشأ بين الفرد ومؤسسته تجعله يشعر بالانتماء إليها و يرفض مغادرتها تحت أي ظرف من الظروف.

في ذات السياق نجد تعريف آخر يرى بأن الولاء هو: اعتقاد قوي و قبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها و تحسين سمعتها.

يتبين من خلال التعريفين أعلاه أن هناك تقارباً في وجهات النظر، فكلاهما يركز على قبول الفرد لقيم و أهداف المؤسسة التي يعمل فيها مع الرغبة في البقاء فيها.

كما يعرف الولاء أيضاً بأنه " الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها و الارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد و الافتخار بمآثرها و خلق التوافق بين قيمه و قيمها " (حوامدة، 2004، ص، 61).

يفهم من هذا التعريف أن الولاء هو حالة شعورية ذاتية متعلقة بالأفراد ويجب أن تكون إيجابية حتى يستطيعوا من خلالها إحداث توافق بين ما يحملونه من قيم خاصة بهم وبين القيم الموجودة في مؤسستهم.

إضافة إلى ذلك نجد تعريف آخر يقول أن الولاء هو "مفهوم متعدد الأبعاد يعكس انتماء الفرد لمنظمته و رغبته في الاستمرار بها، و من ثم فإن العمال ذوي الولاء المرتفع يندمجون في منظماتهم اندماجاً كاملاً و يشعرون بأهمية قيم هذه المنظمة و أهدافها و مهامها". (reilly ,and, chattman,1986,p493)

هذا التعريف يجعل من الولاء حالة انتماء تنشأ بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها مما يترتب عن ذلك رغبة البقاء فيها وعدم مغادرتها والعمل وفق قيمها وأهدافها.

في السياق نفسه عرف (بوتر Poter)، الولاء التنظيمي بأنه : قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء تجاه منظمة ما، يتصف بالصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المنظمة.
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن بالنيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار العضوية في المنظمة. (جوازي، 2002، ص، 45).

يلاحظ من خلال تعريف "بوتر" أنه حدد صفات معينة تميز العامل ذو المستوى العالي من الولاء عن غيره من العمال الآخرين وهذه الصفات هي القبول بأهداف وقيم المنظمة وبذل أقصى مجهود من أجلها و الرغبة القوية في البقاء فيها وعدم مغادرتها تحت أي ظرف من الظروف. هنا إشارة إلى الارتباط والتكامل الكبير بين العامل و المنظمة.

عرف أيضا بأنه " الحالة التي تتطابق عندها أهداف العاملين و قيمهم مع أهداف المنظمة و قيمها مع الرغبة في تقديم الجهود المميزة لتحقيق تلك الأهداف "(Cp 5.1986.urry and Etal) بمعنى أن الولاء هو حالة من التكامل والتماهي بين أهداف المنظمة وأهداف العامل، ويبرز ذلك من خلال رغبة العامل بتقديم أقصى مجهوداته في سبيل تحقيق أهداف منظمته التي يعتبرها في الأساس أهدافه الشخصية.

إضافة إلى ذلك نجد هذا التعريف الذي يقول أن الولاء هو " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم و الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم". (السالم، صالح، 1991، ص، 247). إذن الولاء حسب هذا التعريف يشير إلى ضرورة قبول العامل لقيم المنظمة وأهدافها حتى لو كانت تختلف مع قيمه وأهدافه.

و عرف كذلك بأنه " استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم".

ونجد هذا التعريف الذي يرى بأن الولاء يعني "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع". (سلمان، وهب، 2011، ص، 150). يبدو من التعريفين السابقين الذين أوردهما محمد أحمد سلمان، وسوسن عبد الفتاح وهب في كتابهما الرضا والولاء الوظيفي أن الولاء ينطوي على ثلاث خصائص هي: بذل الموظف

لجهد كبير من أجل منظمته والاستعداد للبقاء فيها، يكون نتيجة رغبة شخصية تتجاوز تحقيق منافع مادية مثل زيادة الأجر، الترقية، تكوين صداقات ومعارف، بمعنى تجاوز المصلحة الشخصية.

في السياق ذاته يشير معنى الولاء إلى "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، كما أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة". بمعنى أن الولاء هو حالة اندماج وتكامل بين أهداف المنظمة و أهداف العامل فيها.

إذن بعدما تطرقنا لتعريف الولاء لدى مجموعة من الباحثين، وقبل تقديم التعريف الاجرائي لمفهوم الولاء نتطرق إلى أنواع الولاء والمتمثلة في الولاء المعياري، الولاء العاطفي، الولاء المستمر، السلوكي والتلاحيي ويجب التنويه هنا أننا نركز على الولاء المستمر والعاطفي والمعياري باعتبارهم أبعادا لمتغير الولاء في دراستنا هذه:

➤ أنواع الولاء: يندرج ضمن الولاء مجموعة من الأنواع هي :

أ - **الولاء المعياري**: هو التزام يعبر من خلاله العامل، عن درجة إحساسه الداخلي، و مدى توافق و انسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها، مع القيم والمبادئ التي تعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها. فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة، كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته، والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.(الردايدة،1998، ص، 52).

كما يقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المنظمة و اعتبارها جزءا من قيمه و أهدافه. " (السواط، 1998، ص، 19) أي أنه يمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو المؤسسة استنادا إلى توحيد الفرد مع أهدافه و قيم و معايير المؤسسة و يرتبط هذا النوع بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرجع في أصوله إلى القيم التي اكتسبها الفرد (العامل) قبل التحاقه بالمؤسسة (كالأسرة و التطبيع الاجتماعي) و بعد التحاقه بالمؤسسة (التطبيع التنظيمي أو ثقافة المؤسسة).

ب- **الولاء العاطفي** : يركز على علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمته، وينتج عن ذلك الشعور، انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة و ارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومروؤسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل مع بعضهم البعض.(الشواورة،2009، ص- ص، 6،7)

كما يعبر عن "الارتباط الوجداني" بالمنظمة، والذي يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، كالاستقلالية و التنوع في المهارات و صلته بالمشرفين، و يتأثر بدرجة إحساس العامل بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها، و هذا من جانب السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات. " (الشواورة، المرجع نفسه، ص،14).

و يقصد به كذلك، شعور العاملين بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المؤسسة، غالبا ما يعزز هذا الشعور إحساسهم بالاستقلالية و الراحة في عملهم من جهة، و من جهة أخرى يبرز الدعم الجيد من قبل المؤسسة من خلال السماح لهم بالمشاركة، و التفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط و رسم السياسات العامة للمؤسسة.

ت – الولاء المستمر : هو الذي يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل. (السقاف، وأبو سن، 2015، ص،84)

و يعني أيضا " درجة إدراك العامل للامتيازات والمنافع المختلفة التي يحصل عليها نظير استمراريته و ولائه لمؤسسته، مقارنة بالتكاليف والخسائر التي يرى العامل أن سببها هو تركه لمؤسسته. " (هيجان، 1998، ص36).

بمعنى أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة ؛ تتحدد بالقيمة الاستمرارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر تركها و الالتحاق بأخرى، و تقييم العامل لأهمية البقاء مع التنظيم يتأثر بمجموعة من العوامل مثل : تقدم السن و طول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين لوجود الرغبة لدى العامل في الاستمرار بعمله، ذلك على افتراض أن العامل استثمر جزءا من حياته في المؤسسة و أي تفریط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، حيث أن فقدان الفرد لزملاء العمل و ما أقامه معهم من علاقات خلال عمله في المؤسسة يعد خسارة له.

ث- الولاء السلوكي: و يمثل هذا النوع من الولاء علماء النفس الاجتماعي و يقصد به "العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد الذي قدمه، و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها و بعضويتها. " (الأحمدي، 2004، ص،14)

ترتكز فكرة هذا النوع من الولاء على مجموعة من السلوكيات التي تتحول بمرور الوقت إلى الخبرات وذكريات تعمل على تطوير الفرد من جهة، وزيادة الارتباط بمؤسسته من جهة أخرى، وذلك راجع لطبيعة السلوكيات التي تعود عليها العمال داخل مؤسساتهم و تحصلوا بموجبها على مزايا و مكافآت بهذا نشأت علاقة ارتباطية بين سلوكيات العمال والمكافآت والولاء بالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إن هم توقفوا عن القيام بتلك السلوكيات.

ج- **الولاء التلاحمي** : و يتمثل هذا الولاء "في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و المؤسسة و التي تتم تميميتها و تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تعقدها المؤسسة و التي من خلالها يتم الاعتراف بجهود العاملين بها، من خلال تسهيل بعض الخدمات كالإسكان و المواصلات وهي وسائل من شأنها تعزيز و تقوية التلاحم بين الفرد والمؤسسة." (العتيبي، والسواط طلق، مرجع سابق، ص، 20) و يقصد به ارتباط و تلاحم الفرد مع مؤسسته نتيجة ما تقدمه له من خدمات و تسهيلات تؤدي به إلى التركيز على السلوك الذي يدعم التضامن الجماعي داخل المؤسسة و يتخلى عن السلوك الذي يقود إلى التناحر و التباعد و كذا تقوية رغبته في البقاء و الاستمرار للعمل في المؤسسة.



الشكل رقم (03) : أنواع الولاء

من أجل الإحاطة بشكل أكبر بمفهوم الولاء، ومن أجل تسهيل عملية صياغة التعريف الإجرائي ارتأينا البحث عن مفهوم الولاء من خلال ميدان البحث، المتمثل في المؤسسة المينائية لسكيدة وذلك حسب ما قدمه لنا بعض عمال وإطارات المؤسسة و أيضا حسب بعض الوثائق المقدمة لنا.

إن يمكن القول أن هناك تصورا آخر حول معنى الولاء، وهذا ما استنتجناه من خلال الحوارات و المقابلات التي أجريناها، إذ يرتبط مفهوم الولاء لدى الأغلبية بمفهوم المصلحة، بمعنى ما يحقق مصلحتهم الخاصة. فإذا كانت المؤسسة تتماشى مع مصلحتهم الخاصة فإنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة لكن إذا لم تقدم لهم المؤسسة أي امتيازات فهم يبحثون عن فرص أفضل.

وهناك من اعتبر الولاء بالنسبة له أن المؤسسة هي التي يجب أن تكون ممتنة لعمالها وعليها أن تتكفل بكل انشغالاتهم، والأكثر من ذلك يرون أنها ملزمة بتوفير مناصب شغل لأبنائهم من بعدهم و هذا هو مفهوم الولاء لدى البعض.

لكن هناك أيضا من عرف الولاء على أنه « يعني اعتبار مكان العمل مثل البيت ». بالتالي يجب بذل كل ما في وسعه للحفاظ عليه و تحسين صورته والبقاء فيه بالرغم من كل المغريات والفرص المتاحة من مؤسسات أخرى. أيضا هناك من قال أن الولاء حسب رأيه يتمثل في الحفاظ على سمعة المؤسسة لدرجة أنه دائما ما يطلب من كل من يقوم بدراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية طلبا واحدا وهو " من فضلك حسن صورة المؤسسة ".

أما من خلال الوثائق المتحصل عليها من الميدان لم نتمكن من استخلاص أي معنى للولاء لا من خلال المواد المنصوص عليها في القانون الداخلي و لا من خلال الاتفاقيات الجماعية.

5.1- التعريف الإجرائي للولاء : من خلال ما تم التطرق إليه مسبقا من تحديد مفهوم الولاء في الأطر المعرفية، ومن خلال ما تم الحصول عليه من الميدان سواء عن طريق المقابلات التي أجريت مع العمال والمسؤولين، أو من خلال معاشتنا وملاحظتنا للميدان تمت صياغة التعريف الإجرائي التالي:-
"الولاء هو شعور العامل بالانتماء والاعتزاز بمؤسسته والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف ومهما أتاحت له من فرص عمل أفضل، والولاء قد يكون ولاء معياريا أو عاطفيا أو مستمرا"

6.1- في دلالة مفهوم المؤسسة العمومية : بما أن ميدان البحث هو المؤسسة العمومية فقد ارتأينا أن نضعه ضمن المفاهيم المركزية للدراسة، وبداية ننوه إلى أن هناك مدلولات عدة للمؤسسة العمومية، وذلك حسب اختلاف التخصص والمجال الذي ترد فيه. فالمدلول الاقتصادي يختلف عن القانوني والسياسي يختلف عن المدلول السيسولوجي... إلخ لكن من خلال دراستنا هذه نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية بنوع من المرونة، بمعنى تناول المفهوم من خلال دلالات مختلفة.

➤ **في المدلول القانوني :** تعرف المؤسسة العمومية بأنها : " منظمات عامة أو مشروعات عامة أو مرافق عامة، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، مع ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية، والرقابة و الوصاية، حيث تشكل فكرة المؤسسات العامة اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية أو المادية أو الفنية. (لباد، 2007، ص، 213). يندرج هذا التعريف ضمن المفاهيم القانونية التي تعتبر المؤسسة العمومية شخصية معنوية قانونية ولها استقلال مالي، لكنها تبقى خاضعة للدولة المركزية.

➤ **في المدلول الاقتصادي:** المؤسسة العمومية تعرف بأنها: "مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه استقلالاً في الإدارة لتقوم بتنفيذ برامج الخطة ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري وحسابات التكاليف وكذلك بغرض الحصول على فائض". (عوادي، 2008، ص، 307).

يتضح من هذا التعريف استعماله لمصطلحات اقتصادية مثل: مشروع اقتصادي، الحساب الجاري والفائض، لكنه يتفق مع التعريف القانوني في فكرة ملكيته تكون بيد الدولة.

➤ **المدلول السياسي للمؤسسة العمومية:** "هي المؤسسة التي تملكها السلطات العمومية والتي يخضع تسييرها لهم". (Redjem. 1987. P17)

ركز هذا التعريف على أهمية السلطات العمومية، التي تعد بمثابة المسير الرئيسي لها، إضافة إلى عدم تحديد هذا التعريف لنوع المؤسسة هل هي خدمية، إنتاجية أو اقتصادية، المهم هو أن أصولها وتجهيزاتها ونظمها التسييرية وعمالها بيد الدولة.

➤ **المدلول السيسولوجي للمؤسسة العمومية:** "هي إدارة الدولة الاقتصادية لرؤوس الأموال تملكها، وتتحكم في إدارتها، الغاية منها إشباع حاجات المجتمع ومصالحهم" (العميان، 2005، ص، 45). يبرز هذا التعريف الهدف الأساسي لنشوء المؤسسة العمومية والذي يتمثل أساساً في إشباع حاجات المجتمع.

إذن بعد التطرق إلى المفاهيم المحورية لهذه الدراسة والمتمثلة في مفهوم القيم التنظيمية، مفهوم الولاء في المؤسسة، مفهوم المؤسسة العمومية. يتم التطرق في العنصر الموالي إلى مجموعة من المفاهيم التكميلية أو الثانوية ذات الصلة بالموضوع المبحوث. وهذا من أجل توضيح جوانب أكثر للمفاهيم المركزية، وتتمحور المفاهيم التكميلية حول مفهوم : الثقافة المجتمعية، الثقافة الفرعية، الثقافة التنظيمية، الانتماء، السلوك و الاتجاه.

الجدير بالذكر هو أن اختيار هذه المفاهيم لتكون تكميلية للمفاهيم المحورية السابقة التي سبق عرضها أن لها علاقة مباشرة مع المفهومين المركزيين للدراسة وهما " القيم التنظيمية، والولاء.

2 - المفاهيم التكميلية:

تتضمن دراستنا هذه مجموعة من المفاهيم المكملة أو الثانوية، التي تم تحديدها من خلال المتغيرات الأساسية للدراسة وهذا من أجل تقديم رؤية أوضح حول الموضوع المدروس "القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية".

حيث ننوه إلى أن تطرقنا لتحديد كل من مفهوم الثقافة المجتمعية والثقافة الفرعية والثقافة التنظيمية لم يتم اعتباطاً أو صدفة وإنما تيقنا منا بأثرهم الكبير على القيم التنظيمية، التي لا يمكن أن توجد بمعزل عن الثقافة المجتمعية والتنظيمية وعن الثقافة الفرعية، فكما يقال "أن الإنسان ابن بيئته" وكل بيئة تحوي ثقافات فرعية ومجتمعية تؤثر على أفرادها، هذا التأثير قد ينعكس بشكل أو بآخر على القيم التي يحملها

الأفراد داخل المجتمع وينقلونها معهم داخل التنظيم. وهكذا يبرز دور وأهمية الثقافة بأنواعها (المجتمعية، الفرعية و التنظيمية) في تكوين القيم التنظيمية.

ونفس الشيء بالنسبة للمفاهيم الأخرى، مثل الانتماء الذي يعتبر مدلولاً أساسياً للولاء. وعليه نحاول من خلال هذا العنصر تقديم مجموعة من التعاريف لمفاهيم ثانوية تخدم الموضوع المبحوث. والبدائية تكون مع تحديد مفهوم الثقافة المجتمعية.

1.2 مفهوم الثقافة المجتمعية :

تعرف بكونها: نوع من أنواع الثقافات التي تعكس ظروف وبيئة الشعوب، ويقال عنها "مجتمعية" لأنها تضم الإطار السلوكي والقيمي للمجتمع.

والثقافة المجتمعية تعتبر المسؤولة عن الارتباط القوي بين الثقافة والمجتمع لأنها تعبر عن تاريخ وتطور المجتمعات وتعكس النشاطات الموجودة فيها. (فاخوري، 2001، دص)

فالثقافة تعرف حسب علماء الاجتماع بأنها جوانب الحياة الإنسانية جميعها من تراث ومنتج مادي وغير مادي ومن فنون وأفكار وتراث وقيم وعادات وتقاليد تحكم العلاقات الاجتماعية وعلاقات الأفراد، كل هذه المكونات تشكل المسألة الاجتماعية المثيرة للاهتمام وخاصة أننا من خلالها نستطيع تفسير الكثير من العلاقات الأساسية في بناء المجتمع وتكويناته الثقافية و الفكرية.

أما المجتمع فهو تكوين يتم التعرف إليه عبر ثقافته المجتمعية كما يقول علماء الاجتماع بغض النظر عن تطور هذه الثقافة أو تخلفها ولذلك هناك لغة محددة اسمها التكوين المجتمعي ومنتجاته الفكرية والثقافية وقيمه وعاداته وتقاليدته والتي نستطيع من خلالها أن نحدد مجتمعاً بعينه. (فاخوري، مرجع سابق، د ص)

2.2 مفهوم الثقافة الفرعية :

ظهر مفهوم الثقافات الفرعية لأول مرة في مجال العلوم الاجتماعية من خلال البحث الذي أجراه "فردريك تراشر" حول عصابات مدينة شيكاغو الأمريكية في عام 1927م.

ثم اتجه علماء الاجتماع بعد ذلك نحو دراسة وتطوير فكرة الثقافة الفرعية، حيث ظهرت في عام 1929م لدى كل من "سززلاند و هولينجشيد" (ابراهيم، 1988، ب ص)

وعلى الرغم من الاستخدام المبكر لمصطلح الثقافة الفرعية في النظرية الاجتماعية، إلا أنه ظل مبهماً وغير واضح. ومن المدلولات التي أطلقت على الثقافة الفرعية نجد : " هي الكل الذي يتضمن متغيرات ثقافية توجد في نظام معين عند شعب بالذات ولا تتميز بسمه أو سمتين منفصلتين، بل أنها تشكل أنساقاً

متماسكة نسبيا وتقوم بمجموعة عوامل داخل المجتمع الكبير المتمثل في الثقافة العامة". (محمد جابر، 1995، ص 123)

و عليه فإذا كانت الثقافة الفرعية في كل زمان ومكان لها تأثيرها البارز في الثقافة العامة للمجتمع فإن إمكانية إيجاد التوافق أو التكامل بين الثقافتين يواجه العديد من العقبات خاصة إذا ميز العلاقة بين الثقافتين نوعا من التناقض أو الصراع أو التمرد.

الثقافة الفرعية التي تتميز بهذه السمات مهما تعددت الاصطلاحات في تحديد معناها، فإن مدلولها يعبر عن موضوع واحد له علاقة مباشرة بأوضاع المجتمعات التي تعاني من أزمات في البناء الثقافي والاجتماعي. (بن السعدي، 2002، ص - ص 81، 82)

ويرى "أحمد بن نعمان" أنه يمكن أن نميز بين أربعة عوامل موحدة للثقافة الفرعية قد تكون منفردة كما قد تكون مجتمعة وتتوقف الثقافة الفرعية في درجة استمرارها وتعارضها وقوة تماسكها ومقاومتها للذوبان في الثقافة العامة التي تسود المجتمع على قوة هذه العوامل التي أوجدتها ومدى تكامل هذه العوامل وتعارضها في ما بينها من جهة وتكامل وترابط بعضها مع الثقافة العامة أو الثقافات الفرعية السائدة في المجتمع من جهة أخرى، وتتمثل في العرق والدين والبيئة الجغرافية واللغة. (بن نعمان، 1996، ص - ص 136، 138)

3.2 مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبيا حيث بدأ الاهتمام به في ستينيات القرن الماضي، وأصبح كمفهوم ذو دلالة وأبعاد مع بداية الثمانينيات من نفس القرن، لكن هذه الدلالة تختلف من عالم لآخر ومن تخصص لآخر ومن هذه التعاريف نجد تعريف "Wheelen" الذي يرى أن الثقافة التنظيمية هي : "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". (الفاعوري، 2005، ص 151). إذن فالقيم هي جزء من الثقافة التنظيمية ولا يمكن أن توجد ثقافة بدون قيم.

في تعريف آخر يُنظر للثقافة التنظيمية على أنها : "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها أعضاء المنظمة" بمعنى أن الثقافة التنظيمية هي قيم مشتركة بين العمال داخل التنظيم.

أيضا نجد تعريف "كوسن Kossen" حيث يعرفها بأنها : "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة". (الفاعوري، المرجع نفسه، ص 151)

يوضح لنا هذا التعريف العلاقة الوثيقة بين القيم والثقافة المجتمعية، ففي النهاية ما الثقافة التنظيمية إلا قيم يستمدّها الفرد من بيئته الخارجية التي يعيش فيها لينقلها فيما بعد إلى البيئة الداخلية لمكان عمله.

في سياق ذو صلة يعرف الصيرفي (2009، ص، 331) الثقافة التنظيمية بأنها: "إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المنظمة والموظفون" يبرز هذا التعريف الدور المهم الذي يقوم به القائد في تأسيس قيم مشتركة تتحول فيما بعد إلى ثقافة تنظيمية.

في رأي "العميان" (2002، ص، 33) أن مفهوم الثقافة التنظيمية هي: "مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في منظمة ما".

ينظر هذا التعريف للثقافة التنظيمية بوصفها خاصية مميزة تساهم في جعل منظمة ما تختلف عن أخرى وهذه الميزة قد تكون نسبية الثبات. كما أن لها تأثيرا على سلوك العمال واتجاهاتهم.

يمكن القول؛ أنه بالرغم من تنوع وتعدد التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أنها تشترك في عنصر محدد وهو القيم، التي تشير إلى مختلف الاعتقادات والاتجاهات والأفكار التي يحملها أفراد التنظيم ويشتركون فيها و تتجسد في شكل سلوكيات مميزة.

4.2- مفهوم الانتماء التنظيمي :

إن مفهوم الانتماء التنظيمي؛ يعتبر أحد المفاهيم المركزية التي تحدد طبيعة علاقة الفرد و ارتباطه بمؤسسته و ولائه لها، ويكشف عن الآلية النفسية التي تتحكم في هذه العلاقة؛ ومن التعريفات التي قدمت لمفهوم الانتماء التنظيمي نجد :

يعرف الانتماء التنظيمي بأنه " مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف".

كما عرف أيضا بأنه " اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها " (خطاب، 1998، ص، 53). يتضح من خلال التعريفين أعلاه مدى تركيزهما على أهمية

تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وبذل الجهد من أجل تحقيقها يعد كأهم مؤشر على مدى انتمائه لها.

ونجد أيضا التعريف التالي الذي يرى أن الانتماء التنظيمي هو " قوة ارتباطية تتعلق باندماج الفرد واستغراقه في منظمته الخاصة". (سلمان، 2004، ص، 78) مما يعنى وجود اهتمام كبير ورغبة قوية من طرف العمال في البقاء في المنظمة التي يعملون فيها.

إذن فالانتماء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، يترتب عليه سلوك الفرد، سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية. (جرينبرج، وبارون، 2009، ص، 216).

5.2- مفهوم الاتجاه :

عرف الاتجاه وفقا لمدلولات متعددة، ففي مجال علم الاجتماع يعرف مفهوم الاتجاه بأنه منظومة العقائد الموجهة نحو موضوع معين، أو حالة تستثير عند الفرد استجابة أو مجموعة من الاستجابات التفضيلية ويمكن لهذه الاستجابات أن تكون صريحة أو ضمنية .ويورد دينكن ميتشل في معجم علم الاجتماع أن الاتجاه " ميل " ونزعة يتعلمها الفرد من بيئته الاجتماعية وتهدف إلى تقسيم الأشياء بطريقة متميزة ومتماسكة وبعيدة كل البعد عن التضاد والتنافر. (دينكن، 1986، ص، 70)

كما عرفه العالم السلوكي، " G. Alport البورت جوردون " بأنه حالة من الاستعداد أو التأهيل العصبي النفسي تنتظم من خلال خبرة الفرد وتكون ذات تأثير توجبي أو دينامي على استجابته لجميع الموضوعات والمواقف التي سنثير هذه الاستجابة. (كامل، 1965، ص، 365)

6.2- مفهوم السلوك :

يرى العديد من الباحثين أن هناك تماثلا بين مدلول القيم ومدلول السلوك، حيث عرفت القيم بأنها " التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات (عبد اللطيف، 1992، ص، 53). وقد عني الكثير من علماء الاجتماع بدراسة القيم، وإبراز أهميتها في تحليل السلوك الاجتماعي، حيث نجد هذه

العناية في أعمال "إميل دوركايم"، و"تالكوت بارسونز"، و"روبرت ميرتون" و"بيتروم سوروكين"، الذين أجمعوا على أهمية الجانب المعنوي كمدخل إنساني لدراسة السلوك الإنساني. (قباري، 1983، ص، 23)

خامسا-فروض الدراسة :

لا يمكن لأي باحث أن ينكر الدور الكبير الذي تقوم به الفرضيات في البحث العلمي عموما والبحوث الاجتماعية على وجه الخصوص، فهي تعد بمثابة حلقة الوصل بين الجانب النظري و الإمبريقي، كما أن دورها الأساسي يتمثل في توجيه البحث وإبعاده عن العموميات، وذلك من خلال تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة في البحث، التي تخضع للاختبار الميداني. وعليه فإن الدراسة الراهنة والموسومة بـ " أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية "، قد صاغت فرضية مركزية و ثلاث فرضيات جزئية وذلك بالاعتماد على أهداف الدراسة وعلى ما طرح في الإشكالية من تساؤلات، إضافة إلى ما جُمع من أدبيات حول تحديد المفاهيم المركزية والتكميلية للموضوع المدروس، وبالاستناد إلى ميدان البحث المتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

❖ الفرضية العامة :

هناك أثر ذو دلالة بين القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

التحليل المفاهيمي للفرضية العامة :

الشكل رقم (04) : التحليل المفاهيمي للفرضية

المؤشرات

الأبعاد

قيم القادة

تحمل المسؤولية

التواضع

التعامل بحيادية

قيم العمال

الانضباط

النزاهة

الالتقان

الالتزام

المشاركة الجماعية

الحرية في العمل

قيم العمل

رضى العمال

الارتباط بالمؤسسة

التماسك بين العمال

التضحية من أجل المؤسسة

الاقتدار بالمؤسسة

ارتفاع مستوى الانجاز

تبني أهداف المؤسسة

بدل مجهود كبير

التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة

المتغير المستقل: القيم التنظيمية هي مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والسلوكيات التي يحملها القادة و العمال عن العمل في المؤسسة المينائية بسكيدة

المتغير التابع : الولاء هو شعور العامل بالانتماء والاعتزاز بمؤسسته والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف ومهما أتاحت له من فرص عمل أفضل ، والولاء قد يكون ولاء معياريا أو عاطفيا أو مستمرا-□

الولاء المستمر

الولاء العاطفي

الولاء المعياري

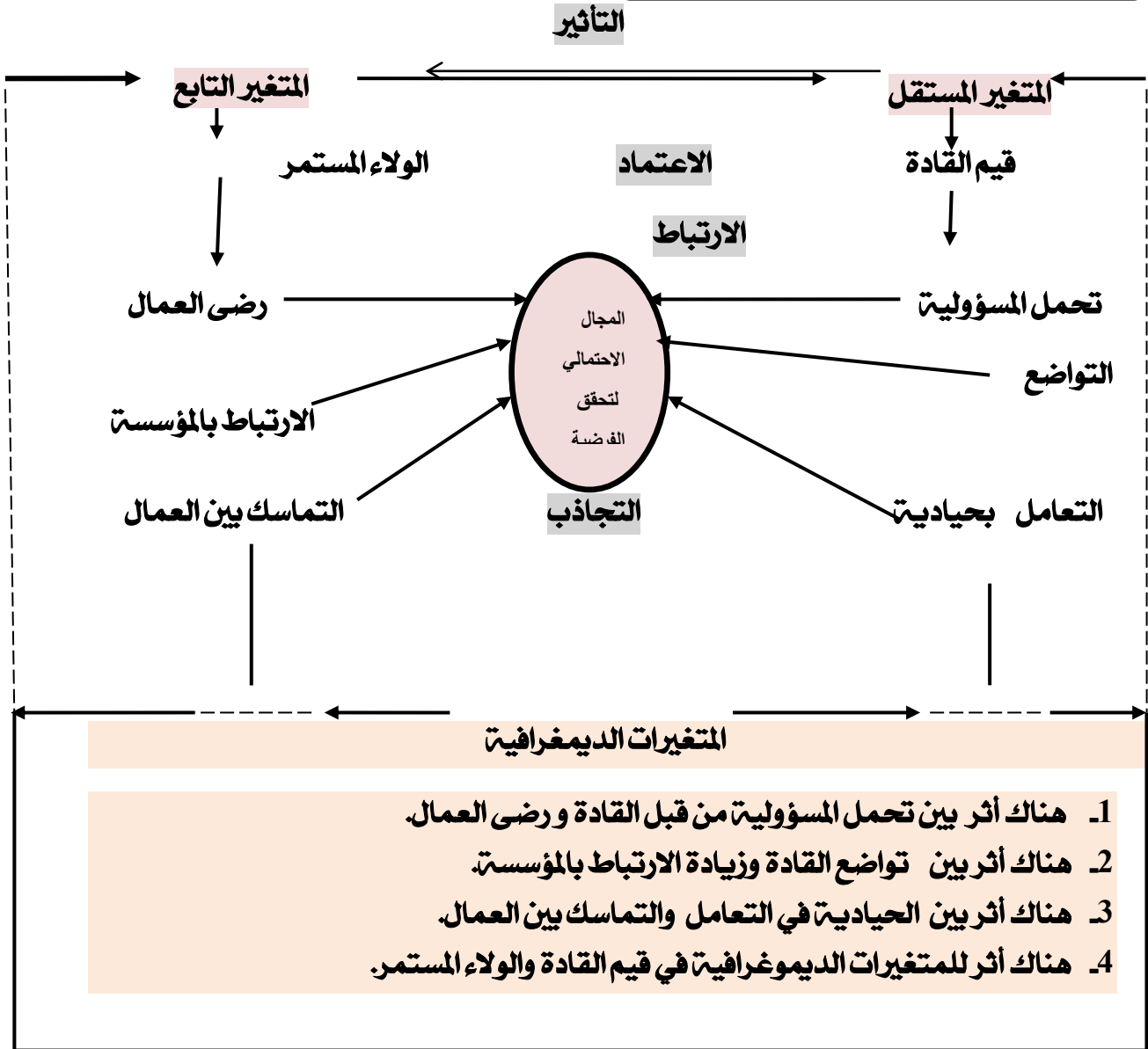
❖ الفرضيات الجزئية :

للتحقق من مدى الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة، تم اللجوء إلى بناء نماذج افتراضية تعرف بنماذج " التجاذب والترابط " حيث تحدد مؤشرات المتغيرين (المستقل - التابع) ويفترض في هذا الصدد أن كل مؤشر في المتغير المستقل، يرتبط على نحو ما بمؤشر من مؤشرات المتغير التابع، ويراعى أن تكون عدد المؤشرات متساوية (المستقلة والتابعة)، وتنتمي لنفس فئة القياس. ولعل الإضافة الأكثر بروزا في هيئة هذه النماذج هي افتراضها أن المتغيرات الديمغرافية تؤثر على كل من المتغيرين : المستقل والتابع ؛ كما أن الفرضية العامة تأتي متضمنة لمتغيرات الفرضيات الجزئية، وتعتمد مثل هذه النماذج على مفاتيح تحليلية مثل التجاذب، الترابط، التأثير..إلخ وهذا ما توضحه الأشكال التالية :-

الفرضية الجزئية الأولى :

هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة

الشكل رقم (05): متغيرات الفرضية الجزئية الأولى

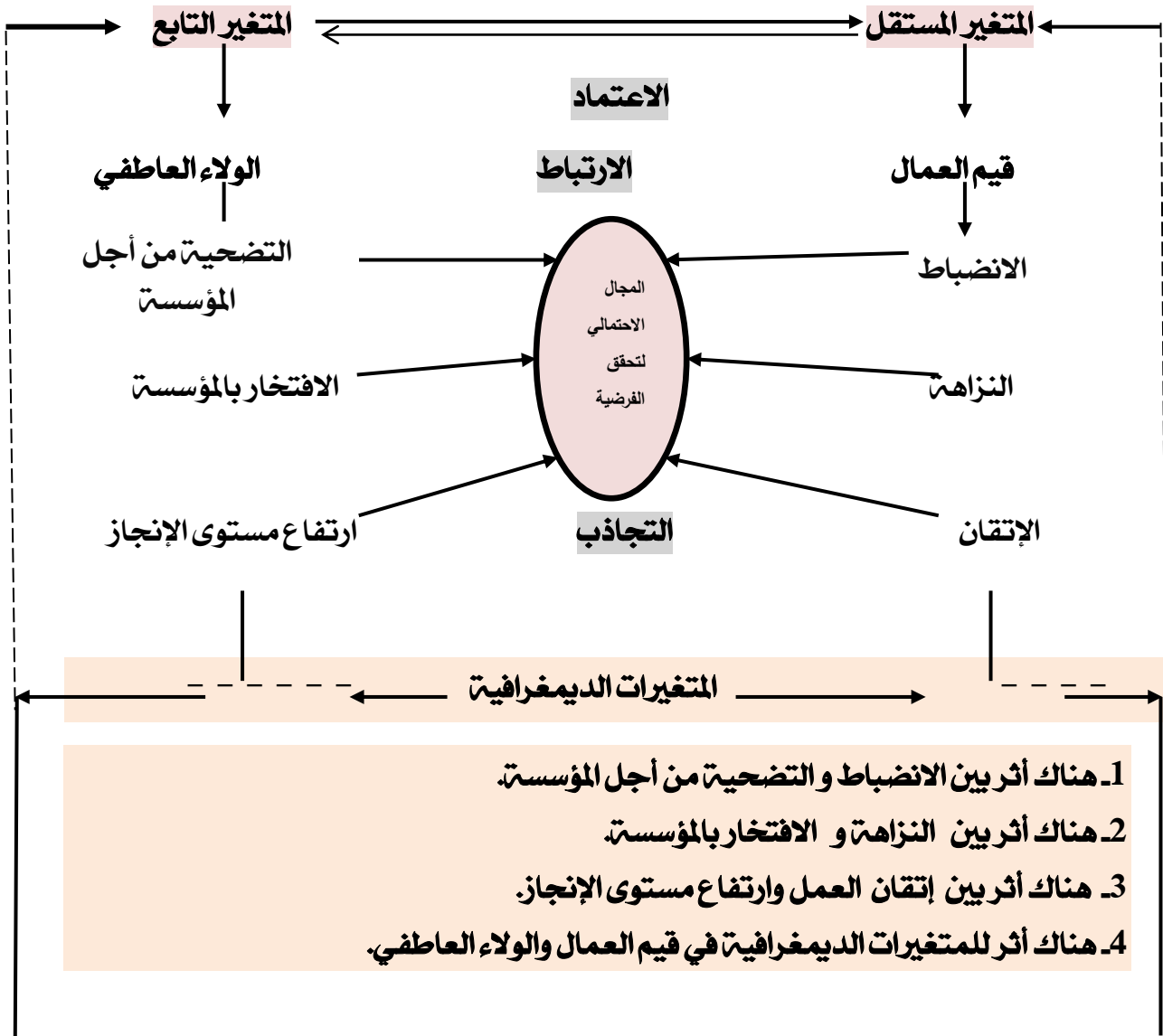


الفرضية الجزئية الثانية :

هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الشكل رقم (06): متغيرات الفرضية الجزئية الثانية

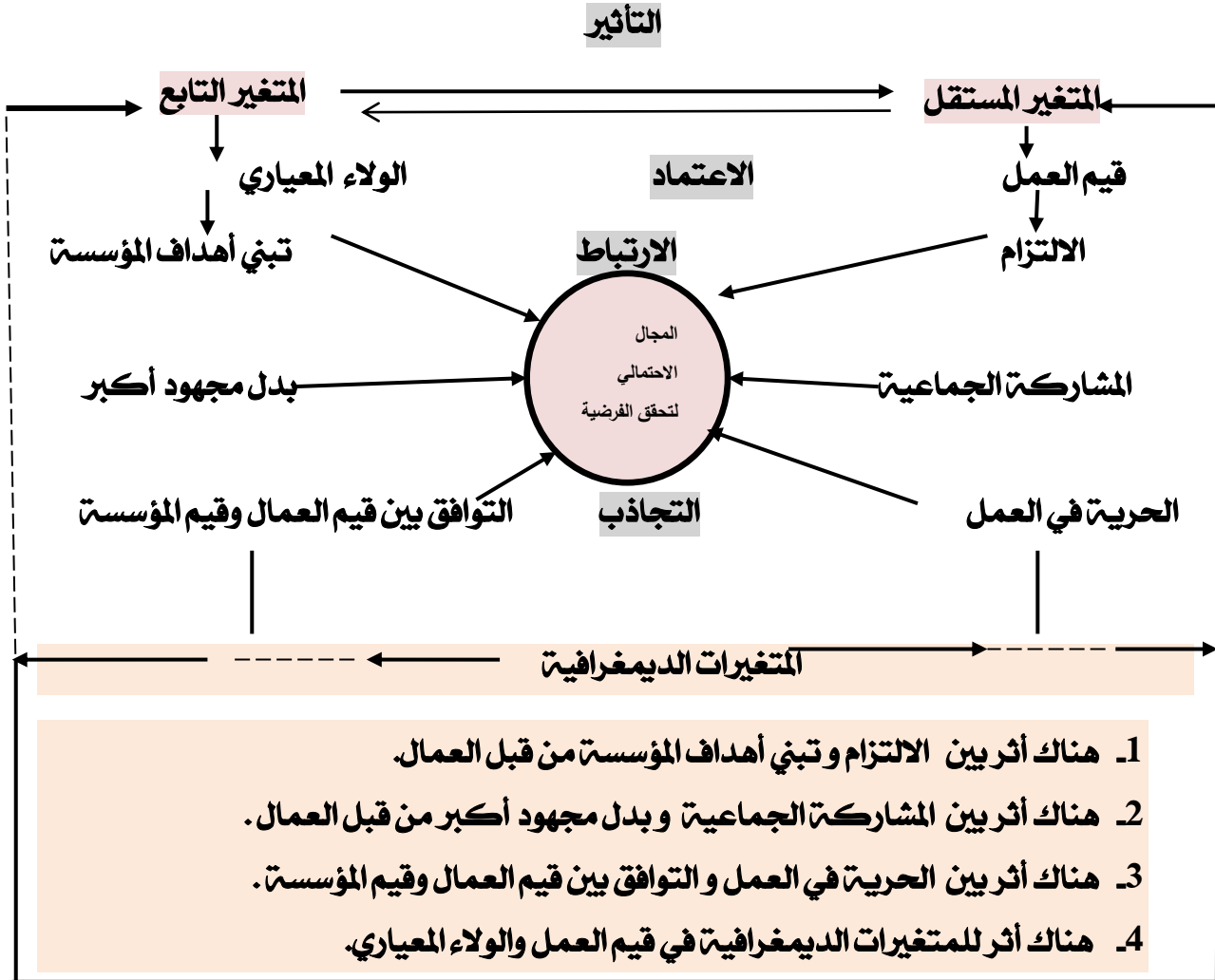
المتغير



الفرضية الجزئية الثالثة :

هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الشكل رقم (07) : متغيرات الفرضية الجزئية



سادسا- مصادر الدراسة :

كان البناء التصوري والنظري للدراسة بمثابة نقطة الانطلاق في البحث، أين تم خلاله توظيف مختلف القراءات والمعارف من أجل تحديد الإطار العام للبحث في موضوع "أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية"، و تحديدا التركيز على أثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الجزائرية على درجات الولاء لدى العمال، أين تم الانطلاق من الخلفية النظرية الوظيفية واعتبارها المرجعية النظرية الأساسية في البحث، لكنها ليست الوحيدة التي تم توظيفها في الفصول النظرية، إذ تم التطرق إلى مجموعة من النظريات الأخرى ذات سياقات مختلفة بهدف الإلمام بشكل أكبر بمختلف التصورات حول القيم التنظيمية والولاء. كما اعتمدت الدراسة على مختلف المراجع والكتب، الدوريات، المداخلات، الأبحاث والمقالات، مواقع الأنترنت، رسائل الماجستير والدكتوراه، التي شملت مختلف التخصصات التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية، التي لها صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الدراسة. وذلك من خلال الاطلاع على مجموعة من المكتبات العامة و الخاصة داخل وخارج الوطن. استعانت الدراسة في توثيق مصادرها ومراجعتها بأسلوب APA.

كما تم الاستعانة باستراتيجية منهجية متكاملة من أجل جمع المعطيات من ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة. إضافة إلى ذلك تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل تبيان العلاقات القائمة بين أبعاد ومؤشرات الموضوع المدروس.

و من أجل التحقق من الصدق الامبريقي للفرضيات المصاغة ، اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين علميين متداولين في البحوث العلمية هما : الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي

تمثل **الأسلوب الكمي** في تفريغ بيانات الاستبيان بالاعتماد على برنامج spss في جداول قابلة للقراءة الإحصائية، وكذا حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي أنوفا.

أما **الأسلوب الكيفي** هو الذي يقوم على التعليق على تلك الأرقام و تحليل تلك المعلومات وتكميمها في جداول ، مع محاولة ربطها مع ما تم ملاحظته في الواقع ومع الإطار النظري المتعلق بمتغيري الدراسة ، و ذلك بهدف الوصول إلى نتائج تثبت أو تنفي الفرضيات المصاغة.

خلاصة:

نخلص مما تقدم ؛ إلى القول أنه من خلال الفصل الأول، تم تحديد الرؤية العامة لهذه الدراسة، إذ تم الطرق إلى مجموعة من العناصر التي لم توضع اعتباطاً، وإنما خضعت لتقسيم منهجي قائم على تحديد المتغير المستقل و هو " القيم التنظيمية " والمتغير التابع وهو "الولاء في المؤسسة العمومية"، وذلك من أجل البناء التصوري والنظري للدراسة، فضلاً عن تحديد المسارات المنهجية، ويمكن تلمس هذه السيرورة المعرفية- المنهجية التطبيقية - في تتابع فصول الدراسة بدءاً من الاتجاهات الفكرية و الأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية، وانتهاء بالإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل ومناقشة النتائج.



عناصر الفصل الثاني

تمهيد :

أولا - قراءة في السياقات الفكرية السوسيولوجية والنظرية لدراسة القيم التنظيمية

- 3- القيم في الفكر السوسيولوجي
- 4- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة القيم التنظيمية
- 2-1 - المرتكزات الأساسية النظرية للقيم التنظيمية
- 2-2 - مصادر القيم التنظيمية وأهميتها حسب السياقات النظرية.
- 3- عناصر الاتفاق والاختلاف في الرؤى النظرية لدراسة القيم التنظيمية
- 3-1 - رؤية لمجالات الاتفاق
- 3-2 - تحديد لجوانب الاختلاف

ثانيا - الأطر المعرفية في دراسة القيم التنظيمية

- 1 - السياق التاريخي لظهور القيم التنظيمية وتطورها
- 2 - التصورات المعرفية حول أهمية القيم التنظيمية وخصائصها
- 3 - مصادر القيم التنظيمية وأثرها على العاملين في المنظمة.
- 4- طرق وأساليب قياس القيم التنظيمية
- 5- التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية
- 6- خصائص القيم التنظيمية في الثقافات المختلفة

خلاصة

تمهيد :

أضحى موضوع القيم بشكل عام، والقيم التنظيمية بشكل خاص من أكثر المواضيع عرضة للبحث والنقاش من قبل الباحثين ؛ وهذا بسبب الأهمية الكبرى لهذا المتغير في إعطاء هوية للمؤسسات وجعلها كيانا يتجاوز البعد المادي إلى كيان له بعد قيمي، يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، خصوصا وأن المنافسة اليوم تجاوزت الجوانب التقنية والمادية إلى ما هو أعمق وأهم وهي القيم التنظيمية، التي لها القدرة على التعبير بشكل مختلف عن سمعة ومكانة أي مؤسسة تهدف لفرض منطقها و أسلوب عملها ومنهجية إدارتها.

و مما يستدل به أيضا على أهمية موضوع القيم التنظيمية، هو وجود إسهامات نظرية و أطر معرفية مختلفة ومتباينة قدمها مجموعة من العلماء والمفكرين ضمن سياق هذا المتغير .

إذن بالموازاة بين ما كتب حول موضوع القيم التنظيمية؛ وبين ما هو موجود على أرض الواقع جاء الفصل الثاني المعنون بـ " **الاتجاهات الفكرية والأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية** "، والذي نتطرق فيه لمجموعة من العناصر. والبدية مع تقديم عرض حول القيم بشكل عام في الفكر السوسيولوجي، ثم التركيز بعد ذلك على القيم التنظيمية بشكل خاص من خلال محاولة تحديد العناصر التحليلية لنظريات التنظيم وكيف فسرت القيم التنظيمية، مع التطرق أيضا إلى مرتكزاتها الأساسية وتحديد عناصر الاتفاق و أوجه الاختلاف، ثم التطرق إلى الأطر المعرفية التي تناولت مراحل ظهور وتطور القيم التنظيمية وأهميتها، كذلك مختلف مصادرها وطرق قياسها، لنصل في الأخير إلى حوصلة عامة حول مختلف السياقات النظرية و الأطر المعرفية التي تناولت متغير القيم التنظيمية؛ وذلك وفق خطة منهجية عامة سارت عليها دراستنا هذه. إذ انطلقت من تحديد البناء التصوري والنظري للدراسة، ثم استعراض أهم ما كتب حول القيم التنظيمية؛ باعتباره المتغير المستقل في موضوعنا والموسوم بـ " **أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية** "

أولاً- قراءة في السياقات الفكرية السوسيولوجية والنظرية لدراسة القيم التنظيمية* :

لقد تعددت وتنوعت السياقات الفكرية والنظرية التي تناولت التنظيم ومختلف أبعاده ومتغيراته، ولعل البحث في متغير القيم التنظيمية يحمل بعض الصعوبة، خصوصاً في النظريات الكلاسيكية التي لطالما ركزت على الجوانب المادية وأغفلت العناصر اللامادية، كما تجاهلت المورد البشري ومختلف احتياجاته النفسية والشخصية .

و بالرغم من صعوبة تتبع القيم التنظيمية في التراث النظري الكلاسيكي، نحاول من خلال هذا العنصر البحث في أهم العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة القيم التنظيمية بداية من النظريات الكلاسيكية ثم النظريات الحديثة و المعاصرة ، وذلك من خلال محاولة استنباط وتحليل أهم أفكارها التي فيها إشارة واضحة أو ضمنية لمتغير القيم التنظيمية .

لكن قبل ذلك ارتأينا أن نقدم عنصراً حول القيم بشكل عام في الفكر السوسيولوجي، وذلك من أجل الإحاطة بأغلب السياقات الفكرية والنظرية التي تناولت القيم عامة والقيم التنظيمية بشكل خاص .

1- القيم في الفكر السوسيولوجي:

لطالما طرح مفهوم وموضوع القيم العديد من التصورات التي انشغل بدراستها المفكرين الاجتماعيين، ويبدو ذلك جلياً في العديد من أفكارهم وكتاباتهم، وربما يعود ذلك الاهتمام إلى اقتناعهم بوجود علاقة وظيفية بين القيم باعتبارها ظاهرة اجتماعية، ومختلف الأبنية الاجتماعية السائدة في المجتمع.

وبتحليل للاتجاهات السوسيولوجية والمدارس الفكرية المختلفة، نجد استخدام مفهوم القيم كان لدى البعض بشكل صريح ولدى البعض الآخر بشكل ضمني. وهذا ما نسعى لتوضيحه من خلال هذا العنصر الموسوم بـ القيم في الفكر السوسيولوجي .

يجب التنويه هنا إلى أن تحليلنا لمختلف التصورات التي جاء بها العلماء حول القيم، انطلقت من تسلسل تاريخي. بدأناه مع الفيلسوف اليوناني أفلاطون، مروراً بأفكار كونت، دوركايم وماكس فيبر و كارل ماركس، ووصولاً إلى سوركين و بارسونز .

***توضيح :** المقصود بالسياقات الفكرية السوسيولوجية هي مختلف الأفكار والتصورات التي جاء بها الفلاسفة وعلماء الاجتماع فيما يتعلق بالقيم بشكل عام، أما السياقات النظرية فتعني نظريات التنظيم بشكل خاص وكيف فسرت القيم التنظيمية.

ونستهل الحديث عن موضوع القيم من الفيلسوف اليوناني "أفلاطون Plato" صاحب التوجه المثالي حيث نظر إلى القيم نظرة موضوعية، و تتضمن حسب رأيه ثلاث مثل عليا هي : الحق والخير والجمال. فحسب وجهة نظره هي أعلى المعاني وأسامها قيمة و أعظمها منزلة، فلا يخرج أي شيء عنها. وقسم أفلاطون هذه القيم من خلال ربطه لها بمجالات معينة، إذا ربط بين الحق والعلم والمعرفة والخير جعله إلى جانب الأخلاق والسلوك.

أما الجمال فيخص الفن، ويرجع أفلاطون هذه الأفكار إلى عالم آخر غير الذي نعيش فيه، هذا العالم الذي أطلق عليه عالم المثل العليا (عالم الحق، الخير، الجمال). (المعاينة، 2007، ص، 181).

يتضح لنا من خلال نظرة أفلاطون للقيم أنه اعتبرها ذات وجود ميتافيزيقي خارجة عن عالمنا الحقيقي الذي نعيش فيه، فهي تخص عالما مثاليا اعتبره أفلاطون بمثابة نموذج أو معيارا للأفراد، عليهم السعي لتحقيقها في عالمهم الواقعي، وهذا ما يجعلنا نقول أن الفكر الفلسفي نظر إلى القيم نظره إيجابية محضة، فهي الخير و الحق، الفن والجمال بكل ما يحملونه من معاني واتجاهات تحدد سلوكيات الناس الخيرة والإيجابية.

وفيما يتعلق بالمدارس السوسولوجية نجد مؤسس علم الاجتماع الفرنسي أوغست كونت **Auguste Comte** (1798-1857) الذي طالما اعتقد أن أساس المجتمع، هي أفكاره الأساسية، فحسب رأيه أن الأفكار هي المسؤولة عن تقوية النظام الاجتماعي، وذلك عن طريق تقوية النظام الأخلاقي، من خلال تأسيس قوانين اجتماعية تنظم المجتمع وفق نسق من القيم تكون ملائمة للطبيعة الانسانية، وللبناء الاجتماعي، الذي قسمه كونت إلى ثلاث مستويات هي : الفرد، الأسرة والاتحادات الاجتماعية، وقد استبعد الفرد من الدراسة السوسولوجية، حيث ينبغي حسب وجهة نظره أن يتكون النسق من عناصر متجانسة فقط، لذلك فإن الأسرة هي الوحدة الاجتماعية الأساسية لا الفرد . (تيماشيف، 1983، ص، 55) كما قال أن النظام الاجتماعي العام يؤسس على -حد أدنى - من الأجماع على قيم محددة والتي يغلب عليها الطابع الأخلاقي، فحسب تصور "كونت" إذا التزم الأفراد بالقيم أو أجبروا على الالتزام بها سوف يؤدي ذلك إلى تماثل عام اتجاه الآخرين، كما أن التزام الأفراد بهذه القيم يمكنهم من اختيار الوسائل الكفيلة بإعادة تكيف وتوافق المصالح المتصارعة وتحويل القوة الملزمة إلى سلطة شرعية، لهذا كان تركيزه منصبا على الأسرة كبناء اجتماعي قادر على تحقيق نوع من التوافق والانسجام في المجتمع من خلال التزام أفرادها بالقيم والمعايير. (كوهين، 1985، ص، 85)

يتضح لنا من خلال أفكار كونت حول النظام الاجتماعي ودوره في نشر القيم والأخلاق أنه اعتبر الأسرة هي اللبنة الأولى في نشر القيم، فحسب رأيه الأسرة تحتوى أفراد لديهم ميلا تلقائيا للمشاركة والتعاون، وهذا راجع لكونها تتمتع بدرجة خاصة من الوحدة وبطابع أخلاقي يميزها عن الوحدات الاجتماعية الأخرى، فالحديث عن الأخلاق والمشاركة والتعاون، دلالة على مدى أهمية الإجماع على

القيم والمعايير كشرط لتدعيم النظام الاجتماعي ككل، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق الأسرة، كبناء أساسي يضمن استقرار المجتمع .

ويضيف **كونت** قائلا " قد توجد الأسر في حالة من العزلة، إلا أن ذلك ليس هو الحال الشائع، فمن خلال التنسيق بين مختلف الأسر تظهر الاتحادات ، كالتطبيقات الاجتماعية والمدن التي تبنى على التعاون الشعوري، كذلك من خلال العديد من الاتجاهات الاجتماعية يظهر النموذج السياسي أو الدول" (تيماشيف، مرجع سابق، ص، 56)

إذن فالأسرة لها القدرة على تكوين اتجاهات في المجتمع عن طريق التعاون العاطفي والشعوري بين أفرادها ، وإذا ما ركزنا على كلمة اتجاهات فهي تحمل دلالة القيم، فما القيم إلا عبارة عن اتجاهات تحدد السيئ من الجيد، وبما أن **كونت** ربط بين نشوء الدول واتجاهات الأسر، فإن ذلك يعتبر إشارة إلى أن **كونت** يفترض أن كل القيم الناتجة عن الأسرة هي قيم إيجابية يجب المحافظة عليها من خلال قوانين ثابتة، وإلا فإن الحركة والتغير سوف تؤدي إلى انهيار وتفكك تامين للنظام الاجتماعي، وهنا تبرز فكرة المحافظة على النظام السائد الذي يقوم على مجموعة من القيم والمعتقدات، فاختلال القيم وتغيرها يؤدي بالضرورة إلى تغير في الاتجاهات، وظهور صراعات ترزع النظام العام، وهي الفكرة التي طالما شغلت بال كونت (الحفاظ على النظام الاجتماعي) فافترض أن ذلك يتم عن طريق وضع قوانين ثابتة للنظام الاجتماعي تضمن بقاءه واستقراره بعيدا عن الصراعات، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال القيم والأفكار والعادات المشتركة بين أفراد المجتمع . (تيماشيف، المرجع نفسه، ص، 57)

أما **هربرت سبنسر** H.Spenser (1820-1903) المفكر الانجليزي وثاني الآباء المؤسسين لعلم الاجتماع الذي يعد المبدأ التطوري الأساس الحقيقي لاتجاهه. والذي يؤمن في أساسه بالتعديل في نسق التوقعات ولا بد أن تكون القيم السائدة في المجتمع ضمن الاعتبارات الأساسية في تحديد هذه التوقعات. (خروف، 1998، ص، 151) و نجد بعض العبارات في أعماله مثل " البقاء للأصلح " وتأكيدات كذلك التي يقر فيها بأن "هزيمة شعب لشعب آخر إنما هي في الأساس هزيمة الاجتماعي لغير الاجتماعي" أو أن "الأكثر تكيفا يهزم الأقل تكيفا" (تيماشيف، مرجع سابق، ص، 64). إذن فالرجل افترض أو توقع أن البقاء والاستمرارية إنما ترتبط بمقومات الصلاح، كالقيم التي تفرض نوعا من التجانس والتكيف لذي مجتمع من المجتمعات، فكلما كانت المجتمعات متشعبة بالقيم وقادرة على التكيف معها، كلما أثبتت قدرتها على البقاء والاستمرارية كما أن العبارة التالية "هزيمة شعب لآخر إنما هي هزيمة الاجتماعي لغير الاجتماعي"، فيها دلالة واضحة على أهمية التكامل والتوافق بين أفراد المجتمع، ولا يتم هذا التكامل والانسجام إلا بوجود منظومة قيم قادرة على تلبية توقعات أفرادها.

في نفس السياق نجد أيضا زعيم المدرسة الفرنسية "إميل دوركايم E.Durkheim" الذي يعود إليه الفضل كأول عالم يطرح موضوع القيم للدراسة العلمية (زيدان، 1977، ص، 25) . إذ يصفه البعض بأنه ذو نظرة سوسيولوجية واقعية ، بمعنى أنه قد منح الجماعة واقعا اجتماعيا مطلقا بدلا من الفرد حيث نجده

يقر أن الظواهر الاجتماعية لا يمكن إرجاعها إلى ظواهر فردية (تيماشيف، مرجع سابق، ص، 168). ولقد قام بتحديد مفهوم وخصائص الظاهرة الاجتماعية، وقال عنها بأنها نظم اجتماعية لها صفة الإلزام والقهر والتكرار، كما أنها تتكون من الرموز الاجتماعية والقيم والأفكار والمثل، ومن أمثلة هذه الظواهر نجد : قواعد الأخلاق، الأسرة، الممارسات الدينية، قواعد السلوك المهني، مثل هذه الحقائق هي ظواهر اجتماعية حسب دوركايم، إضافة إلى تركيزه على مفهوم الضمير الجمعي الذي يحمل في طياته العديد من القيم الاجتماعية المشتركة التي تسهم في عملية ضبط أفراد المجتمع. (خروف، مرجع سابق، ص، 152). فالضمير الجمعي حسب تصوره يعيش بين الأفراد ويتخلل حياتهم وكلما كان هناك تماثلاً بين أفراد المجتمع كلما ازداد قوة، و يستدل على هذه الفكرة من خلال المجتمعات التقليدية التي تتميز بالتضامن الآلي عكس المجتمعات المتطورة التي يسودها تضامن عضوي، ويسيطر الضمير الجمعي على عقول الأفراد وأخلاقياتهم في المجتمعات التقليدية، (تيماشيف، مرجع سابق، ص، 173) .

وإجمالاً يمكن القول أن رأي دوركايم فيما يتعلق بالقيم هو اعتباره أن قيمة الشيء لا توجد في الموضوع نفسه، بل هي ما يحققه هذا الشيء من آثار تنشأ عنه حسب تقدير الذات، وهذا ليس في الذات الفردية، بل الذات الجماعية. (المعاينة، مرجع سابق، ص، 180)

إن من خلال أفكار دوركايم؛ يمكن الاستدلال على أهمية القيم في مختلف مقولاته المتعلقة بدراسة المجتمع ومختلف ظواهره، فالتركيز على فكرة الجماعة فقط يحمل في طياته العديد من الدلالات التي تبرز أهمية القيم ودورها في الحفاظ على البناء الاجتماعي من خلال فكرة الضمير الجمعي التي رأى أنها أحد أهم وسائل الضبط الاجتماعي والحفاظ على النظام والتماسك داخل المجتمع، وذلك من خلال الثقافة والقيم التي هي عادات وتقاليد وأنماط واتجاهات وسلوكيات متشابهة ومشاركة بين أفراد المجتمع. لهذا يمكن اعتبار دوركايم من أبرز المفكرين الذين اهتموا بالقيم الجماعية وأعطوها دوراً مهماً في الحفاظ على النسيج المشترك للمجتمع. وفي كتابه (الأشكال الأولية للحياة الدينية) نجد أنه قد أكد على دور القيم باعتبارها ميكانيزم للتضامن الاجتماعي، انطلاقاً من تحليله للدين وعلاقته بالمجتمع. وهكذا يبدو حسب وجهة نظره، أن مصدر القيم التي يدين بها الفرد وتتجسد في سلوكياته ترتد إلى المجتمع الذي يعيش فيه، بحيث يستمد الفرد أحكامه القيمية حول ما هو مرغوب فيه، أو مرغوب عنه اجتماعياً من ثقافة المجتمع، هذه الظروف تتغير بتغير الظروف المحيطة بالفرد، أي أنها محكومة ومحددة بظروف بنائية ونوعية، بالتغيرات التي تحدث في بناء المجتمع هي المسؤولة عن تغير القيم والتقاليد والعادات الاجتماعية. (قباري، 1979، ص، 85).

تأسيساً لما سبق نجد أن "دوركايم" أعطى أهمية كبيرة للقيم فحسب رأيه، القيم قادرة على المحافظة على النظام الاجتماعي واستمرار فاعليته، فمثلاً المجتمعات ذات التضامن الآلي تتميز بوجود اتفاق قيمي وأخلاقي وثقافي وعاطفي، حيث يتشابه الناس في معتقداتهم واتجاهاتهم مما يسهم في استمرار النسق، أما

المجتمعات ذات التضامن العضوي والتي تتميز بالتعقيد، بسبب وجود اختلافات وتفاوتات فردية بين الناس، فتظهر فيه أزمة المجتمع الصناعي من خلال فقدانه للمعايير الأخلاقية والقيمية .

أما عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" Wber و في محاولتنا لاستنتاج أفكاره حول القيم عامة، نجده يرى أن العلوم الاجتماعية يتعين عليها أن تدرس القيم، فحتى الثقافة في نظره كانت مفهوما قيميا، والوقائع الإمبريقية هي ثقافة لأنها ترتبط دائما بالقيم، واستنادا إلى ذلك ذهب فيبر إلى أنه يتعين على العلوم الاجتماعية أن تدرس القيم بشرط أن لا تفصل عنها المعايير والمثاليات التي تشق منها الموجهات التي تضبط السلوك الواقعي، لهذا أنشأ ما عرف بعلم الاجتماع الثقافي الذي سعى من خلاله لدراسة الظواهر الثقافية دراسة إمبريقية (تيماشيف، مرجع سبق ذكره، ص، 255)

كما عمد فيبر إلى بيان معنى القيمة من خلال مفهومين أساسيين هما الفهم والوقائع الاجتماعية، فالفهم بالنسبة له يركز على حقيقة مؤداها أن الكائنات البشرية تكون على وعي مباشر وإدراك تام ببناء الأفعال الانسانية، فدراسة جماعة ما مثلا تجعلنا قادرين على فهم الأفعال والمقاصد الذاتية للفاعلين اللذين يمثلون أعضاء الجماعة أما الوقائع الاجتماعية فهي في نهاية الأمر وقائع مدركة مثل سقوط حكومات أو إضراب العمال أو انخفاض معدل المواليد في مجتمع من المجتمعات، هذه الوقائع وغيرها يرى فيبر أنه حتى يمكننا معرفتها يجب البحث عنها من الداخل، بمعنى : يتعين علينا أن ندخل بأنفسنا إلى مثل هذه المواقف، وهذا يتطلب الإلمام بقيم الأفراد و أهدافهم و آمالهم ومختلف المعاني التي يضيفها الأفراد على سلوكياتهم وتعمل كموجهات. (تيماشيف، المرجع نفسه، ص، 261) وهنا نقف على مفهوم آخر، أخذ حيزا كبيرا في دراسات فيبر وهو الفعل الاجتماعي الذي يعتبره الموضوع الرئيسي الذي تتمحور حوله الدراسات السوسيولوجية، ويعني به أي سلوك إنساني يعطيه الفرد معنى ذاتيا، فالفعل بالنسبة لـ "فيبر" يختلف عن النشاط من زاوية أن الفعل يتضمن فكرة لها هدف ومعنى، وحسب فيبر فإن أهمية هذه السلوكيات تختلف تبعا لما يخلع عليها الأفراد من معنى ذاتي، حيث يشكل الفرد الفاعل (الفرد وفعله) وحدة التحليل الرئيسية للمجتمع. ويتضمن محتوى الفعل عند "ماكس فيبر" ثلاث عناصر أو مؤشرات أساسية لدلالة على الصفة الاجتماعية وهي:

أولا- الوعي: ويعني وعي الشكل سلوك الآخرين.

ثانيا- المعنى: أي لا بد لأي فعل من دلالة، ويحمل معنى لدى الآخرين والعكس.

ثالثا- الفهم : ويتجلى في تعبير الأفراد الآخرين من خلال فهم السلوك.

وعليه؛ فإن الفعل الاجتماعي عند " فيبر" يبنى من خلال المعايير الداخلية للذوات الفاعلة في المجتمع، أي أنه كل سلوك بشري يحمل معنى ذاتيا يقصد إليه فاعله، والذي يفترض فيه أن فيه أن يكون واعيا بالسلوك المتوقع من الأفراد الآخرين الذين يوجه إليه سلوكهم. (نعيم أحمد، 1982، ص-ص، 114، 115) ويتجلى ذلك في أنماط سلوكية مرغوب فيها أو عنها اجتماعيا، ويقوم علم الاجتماع بالفهم التفسيري للأفعال الاجتماعية وتأثيراتها المختلفة، وفي هذا الصدد يقسم فيبر الفعل الاجتماعي إلى أربع أصناف هي،

الفعل العقلاني والذي يكون مرتبط بهدف معين، ثم الفعل العقلاني لكنه يرتبط بقيمة، والفعل الوجداني أو العاطفي وأخيرا الفعل التقليدي وهو الذي تحدده العادات والتقاليد والمعتقدات المجتمعية. (السيد، 1979، ص، 148)

إضافة إلى ذلك يتجلى اهتمام "فيبر" بالقيم من خلال تركيزه على الأخلاق البروتستانتية ودورها الكبير في بروز الرأسمالية الحديثة، التي كان لها الفضل حسب رأيه في بناء المجتمع الأوروبي العقلاني والمتطور حيث يقول " إن الاخلاق البروتستانتية قادرة على خلق سلوكيات تتفق مع روح الرأسمالية الحديثة " (عبد المعطي، 2002، ص، 94) إذن يظهر لنا من خلال أفكار " فيبر" مدى أهمية الجوانب الدينية في حياة الناس حيث بإمكان الدين حسب وجهة نظره أن يكون محركا فعلا لسلوكيات الناس وذلك بما يتضمنه من قيم وأخلاق رشيدة وعقلانية قادرة على بناء مجتمعات متقدمة.

أما أصحاب الاتجاه الصراعى أو الماركسيون فيرون أن القيم حقائق واقعية توجد في إطار اجتماعي و اقتصادي فهي ترتبط بحياتنا العملية ارتباطا وثيقا، و ينطلق مفكرو هذا الاتجاه في تفسيرهم للحياة الاجتماعية من منطلق مؤداه: أن التاريخ تتحكم في مسيرته قوانين موضوعية لا تخضع لإرادة الأفراد و الجماعات كما يعد البناء الاقتصادي للمجتمع هو المصدر الرئيسي للقيم لأنها تتشكل و تتطور بتطور النسق الاقتصادي، و ذلك لوجود رابطة وطيدة بين البناء التحتي، و البناء الفوقي . فالبناء التحتي يؤدي حتما لحدوث تغيرات في البناء الفوقي. و بالتالي في القيم باعتبارها إحدى مكوناته، كما يؤول البناء الفوقي بدوره إلى حدوث تأثيرات في علاقات الإنتاج سواء كان هذا التأثير ايجابيا فيسرع بتغيير البناء الاقتصادي أو العكس. (خروف، 1999، ص، 109)

فمنذ أكثر من قرن إعتقد كارل ماركس (1818-1883) أن التغيرات في إنتاج التكنولوجيا مع تغيراتها الملازمة في مجال العلاقات الطبقية تحدد التغيرات في العناصر الأخرى للمجتمع .و يؤكد ماركس أن التغير الاجتماعي يبدأ بصراع جماعات المصلحة بالرغم من أن قوة الصفوة الحالية تقاوم التغير بمفهومه القيمي، و الناس يقبلون بدء التغير عندما يصبحوا واعين بأن مصالحهم الخاصة استغلت من بناء النظام الاجتماعي نفسه، و يذهب ماركس إلى أن كل القيم النظامية ما هي إلا قيم الطبقة الحاكمة. (بيومي، 2002، ص، 135).

كما كشف هذا الاتجاه عن حقيقة مهمة مؤداها أن القيم نسبية، ذات طبيعة دينامية، متطورة و متغيرة بتغير الأوضاع الاقتصادية، و مختلفة باختلاف المراحل التطورية التي يمر بها المجتمع، كما أنها تتباين بتباين الوضع و الظروف المادية للطبقات المكونة للبناء الطبقي للمجتمع. لهذا فالقيم الإنسانية المطلقة لا يمكن أن توجد في مجتمع يتسم بالصراع بين الطبقات لكنها سوف توجد قطعا حينما تزول الملكية و يزول معها استغلال الإنسان لأخيه الإنسان و هذا لا يكون إلا بتحقيق الشيوعية تحقيقا كاملا.

إذن يمكن القول أن القيم لدى أصحاب هذا الاتجاه ترتبط بأشياء واقعية لها وجود ملموس خارج نواتنا، و بالتالي فهي صفات للموضوعات المادية و ظواهر الشعور الاجتماعي. (خروف، مرجع سابق، ص، 109).

وعليه نستطيع القول أن التوجه المادي كان جليا في التحليل الماركسي للقيم، فماركس لا يؤمن إلا بما هو مجسد على أرض الواقع، فحتى الأفكار جعلها بناءات فوقية من خلالها يستطيع الإنسان تحديد وجوده الواقعي من خلال بناءات تحتية تكون غالبا انعكاس لما يوجد داخل الأفكار، وهكذا تتحول القيم والثقافة من عالم التجريد إلى عالم الواقع المحسوس. حيث يعتقد "ماركس" بأن البناء المادي للمجتمع أي موارده الطبيعية والبشرية ومصادر رزقه ووسائل استغلاله لمعطيات الطبيعة هو الذي يحدد ماهية البناء الفوقي للمجتمع أي يحدد أفكاره وأيديولوجيته وفلسفته ودينه وقيمه وأخلاقه. وإذا ما تغير البناء المادي لسبب أو لآخر فإن هذا لا بد أن يترك انعكاساته وآثاره على البناء الفوقي، وهكذا يتغير المجتمع من نمط إلى آخر ويدخل المجتمع في مرحلة حضارية تاريخية لم يشهدها المجتمع من قبل.

هذه الأفكار يعبر عنها "ماركس" بقوله: واقعنا الاقتصادي والاجتماعي هو الذي يحدد وعينا وليس وعينا يحدد واقعنا، ويبرهن على هذا بذهابه إلى تاريخ المجتمعات إذ يقول أن علاقات الإنتاج في المجتمع الإقطاعي تنتج من خلال ظهور أفكار وقيم ومثل اجتماعية تنمي العمل الزراعي وتحترم رجال الدين والفئة العسكرية وتقيم الملكية الزراعية الواسعة وفي نفس الوقت تهين العمل وتحقر المرأة وتحارب مفاهيم الديمقراطية، وعندما يسقط نظام الإقطاع ويحل محله النظام الرأسمالي تتبدل أنماط الإنتاج ومستويات المعيشة ونوعية المهن ومن ثم تتبدل القيم والمقاييس السابقة وتحل محلها مقاييس تحترم العمل الصناعي وتقيم العلم وتحترم المرأة وتعمل في ظل الديمقراطية (www.uobabylon.edu.iq).

وفيما يتعلق بالمدرسة الأمريكية و لناخذ عنها على سبيل المثال لا الحصر كل من **بارسونز Parsons** و **سوروكين P.Sorokin** نجد أن الأول منهما حاول الوصول إلى، تعميمات عن التغير الاجتماعي و الثقافي من خلال تاريخ الإنسانية كمؤشر محدد للقيم. ويعبر عن التفاعل على أساس أنه ظاهرة اجتماعية ثقافية تتكون من ثلاث عناصر، إذ يؤكد في نظريته عن الفعل الاجتماعي على أن الموجهات الدافعية أو القيمية، هي إحدى أركان الفعل الاجتماعي و من ثم تتحقق القيم في أدوار و موجهات و مواقف و هذا ما يتضمنه الإطار المرجعي للفعل. (خروف، 1998 ص، 158)

و يعرف الفعل الاجتماعي على أنه نسق معقد من السلوك، يمكن تقسيمه إلى أجزاء ليتمكن تحليلها ودراستها في علاقتها المتبادلة ويحتوي كل نسق من السلوك على "الفاعل" والرموز والقيم التي توجهه، ودراسة أي نسق من السلوك توضح لنا كيف يعمل أو يفعل أو يؤدي وظيفته (موسى، سنة، ص، 56).

ويرى **بارسونز** أن كل فعل اجتماعي يشتمل على ثلاث عوامل هي: الفاعل، الموقف، موجهات الفاعل نحو الموقف، فالفاعل حسب رأيه هو الفرد الواعي الذي يقوم بأداء الفعل عن طريق استخدامه لفعله وذاته وتبرز أفعاله من خلال سلوكيات واعية وعقلانية.

أما الموقف فهو نوع من الظروف التي يكون فيها الفاعل مجبرا لاتخاذ قرار يختاره بنفسه، ويترجم ذلك من خلال الأدوار والوظائف التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية، أو تقوم به جماعات داخل النسق أو النظام الذي توجد فيه.

وفيما يتعلق بموجهات الفاعل فقسمها بارسونز إلى نوعين :

- **موجهات دافعية:** تتضمن مجموعة من الجوانب التي توجه الفاعلين للقيام بأعمال أو أفعال أو سلوكيات تجاه مواقف معينة، وهذه الموجهات يمكن أن تكون إدراكية، أو انفعالية، أو تقويمية .
- **موجهات قيمية:** حيث تعكس هذه الموجهات عدد من المعايير والقيم التي يؤمن بها الفرد ويعتقدونها من خلال مجموعة المعتقدات والأعراف والتقاليد التي توجد في النسق أو البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها .(موسى، مرجع سابق،ص،7) كما قسم التوجيهات القيمية إلى ثلاث أنواع هي: التوجيهات المعرفية، التقديرية، الأخلاقية (عبد الرحمن، 2006، ص-ص،37،36). و قسم الفعل الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع هي :

➤ **الفعل التمهيدي :** بمعن تصرف أولي يكون ممهدا للقيام بتصرف أكثر أهمية بالنسبة للفاعل .

➤ **الفعل التعبيري :** يقصد به أي تصرف يحقق الهدف الأكثر أهمية ويأتي بعد تحقيق الفعل التمهيدي.

➤ **الفعل المعنوي:** بمعن التصرف الذي يعكس مصالح الفاعل الذاتية والقيم و الثقافية إذن بهذا التصور يمكن القول أن بارسونز أكد على أهمية التنظيم الاجتماعي في ضوء معايير وقيم اجتماعية. (معن، 1997، ص، 85)

مما سبق يمكن القول أن المدرسة الأمريكية من أبرز المدارس التي ركزت على الثقافة والقيم في بحوثها لكن ما يمكن استنتاجه حول رؤية بارسونز للقيم هو تركيزه على ثبات القيم واستقرارها، إذ أغفل أي شكل من أشكال التغيير التي قد تطرأ على القيم في مجتمع ما، حيث ربط بين استقرار المجتمع وثبات القيم .

أما سوركين من خلال نظريته السوسيولوجية التي مؤداها أن التفاعل الثقافي الاجتماعي كوحدة ينبغي أن تحلل إليها الظواهر الاجتماعية، ذلك أن التفاعل ينطوي على ثلاث مكونات مترابطة ترابطا وثيقا وهي:

- الشخصية باعتبارها موضوع التفاعل.

- المجتمع باعتباره مجموع الشخصيات المتفاعلة.

- الثقافة باعتبارها مجموع المعاني والقيم والمعايير الموجودة لدى الشخصيات المتفاعلة، وباعتبارها كذلك مجموع الوسائل التي تنشئ هذه المعاني وتجعلها اجتماعية، وتقوم بتوصيلها (تيماشيف، مرجع سابق، ص، 345)

كما يرى أيضا أن البيئة الثقافية الاجتماعية تؤثر تأثيرا كبيرا في تشكيل الشخصية، ذلك أن هذه الأخيرة هي عالم صغير يعكس العالم الكبير الثقافي الاجتماعي الذي يولد فيه الفرد وينشأ في إطاره. فحياة الفرد دراما كبيرة أولا من خلال عالمه الاجتماعي، ثم من خلال الخصائص البيولوجية لكيانه العضوي، وحتى قبل أن يولد الكيان العضوي يتدخل العالم الثقافي الاجتماعي في التأثير على خصائصه وتحديداتها، ويظل ملتزما دون لين بعملية التشكيل حتى وفاة الفرد وبعد وفاته أيضا. كما أكد "سوروكين "

على الطبيعة التعددية لبناء الشخصية، فيعتبر تعدد الذوات في داخل الفرد انعكاسا لتعدد الجماعات والانتماءات الاجتماعية المتعددة للفرد الناشئة عن عضويته في جماعات مختلفة. (تيماشيف، المرجع نفسه، ص، 351)

أما نظرة **رالف بارتون بري Ralf Barton Perry** فتتعلق من مفهوم الاهتمام، وتعتبره محورا وركيزة أساسية لتفسير القيم، ومؤدى هذا التصور يقوم على أن أي اهتمام لأي شيء يجعله ذا قيمة، بمعنى أن القيم تتبع من الاهتمام والرغبة، ولا ينبع الاهتمام والرغبة من القيم، كما تركز هذه النظرة على كل القيم في ذات الفرد، وتطلق لفظة قيمة على كل عملية يقوم بها الإنسان، وتنتهي هذه العملية بإصدار حكم على شيء أو موضوع أو موقف ما، فالقيم في الواقع عمليات تقويم، والتقويم عملية اجتماعية ثقافية (المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص، 181).

يمكن القول أن نظرة **بارتون** للقيم كانت بسيطة وواضحة، فحسب رأيه كل شيء يثير اهتمام الأفراد والجماعات يمكن اعتباره ذا قيمة، كما أن القيم هي محصلة تجارب الإنسان وسلوكه فكلما خبر الإنسان شيء ما و توصل إلى إصدار حكم عليه، يعتبر قيمة، فلطالما ارتبطت الأحكام بالقيم .

كحوصلة لما تم استعراضه سابقا حول موضوع القيم في الفكر السوسيولوجي، يمكن القول أنه وخلال سيرورة تاريخية تميزت بالتغير والتراكم المعرفي، عرف موضوع القيم خلالها تصورات مختلفة، فالمرحلة الفلسفية اهتمت بالأخلاق وبالعالم المثل وجعلت من القيم مكون أساسي للنفس الإنسانية السامية، التي تتحلى بالخير والحق والعدل وغيرها من القيم التي افترض الفلاسفة أنها موجودة في عالم المثل .

أما المدارس السوسيولوجية على اختلاف توجهاتها وأفكارها فيمكن اعتبار نظرتها للقيم نابعة من نظرتها للظواهر الاجتماعية، فالقيم حسب **كونت** و **دوركايم**، فيبر، هي ظواهر اجتماعية لا يمكن أن نفصلها عن المجتمع الذي توجد فيه، ف **"كونت"** ومن خلاله فلسفته الوضعية رأى أنه يمكن ملاحظة القيم ودراستها دراسة علمية وحسب رأيه القيم هي مكون أساسي للنظام الاجتماعي الذي يتكون من عدة وحدات أهمها؛ الأسرة وما تحتويه من قيم وأفكار وعادات تنعكس على المجتمع ككل .

أما **دوركايم** فلقد احتلت الثقافة والقيم مكانة كبيرة في أبحاثه ولعل مفهوم الضمير الجمعي وما يحتويه من معاني تعكس الجوانب القيمية الإيجابية في المجتمع وهذا ما يعطينا تصورا عن ما تمثله القيم من أهمية في تحليلاته .

و بالموازاة مع ذلك نجد التحليل الفيبري الذي ربط بين القيم الدينية والتطور الاقتصادي من خلال مقولته بوجود علاقة بين الأخلاق البروتستانتية وظهور الرأسمالية كنظام اقتصادي أدى إلى تطور أوروبا حيث يقول **فيبر** في هذا الصدد " تهتم البروتستانتية اهتماما كبيرا بتنشئة الفرد تنشئة عقلية، فهي تمنح المهنة قيمة أخلاقية كبيرة، كما أنها تقدس العمل، بل وتعتبر أن تأدية العمل بأمانه وحماسة واجب مقدس " (عبد المعطي، مرجع سابق، ص، 94)

ليحذوا بارسونز حذو سابقه فالثقافة وما تتضمنه من قيم واتجاهات وأفكار كانت ركيزة أساسية في مختلف التفسيرات التي قدمها في تفسيره للظواهر الاجتماعية والأفعال الاجتماعية، أما فيما يتعلق بالاتجاه المقابل لمختلف الأفكار السابقة نجد التوجه الماركسي الذي انطلق من تحليل العلاقات الاقتصادية في تفسيره للظواهر الاجتماعية؛ التي اعتبرها قائمة على الاستغلال والعبودية، وهنا نجد ماركس يجعل من الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج هي الطبقة التي تنتج القيم، و تسعى للربح المادي فقط على حساب العمال الكادحين لهذا يمكن القول أن تركيز ماركس على الجوانب المادية جعل من موضوع القيم لديه موضوعا هامشيا مقارنة مع فكرة الصراع والاستغلال الطبقي والاعترا ب... وغيرها من المفاهيم الماركسية .

وختاما نخلص إلى أنه بالرغم من التعدد النظري والفكري تبقى الفكرة الأساسية هي أن القيم خاصة إنسانية و مكون مهم في حياة الأفراد والمجتمعات.

2- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة القيم التنظيمية:

بعد المرور على مختلف الأفكار والتصورات التي أوردها مختلف العلماء والباحثين فيما يتعلق بالقيم عامة، نصل الآن إلى التركيز على العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة القيم التنظيمية بشكل خاص والبدائية تكون من خلال استعراض أهم نظريات التنظيم، ونستهلها بالمقاربة الكلاسيكية ممثلة بكل من " تايلور و فايول، وماكس فيبر و كارل ماركس "، أما المرحلة الثانية والمسماة؛ بمرحلة العلاقات الإنسانية فانطلقت مع إلتون مايو، والتي اعتبرها البعض بمثابة نفي للمرحلة الأولى حيث تم قلب كل التصورات والمقترحات العائدة لها، تم التصور الوظيفي الذي مثله عالم الاجتماع الأمريكي تالكوت بارسونز، بعدها نجد النظريات السلوكية لعلماء النفس الاجتماعي أين ظهرت توليفة بين المجالين (علم الاجتماع - علم النفس) والتي من خلالها تم التركيز على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، وبذلك بدأت عهد جديد من مراحل التطوير في مجال التنظيمات بعد سقوط العديد من المقولات والتي على رأسها أن التنظيم نسق مغلق وأنه عبارة عن علاقات رسمية فقط، وما الفرد العامل إلا شيء مجرد بدون حاجات وأهداف شخصية . وهكذا بدأ البحث حول متغيرات جديدة لم يسبق التطرق إليها مثل القيم التنظيمية التي تعددت الرؤى حولها واختلفت بتعدد المداخل واختلاف تصوراتها وتفسيراتها لآلية عمل التنظيمات .

1.2. المرتكزات الأساسية النظرية للقيم التنظيمية:

في ظل هذا التعدد والاختلاف لدى رواد الفكر التنظيمي حول نظرتهم للقيم التنظيمية نقوم من خلال هذا العنصر بمحاولة لحصر مختلف المرتكزات الأساسية النظرية في دراسة القيم التنظيمية والبدائية تكون مع: المدرسة الكلاسيكية التي ظهرت خلال النصف الأول من القرن العشرين، حيث بدأت المنظمات تنمو وأصبحت هذه المنظمات معنية بصورة شاملة بالكفاءة والفعالية، علاوة على ذلك فإن التفكير العلمي قد عجل بالأساس الذي يقوم عليه التغيير . بالتالي فإن طرق الإنتاج العديدة قادت إلى تغيير ظروف

العمل بالنسبة للملايين من البشر، وبالتدريج فإن نتائج المنظمات المتحسنة تم حصاده، كما أن أساليب الراحة المادية أصبحت أكثر توافراً. (فرنسيس، وودكوك، مرجع سابق، ص، 20)

و لقد ارتكزت هذه النظريات على مقولات أساسية تفترض أن الفرد العامل هو بمثابة آلة، ويتم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية وهذا ما جاء به مؤسس المدرسة العلمية للعمل **تايلور**، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة و الخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال فترات سابقة، و يعتقد تايلور أن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع و الخدمات من أجل الحصول على المكافأة و من ثم فمفهوم العمل يركز على استمرار، الإنتاج و الأجر إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية و الشخصية المختلفة. (علي محمد، 2003، ص، 135)

لقد وجد أن الناس يكونون أكثر كفاءة في أدائهم عندما يكون عملهم منظماً ومخططاً بعناية لذا فقد تطورت مهنة جديدة عنيت بتوجيه ودراسة العمل، حيث شرع الأفراد باستخدام اللوحات الورقية وساعات ضبط التوقيت في مراقبة العمال وإحداث التغييرات في الأمور الروتينية . لقد كانت النتيجة التراكمية لأسلوب المراقبة الجديد هو تحسن كبير في الإنتاج وذلك من خلال أساليب التحليل التي تركز على التفاصيل والتي أدت إلى تحسين الأداء من خلال التجريب الدقيق، وتحديد المعايير والتدريب، كذلك كانت المعلومات المتعلقة بالوقت لدى معظم القادة مستندة إلى القيم التي تفترض أن الرجال والنساء العاملين هم مصادر، مثلهم في ذلك مثل أي مصادر أخرى وأنهم آلات يحفزون تدريجياً بواسطة النقود . لقد تم تلخيص الفلسفة السائدة وراء هذه القيمة الإدارية أفضل تلخيص في كتابات "**فردريك تايلور Frederick Taylor**" (1915-1856) رائد دراسة العلمية للعمل والذي أيد السعي الحثيث وراء العقلانية في كل مظهر من مظاهر الحياة. (فرنسيس، وودكوك، 1995، مرجع سابق، ص، 20) يمكن القول أن **تايلور** ركز على فكرة الرجل الاقتصادي؛ حيث اعتبر الأجر والظروف الفيزيائية للعمل الحافز الوحيد القادر على دفع الإنسان للعمل، ورأى بإمكانية إرضاء العمال وأصحاب العمل معا وذلك من خلال إعطاء العمال أجوراً مرتفعة وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في الوقت نفسه .

فحسب رأيه؛ الأجور العالية تدفع العمال للعمل بكامل قواهم لشعورهم بالرضى، مما يزيد من انتاجهم ويخفض من تكاليف الوحدة المنتجة (Jean, et Weil, 1997, p, 471)

وبالرغم أن **تايلور** كان مدركاً لأهمية العنصر البشري في الإدارة و التنظيم إلا أنه لم يدرسه دراسة علمية كما فعل مع الجانب الفني و لم يعطه الاهتمام اللازم من البحث و التحليل لقد كانت الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها مدرسة الإدارة العلمية، أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه: (بن نوار، 2006، ص-ص، 127، 126).

- 1- وضع أساس علمي للعمل، واستبدال الأساليب القديمة والتقليدية للعمل بأساليب علمية حديثة، واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عنصر من عناصر العمل.
- 2- اختيار العمال على أساس علمي ثم تدريبهم و تعليمهم.
- 3- التعاون بين العمال والادارة للعمل على استخدام الأسلوب العلمي المتطور في تنظيم العمل
- 4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الادارة والعمال . (مرسى بدر، 2008، ص،126)

إذن كان الهدف من وضع تايلور لهذه المبادئ هو زيادة الطاقة الانتاجية وذلك من خلال مجموعة من المعايير المادية للاستفادة الرشيدة من جهد العامل ووسائل الإنتاج، و أكد حرصه على الاستفادة من المواد الخام والآلات والمعدات وتقنين التعليمات والعمليات والحساب الدقيق لوقت العمل، ودراسة مراحل العمل عن طريق تقسيمها إلى عناصر، وقياس كل مرحلة بساعة التوقيت، ووضع قواعد ضبط لكل عملية من عمليات العمل، والعمل بنظام تفاوت الأجور، وفي محاولته لإرساء الإدارة على أساس علمي سليم، جاء بما عرف بـ دراسة العمل **Work Study** حيث عمل على تحليل حركات العمال فرادى والقيام بعملية الملاحظة عن كثب لكيفية أدائهم للعمل.

نلاحظ في هذا السياق أن تايلور قد بنى نظريته لدوافع المنظمة و العاملين على أساس مادي بحت و هو أن كليهما يطمح في الحصول على عائد أكبر و فيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما لذلك فقد نادى بأن يشترك الطرفان في تضخم و تثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج و هذا لن يتحقق حسبه إلا بما أسماه " الثورة العقلية " التي يجب أن تتبناها الإدارة و العاملون على حد سواء و الثورة العقلية يقصد بها أن يتوقف الطرفان عن التنازع على اقتسام العائد، و أن يوجها اهتمامهما و طاقتهم نحو زيادته فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما(بن نوار، مرجع سابق، ص-ص،127،126).

و إذا كانت التaylorية تستهدف الاستخدام الأفضل للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد و البيئة المحيطة بهم، فإن دراسات النظرية من هذه الزاوية يمكن أن تدخل في نطاق ما أطلق عليه سيمون **Simon** النظرية الفيزيولوجية للتنظيم، فالإدارة العلمية تعتبر الإنسان تابعا للآلة و أن سلوكه هو في جوهره عبارة عن سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة. و يبدو ذلك واضحا من المفاهيم التي استعان بها تايلور في دراسته و هي مفاهيم تتعلق كلها بقدرة الإنسان على تشغيل الآلات و مدى سرعته في أداء العمل و ارتباط معدل الإنتاج بمقدار النشاط، و مبلغ الإجهاد العضلي والتكلفة أو الأجر . (على محمد، 2003، ص-ص،138،137)

و يعتقد بعض الباحثون أن مدرسة الإدارة العلمية قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والإقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ وتركيز اهتمامهم على الزيادة الإنتاجية.

لكن من جهة أخرى فقد أغفلت هذه المدرسة عدة أمور هامة، وعلى رأسها الجانب الإنساني حيث أهمل الفروق الفردية بين العاملين بالإضافة إلى إهماله لتأثير جماعات العمل على أداء الفرد و رغباته و دوافعه وقيمه الروحية والفكرية. (بن نوار، مرجع سابق، ص، 126)

في هذا الصدد حاول "تاييلور" إبراز أهمية الدراسة العلمية ودورها في إحلال التعاون محل الصراع فحسب رأيه أنه حينما يتم اكتشاف القوانين الطبيعية، التي تحكم العمل و الإنتاج و تحديد الزمن الحقيقي لأداء العمل ثم وضع جدول الأجر على أسس موضوعية، فإن ذلك حسب رأيه سوف يقضي على المساومة و النزاع، لأن المرء لا يستطيع أن يساوم فيما يتعلق بالحقائق العلمية و هو ما يفقد النقابات وظيفتها، ذلك أن العمال يتعاملون مع الإدارة بصورة فردية لتحقيق مصالحها الشخصية بطريقة يسيرة بالتالي فتصوره كان واقعيا بحثا فاعلم وحده قادر على ضمان حقوق التنظيم والعامل في نفس الوقت. وهنا يبذو استبعاده لفكرة وجود قيم وأهداف شخصية للعامل يستطيع من خلالها بدل أكبر مجهود ممكن من أجل منظمته، وليس الأجر فقط من يحركه، فقد يكون لهذا العامل اتجاهات ايجابية لمروؤوسيه أو لزملائه الذين يشتركون معه في نفس الظروف، مما يولد لديهم معايير وقيم مشتركة، قد تبرز في سلوكيات محددة تعبر عن قبولهم أو رفضهم لما يتعرضون له من مواقف وظروف في عملهم. (بن نوار، المرجع نفسه، ص، 133) بعد استعراض أفكار تاييلور يمكن القول أنها تحمل في طياتها قيما تنظيمية قائمة على الفكر المادي المحض والتي تلغي أي دوافع للسلوك عند العامل إلا زيادة الأجر فهي محركه الأساسي لبدل المزيد من الجهد، ويمكن اعتبار هذه الأفكار أكثر ملائمة لتلك الفترة التاريخية التي تطلبت نوعا من القسوة في التعامل مع العمال من أجل الحصول على أداء أعلى خصوصا في ظل غياب الآلات المساعدة والمسهلة للعمل.

في نفس السياق نجد مؤسس نظرية التكوين الإداري العالم الفرنسي " هنري فايول " H.Fayol (1841-1925) فلقد قدم تفسيراً جيداً لظاهرة التنظيم يعتمد على مبادئ تفرض الرشد و العقلانية في العلاقات التنظيمية و ذلك من خلال مبادئ للعملية الإدارية و يلاحظ أن هذه المبادئ التي مر أكثر من عليها قرن من الزمان مازالت باقية و مستخدمة في المنظمات المختلفة و لقد استطاع أن يضع أربعة عشرة (14) مبدأ يمكن للمنظمة أن تدير عملياتها الإدارية و التنظيمية بكفاءة و هذه المبادئ هي:

- 1-تقسيم العمل و التخصص : يجب تقسيم العمل في وظائف ثم في أقسام و إدارات و ذلك لكي يمكن تحقيق التخصص في أداء الوظائف و التخصص في التعليم و التدريب .
- 2-السلطة و المسؤولية : يجب أن يمنح شاغل الوظيفة السلطة و الصلاحيات الخاصة بالتصرف على أن يسأل و يحاسب عن مقدار ما حصل عليه من سلطة .
- 3- الضبط و الربط : يمكن تحقيق درجة عالية من الالتزام في العمل من خلال أنظمة جزاء و عقاب تستخدم في حالة حدوث مخالفات و أخطاء في أداء العمل .
- 4-وحدة الأمر : و هي تعني أن يحصل كل شاغل وظيفة على أوامره من شخص واحد.

- 5-وحدة الهدف : هناك هدف رئيسي هو هدف المنظمة و على الإدارات أن تحقق هذه الأهداف و على الأقسام التابعة لكل إدارة المساعدة في تحقيق الأهداف الأعلى .
- 6-أولوية مصلحة المنظمة على مصلحة الأفراد : و يعني هذا أنه إذا تعارضت مصلحة المنظمة مع مصلحة الأفراد فإن مصلحة المنظمة تأتي في ترتيب متقدم .
- 7-عوائد العاملين : يجب أن يعود عمل العاملين في المنظمة عليهم بأجور و حوافز مناسبة .
- 8-المركزية : هناك نوع من المركزية في التخطيط و منح السلطات بينما يستلزم تنفيذ اللامركزية في العمل مع العاملين.
- 9- التسلسل الرئاسي : يجب أن يحترم العاملون خطوط انسياب السلطة من أعلى لأسفل و على العاملين اتباعها أثناء الاتصال و رفع التقارير و إصدار الأوامر و التعليمات .
- 10-النظام : يجب استخدام أنظمة عمل تساعد على توفير الخامات و الموارد المالية و الموارد البشرية في المكان و الزمان الصحيحين .
- 11-العدالة : يجب أن توفر أنظمة العمل العدالة و المعاملة المتساوية لكل العاملين .
- 12-استقرار العمالة : يجب اختيار العاملين و توفيرهم و تدريبهم بشكل يقلل من احتمال تسريحهم و يحقق الاستقرار في العمل .
- 13-المبادأة : لا بد من تشجيع الأفكار الجديدة التي تضمن تطوير العمل و المنظمة .
- 14-تنمية روح الجماعة : يجب تنمية فرق العمل و التنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق. (ماهر 2005،ص-ص، 27،28) إضافة إلى المبادئ الأربع عشر، قام فايول بتحليل مختلف الأنشطة الموجودة داخل التنظيمات وقسمها إلى ستة مجموعات، معتبرا النشاط الإداري احداها ولقد وزعها إلى مجموعتين أساسيتين هما: (Probst,andMercier,1997,p,43)
- أولا- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد وهي :**
- (أنشطة فنية) أو تكنولوجية.
 - (أنشطة تجارية) بيع، شراء، مبادلة.
 - (أنشطة مالية) البحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له.
- ثانيا- مجموعة الوظائف التي تحافظ على الوسائل و هي:**
- (أنشطة الأمن) حماية الأشخاص و الممتلكات.
 - (الأنشطة المحاسبية) عمليات الجرد وبيان الميزانية و التكاليف والإحصاء.
 - (الأنشطة الإدارية) تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، تنسيق، رقابة... إلخ(سويس، 2009، ص، 25)
- وقد أكد على أن هذه الأنشطة الستة توجد في أي منظمة، وعمل أيضا على تحديد مجموعة من الصفات التي يجب توفرها في المديرين وهي :
- (الصفات الجسمانية) الصحة والقوة.

- (الصفات العقلية) القدرة على الفهم والدراية، الحكم والتقدير، القوة العقلية.
- (الصفات الخلقية) الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة.
- (الصفات التربوية) الإعلام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها.
- (الصفات الفنية) المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها.
- (صفات تتعلق بالخبرة والتجربة) النابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة.

كما اهتم "فايول" بالتدريب الإداري حيث وضع نظاما تقليديا لتدريب الموظفين الإداريين (القياديين (في الصناعة. مؤكدا على أن القدرة الإدارية لا يمكن تتميتها عن طريق التدريب الفني فقط، بل يجب الاهتمام بها من الناحية العملية. (أبو مصطفى، 2001، ص، 64)

أن المبادئ التي وضعها "فايول" هي في الأساس عبارة عن ملاحظات جوهرية تتعلق بالعلاقات السببية بين تصرف إداري معين، وبين الأثر الناتج عن هذا التصرف. وهذا معناه أن مبادئ الإدارة توضع بشكل تجعل من الممكن التنبؤ بالنتيجة التي يمكن أن تتحقق من تصرف إداري معين. كما أنها تتمتع بصفة الإيجابية، أي أنها تحدد التصرف الإداري المقبول الذي يرتبط بالنتيجة المرغوب فيها، وذلك بدلا من تحديد التصرفات غير المقبولة التي تؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها. (بن نوار، مرجع سابق، ص، 144).

إذن نستطيع القول أنه بالرغم من تعدد المبادئ التي جاء بها فايول إلا أنها لم تكن شاملة لكل أجزاء التنظيم حيث يلاحظ إهماله للجوانب الإنسانية و دوافع العاملين النفسية و الاقتصادية و الاجتماعية و كذا تأثير جماعات العمل على اتجاهاتهم بالإضافة إلى الصراعات القائمة داخل التنظيمات حيث أن هذه النظرية أيضا اهتمت بالجوانب التنظيمية المحضة وحاولت وضع نموذج إداري يكون بمثابة مرجعية أساسية تقوم عليها التنظيمات من أجل تحقيق الفعالية وتحسين الأداء، لهذا يمكن اعتبار أن القيم التنظيمية التي يمكن أن نستشفها من أفكار تايلور لا تعدو أن تكون مبادئ تنظيمية يلتزم بها الأفراد داخل مؤسساتهم .

أما ماكس فيبر M.Wiber من خلال نظريته حول البيروقراطية، التي اعتبرها بمثابة نموذج مثالي للتنظيم، قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية، حيث يقوم التنظيم البيروقراطي على مجموعة من الخصائص هي :

1- التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، بمعنى هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميا وثابتة، وتعتبر واجبات رسمية، وهذا يعني أيضا وجود تقسيم محدد و واضح بين الأوضاع الاجتماعية، ويجعل كل فرد مسؤول عن الأداء الفعال لواجباته .

2- التسلسل الهرمي للسلطة، وتستند هذه السمة إلى مبدأ تدرج السلطة متوجهة من أعلى نحو الأسفل متخذة شكلا هرميا، ومحددة لمجالات النفوذ والمسؤولية، حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا .

3- وجود نسق من القواعد واللوائح، حيث تخضع العمليات التنظيمية لنظام من الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله، وتضمن أداء نشاطات التنظيم، وتحقيق الاستمرار في العمل. وإلى جانب هذا يحدد هذا النظام مسؤولية كل عضو ويحكم العلاقات بين الأنشطة والوظائف المختلفة

4- الاعتماد على المستندات والوثائق، ويوجد ضمن التنظيم البيروقراطي جهاز من الموظفين مهمتهم تدوين وتسجيل ما يحدث في التنظيم من تعاملات، فالاحتفاظ بالوثائق والمستندات حسب فيبر يحول دون حدوث أي خلل في الإسهام الوظيفي لعناصر ومكونات النموذج المثالي

5- وضع فيبر مسألة وضع الحدود بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغر الوظيفة، الذي لا يحق له الاستخدام الشخصي لوسائل العمل والانتاج، على اعتبار أن المنصب والمكتب لا يمتلك، فحصول الموظف على أجر وضمان العمل والاستقرار الوظيفي يتطلب فصل الأموال العامة والمعدات عن الملكية الشخصية للموظف. (قيرة، وآخرون، 2008، ص-ص، 129، 128)

6- إدارة المكتب وفق قواعد عامة لا شخصية أو وفق علاقات موضوعية، تتميز بكونها صارمة وثابتة ويمكن تعلمها واستيعابها، حتى يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه، وهكذا يعتبر استبعاد كل الاعتبارات الشخصية في الأمور الرسمية، شرطاً ضرورياً للحياة والكفاءة .

7- الاعتماد على مهارات فنية وتدريب كامل لكل الإدارات الرسمية المتخصصة، وينطبق ذلك على المدراء والموظفين في الشركات الخاصة وموظفي الحكومة أيضاً، وتتم ترقية الموظفين في الإدارة وفقاً للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما. (مرسي بدر، مرجع سابق، ص، 103)

كما افترض أن الأفراد داخل التنظيم هم مصادر مادية مثلثهم مثل أي مصدر آخر ، ليس لديهم أي ميول ورغبات إنما هدفهم هو تحقيق الربح المادي فقط، كما أن تحفيزهم يتم عن طريق الحوافز المادية (فرنسيس وودكوك، مرجع سابق، ص، 20) .

ويعتبر فيبر أن ولاء الفرد الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها، لأنها تمنحه قيمة اجتماعية أعلى من تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي. كما يرى فيبر أن تلك القيمة الاجتماعية للموظف تزداد كلما امتلك الموظف شهادات علمية .

ويرى أن تحديد دور الموظف في التنظيم البيروقراطي ينبثق من طبيعة هذا التنظيم ذاته. حيث أنه مطالب بأداء واجبات محددة بطرق معينة تم تدريبه عليها، ويخضع لرقابة وإشراف من المستويات الإدارية العليا، وحسب تصور فيبر؛ فإن الموظف البيروقراطي إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم، وهو يحصل على أجر لقاء قبوله بالتزامات وأعباء الوظيفة، وأساس التقدم الوحيد أمامه؛ هو الحصول على ترقية وفقاً للقواعد والإجراءات التي يحددها التنظيم .

إذن فالنظرية البيروقراطية كما رسمها **ماكس فيبر** تجرد الإنسان من مكوناته النفسية والاجتماعية وترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر . فالإنسان آلة تحددت لها واجبات تؤديها دون نقاش . (السلمي، 1980، ص-ص، 33، 34)

إن مثل هذه الأساليب الميكانيكية قد جعلت من الممكن إدارة المنظمات الكبيرة، ذلك أن العمال في هذه المنظمات قد وجدوا أنفسهم وهم يؤدون عملاً روتينياً جنبا إلى جنب مع ملايين العمال الآخرين - غير أن الجميع لم يكونوا على ما يرام (فرانسيس، وودكوك، مرجع سابق، ص، 20).

هنا يمكن القول أن أفكار **فيبر** لم تختلف كثيراً عن سابقه (**تايلور**، **فايول**) خصوصاً من خلال إغفالهم جميعاً لفكرة التنظيم غي الرسمي، واعتبار التنظيم نسقاً مغلقاً مما ينفي أي تأثير للثقافة والبيئة الخارجية على التنظيم . لهذا نرى أن القيم التنظيمية عند **ماكس فيبر** تتجلى من خلال النموذج المثالي الذي وضعه وجعله بمثابة معيار للسلوك البيروقراطي الرشيد، القائم على مجموعة من الخصائص التي تجعل من التنظيم أكثر فعالية، هنا يتضح الهدف الأساسي للتصور الكلاسيكي الذي كان يسعى لجعل التنظيمات أكثر فعالية بغض النظر عن أي عوامل إنسانية أو ثقافية أخرى .

وتزامناً مع أفكار **فيبر** البيروقراطية ظهرت النظرية الماركسية نسبة إلى مؤسسها **كارل ماركس** والتي تطرقت إلى مجموعة من القضايا المتعلقة بالتنظيمات الاجتماعية، ومقدار تأثيرها في مستويات الأداء والإنتاجية، كالصراع الطبقي، والبناء الاجتماعي وقضايا الإنتاج، وظروف العمل المتنوعة وقضايا التغيير والتطور ضمن التنظيمات الصناعية وخارجها.

وتعد مشكلة الاغتراب واحدة من القضايا التي يمكن من خلالها معرفة العناصر الأساسية في التحليل الماركسي المتعلقة بقضايا التنظيم عامة، والتنظيم الصناعي بشكل خاص. (صديق، 2011، ص، 326)

ويرى **ماركس** أن التنظيم يتكون من بنى تحتية وبنى فوقية، حيث يتألف البناء التحتي من علاقات الإنتاج وقوى الإنتاج، أما البناء الفوقي فيقصد به الأفكار، السياسة، الدين، الفن، القانون الفلسفة... الخ كما يفترض أيضاً أن التغيير في البنى الاجتماعية يحدث على مستوى البنى التحتية أي بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج والتي يسميها **ماركس** بـ العلاقات الاجتماعية . وفي نفس السياق يعتقد أن أسس التناقض داخل كل بناء اجتماعي مرتبطة بعاملين أساسيين هما (الأخرس، 1984، ص، 85):

1- ظروف موضوعية، والتي يعتبرها المركب الكلي للقوى الطبيعية، والقوى التقنية، والتنظيم الاجتماعي، التي تهدف إلى إشباع حاجات الإنسان الاقتصادية الضرورية. (الأخرس، المرجع نفسه، ص، 87)

3- ضرورات بشرية مقرونة برغبة تفصح عن نفسها في شكل حاجات متجددة.

لهذا يمكن القول أن **ماركس** يركز على العامل الاقتصادي للبناء الاجتماعي، فالعلاقات الاقتصادية (البنية التحتية) في تصوره لها الأثر الأساسي في تكوين التنظيمات الاجتماعية، إذ يصفها بأنها المحرك الوحيد والأساسي لجميع النظم السائدة في البناء الاجتماعي (زهري، وقباري، 1985، ص- ص، 170، 168)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تنظيمات العمل في المجتمع الصناعي الرأسمالي وفقا للتحليل الماركسي هي تنظيمات بيروقراطية، ولقد اعتبرها بمثابة أداة طيعة في يد الرأسماليين من أجل إحكام السيطرة على العمال واستغلالهم بأشكال متعددة، لكنه في نفس الوقت افترض أن وجودها مؤقت، ونموها طفيلي، كما أن هدفها الأساسي هو الحفاظ على الأوضاع كما هي، بمعنى استغلال الطبقة الحاكمة والمالكة لرأس المال للطبقة المحكومة، مما يجعل من ظهور ونمو مثل هذا النوع من التنظيمات أمرا حتمي في مجتمع يتميز بالتقسيم الطبقي، ويسعى باستمرار إلى تدعيم التقسيمات الطبقيّة والحفاظ عليها. (الحسيني، 1975، ص 38، 39) وضمن هذا النوع من التنظيمات يرى ماركس أن العامل يفقد القدرة على الإبداع والمبادرة والابتكار، وتنتشر بينهم مظاهر التنصل من المسؤولية وتظهر الخلافات والصراعات بدافع السعي وراء المصالح الشخصية، مما يؤثر سلبا على مستويات الأداء والإنتاجية، فالفرد داخل التنظيم البيروقراطي يعامل كأنه شيء مجرد من المشاعر والأحاسيس.

وفي سياق التصور الماركسي دائما احتل مفهوم الاغتراب مكانة مهمة في فكر الرجل بعد أن وجد مظاهره منتشرة في علاقات العاملين بعضهم مع بعض، وفي علاقتهم ببقية أفراد المجتمع، وبداخل التنظيمات المنتشرة في المجتمع الصناعي، وقد أفرز التطور الاقتصادي مشكلة الاغتراب الاجتماعي والنفسي لدى العاملين وأرجع التحليل الماركسي تلك الظاهرة إلى الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتقسيم العمل، والصراع الطبقي القائم على الاستغلال والاستئثار بالسلطة والنظر إلى العامل على أنه وسيلة وليس غاية بحد ذاته، ورأى أن الوسيلة الوحيدة للخروج من حالة الاغتراب هذه التي يعانيها عمال المجتمع الرأسمالي هي بالقضاء على الملكية الخاصة والاستغلال، ومعاملة العمال معاملة إنسانية تناسب وطبيعتهم البشرية وتحقق متطلباتهم الاجتماعية والنفسية التي تحقق لهم الاستقرار والتوازن. (علي شتا، د سنة، ص 66) ويضيف ماركس أن الاغتراب لا يوجد بين العمال فحسب، بل هو موجود داخل التنظيمات نفسها، من تسلسل رئاسي دقيق، ونظام محدد، واحترام شديد للسلطة، وقائمة القوانين والواجبات، وكلها صور من صور الاغتراب، التي تنعكس سلبيا في عدم الكفاية الإنتاجية لتلك التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية .

و خلصت النظرية الماركسية، إلى التركيز على ضرورة تحقيق الحاجات الإنسانية أولاً وقبل كل شيء كما دعت إلى إلغاء الاستغلال، ونادت بتحقيق العدل والمساواة بين جميع أفراد التنظيم الاجتماعي والوصول من ثم إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاج، الذي سيعود بالنفع الكبير على كل الأفراد في المجتمع ويؤدي إلى انتعاش المستويات الاجتماعية جميعها. وعليه فإن تطوير الإنتاج وزيادته يصبح مطلبا مهما وغاية سامية تسعى إليها إدارة كل تنظيم صناعي، فكلما كان هناك توافق وتلاؤم بين عناصر البنية التحتية (قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج) كان المردود (الأداء والإنتاجية) عاليا، وفي حال ظهور أي اضطرابات أو خلافات أو أية مشاكل ضمن البنية التحتية، سيؤدي ذلك بالضرورة إلى تدهور وانخفاض في مستويات الأداء والإنتاجية. (صديق، 2011، مرجع سابق، ص 331)

نستنتج من خلال التصور الماركسي لآلية عمل التنظيمات؛ أن مجمل أفكاره كانت عبارة عن انتقادات وجهت للتنظيمات البيروقراطية، ومن خلالها للنظام الرأسمالي القائم على علاقة الاستغلال حسب تصوره . لهذا يمكن القول أن **ماركس** ركز جل اهتمامه على العوامل الاقتصادية وما تخلفه من آثار سلبية على الطبقة العاملة والمجتمع ككل، وهكذا تعتبر القيم التنظيمية حسب تصوره مفهوما مثاليا في ظل الأوضاع الاقتصادية القائمة على استغلال الطبقة المالكة لطبقة مملوكة تعاني الاغتراب لا تملك من أمرها شيء لا اتجاهات ولا قيم، حتى سلوكياتها تكون محددة وفق قوالب رسمية معينة في ظل تنظيم بيروقراطي صارم أفرزه النظام الرأسمالي . بالتالي هنا يصعب الحديث عن القيم التنظيمية في التصور الماركسي، إذ يرى العديد من الباحثين أنه أهمل دورها الفعال في قضايا التنظيم الاجتماعي جميعها . و يوافق **ماركس** الرأي "فليتشر" الذي يقول " البناء الاقتصادي هو الأساس الحقيقي للمجتمع، ومنه تنبثق أغلب المؤسسات التشريعية والسياسية للبناء الأعلى الذي يشغل بدوره الأساس الاجتماعي". (Fletcher,1972,p388)

كحوصلة لما تم تناوله سابقا نجد أن القيم التنظيمية من خلال النظريات الكلاسيكية تمحورت حول أمور مادية محضة، فمعتقدات العمال وأفكارهم تهتم بالعائد المادي الذي يحصلون عليه من خلال أرباح مؤسستهم.

- في سياق آخر مناقض جاءت به النظرة الكلاسيكية للقيم التنظيمية بدأ عصر ثان من القيم التنظيمية تميز بنظرة مغايرة تماما لما كان سائدا من تصورات حول آلية عمل التنظيمات و عوامل زيادة الفعالية التنظيمية إذ ظهرت نظريات و تصورات عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يعتبر الإنجليزي "أوليفر شيلدون" **Oliver Shildon** أول رائد لهذه المدرسة عكس ما هو شائع من أن الأسترالي "إلتون مايو" هو أول مؤسس لها حيث قال " شيلدون" في كتابه "فلسفة الإدارة " عام 1923 "إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج . نلاحظ من خلال هذا القول؛ أنه رد صريح وقوي على الإدارة العلمية لفريدريك تايلور حيث اعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال" وليست مجموعة من الماكينات والعمليات التقنية. (بن نوار، مرجع سابق، ص، 187)

لقد اقترح **شيلدون** إتباع مجموعة من القواعد بالنسبة لجميع العمال وهي كما يلي:-

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.
- لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقا لإسهاماتهم.

ولقد أيدت هذا الاتجاه الأمريكية "ماري باركر فوليت Mary Parker Follet" التي قالت: "إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع والرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى." و إحدى تلك الاحتياجات، الحاجة لدرجة من التحكم في وضعه بمعنى أن العامل هو الذي يقرر مصيره داخل التنظيم. كما كانت "ماري" تعتقد أن التنسيق و ليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيدة أو الفعالة.

هذا ما دفع الأسترالي "إلتون مايو" Elton Mayo للقيام بسلسلة من التجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه. ولعل أهم دراسة أميريكية انطلق منها الباحث وجماعته، من أمثال "روثلسبرجر" Roethlisber، و "وليم ديكسون" W. Dickson من جامعة "هارفارد Harvard" هي دراسات "هاوثورن Hawthorne" التي أجريت بمصانع الويسترن إلكترونيك Western Electric Company والتي دامت بين سنتي 1927-1932. (الحسيني، 1985، ص، 125). حيث سعى "مايو" بادئ الأمر إلى تحديد العوامل التي تؤثر على المردودية في المصانع كالإضاءة وارتفاع الأجور أو فترة الاستراحة، فتوصل من خلال اختباره إلى اكتشاف متغير خفي هو الجماعة والعلاقات الإنسانية القائمة ضمن جماعة العمل الصغيرة، فمن خلال هذه التجارب اكتشف مايو أهمية العلاقات في الجماعة، من خلال سلسلة تجارب نفسية -تقنية تهدف إلى إقامة صلات ما بين الإنتاج والوسط الاجتماعي. (لاباساد، ولورو، مرجع سابق، ص-ص، 143، 144). ولقد توصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:-

- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضا في إثارة دوافع الأفراد.
- تلعب الجماعات الغير رسمية في المنشأة دورا في تحديد اتجاه الأفراد العاملين وأدائهم .
- يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.
- من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات.
- يحتاج المدراء الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم الى مهارات فنية
- تنمية روح الجماعة قد تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال، والتي قد تنعكس سلبا على تحقيق الأهداف.
- شعور العامل بالرضا والراحة النفسية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. (Lesnard, 1994, P, 231)

ولقد بين "مايو" من خلال تجاربه عن وجود أنماط سلوكية بعيدة عن ما تحدده المنظمة، هذه الأنماط تعبر عن التفاعل بين الأفراد أثناء أدائهم لعملهم، والذي يظهر في شكل نظام اجتماعي يمثل الأعضاء إلى قواعده وهو ما يعبر عنه بالتنظيم غير الرسمي.

وفي نفس الاتجاه اعتبر "مايو" أنه داخل أي منظمة رسمية يوجد تنظيم غير رسمي، يمكن أن لا يتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط نجاحه قبل كل شيء بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير

الرسمية . (سويسى2009، مرجع سابق،ص-ص34،35).مما يعني أن مدرسة العلاقات الانسانية قد اهتمت بمظاهر السلوك التنظيمي التالية:-

- المؤسسة نظام اجتماعي .
- يعتبر العامل عضوا في جماعة العمل التي تحكمها قيم ومعايير المجموعة.
- يحكم سلوك العاملين منطق العواطف والمشاعر والحاجات الانسانية .
- دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الاستقرار، اشباع الحاجات والتأثير على التنظيم الرسمي.
- إعطاء الأولوية للأهداف المرتبطة بكرامة العامل .
- التركيز على أهمية أنظمة الاتصالات الجماعية .
- استناد أنظمة الرقابة على المتغيرات الانسانية والجماعية.
- مشاركة أفراد وجماعات المؤسسة في عملية اتخاذ القرار .
- الاهتمام بفريق العمل، من خلال وجود قنوات الاتصال المفتوحة، وتشجيع الجماعات غير الرسمية.
- القيادة الديمقراطية، بمعنى تفاعل القائد مع أعضاء الجماعة.
- الحوافز المعنوية، الحوافز الجماعية والمزايا الإضافية.(قيرة ، وآخرون، مرجع سابق،ص،138)

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أنه نتيجة لتجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، تبنى قادة التنظيمات وجهات نظر جديدة بشأن الكائن البشرى مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهماً، وفي بعض الأحيان دورا حاسما في التأثير على الإنتاجية، لذا فقد تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل ومن ثم تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة إلى بيئة العمل . وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية. (فرنسيس، وودكوك مرجع سابق،ص،20)

لعل التصور الذي جاء به "التون مايو" لم يعطي القيم التنظيمية أهمية كبيرة إلا أنه لفت الانتباه إلى متغيرات أخرى توجد في التنظيمات مثل التنظيم غير الرسمي، وحاجة العمال إلى الانتماء إلى جماعات يكون بينها توافق في الأفكار والأهداف، وبذا تعتبر أفكار الرجل بمثابة تيار مغاير تماما لما ساد قبله من أفكار العقلانية والرشد، وهكذا نستطيع القول أنه مع التوجه الانساني برزت قيم تنظيمية تهتم باتجاهات العمال وسلوكياتهم في ظروف بيئة مختلفة.

و بعد الحرب العالمية الثانية، ظهر موقف جديد أدى إلى تغيير جذري في هيكل القوة الخاص بالمنظمات، تمثل في ظهور النظرية الوظيفية على يد عالم الاجتماع الامريكي "تالكوت بارسونز" حيث قدم منظورا مختلفا عن التصور الماركسي والفيبري، إذ نظرت الوظيفية إلى التنظيمات الاجتماعية بوصفها مجموعة أنساق اجتماعية رئيسية، وأخرى فرعية تضم الجماعات والأقسام... الخ، وبعد التنظيم الاجتماعي نسقاً فرعياً في إطار نسق اجتماعي أكبر وأعم هو المجتمع. وتستمد التنظيمات الاجتماعية شرعيتها من القيم المعيارية السائدة المحددة لنظم الحقوق والواجبات والأدوار الاجتماعية والمهام المنوطة

بكل عضو من أعضاء التنظيم الاجتماعي والتي يتم اكتسابها عن طريق التنشئة الاجتماعية منذ سنوات الطفولة الأولى. وتسهم هذه المعايير في الحفاظ على استقرار التنظيم الاجتماعي وتوازنه وتسعى لتحقيق أهدافه وخطته، ويكون أداء العضو في التنظيم الاجتماعي مرتبطاً أشد الارتباط بهذه المعايير.

إذن فالنظرة الوظيفية؛ هي نظرة تسعى للحفاظ على التوازن الدائم للبناء الاجتماعي داخل التنظيمات ولا تكثر بضرورة التغيير ونشوب الصراع والحركة التي ترفض السكون والثبات، فهذه النظرية ترفع من شأن قيم التساند والتناغم من أجل تحقيق التضامن والتماسك بين سائر الأنساق والنظم والعلاقات السائدة في البناء الاجتماعي. ولذلك يرى العديد من الباحثين أن الوظيفة أخفقت - إلى حد كبير - في تفسير ظواهر مرضية أو غير سوية لأنها تصيب البناء الاجتماعي بالانحلال والاعتلال والتفكك، فتصبح الظواهر المرضية المعتلة مضادة للتضامن والتماسك والتلاؤم القائم على نحو مسبق و دائم في البناء الاجتماعي. (percy,1968,p58)

و يلاحظ أن المدرسة الوظيفية، لم تركز اهتماماتها على التغيرات التي تحدث ضمن التنظيم الاجتماعي، ولم تهتم بالحوادث والتغيرات التي تحدث في التنظيم الاجتماعي كلياً، بل ركزت على دراسة التحولات والنمو لمتغيرات موجودة ضمن التنظيم الاجتماعي، التي تنتقل من مرحلة إلى أخرى بالاعتماد على الخصائص الذاتية التي تميزه، ومن تلك المتغيرات على سبيل المثال: الاختراعات والاكتشافات التي يمكن أن تستخدم لزيادة قدرة التنظيم القائم والتحركات الدورية والنمو أو التخصص في الحجم، أو درجة التعقيد في متغيرات موجودة وجاهزة في التنظيم الاجتماعي، فهدف المدرسة الوظيفية هو رصد التحولات والتبدلات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي وليس بمقدورها أن تدرس أو تفسر أو تحلل التغيرات أو التبدلات أو التحولات الثورية للتنظيم الاجتماعي. (الأخرس، مرجع سابق، ص-ص، 183، 184)

لكن الدراسات السوسيولوجية المعاصرة، أثبتت أن كل التنظيمات الاجتماعية لا تتمتع بحالة الثبات التام، إنما هي تنظيمات اجتماعية متحركة حافلة بما تحتويه من تغيرات، كما يستمر الصراع ويسود في بنية التنظيم من حين إلى آخر، لأن مدة الاستقرار والتوازن هي مدة مؤقتة، وعند حدوث خلل ما أو انحراف معين في أي مستوى من مستويات التنظيم الاجتماعي، فإن حالة الركود تلك سوف تتحرك من أجل حل ذلك الخلل وإصلاحه، وتختلف طبيعة الحل وسرعته، فقد يكون بطيئاً وهادئاً، أو قد يكون سريعاً ويحمل في طياته تغييراً جذرياً. (زهري، قبّاري، مرجع سابق، ص-ص، 257، 258)

و تأسيساً لما سبق ذكره، يمكن القول أن النظرية الوظيفية لم تهتم بظروف العمال النفسية والاجتماعية والاقتصادية وما يعانونه من مشاكل في العمل، فقد دعتهم إلى الخضوع للسلطة القائمة والتزام القوانين الموضوعية والقيم والمعايير التي تحافظ على توازن التنظيم الاجتماعي واستقراره، مما جعلها تفقر للعناصر المحفزة على التغيير الاجتماعي. بالتالي بالرغم من أن القيم التنظيمية كانت لها أهمية في تحليلات "بارسونز"، إلا أنها وظفت من أجل الحفاظ على الاستقرار والثبات داخل التنظيم. بمعنى أن القيم التنظيمية يجب أن تكون متوافقة ومتسقة مع القيم العامة الموجودة في المجتمع، لهذا ما دفع الكثير من

الباحثين والمهتمين بالدراسات التنظيمية إلى البحث عن مدارس ونظريات جديدة تكون أكثر مرونة وقدرة على فهم التنظيم بكل تناقضاته ومشكلاته.

ومع بداية الستينات من القرن الماضي ظهر توجه جديد ركز على دراسة السلوك التنظيمي بشكل أكثر عمقا وشمولية، ليحل مفهوم السلوك التنظيمي **Organizational Behavior** أو مفهوم الموارد البشرية **Human resources**، مجال التحليل السيسولوجي في دراسات التنظيميات، و ليمثل في واقع الأمر مرحلة حديثة لتطور الاتجاهات السلوكية، ومن الرواد الأوائل المؤسسين لهذا الاتجاه نجد **دوجلاس ماكجريجور McGregor Douglas**، و **كريس أرجيريس C. Argyris** و **فريدريك هيرزبرج F. Herzberg**. (مرسي بدر، مرجع سابق، ص-ص، 186، 187)

ونستهل حديثا مع "ماكجريجور" حيث أنه قام من خلال مؤلفه الشهير " **The Human Side of Enterprise** " بتوضيح أهمية أنظمة القيم الإدارية، وذلك من خلال تقسيمه للمعتقدات الإدارية إلى مجموعتين متضادتين والتي أطلق عليهما نظرية (X) ونظرية (Y) .

❖ أولا يرى **ماجريجور** أن نظرية (X) تؤدي إلى التأكيد على أن استراتيجيات الضبط التنظيمي، وعلى الإجراءات والأساليب الفنية التي تخبر الأفراد داخل التنظيم بما ينبغي عليهم من أعمال وتحديد مدى التزامهم به، كما تضع نظاما صارما للمكافآت و الجزاءات. (McGregor, 1960, P, 132) وتستند هذه النظرية إلى مجموعة من الافتراضات الأساسية عن طبيعة السلوك الإنساني وهي :

- ✚ الإنسان العادي يتصف بـ كراهية متأصلة للعمل ويحاول أن يتجنبه كلما سنجت له الفرصة لذلك .
- ✚ نتيجة للكراهية المتأصلة لدى أغلب الناس للعمل، فإنه يجب أن يتم إرغامهم قسرا على العمل، من خلال الرقابة الصارمة والتوجيه والتهديد بالعقاب، وذلك للحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم .
- ✚ الإنسان العادي يتجنب المسؤولية، كما أنه قليل الطموح، ويهدف إلى الأمن والاستقرار قبل أي شيء آخر.

كما افترض أيضا أن التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية (X) لا تقدم للإنسان إلا فرصا محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية، وهي الحاجات الإنسانية التي ترتبط بارتفاع وعلو القيمة الإنسانية . فالتنظيم الرسمي يركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط للعاملين دون الأخذ بعين الاعتبار حاجات أساسية أخرى . لهذا يؤكد أن الأفراد الذين يحرمون من فرص إشباع رغباتهم من خلال العمل سوف يسلكون بطريقة تتسم بالسلبية وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ومقاومة التغيير والمبالغة في تركيزهم على المطالب الاقتصادية . بالتالي فإن الافتراضات التي تطرحها نظرية (X) لاتصف الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ التنظيم الكلاسيكية وافتراضاتها . (السلمي، مرجع سابق، ص-ص، 103، 105) .

❖ ثانيا نجد النظرية (y) التي يرى **ماجرجور** أنها تؤدي إلى الاهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية، ويتم ذلك بواسطة تقديم فرص أكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال . (McGregor , opcit,P,132) وبدورها تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:

- الإنسان لا يكره العمل بطبيعته، وإنما يعتبر بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيء طبيعي بالنسبة للإنسان، لكن سلوك الإنسان اتجاه العمل يتوقف على عوامل خارجية إما تحبب إليه العمل أو تنفره منه.
- الرقابة الصارمة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك الانساني وتحقيق أهداف التنظيم، بل أن الفرد العامل سوف يعتمد على الرقابة والتوجيه الذاتي دون الحاجة إلى رقيب أو موجه خارجي.

- أهم المكافآت التي يتوقعها الفرد هي اشباع حاجاته الذاتية أي الرغبة في الانجاز وتأكيد الذات .
- الإنسان العادي يتعلم في الظروف المناسبة ليس فقط أن يتحمل المسؤولية ويقبلها، بل أن يسعى للبحث عنها، فهو يرى أن انخفاض الطموح، والتأكيد على الأمن والضمان ليست صفات طبيعية في الإنسان، بل هي نتائج لتجاربه وخبراته .

- الأفراد بصفة عامة يتمتعون بالقدرة على استخدام الذهن والخيال في حل المشاكل التنظيمية أي أنهم يمتلكون مهارات الابتكار والإبداع، وبذلك فإن الفشل في تحقيق أهداف التنظيم وعدم القدرة على التطوير لا يعود إلى قصور في طبيعة الأفراد أو تراخيهم وتكاسلهم. (السلمي، مرجع سابق، ص-ص، 105، 107) لهذا فإن "ماجرجور" يُحاج بأن هذين الموقفين ينمان عن توقعات مكتملة ذاتيا، ذلك أنه إذا كان الأفراد تتم إدارتهم من وجهة نظر نظرية (X) فإنهم سيكونون غير متعاونين ومخادعين، في حين أنهم إذا كانوا يدارون من وجهة نظر نظرية (Y) فإنهم سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتيا.

بالتالي رأى أن على التنظيم إتباع مجموعة من الخطوات من أجل تحقيق التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد، وهذه الخطوات هي :

➤ توضيح المتطلبات العامة للوظيفة .

➤ تحديد أهداف يجب تحقيقها خلال مدة معينة .

➤ مباشرة العملية الإدارية خلال مدة محددة .

➤ تقييم النتائج.

كما يضيف **ماجرجو** إلى هذا، تفاصيل عن أهمية القيادة والاشتراك في الإدارة، وتنمية الإدارة باعتبارها عناصر مساعدة في تكوين جو تنظيمي صالح لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم .

هنا يمكن القول أن افتراضاته تبرز وجود نوعين من الأفراد الذين يحملون قيما مختلفة ومتناقضة فهناك من هم كسالى، بالتالي قيمهم تكون سلبية وتتميز باللا-انضباط وعدم احترام العمل، كما أنهم لا

يملكون طموحات يسعون لتحقيقها، وهذا النوع من الناس يؤثر بشكل سلبي على قيم المنظمة التي ينتمي إليها .

وبالعكس من ذلك؛ نجد صنفا آخر يعكس قيما إيجابية مثل الانضباط وحب العمل والطموح... وغيرها من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية التي تؤثر على التنظيم الذي يتواجدون فيه بشكل أفضل .

وإذا انتقلنا إلى كريس أرجيريس C.Argyris نجده يعتقد أنه بمجرد انضمام الأفراد إلى التنظيم يجدون أنفسهم في مشكلة كبيرة، حيث أن التنظيم من خلال مبادئه وأسسها للتخصص والتسلسل الهرمي والضوابط العامة، يحبط إشباع حاجاتهم الفردية في الوصول إلى المراكز العليا داخل التنظيم والاستقلال الذاتي، وتحمل المسؤولية، وممارسة قدراتهم ومواهبهم كبشر أو كأفراد، ويترك لديهم انطبعا بالضعف أو السلبية أو يؤدي بهم إلى محاربة التنظيم، كما أكد على وجود تناقض جوهري بين حاجات الشخصية الناضجة وبين متطلبات التنظيم الرسمي، فاستخدام مبادئ التنظيم كما هي محددة رسميا، يجد العمال أنفسهم خاضعين لضبط وسيطرة الإدارة على عملهم، ونتيجة لذلك يتصرفون بسلبية وينزعون للاعتماد والخضوع ويستخدمون قدرات بسيطة ويعملون في ظروف تؤدي بهم إلى الإحباط النفسي، ويرى "أرجيريس" هنا أن تناقض خصائص التنظيم مع الخصائص التي يرغب بها الأفراد، يؤدي بالتنظيمات إلى محاولة علاج هذا الخلل عن طريق دفع أجور عالية للعمال من أجل ضمان تعاونهم مع الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم (Argyeis,1957,P66) لكن في ذات السياق يفترض أيضا أن هذا التناقض الذي يعده حتمي حسب رأيه يزداد كلما كان العمال أكثر نضجا، لهذا حاول مرة أخرى حل هذا التناقض بين الفرد والتنظيم عن طريق اقتراح تشكيل الإدارة بالمشاركة، وتوسيع مجال عمل الفرد، كوسيلتين لحل النزاع بين مصالح الفرد والتنظيم. (Argyeis,1964,P115)

يتضح من خلال أفكار أرجيريس، أنه يفترض وجود تناقض حتمي بين مصالح العمال ومصالح التنظيم وفي هذا دلالة على وجود اختلافات بين القيم التي يحملها العمال، وبين القيم التي يسعى التنظيم إلى نشرها لدى الأفراد، فحسب رأيه كلما كان التنظيم يعزز قيما رسمية كلما أحس العمال بالضغط والسيطرة مما يؤثر على فعاليتهم وكفاءتهم في العمل .

أما فريدريك هيرزبرغ F.Herzberg الذي يعد أحد علماء النفس الصناعي الذي أرسى ما أطلق عليه "نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات" Motivation-hygiene theory. والتي من خلالها أكد وجود اختلاف جوهري بين الآثار التي تسببها الجوانب الرئيسية في العمل بالنسبة للدوافع الإنسانية، والآثار التي تسببها الجوانب العرضية والهامشية في العمل بالنسبة لهذه الدوافع . أما الجوانب الرئيسية فتتمثل في إمكانيات أو احتمالات التقدم والنمو والإنجاز لعمل التنظيم، والجوانب الهامشية هي سياسة الشركة والإشراف، وظروف العمل والعلاقات الشخصية والأجر والأمن الوظيفي وغيرها، ويطلق "هيرزبرغ" لفظ الدوافع على الجوانب أو العوامل الرئيسية، أما الجوانب الهامشية فيطلق عليها عبارة العوامل الصحية .

ويعتقد في نفس الإطار أن وجود العوامل الدافعة يؤدي إلى حالة مستمرة من التحفيز، ولكن عدم وجودها لا يقلل من الدافع الداخلي. أما العوامل الصحية فلا يؤدي وجودها إلى حالة مستمرة من الدافعية، ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الاغتراب **aliénation**. وهكذا ينتهي **هيرزنبيرغ** إلى أن المال ليس دافعا مؤثرا باستمرار لأن الناس سيعملون من أجل المال حتى نقطة معينة يتم فيها اشباع حاجاتهم وتحقيق حياة كريمة لهم، وبعد ذلك يفقد المال أهميته باعتباره حافزا على العمل. واعتبر **هيرزنبيرغ** المال والأرباح والمساعدات المالية بمثابة دوافع سلبية إذ يشعر الناس بالشقاء والتعاسة لعد امتلاكهم المال، ولكنه لا يجعلهم أكثر سعادة أو أكثر إنتاجية بالضرورة. (مرسي بدر، 2008، ص-ص، 191، 192) لقد توصل **هيرزنبيرغ** إلى نتيجة مؤداها أن المكافأة المادية والإشراف، والبيئة المادية تعمل القليل من أجل تقديم الدافع الإيجابي لذا فإن هناك حاجة كبيرة إلى إيجاد الفرصة للإنجاز من خلال بناء الوظيفة ذاتها وتطويرها، ولسوء الحظ ثبت أنه من الصعب جدًا اكتشاف طرق لإثراء الوظائف وذلك من أجل تقديم تحد مستمر، لذا فقد بدأ الناس يشعرون بأنهم مخولون لأن يكونوا راضين عن العمل. وعليه يمكن القول أن الجهود التي قامت من أجل تحسين بيئة العمل لم تحقق هدفها.

هكذا يمكن القول أن **هيرزنبيرغ** عمل على بلورة تصورات نظرية أطاحت بالافتراضات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية، وذلك من خلال نفيه التام لدور المال في تحفيز العمال وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية. فالرجل ركز على عوامل نفسية لدى العمال، حيث يمكن اعتبارها بمثابة قيم أكثر أهمية من القيم المادية لكن في نفس الوقت كانت هناك نقائص في افتراضاته، مما أدى بالبحث عن نظريات جديدة عليها تكون قادرة على تقديم إجابات لكل المشاكل التنظيمية.

إذن كانت الاستجابة للوضع السابق من خلال ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية، تمثل في ظهور المدخل التطويري الذي تميز بظهور عدد من النظريات والأساليب الإدارية، التي عكست في مجملها تطور مفهوم القيم التنظيمية ومن هذه النظريات نجد ما سمي:

الإدارة بالأهداف؛ وفقا لهذه النظرية، فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، ولقد كان الهدف وراءها، هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد. (السلمي، مرجع سابق، ص، 108) وتعرف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المنظمة الإدارية على بلوغ الأهداف المرجوة، كما يعرفها "بيتر دروكر" على أنها "نوع من الإدارة تتخذ من الأهداف منهاجا لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، أي إنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها" (الدويك، 1984، ص، 55) ويرى العديد مكن الباحثين أن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف، قد شاعت في بداية الخمسينات من القرن الماضي على يد "بيتر دروكر" Peter Drucker وذلك عندما نشر كتابه الذي يحمل عنوان **The Practice of Management** ،

الذي أكد من خلاله على أهمية وضع الأهداف للمنظمة والفرد معا، وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ هي :

1- مبدأ التشاور و المشاركة: ويتم بين المرؤوسين و الرؤساء لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل لتحديد

الهدف العام للمؤسسة، و في حالة وجود بعض الأهداف المتعارضة (مثلا: الجودة العالية و التكلفة المنخفضة)، فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينها .

2- مبدأ تحديد الأهداف : ويقصد به ضرورة وضع أهداف المنظمة على شكل نتائج تسعى المنظمة إلى

تحقيقها، ويشمل تحديد الأهداف كلا من الأفراد والمجموعات والمنظمة ككل، فالرؤساء والمرؤوسين يحددون معا النتائج التي يحاولون بلوغها بشكل مستمر، ويوافقون عليها في ضوء المعايير التي تستخدم لقياس تلك النتائج . (دادى عدون، 2001، ص، 51)

وتتشكل منهجية الإدارة بالأهداف من العناصر التالية :

أ- **الأهداف** : وهي عبارة عن النتائج المنتظر انجازها خلال فترة زمنية محددة ن وتتعلق بالهدف العام للمنظمة، وكذا أهداف مختلف الوحدات التنظيمية بداخلها.

ب- **الخطط** : ويقصد بها مجموع الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف .

ت- **الأداء** : وهو ما يجب على الأفراد داخل المنظمة القيام به طبقا للخطط الموضوعة و الاتفاق الذي تم مع الرؤساء.

ث- **معايير الأداء**: بمعنى وضع مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم الانجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية المحددة .

ج- **مناخ العمل** : وتتمثل في الظروف المحيطة

ح- **نقاط التفتيش** : وتتمثل في المراجعة الدورية المشتركة بين الرئيس والمرؤوس لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات.

خ - **تقييم الإنجاز**: وهي العملية النهائية التي يتم فيها تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

وتجدر الإشارة إلى أن أي تعديل يحدث داخل المنظمة إلا ويستمد من الأهداف المسطرة، فإذا ما قررت المنظمة زيادة أو إلغاء أي وحدة تنظيمية، فإن ذلك يتم وفقا للأهداف العامة المسطرة مسبقا.(سويسى، مرجع سابق، ص، 69)

وفقا لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها، لكن يسمح بالحرية الفردية لتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف. لقد كان الهدف وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا، مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة وأصبح المديرون بعد ذلك متحررين من أوهام الإدارة بالأهداف مدركين أن هذا الأسلوب ليس الحل المناسب لمشاكل التنظيم، وما يمكن قوله في هذا الصدد أن نظرية

الإدارة بالأهداف يمكن اعتبارها مجموعة من القيم التنظيمية ميزت مرحلة معينة من تاريخ التنظيمات واتسمت بمحدودية الرؤية، ولم تستطع الصمود في وجه التغيرات الحاصلة من ظهور الصناعات الجديدة مثل : علم الفضاء والتكنولوجيا المتقدمة . فمع ظهور هذه الابتكارات بدأ الباحثون في الفكر الإداري والمدراء في البحث عن أساليب ومعتقدات جديدة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة.

وبالتالي برزت مجموعة جديدة من القيم التنظيمية على الساحة وهي التي تمثل مرحلة ما عرف بـ:
التطوير التنظيمي حيث أن الكثير من المنظمات التي ترغب في استخدام أساليب متطورة قدر لها أن تتبنى منهج التطوير التنظيمي، فمدبرو الإدارات العليا قبلوا الفكرة، ذلك لأنه بالإمكان تغيير الثقافة التنظيمية بطريقة منظمة.(فرنسيس، وودكوك، مرجع سابق،ص،19) وتركز هذه النظرية في مقولاتها، على أن العنصر الأساسي في عملية التطوير التنظيمي هو الإنسان بما يحمله من قيم واعراف، واتجاهات وسلوك ومهارات وقدرات، فالإدارة الناجحة في التطوير هي التي تعتمد على مخاطبة الأفراد العاملين بما يؤمنون به من قيم وأفكار ومشاعر، والتطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الفرد والمنظمة من خلال الاعتماد على المنهجية العلمية، والنظريات والمفاهيم السلوكية الرامية إلى إيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم من خلال الدراسة، والتعاون مع المنظمة الإدارية والبحث في ثقافات الأفراد العاملين فيها.(الوزي،2012،ص،18).

كما يعتبر هذا المدخل امتداد للمدارس السلوكية التي دعمت النظرة للفرد العامل حيث اعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية. فالهدف الأساسي للتطوير التنظيمي، هو تحقيق تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة عن طريق تطوير المنظمات من خلال تنمية الفرد العامل والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب.(دره،1986،ص،4) ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف بيسر وسهولة وبتكاليف أقل وذلك من أجل مواجهة المنافسة العالمية خصوصا بعد ثورة المعلومات والهندسة الإدارية وإدارة الجودة... إلخ (Luthans,1992,p623) ويقوم التطوير التنظيمي على مجموعة من المناهج والأدوات من أجل إنجاحه، ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

1- الشبكية الإدارية: وتتكون من ستة (06) مراحل تركز بشكل أساسي على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي، حيث يعتمد هذا الأسلوب إلى تقديم أنماط سلوكية على المدير والمنظمة ككل الاستعانة بها من أجل تجنب المشكلات الإدارية، والمراحل الأساسية لهذا الأسلوب تتمثل فيما يلي : الحلقة التدريبية تنمية روح الفريق، تنمية العلاقات بين الجماعات، تطوير نموذج مثالي للأهداف والهيكل التنظيمي و نظم الحوافز وطرق اتخاذ القرارات... إلخ ثم بعد ذلك تطبيق النموذج المقترح، أما المرحلة الأخيرة فتتمثل في رصد ومراقبة مدى تطبيق النموذج على أرض الواقع.

2- نظام ليكرت: وذلك من خلال تبني الأسلوب الذي يسمح بقدر كبير من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار من بين النماذج الأربعة (04) للقيادة التي يقترحها "ليكرت" المتمثلة في النموذج الاستبدادي، المشارك والديمقراطي، والأرستقراطي.

3- أسلوب تدريب الحساسية : ويهدف هذا الأسلوب، إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمهم ودوافعهم واتجاهاتهم؛ ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها ويتراوح عدد المشاركين في هذا النوع من التدريب ما بين (8-16) فردا يترك لهم عملية إدارة النقاش لتفهم مشاعر الآخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الأنماط السلوكية، ويعتبر هذا الأسلوب أحد أدوات التطوير التنظيمي الفعالة في تنمية العلاقات الإنسانية بين أعضاء المجموعة داخل المنظمة. (اللوزي، مرجع سابق،ص،48)

4- بناء الفريق : يعمل هذا الأسلوب؛ على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأفراد المشاركين عن طريق تعريضهم لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابا على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومن خلال هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله، هو انتمائه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الإيجابية. (دي سيزولاجي، جي والاس، 1991، ص،64)

5- أسلوب البحث الموجه: يقوم هذا الأسلوب على تقديم المنهجية العلمية باستخدام البيانات، وذلك بهدف التعلم والتطوير والتغيير، بهذا المعنى فإن أسلوب البحث الموجه يعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة اعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة. (السلمي، مرجع سابق، ص،206)

إن الأساليب التي ذكرناها سابقا والمتمثلة في الإدارة بالأهداف و التطوير التنظيمي، تعد أمثلة على القيم التنظيمية السائدة في السبعينيات . فلقد كانت أفكارهم قائمة على معتقد أساسي وهو أن الأفراد سوف يتبنون الأمور التي يشعرون شخصيا أنهم مشاركون فيها، ولا ينبغي أن تقتصر مشاركتهم فقط في اتخاذ القرارات، لكن لا بد وأن تكون لديهم القوة أو النفوذ فيما يتعلق بحق الرفض، أيضا، لكن بالرغم من كل المجهودات التي اتخذتها الكثير من المنظمات من أجل فتح مجال أكبر لمشاركة الأفراد في تسيير منظماتهم إلا أن ذلك لم يكن كافيا من أجل إيجاد قيم تنظيمية قادرة على توحيد السلوكيات والاتجاهات داخل التنظيم وبذلك برزت تصورات جديدة أخرى من الفكر الإداري إلى حيز الوجود تمثلت في :

مدخل الجودة الشاملة والذي ظهر كمدخل إداري يركز على جودة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنافع لأفرادها وللمجتمع ككل، وتعتبر الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تسهم في إحداث التغيير والتحسين للمنتج وللخدمات المقدمة، ويتأتى ذلك عن طريق ما يلي :-

✓ إشراك الموظفين في العمل والمسؤولية،، حيث تقوم الجودة الشاملة على أساس أن كل شخص في المنظمة هو جزء من فريق خدمة العميل .

✓ استخدام فرق العمل، حيث تقوم فرق العمل من مختلف المجالات الوظيفية بالعمل من أجل حل أي مشكلة تطرأ على العمل، كما تقوم هذه الفرق بإعادة فحص ودراسة إجراءات الشركة .

✓ الاقتداء بالمنظمات الناجحة، وذلك من خلال مقارنة الأداء مع المتميزين من المنظمات في أي مجال وفي أي مكان في العالم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مؤسس إدارة الجودة الشاملة هو الأمريكي "إدوارد ديمينج" W.Edward Deming (1994-1900) الذي استفادت الشركات اليابانية من أفكاره في هذا الصدد وحقت نجاحا فاق التوقعات، إذ أصبحت منافسة للولايات المتحدة الأمريكية، و عرفت الجودة الشاملة بأنها منهجية المؤسسة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستخدام الموارد المادية والبشرية. بكفاءة وفعالية. (فاخوري، هائل، 2001، ص، 349)

و يرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار الجودة نتاج العمل الجماعي في المؤسسة، لذا يجب أن تسود قيم العمل الجماعي، وأن تؤدي الأعمال بروح الفريق مع إعطاء أهمية نسبية لعمل كل فرد باعتباره مكملا لأعمال الآخرين، كما يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة، العمل على إزالة الحواجز أمام جهود تحسين الجودة والتخلص من الخوف، حتى يتمكن كل فرد من أن يعمل من أجل المؤسسة (حريم، 1997، ص، 182)

كما تركز إدارة الجودة الشاملة على تطوير المنظمة من خلال ما يلي :

➤ **تطوير الإدارة** : ويقصد به تأهيل المديرين، وإكسابهم المؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالتكيف مع التغيرات، وتمكنهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة .

➤ **تطوير العاملين** : ويقصد به تأهيل العاملين وتنمية قدراتهم، لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة.

➤ **تطوير المؤسسة** : ويقصد به تطوير المؤسسة ككل، ويهتم هذه العملية بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة، وبمثل تطوير الإدارة والعاملين جزءا من هذه العملية، وتشتمل على مجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتقنيات، التي تستهدف العاملين و فرق العمل في جميع المستويات.

وتؤكد إدارة الجودة الشاملة على أن هذا التطوير، يتم من خلال برامج التعليم والتدريب، والتحفيز وطرق تقييم الأداء، ويمكن توضيح ذلك في ما يأتي :

أ - **التعليم** : تؤكد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة الاهتمام بتشجيع العاملين على مواصلة تعليمهم و تطويرهم الذاتي، لأن في ذلك استثمار وتوظيف صحيح لمهارات وقدرات العاملين إلى حدها الأقصى ويسمح بتحسين وتطوير ثقافة المؤسسة، و جعلها مواتية لتقبل تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة.

ب - **التدريب** : يقصد به العملية التي يتم من خلالها تعليم وتطوير مهارات العاملين وإكسابهم المعرفة بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم، وتمكينهم من تنفيذ مسؤولياتهم، من خلال المقاييس المطلوبة. ويوجد اختلاف بين التدريب و التعليم الذي يؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل، بينما التدريب يؤدي إلي تعميق المعرفة المتخصصة و المهارة لدى العاملين بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بحد ذاتها، ويركز التدريب على متطلبات الوظيفة، وتتمثل أهدافه في تحسين الأداء بالمهام الحالية، وإعطاء التعليمات بشأن المهام غير المألوفة لدى العاملين (حنفي، 2002، ص، 345) .

وضمن هذا السياق يعتمد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على وجود نظم التعليم والتدريب لتطوير وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة لدى العاملين، لاستخدام أساليب وأدوات تحسين الجودة، ويوفر التدريب الفني المهارات التي تطلبها كل وظيفة، ولذا يجب أن يقدم التدريب في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة، وأن يكون نظام التعليم والتدريب عملية مستمرة غير منتهية، وتشمل كل فرد في المؤسسة و يجب أن تركز البرامج على تدريب العاملين على مفهوم الجودة وتحسين الأداء.

ت- **التحفيز** : تعتمد إدارة الجودة الشاملة، على نظم فعالة لمكافأة وتقدير جهود العاملين في المؤسسة ويتم التركيز في ذلك على المسؤولية الجماعية، وليس على الأداء الفردي كما شاع في نظم المكافآت التقليدية، وهذه النظرة الجديدة تربط نظم المكافآت والتقدير، بالجودة والتحسين المستمر، فنظام المكافآت يجب أن يتصف بالمرونة، وأن يكون مشجعا للعمل الجماعي، ويعمل على خلق البيئة التي تشجع على المشاركة والتعلم.

ومن أجل استخدام سياسة تحفيز فعالة لابد من مراعاة العوامل الآتية:

- ربط الحوافز بمستوى الأداء، ومستوى المهارة في العمل.
- أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن العاملين هم شركاء. و يتم التركيز على ثلاثة أنواع من الحوافز:

أولاً- **التحفيز المالي**: ويشمل على أجور عالية و مكافآت مالية، و المشارك في الأرباح...إلخ.

ثانياً- **التحفيز الفكري**: ويتمثل في تشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة و استخدام السبل الحديثة في حل المشاكل .

ثالثاً- **التحفيز المعنوي** : وهو يتعلق بإشعار العاملين بقيمتهم الاجتماعية، والاحترام وتوظيف صحيح لمهارات والمعاملة الحسنة، وتوفير الاستقرار الوظيفي ... إلخ. (غربي، وحشي، ماي، 2009، ص، 48)

باختصار هذه هي أهم الأفكار المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن أن نلاحظ كيف أمكنها أن تؤسس لقيم تنظيمية جديدة تقوم على تقديس الجودة ورضاء العميل وفرق العمل والتحفيز...وغيرها.

لهذا يمكن القول؛ أن هذه الفلسفة اهتمت بمتغيرات تنظيمية جديدة، ساهمت في التأسيس لقيم تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف والتغيير خصوصا أنها تركز على فكرة إرضاء الزبون من خلال توفير المنتج الملائم في الوقت الملائم وبالمواصفات المرغوبة، وبالتأكيد الوصول إلى هذه النتيجة يتم عبر قيم تنظيمية فرضتها هذه الفلسفة، حتى أصبحت من الأساليب الأكثر انتشارا في مختلف المنظمات عبر العالم .

الثقافة التنظيمية : وتعتبر هذه آخر مرحلة من مراحل تطور القيم التنظيمية حسب ما جاء في كتاب فرنسيس وودكوك (القيم التنظيمية)، أذ اعتبر أن ظهور نظرية الثقافة التنظيمية أو مفهوم الثقافة التنظيمية يعتبر البداية الحقيقية والفعالية للتعامل مع القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات التنظيم، ولقد أدرج مفهوم الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية مع بداية ثمانينيات القرن الماضي، حيث أصبح المديرون والباحثون يهتمون بطريقة منظمة بموضوع الثقافة بالمؤسسة. وملخص هذه النظرية؛ أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة وقيم وافتراضات أساسية، التي تتكون لدى العمال حول منظماتهم وبيئتها الخارجية، ولقد برزت ظواهر خاصة بالثقافة وهي : التنظيم غير الرسمي المناخ التنظيمي، البناء التنظيمي، أسلوب إدارة الأعمال، و كذلك التطوير التنظيمي .

يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية قد احتل مكانة بارزة في المجتمع الأمريكي عبر ما يعرف بالرمزية، ويعتبر مؤتمر جامعة " نيسبرنج " الأول عن الثقافة التنظيمية في المدة من (23 / 27 أفريل 1984) بمثابة الولادة الحقيقية لهذا المفهوم، أما فيما يخص تفسير النسيج الثقافي بأنه بناء ذو مستويين من الخصائص الملحوظة، حيث يتمثل الأول في نماذج السلوك و الرموز و القصص و اللغة و الأساطير، أما المستوى الثاني فيتمثل في الخصائص غير الملحوظة، و هي القيم و العادات إضافة إلى الافتراضات المشتركة، و هو يوجه أعضاء التنظيم لمعالجة المشاكل المتعلقة بتكيفها الخارجي و توازنها الداخلي، وبناء على ذلك فقد تم الإجماع على عدة خصائص ثقافية، و التي تتفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم . (القريوتي، مرجع سابق، ص، 287)

إذن يمكن القول أنه من خلال هذه النظرية ظهر مفهوم القيم التنظيمية كجزء من الثقافة التنظيمية وأصبح من المواضيع المتناولة بشكل كبير حيث أن القيم هي من يشكل الثقافة، فكلما كانت القيم التي يمتلكها العمال إيجابية، كلما ظهرت ثقافة تنظيمية فعالة وإيجابية والعكس صحيح.

2.2 مصادر القيم التنظيمية وأهميتها حسب السياقات النظرية:

من خلال الاطلاع على التراث النظري ببعديه الكلاسيكي والحديث فيما يتعلق بتقديم تصورات حول القيم التنظيمية أن لكل نظرية وجهة نظر محددة ومختلفة عن غيرها فمصادر القيم وأهميتها تختلف من نظرية لأخرى .

✚ فالنظريات الكلاسيكية ومن خلال تركيزها على الجوانب المادية يمكن اعتبار أن أهم مصدر للقيم التنظيمية حسبها، ينشأ من خلال توفير الجوانب المادية للعمال، كالأجر المرتفع مثلاً، فالعامل في نظر التصورات الكلاسيكية ما هو إلا آلة يمكن تحفيزه فقط عن طريق الأجر . بالتالي فإن النظريات الكلاسيكية لم تولي أهمية كبيرة لاتجاهات العمال واحتياجاتهم النفسية والشخصية، مما جعل القيم التنظيمية لا تأخذ أي أهمية لديها.

✚ أما المدخل الإنساني؛ الذي جاء كرد فعل عن التصورات الكلاسيكية، كان أكثر شمولية واتساق حيث أخذ بعين الاعتبار حاجات العامل واعتبره عنصر مهم داخل التنظيم، مما يجعلنا نقول أن القيم التنظيمية بدأت تأخذ حيز اهتمام في التصورات الانسانية من خلال تركيزها على بعض الجوانب الشخصية واهتمامات العمال، و القيم التنظيمية حسب هذا التصور تنشأ من التفاعل داخل جماعات العمل، فالفرد العامل عضو في جماعة تحكمه قيمها ومعاييرها، مما يسهم في عملية انسجامه معهم، ذلك تبعاً لاشتراكهم في نفس الاتجاهات وتقارب السلوكيات، بمعنى ما يحملونه من قيم تكون متقاربة وتسهل التكيف بينهم وتمنح التنظيم فعالية أكبر من خلال ازدياد أدائهم .

✚ في حين نجد الاتجاه السلوكي؛ الذي ركز على السلوك التنظيمي فقد أعطى أهمية كبيرة لدور الاتجاهات وأهميتها في التنظيم . وكما سبق الذكر، فالاتجاهات هي عبارة عن قيم يحملها الأفراد وتوجه عملهم وسلوكهم داخل التنظيم، بما يضمن تحقيق أهداف العامل والتنظيم، لهذا يمكن القول أن القيم لدى النظريات السلوكية تنشأ من الفرد، وليس من موجود محفزات مادية كما افترضت النظريات الكلاسيكية أو من خلال التفاعل الجماعي كما وردت لدى أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية .

✚ في نفس الإطار؛ يتضح من خلال النظريات السلوكية أهمية القيم التنظيمية في كونها عامل أساسي للسلوك، فكلما كان الفرد يتبع قيماً تنظيمية إيجابية كلما كانت النتائج جيدة على فعالية التنظيم وكفاءة وأداء العمال، فتصورات "ماجرجور" المتعلقة بما يعرف نظرية (y) والتي على أساسها افترض وجود نمط معين من الناس يملكون فطرياً قيماً تعكس الجدية في العمل والطموح وتحمل المسؤولية والنزاهة وحب العمل، وذلك دون تدخل عوامل خارجية ومادية . لهذا فمصدر القيم بالنسبة للنظريات السلوكية يعود إلى اتجاهات العمال وسلوكياتهم داخل التنظيم .

✚ أما لدى التوجه الوظيفي، فهم يرون أن مصدر القيم التنظيمية يعود إلى ثقافة المجتمع التي يحملها الأفراد والمسؤولة عن تكوين أفكارهم واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم التي يلتزمون بها، ويركزون على ضرورة تباتها وذلك من خلال تكيف جميع أفراد المجتمع معها، ولقد اهتمت الوظيفة بالثقافة بشكل كبير في تحليلاتها للمجتمع وعلى هذا الأساس يمكن القول أن القيم التي تعد مكون أساسية من مكونات الثقافة لها أهمية لدى أتباع التوجه الوظيفي .

✚ وبظهور ما يعرف بالنظريات الحديثة القائمة على مفاهيم جديدة مثل الإدارة بالأهداف، التطوير التنظيمي و الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية، ظهر بالتوازي معهم مفهوم القيم التنظيمية، لهذا يمكن

القول أن تلك النظريات ومن خلال تصوراتها ومفاهيمها تعد مصدرا للقيم التنظيمية، حيث ساهمت في وضع أطر معرفية للقيم التنظيمية أسست أولا من خلال مختلف السياقات النظرية بأبعادها المختلفة؛ وثانيا بسبب تناول هذا المفهوم إمبيريقيا. بالتالي توفر هناك نوعا من التراث الفكري الذي تناول القيم التنظيمية في بيئات تنظيمية مختلفة. وهكذا أفضى هذا التعدد في النظريات إلى وجود عناصر تشابه واختلاف في نظرتها للقيم التنظيمية وهذا ما نبروه في العنصر الموالي.

3- عناصر الاتفاق والاختلاف في الرؤى النظرية لدراسة القيم التنظيمية:

من خلال استعراض أهم الأفكار والتصورات التي جاء بها علماء التنظيم، محاولين بذلك صياغة وبلورة مجموعة من القضايا والافتراضات التي تعكس مراحل تاريخية مختلفة من مراحل تطور التنظيمات وأساليب إدارتها وطرق حل مختلف مشكلاتها، التي افرزتها كل مرحلة معينة، فإننا وبعد قراءة السياقات النظرية المتعددة التي تناولت القيم التنظيمية، لاحظنا أن هناك جملة من نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك التصورات المتباينة، وعليه نسعى من خلال هذا العنصر توضيح أهم هذه نقاط والبداية مع عناصر الاتفاق:

1.3. رؤية لعناصر الاتفاق :

رغم صعوبة إيجاد عناصر الاتفاق بين مختلف النظريات السالفة الذكر، إلا أنه يمكننا القول بأن موضوع القيم التنظيمية حتى ولو لم يكن واضحا بشكل جلي في العديد من الأفكار والتصورات التي قدمها المفكرين خصوصا الكلاسيكية منها إلا أنها كانت ضمن تصور نظريات أخرى مثل المدخل التطويري؛ بشكل واضح أما فيما يتعلق بأوجه الاتفاق ، فيمكن أن نورد النقاط التالية :-

❖ في الأساس يمكن اعتبار أن كل تصور من التصورات السالفة الذكر بداية من المدخل الكلاسيكي والعلاقات الانسانية والنظريات السلوكية والمدخل التطويري أسس لقيم خاصة به، فالنظريات الكلاسيكية تبرز القيم المادية وترتكز على مفهومي العقلانية والرشد، والعلاقات الانسانية ركزت على قيم الجماعة وروح الانتماء وقوضت المزايم الكلاسيكية القاضية بأن العامل آلة يمكن تحفيزه بالأجر فقط، والنظريات السلوكية اسهمت بشكل كبير في اعطاء قيمة للفرد العامل واهتمت بسلوكياته واتجاهاته وكانت بمثابة حجر الأساس للدراسات التي تلت وركزت على مفهوم القيم، أما المدخل التطويري، فيمكن اعتباره مرحلة ظهور القيم التنظيمية وذلك من خلال المقولات الأساسية التي جاء بها هذا المدخل والتي مهدت لظهور مفهوم الثقافة التنظيمية في الدراسات التنظيمية ثم ظهور مفهوم القيم التنظيمية.

❖ عدم وجود مفهوم القيم التنظيمية في أغلب النظريات التي تم الطرق إليها، فالنظريات الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية لم ترد كلمة قيم تنظيمية في مختلف افتراضاتها وتصورتها، إلا أننا يمكن أن نستنبطها من خلال بعض الأفكار التي قامت عليها، فمثلا يمكن أن نجد مجموعة من القيم ارتكزت عليها المدرسة

الكلاسيكية، قيم الرشد والعقلانية، و القيم المادية، أما المدرسة الانسانية فاهتمت بالقيم الجماعية والتماسك والتعاون ضمن فرق العمل.

❖ تتفق هذه النظريات في الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله، فكل تصور حاول وضع مجموعة من الآليات والميكانيزمات من أجل حل مختلف المشاكل التي تعاني منها التنظيمات، وكذلك من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق الربح . بالتالي يمكن القول أنها تحقق تكاملا معرفيا ينطلق من نفس الأهداف.

2.3 تحديد لجوانب الاختلاف :

هناك مجموعة من النقاط التي أبرزت مدى الاختلاف الموجود بين عديد التصورات النظرية حول القيم التنظيمية، ولعل أبرزها يمكن إجمالها فيما يلي :-

➤ اختلاف الفترات الزمنية التي ظهرت فيها هذه النظريات، حيث كان لكل مرحلة خصوصيتها التاريخية والسياسية والاقتصادية، فالنظريات الكلاسيكية عاصرت جوا مضطربا و أوضاع اقتصادية صعبة جعلت المفكرين يركزون فقط على طرق زيادة الأداء من أجل تقادي المشاكل الاقتصادية التي كانت تعرفها جل التنظيمات في ذلك الوقت، فما كان منهم إلا أن جعلوا من العامل وسيلة من أجل تحقيق غاياتهم المادية ودون مراعات لجوانب القيم والمعايير والاتجاهات، إضافة إلى الاختلاف المعرفي لمختلف رواد التنظيم فهناك علماء اجتماع وعلماء إدارة، علماء نفس، ومختصين في علم النفس الاجتماعي، وباحثين في المجال الاقتصادي.

➤ المدرسة الكلاسيكية كانت مختلفة تماما من حيث المنطلقات والافتراضات التي صاغتها من أجل فهم طبيعة عمل التنظيمات، حيث افترضت أن المنظمة هي نسق مغلق لا يتأثر ولا يؤثر بالبيئة الخارجية . وهنا يمكن أن نستدل على إهمالها لقيم وثقافات العمال التي اكتسبها من البيئة الخارجية . فحسب تصوراتهم على العامل أن يلغى وجوده وكيانه في سبيل تحقيق أهداف التنظيم الذي يعمل فيه دون أن يحاول التأثير في ذلك الكيان من خلال إبعاد شخصيته وهويته . هكذا تلغى تماما هنا هوية العامل، فحتى سلوكياته حاولت هذه النظريات أن تجعلها نمطية وقابلة للتوقع .

➤ "تايلور" أخضع العمال لتجارب علمية تقيس سرعة الانجاز لديهم وحدد مقاسا عاليا يتم عن طريق زيادة الأجر، لكنه كان بعيدا عن الاعتراف بالقيم أو حتى بالطابع الإنساني للإدارة، كما أنه أغفل تماما مفهوم المشاركة في التسيير، وفي اتخاذ القرارات، والعمل الجماعي، إذ اعتبر أن التسيير واتخاذ القرارات هما من مهام القيادة العليا فقط، ولا يحق للعامل في المستويات الدنيا من المشاركة فيهما، لأن دوره محصور في القيام بمجهود أكبر للحصول على أجر أعلى.

➤ أما ماكس فيبر فوضع نموذج مثاليا، تصور من خلاله أن التنظيمات ذات الكفاءة العالية هي التنظيمات التي تطبق فيها مبادئ البيروقراطية بحذافيرها كطريقة مثلى ذات كفاءة لتنظيم العمال، فتدرج السلطة وتقسيم العمل واللوائح الرسمية والإجراءات الصارمة تخلق آلة بشرية محكمة يطلق عليها المنظمة .

➤ نجد أيضا تغافل "فيبر" تماما لوجود فوارق فردية بين العمال من حيث الاتجاهات و السلوكيات، فليس كل عامل كان يستطيع تطبيق النموذج المثالي لـ فيبر بحذافيره، فالأفكار المجردة يكون من الصعب تطبيقها على أرض الواقع، كما تغافل أيضا عن ظاهرة الصراع والتغيير في التنظيمات والمعوقات الوظيفية، وذلك بسبب تركيزه على الوضع المستقر الذي يجب أن يميز التنظيمات البيروقراطية القائمة على نموذج مثالي حسب رأيه.

➤ اختلاف قيمة الفرد من نظرية إلى أخرى، فهناك نظريات لم توليه أي اهتمام، ونظريات أخرى كان هو محور وأساس التنظيم بالنسبة لها، فالتنظيم دون وجود أفراد يسيرونه لا قيمة له لأنه لا يعدو عن كونه بناء جامد لا حياة فيه .

➤ كان التيار الكلاسيكي أكثر اغفالا للقيم التنظيمية من خلال تركيزه على التنظيم الرسمي، الهيكل التنظيمي، التخصص وتقسيم العمل... الخ. واعتباره أن التنظيم هو نسق مغلق، لتتفي بذلك بشكل قاطع وجلى وجود أي تفاعل بين البيئة الخارجية والداخلية للتنظيم، وفي ذلك دلالة واضحة أنها لم تهتم مطلقا بما يحمله الأفراد من أفكار ومعتقدات واتجاهات في بيئتهم الخارجية، بل رفضت أن يكون لها أي تأثير في البيئة الداخلية للتنظيم.

➤ على العكس من ذلك تماما؛ اعتبرت النظريات الحديثة أن التنظيم نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية فالأفراد قبل التحاقهم بأي تنظيم يمتلكون قيما ومعتقدات واتجاهات وثقافة أفرزها المجتمع الذي ينتمون إليه وعززتها الثقافة الفرعية والمجتمعية، وعند التحاقه بتنظيم معين قد يحدث تكيف مع ما يجده داخل التنظيم من أفكار واتجاهات وسلوكيات، أو يحدث صراع بين ما يجمله من قيم وبين ما يجده في التنظيم.

➤ النظريات السلوكية أعطت أهمية ودورا للقيم التنظيمية من خلال اهتمامها بحاجات العمال ودوافعهم واتجاهاتهم.

➤ التيار الكلاسيكي فرض قيما ثابتة لا جدال ولا نقاش فيها أين يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات العمال، مما يمكن من القدرة على مواجهة هذه السلوكيات، وتوجيهها إلى خدمة أهداف التنظيم وحسب.

➤ التوجه الكلاسيكي يحمل ضمنا ايدولوجية رأسمالية، بكل قيمها ومبادئها، التي تركز الفكر المادي البحث الذي يهدف إلى تعظيم الأرباح وزيادة رأسمال المنظمة بأي طريقة فالغاية تبرر الوسيلة حسبهم، وهذا ما ظهر من خلال الاستغلال الكبير للعمال .

تأسيسا لما سبق؛ يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية أثبتت عجزها في فهم التنظيمات، لهذا جاءت نظريات أخرى وحاولت تقديم تفسيرات أكثر عمقا وشمولية لفهم أكثر عمقا وواقعية لآلية عمل التنظيم والعمال في نفس الوقت، مما يجعلنا نقول أن مفهوم القيم التنظيمية أخذ حيزا ولو بسيط ضمنها، فحتى وأن لم يوجد صراحة إلا أن تتبع افتراضاتها يبرز نوعا من المرونة في التعامل مع الحاجات الشخصية والرغبات الخاصة بالعمال، فالنظريات ذات التوجه الإنساني، أو مدرسة العلاقات الإنسانية كما أطلق

عليها الباحثين اهتمت بالجوانب الشخصية للعامل وأبرزت قيما يعتز بها العامل، مثل وجوده ضمن فريق عمل يحتوى على أفراد مختلفين لكن في نفس الوقت استطاعوا التكيف والتلاؤم مع بعضهم ومع ظروف العمل التي كانوا يعملون ضمنها، فالعلاقات الإنسانية التي نشأت بين العمال تعتبر قيمة، لأنها عبرت عن شيء يرغبون فيه، وهو وجود تفاعل وتواصل مع أفراد آخرين يمتلكون أهداف وشخصيات واتجاهات مختلفة، لكن في نفس الوقت استطاعوا التكيف والتفاعل مع العديد من الاختلافات التي كانت موجودة بينهم، وهذا فيه دلالة على وجود قيم مشتركة عززت التماسك بين أفراد الجماعة و زادت دافعيتهم للعمل. أما النظريات السلوكية، فكانت الأقرب إلى وضع تصورات تبرز أهمية ودور القيم التنظيمية، بالرغم من غياب هذا المفهوم من تصوراتها إلا أن تركيزها على اتجاهات العمال ودوافعهم، ومحاولة فهم سلوكياتهم يبرز ولو ضمنا إشارتهم للقيم التنظيمية كعامل موجه وأساسي لتحديد اتجاهاتهم بالنسبة للعمل ولحاجاتهم و أهدافهم الخاصة بالمقارنة مع احتياجات وأهداف التنظيم، وحاولت هذه النظريات إيجاد نوع من التكامل بينها من أجل تحقيق أهداف التنظيم والعمال. في حين نجد المدخل التطويري بما حمله من مفاهيم وتصورات يعد بمثابة حجر الأساس لإبراز القيم التنظيمية كمتغير أساسي من متغيرات التنظيم وهذا من خلال تركيز مختلف تلك التصورات على أهمية المورد البشري وما يحمله من أفكار واتجاهات وقيم وعادات تسهم بشكل كبير في تطوير التنظيم وخلق هوية خاصة به، تقوم على فلسفات تعتمد إما على التطوير التنظيمي أو الإدارة بالأهداف، أو الجودة الشاملة أو الثقافة التنظيمية .

هكذا نخلص إلى أن جل النظريات والتصورات التي قدمت خلال فترات تاريخية متعاقبة حول القيم التنظيمية، أسهمت بشكل كبير في بروز هذا المتغير الذي أصبح موضوعا للبحث من قبل المختصين من عدة زوايا مما ساعد على ظهور أطر معرفية حوله، وهذا ما نتناوله في العنصر التالي . الذي نسعى من خلاله إلى تقديم إطار معرفي حول أهم العناصر التي كتبت حول متغير القيم التنظيمية كموضوع قابل للدراسة الإمبريقية.

ثانيا - الأطر المعرفية في دراسة القيم التنظيمية:

بعد المرور على مختلف السياقات النظرية، التي جاء بها مختلف علماء التنظيم على اختلاف أيديولوجياتهم وتوجهاتهم الفكرية فيما يتعلق بالقيم عامة والقيم التنظيمية بشكل خاص، فإننا نقف من خلال هذا العنصر الذي حمل عنوان "الاطر المعرفية في دراسة القيم التنظيمية"، من أجل تقديم إطار معرفي متعلق بالقيم التنظيمية كما وردت في التراث المعرفي للباحثين والمفكرين في هذا المجال.

1- السياق التاريخي لظهور القيم التنظيمية وتطورها:

في هذا الصدد يشير الباحثان " فرانسيس، وودكوك " في كتابهما " القيم التنظيمية " إلى أن القيم التنظيمية مرت بسبع مراحل مختلفة خلال تطورها و أشارا إلى أن اختلاف القيم التنظيمية من مرحلة

لأخرى يعود إلى أن القيم في مجملها أقرب إلى عدم الثبات، بالتالي فهي متغيرة بتغير الثقافة و الزمان و المكان، وفي هذا الصدد قسما الباحثان مراحل تطور القيم إلى سبع مراحل تمثلت في :

✓ **مرحلة العقلانية :** جاءت انعكاسا لآراء و نظريات المدرسة الكلاسيكية (العلمية)، حيث تركز على القيم المادية و الإدارية التنظيمية، بالإضافة إلى قيم الكفاءة الإنتاجية و الأدوار و الإجراءات و تدرج السلطة. وعليه تعكس هذه المرحلة قيما مادية تركز في مجملها على العائد المادي الذي افترضته النظريات التي سادت تلك الفترة وعلى رأسها الإدارة العلمية التي أسسها "فريدريك تايلور"

✓ **المرحلة العاطفية :** ظهرت مع حركة إدارة العلاقات الإنسانية، و كان لنتائج دراسات هاثورن أثر كبير في ظهور قيم تتعلق بالروح المعنوية للعاملين، و العلاقات المهنية بين الأفراد في مجال العمل و كذلك قيم التدريب و الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و أساليب التحفيز .

✓ **مرحلة المواجهة :** ظهرت كاستجابة للاتحادات المهنية، التي و جدت نفسها في مواجهة مع منظماتها كما ظهرت قيم مثل قيم الاستثمار و التوفيق و الحرية في بيئة العمل و الإبداع و الابتكار .

✓ **مرحلة الإجماع في الرأي :** قامت على فكرة الحرية في بيئة العمل، و ضرورة معرفة نمط الشخصية الإنسانية حتى تتم الإدارة في ضوءه، فأصحاب الشخصية من النمط (x) كسالى و يحفزون من خلال مصالحهم الشخصية، و أصحاب الشخصية من النمط (y) إيجابيون و جديرون بالثقة، و بهذا ظهرت القيم السياسية في مجال العمل .

✓ **مرحلة التنظيم و التوازن الفردي :** تمثلت في قيم الإدارة بالأهداف، و أن الوصول للقيمة يكون من خلال الإنجاز، و من القيم التي سادت في هذه المرحلة قيمة العدالة و الديمقراطية و المشاركة الجماعية و القيم المثالية مثل المحبة و السلام .

✓ **مرحلة الإمكانيات :** تسمى بمرحلة التطور التنظيمي و ضرورة تطور الناس، و من القيم التي سادت في هذه المرحلة قيم الفحص و الإصلاح و التسيير و تغيير الثقافة التنظيمية والعمليات الإدارية والاهتمام بنوعية ظروف العمل و تحقيق الرضا الوظيفي و ضرورة الوعي بالذات والتأثير في الآخرين و التفكير المتعمق .

✓ **مرحلة الواقعية :** تمثلت في المزج و التفاعل بين المراحل السابقة، و التركيز على العمل الجاد لأنه الموصل للنجاح و من هذه القيم أن العميل دائما على حق، و كذلك قيم النفوذ و القوة و استثمار الفرص و المسؤولية الذاتية و أن البقاء للأصلح . (فرنسيس، وودكوك، مرجع سابق، ص-ص، 18، 19)

الجدول رقم 01 : مراحل تطور القيم التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفة	الاهتمام بالناس له نتائج
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

المصدر : فرنسيس وودكوك ، مرجع سابق، ص، 20

2- التصورات المعرفية حول أهمية القيم التنظيمية وخصائصها :

بعد أن أضحى مفهوم القيم التنظيمية من أبرز المفاهيم في المجال التنظيمي بدأ الكثير من الدارسين والمختصين في هذا المجال ، بدراسة هذا المفهوم وفق أطر وزوايا مختلفة من أجل تعزيزه وإبراز دوره وأهميته بالنسبة للمنظمات والأفراد على حد سواء، ولقد أفرزت دراساتهم وأبحاثهم مجموعة من التصورات المعرفية التي يمكن الاعتماد عليها من أجل القيام بدراسات في نفس السياق، حيث أبرزت أبحاثهم مدى أهمية القيم التنظيمية ومختلف خصائصها والتي يمكن أن نجملها في هذا العنصر .

أ- أهمية القيم التنظيمية :

تتجلى أهمية القيم التنظيمية بالنسبة للمنظمة والعامل من خلال مجموعة من العناصر نذكرها فيما يلي :

- تعتبر القيم كمحرك وموجه أساسي للسلوك حسب مقتضياته فهي من تحدد السلوك والاتجاه الصائب من الخاطئ.

- تعد القيم أيضا بمثابة المحدد و الإطار الرئيسي الذي يتم على ضوئه وضع الأهداف و السياسات، حيث لا يجوز التعارض مع القيم التنظيمية أو الاختلاف معها وهي بذلك تساعد على تحقيق وضوح العلاقات و المسارات الحركية اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.

- إن توحيد القيم داخل الجماعات و المنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافس غير الشريف أو الصراع المدمر، و يعزز توحيد المنظمات و تماسكها .

- تنمية وعي الموظفين و التزامهم و تعزيز انتمائهم ، مما يزيد من قدرتهم على مراقبة أنفسهم و يحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة.

- تعمل القيم التنظيمية على تدعيم فرص العدالة و الحيادية الإدارية داخل المنظمة و في علاقات المنظمة مع الزبائن، و خاصة إذا ما تعلق الأمر بمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشئ فيها مظاهر المحسوبية و الفساد الإداري. (عساف، 1999، ص-ص، 932، 933).
- تعتبر القيم التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي للاستعانة به و استخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة. (عبد الفتاح، 1999، ص، 24)
- تؤدي دورا مهما في إرساء ثقافة تنظيمية ذات اتجاه إيجابي مستقبلي، كذلك مستقبل المنظمة. (عجال، 2010، ص، 47).
- القيم التنظيمية تعد محددة للأهداف والسياسات بحيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة ومنسجمة مع قيم المنظمة. (آل مراد، وآخرون، 2013، ص، 35)
- توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تقويض أسباب التنافر غير الشريف أو الصراع المدمر، أو أسباب عدم التفاهم بينهم، مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد فعاليتها. بالتالي يمكن القول أن للقيم التنظيمية أهمية كبيرة وتتضح أكثر هذه الأهمية من خلال النتائج التي تترتب من خلال اهتمام المنظمات بهذه القيم وتعزيزها، ويمكن أن نوضح هذه النتائج من خلال النقاط التالية:-

1- تؤدي القيم التنظيمية إلى إحداث نوع من التقارب والتفاعل بين المركز والأطراف وبين الرؤساء والمرؤوسين، مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية، خصوصا إذا كان القادة بمثابة قدوة للمرؤوسين.

2- تعمل القيم في المنظمة على تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز ولائهم و انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة، مما ينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم وأدائهم في العمل.

3- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة، وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وبخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتنشئ فيها مظاهر المحسوبية و الرشوة وكل أنواع الفساد الإداري. (فليه، 2005، ص، 55)

بـ خصائص القيم التنظيمية:

تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تجعل منها مكون أساسي في أي منظمة ومن هذه الخصائص نجد ما يلي:-

✚ **القيم التنظيمية نسبية:** يقصد بها أنها تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف حاجاتها، وظروفها وثقافتها، وأهدافها، فمثلا : القيم التنظيمية التي تميز المؤسسات اليابانية تختلف عن القيم التنظيمية الموجودة في

المؤسسات الجزائرية، وهذا يرجع لعدة عوامل منها : تعقد الأحكام التي يصدرها الفرد داخلها مهتديا في ذلك إلى المعايير التي وضعها المجتمع، ولهذا فالقيم التنظيمية نسبية في مكانها وزمانها ومحتواها سواء كان اجتماعي، اقتصادي، ديني، جمالي...إلخ.

✚ **القيم التنظيمية مكتسبة :** بمعنى أن الأفراد يكتسبونها من التنظيمات التي يلتحقون للعمل بها، حيث تتفاعل مع ما يمتلكه الفرد من قيم اكتسبها عن طريق التنشئة الاجتماعية، وهكذا قد تظهر قيم معينة وتختفي أخرى نتيجة لذلك التفاعل داخل المؤسسة .

✚ **ذاتية واجتماعية:** القيم التنظيمية في الأساس هي عبارة عن سلوكيات واتجاهات نابعة من الفرد ذاته والتي اكتسبها من البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها، لهذا فهي تحمل صفة الذاتية والاجتماعية في نفس الوقت، فالمؤسسات بدون أفراد ماهي إلا هيكل جامد بدون قيم، والأفراد هم من يمنحونها قيما. (حسن، حسين الببلاوي، 2006، ص-22)

✚ **مرنة :** تتميز القيم التنظيمية مثلها مثل القيم عامة بالمرونة والقابلية للنظر والتغير، فالظروف والتحديات التي تواجه المنظمات قد تفرض عليها إدخال قيم جديدة وإلغاء أخرى .

✚ **تلقائية :** في هذا الصدد يمكن القول أنه حتى ولو كانت القيم ذاتية إلا أنها تحمل صفة الاجتماعية فهي من صنع المجتمع وعقله الجمعي بشكل تلقائي وفق ما أجمع عليه المجتمع من سلوكيات واتجاهات مقبولة ومرفوضة، بالتالي ما ينطبق على قيم المجتمع ينطبق على قيم المنظمة .

إضافة إلى ما سبق ذكره حول خصائص القيم التنظيمية يمكن أن نضيف الخصائص التالية:-

- تعتبر القيم التنظيمية بمثابة نواة للثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر بشكل جلي على كفاءة الأفراد داخل المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها وتساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة، التي بدورها تحدد الاستراتيجيات والنظم و الهياكل التنظيمية.
- بما أنها منتشرة داخل التنظيم فهي أساس سلوك العاملين، أو بمعنى آخر تقف وراء السلوك الإداري لأفراد المنظمة
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كموجه لهم في أدائهم لوظائفهم.
- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها، كما تمتاز أيضا بأنها معروفة لدى جميع أفراد المنظمة ومرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم؛ وفي نفس الوقت هي ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتنثب في نفس الوقت. (بن محمد الربيعي، 2008، ص، 396)
- يتضح لنا من خلال استعراض خصائص القيم التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في أي مؤسسة، فهي الأساس الذي تقوم عليه السلوكيات وتحدد وفقه الاتجاهات، وكلما كانت المؤسسة تعزز قيم تنظيمية إيجابية كلما أثر ذلك إيجابا على أداء المؤسسة وتطورها.

3 - مصادر القيم التنظيمية وأثرها على العاملين في المنظمة :

تتبع القيم التنظيمية وتتكون من مجموعة من المصادر، كما أن لها تأثير على الأفراد داخل المنظمة وهذا ما نهدف إلى تقديمه من خلال هذا العنصر والبداية تكون مع تحديدنا لأهم المصادر التي تنشأ منها القيم التنظيمية

أ- مصادر القيم التنظيمية :

قدم الباحثون مجموعة من المصادر التي لها دور في نشوء القيم التنظيمية وأهم هذه المصادر نجد ما يلي :-

1 - **المجتمع** : تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً، حيث يمكنه التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة، لهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها، فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والنقارب الأسري والعائلي والاجتماعي. أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة. (خيزر، 2002، ص، 85) وكما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعاً مصّ غراً من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة و أهدافها . (القيوتي، 2002، ص، 168)

وتمر عملية التنشئة التنظيمية حسب " سبزلاجي، جي دلاس" (1991، ص - ص، 217، 218) بثلاث مراحل هي :

- **المرحلة الأولى** : وتبدأ قبل دخول الموظفين إلى المنظمة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول حياة المنظمة.

- **المرحلة الثانية** : تأتي هذه المرحلة عندما يدخل الموظف فعلاً في المنظمة ويحاول أن يصبح مشاركاً وفاعلاً في جماعة العمل.

- **المرحلة الثالثة** : وهي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المنظمة

أما **فيلدمان Fildman** فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً، إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً على النحو التالي:

2- مرحلة الحذر والتطلع : في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها. ونراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

3- مرحلة التعلم والتأقلم: يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤدونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة ويكتشفون أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة وأعضائها. وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.

4- مرحلة إتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة، وأثناء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل. (ريجو، 1999، ص-ص، 364، 365)

5- التعاليم الدينية: يعتبر المصدر الديني للقيم أكثر المصادر أهمية و ثباتاً في هذا الخصوص، حيث يستمد منها الأفراد و المنظمات قيمهم فمن أمثلة القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي حديث الرسول صلى الله عليه و سلم حول إتقان العمل " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " و هذا ما يؤكد على أهمية قيم الجودة و الفعالية في المنظمات و يجب على العاملين الالتزام بها لأنها قيم إسلامية تدعو المسلم للتعامل مع الآخرين وفقاً لمعطيات الفكر الإيماني المخلص في العطاء و كذلك حث الرسول الكريم "عليه أفضل صلاة وسلام" على عدم الغش. (بن تركي، 2008، ص، 56) في قوله " صل الله عليه وسلم : (من غشنا فليس منا) وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير في قوله عليه الصلاة والسلام : (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)، وقوله صلى الله عليه وسلم (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته). (القيوتي، 2003، مرجع سابق، ص-ص، 159، 160).

6- التعليم: يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث يساهم التعليم في تغيير بعض المفاهيم والمعتقدات، بمفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة داخل المجتمع، تتناسب والتغيرات الثقافية. (مقدم، مرجع سابق، ص، 145) فيتم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني. (جيل، 2005، ص، 207)

7- الخبرات السابقة: تلعب الخبرات السابقة و التجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم دوراً بارزاً في تشكيل مجموعة من القيم و يظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته ، فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقلة الباطن و يقوم باستخدامها لإصدار أحكامه و اجتهاداته فالشخص الذي

عانى من الجوع و الحرمان يشكل له توفر الطعام له قيمة على درجة كبيرة من الأهمية. (الفريجات وآخرون، 2009، ص923)

8- جماعة العمل: أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الأفراد. (سبزلجي، جي دلاس، مرجع سابق، ص201)، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة.

وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة. (كمال، 2007، ص198) ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة، تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم، مما يجعله اعتياديا ينصهر في بوتقة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد. (خضير، مرجع سابق، ص87) وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد؛ علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم بعض، و بين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة. (راجح، 1969، ص397)

9- القيادة : يعرف "جيمس غريبن" "James Gribbin" القيادة بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة. يتضح من هذا التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة. فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتنال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة. و من أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين، والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما. (حريم، 2006، صص64، 65)

كما أن أهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم التنظيمية تبرز في النسق القيمي الذي يتبناه القائد فنسق القيم الذي يتبناه القائد يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الواجب إتاحتها لهم وبذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية، الشورى

أو الأوتوقراطية، الاستبداد؛ فالقائد الذي تشغل قيمة المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه.(طريف، بدون سنة، ص-ص، 128، 129)

10- الإعلام : تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية، فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه. كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة، وتستطيع أن تلفت النظر إلى هذا كله بطرق مباشرة أو غير مباشرة بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوعظ كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذى بها وتضع النماذج المخالفة في إطار منفر أو غير مرغوب.(عبد العزيز، 2002، ص-ص، 25، 26)

ب - أثر القيم التنظيمية على الأفراد :

في سياق ذو صلة نتطرق من خلال هذا العنصر إلى تأثير القيم التنظيمية على الأفراد؛ حيث تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والأفراد الذين يشتركون في صنع القرارات، لذا يعمل هؤلاء على تطوير وتعديل القيم التي يمتلكونها في منظماتهم بما يحقق الأهداف المطلوبة. ومن الأمور الحيوية أن يدرك المدراء القيم العليا لموظفيهم، فهناك قيم يسعى كل فرد في عمله إليها، على أن المديرين الذين يتمتعون بشخصيات قوية تؤثر قيمهم فيهم سلبا أو إيجابا على الأجهزة التي يديرونها.

و يرى "سوميرس" Somers بأن القيم التنظيمية التي تهدف إلى الارتقاء بالمبادئ الأخلاقية في التنظيم تحصد عدد من الفوائد الهامة، وتحقق أقل أخطاء في العمل وأعلى الدرجات والالتزام الوظيفي، وتشمل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتصبح المبادئ السلوكية للعاملين.(عجال، مرجع سابق، ص، 74)

كما يشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية، إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا، وتوجب احترام الأفراد لها كنظم اجتماعية. تأثير القيم في السلوك يتوقف على قوة الحاجات من جهة وهذا لارتباط القيم بالحاجات ومن جهة أخرى يتوقف على التأثيرات الخارجية وقوتها؛ ومعنى ذلك أن الفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة ببيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات.

وللوصول إلى القيم التنظيمية التي تؤثر على عمالية صنع القرار يجب مراعاة ما يلي:

❖ تحديد الأهداف :حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل المطلوب انجازه.

- ❖ تحليل البيانات: تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقته في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيره لها.
 - ❖ وضع البدائل: بمعنى يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل فلا يفكر في بدائل تتناقض مع القيم التي يؤمن بها.
 - ❖ تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المديرون على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي وقع عليه الاختيار.
 - ❖ التقييم والمتابعة: يتدخل الحكم القيمي عند بحث النتائج وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.
- ويؤكد "فينجان" Fingan على أهمية الالتزام بالقيم بشكل عام فضلا عن التركيز على تنسيق القيم في هرم السلطة التنظيمية حيث يذكر أن الالتزام بالقيم ككل يؤثر بشكل مستمرا وفعالا، وأن القيم المرئية لدى العاملين تشكل أهمية كبرى بالتعاون، والعدل، والتسامح، والاستقامة الأخلاقية، حيث يذكر أنه من الصعب تخيل وجود أفراد بدون أن تكون معاملتهم خالية من هذه القيم في التنظيم.(عجال، مرجع سابق،ص،75)

- في حين أن " مندل وجوردين "اعتبرا أن للقيم تأثيرا في الأداء وقد يكون هذا التأثير سلبا أو إيجابا، وينظر إلى القيم من حيث ما يجب أن يكون ويجب أن لا يكون وذلك على النحو التالي:-
- ❖ القيمة ليست رأيا أو موقفا تجاه موضوع أو مكان أو شيء إذ للآراء علاقة بالأحداث الجارية، أما الموقف فهو الميل نحو شيء محدد.
 - ❖ القيمة ليست حالة أو منزلة مثالية ولكنها بالأحرى عرضة لأن تتأثر بالاتجاهات الثقافية.
 - ❖ القيمة ليست فعلا إلا أنه يمكن تكوين فكرة ما عن قيم الشخص من أفعاله.(عجال،2009، المرجع نفسه،ص،76)

4- طرق وأساليب قياس القيم التنظيمية :

بالرغم من حداثة موضوع القيم التنظيمية إلا أن التراث النظري يزخر بالعديد من التقنيات التي أعدها باحثون بهدف قياس القيم التنظيمية، ولعل أشهر هذه التقنيات الاستبانة التي وضعها فرنسيس و ودكوك.

➤ مقياس فرنسيس و ودكوك

حيث تقيس هذه الاستبانة أربعة أبعاد من القيم التنظيمية الجوهرية وكل بعد يتضمن ثلاث قيم فرعية وهي كالتالي:-

- إدارة الإدارة :وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.
- إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد.

- إدارة العلاقات :وتشمل قيم العدل فرق العمل والنظام والقانون.
- إدارة البيئة :وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.
- كما و تتكون الاستبانة من (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:
- صحيحة كلياً (4) نقاط.
- صحيحة إلى حد كبير (3) نقاط.
- ليست صحيحة وليست خاطئة نقطتان.
- غير صحيحة إلى حد كبير نقطة واحدة.
- غير صحيحة كلياً صفر.

وتستخدم هذه الاستبانة مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمحترفين، للسؤال عن مختلف الآراء فيما

يتعلق بمنظمة محددة أو جزء من هذه المنظمة.(فرنسيس، و ودكوك، مرجع سابق،ص،120)

➤ **مقياس جوردن ألبرت و فليب فرنون :** ويقيس ستة أنماط من القيم وهي:

- النمط النظري.
- النمط الاقتصادي.
- النمط الجمالي.
- النمط الاجتماعي.
- النمط السياسي.
- النمط الديني.

و يهدف اختبار القيم إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم، فمثلاً قد نجد أشخاص تتركز معظم قيمهم في الجانب المادي بالتالي يمكن تصنيفهم ضمن النمط الاقتصادي، وآخرين تبرز لديهم القيم الدينية فيصنفون ضمن النمط الديني، بينما أفراد آخرون قد يجمعون بين أكثر من قيمة .

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى، طريقة الاختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، ويتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول و 15 عبارة في القسم الثاني، ويزاوج بين كل قيمة والقيم الخمس الأخرى عدد متساوي من المرات، ويتراوح ثبات الاختبار إلى 0,39 و 0,85 ، ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلفة.

ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان مثل القيم الاقتصادية والسياسية، والجمالية والدينية والاجتماعية، ويفيد هذا الاختبار في الإرشاد النفسي والتوجيه التربوي والمهني. ويطلب من المفحوص أن يوضح ماذا يفعل في عبارات مثل: -هل تفضل إذا أُتيحت لك

الفرصة أن تكون من أصحاب البنوك؟ عندما تزور إحدى المساجد هل تجد أن تأثرك بالرهبة والخشوع والناحية الدينية أكثر من تأثرك بجمال الفن والعمارة؟ (العميان، بدون سنة، ص-ص، 114، 115)

➤ مقياس سوبر لقيم العمل :

يهتم هذا المقياس بدراسة قيم الأفراد في العمل و يتضمن مجموعة من العبارات تقيس خمسة عشر جانباً من جوانب العمل (قيم العمل) و التي يختلف الأفراد بشأن أهميتها و هذه الجوانب هي : الإبداع، الإنجاز محيط العمل، علاقات الإشراف، نمط الحياة، الأمن، الإشراف على الآخرين، الجمال، المكانة، الاستقلالية، التنوع، العوائد الاقتصادية، المساعدة، الاستثارة الفكرية، الإدارة .

و تتم الإجابة على هذه العبارات من خلال البدائل التالية:

مهمة جداً- مهمة- متوسطة الأهمية - قليلة الأهمية - غير مهمة تماماً، ثم يتم حساب حاصل جمع العبارات المكونة لكل جانب من جوانب العمل حيث نجد أن مجموع كل قيمة يتراوح بين 2 و 92 درجة فإذا كانت أي قيمة من القيم أكثر من عشرة فهذا يعني أن هناك اهتمام كبير بها ، أما إذا كانت تتراوح بين 2 و 2 فهذا يدل على أن هناك اهتمام معتدلاً بها، أما إذا كان أقل من 2 درجات فهذا يعني عدم الاهتمام بها (مقدم، 2003، ص، 288)

➤ مقياس روكتش :

من بين أشهر مقاييس القيم مقياس روكتش 1973 و هو مقياس متكون من مجموعتين من القيم أولى مرتبطة بالغايات المرغوب تحقيقها و مجموعة ثانية من القيم مرتبطة بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الغايات على أن تكون المجموعة الأولى من القيم تعكس ما يكافح الفرد من أجل إنجازه في النهاية بينما تعكس الثانية أساليب و كيفية تحقيق الفرد لهذه الغايات. (قريشي، 2006، ص، 22)

5- التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية :

مما لا شك فيه أن هناك تفاعلاً بين القيم التنظيمية والقيم التي يحملها الأفراد، وينتج هذا التفاعل نتيجة عملية التأثير والتأثر التي تحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، فبمجرد التحاق الأفراد بالمنظمات يبدأ كل طرف في محاولة التأثير على قيم الطرف الثاني و هذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية و التي يتعلم الفرد من خلالها قيم التنظيم و معايير أي محاولة التأثير في قيم التنظيم و تعديلها حتى تتوافق مع قيم الفرد و أهدافه ، ويطلق على هذه العملية " عملية الالتحام " التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم التنظيم و بناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد و المنظمة هي علاقة تبادلية تسمى بـ " العقد النفسي " " contract psychological " حيث ينشئ الطرفان (الفرد و المنظمة) توقعات مشتركة بين بعضهما البعض و التي تواجه علاقتها.

و هناك تصور نظري للعلاقة التفاعلية بين الفرد و المنظمة مفاده أن المنظمة إذا استطاعت أن توظف أفراد تتوافق حاجاتهم و قيمهم مع توقعاتها، فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما وهكذا يكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة و أهداف أفرادها، فكلما ازداد التفاعل بين قيم الفرد و قيم التنظيم ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد و ازدادت دوافعهم و التزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة. لكن عندما تتناقض قيم الفرد و قيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها و اتخاذ قرارات بشأنها. و عموما فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، و إدراك الطرفين لأي تغير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، لهذا فإن كان إيجابيا ينجم عنه سلوك إيجابي و إن كان ما يدركه سلبيا ينتج عنه سلوك سلبي.(نجاه، قريشي، مرجع سابق، ص، 33)

يتضح مما سبق أنه على المنظمات العمل على جلب أفراد تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة حتى، يتم تجنب الصراع داخل المنظمة، وبهذا يكون التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية له تأثير إيجابي على الأفراد والمنظمات .

6- خصائص القيم التنظيمية في الثقافات المختلفة :

بطبيعة الحال تختلف النماذج المتعلقة بالقيم التنظيمية باختلاف المجتمعات وثقافتهم، لهذا ارتأينا أن نقدم كعنصر نختم به هذا الفصل مجموعة من النماذج التي تميز عددا من دول العالم . إذن كما ذكرنا سابقا، تعكس النماذج المختلفة للقيم التنظيمية الملامح الأساسية للسلوكيات والاتجاهات الإدارية المختلفة، ويشتمل النموذج الإداري في ثقافة معينة على عدة عناصر مثل : عملية اتخاذ القرارات طريقة حل المشكلات وسياسات التوظيف و أنماط التخطيط والرقابة ومدى التوجه الجماعي أو الفردي في اتخاذ القرارات وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة، ونمط القيادة، طبيعة الاتصال، كلها تنعكس في التصرفات الإدارية و التنظيمية بأبعادها الفردية والجماعية، لهذا نستعرض بعض النماذج الإدارية المتعلقة بكل من اليابان وأمريكا، ألمانيا، وبعض الدول الآسيوية، وأخيرا مصر .

أولا - النموذج الياباني : تقدمت اليابان اقتصاديا بعد الحرب العالمية الثانية تقدما أذهل العالم، ويرجع المحللون هذا التقدم إلى عوامل ثقافية وقومية عامة وإلى النموذج الإداري المطبق في منظمات الأعمال اليابانية. فالمنظمات اليابانية عبارة عن مجتمع متجانس في قيمه ونظمه وبميل أعضاؤه إلى تكوين مجتمع متماسك داخل المنظمة تصبح له أبعاد سلوكية تستهدف إغلاقه في وجه من يأتي من الخارج. (شوشة، 2006، ص235)

وعلى هذا الأساس دخلت اليابان العصر الحديث بمنظومة اقتصادية تميزت بمجموعة من الخصائص التي جعلت منها قوة عالمية ذات قدرة تنافسية عالية مكنتها من احتلال مراتب متقدمة في الاقتصاد العالمي، حيث اعتمدت على ما يعرف بـ نظام "الزايباتسو" **Zaibatsu System** والعلاقات الوطيدة بين

الحكومة والشركات اليابانية وظهر بعض العوامل الخارجية الداخلية والاهتمام بصناعة المعلومات والموائمة بين النظم الإدارية والثقافية والقومية واليابانية.

1- نظام الزايباتسو " Zaibatsu System : بني هذا النظام على أساس وجود شركات تجارية و صناعية كبيرة تحقق معا إنتاجا يمثل نسبة كبيرة من الاقتصاد القومي الياباني. وبدأ هذا النظام من خلال قيام الحكومة ببيع بعض المشروعات إلى الأفراد الأكفاء بأسعار منخفضة، وهذا النظام تكون من عدة شركات مركزية قابضة تسيطر عليها عدة عائلات تمتلك كل عائلة أسهم الشركة المركزية التي تمتلك بدورها شركات تابعة .

في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين قامت الحكومة اليابانية بمصادرة بعض الشركات بحجة أنها تؤثر على النظام البرلماني، ولكن استمر هذا النظام كعمود فقري للاقتصاد الياباني، واشتمل هذا النظام أيضا على شركات تجارية عامة تعمل كشركات شراء وبيع دولية نظرا لعدم انتاج اليابان لمواد خام كافية محليا.

و أدت هذه الشركات بمزاياها كمشتري كبير على دراية و وعي بعدة ثقافات ولغات أجنبية ومصادر الشراء و الأسواق العالمية إلى تعظيم تكوين رأس المال وتوفير الكفاءات المطلوبة للتطور والنمو (فعلى سبيل المثال حققت اكبر عشر شركات تجارية عامة مبيعات إجمالية قدرها 37% من مجمل الناتج القومي الياباني مع تحقيق أرباح طائلة)(Reschauer, and Richardson,1992,P400)

و تاريخيا رغم أن كل شركة من هذه الشركات كانت تمتلكها عائلة معينة وتسيطر على فروعها إلا أن عملية الرقابة تمت أساسا من خلال التسهيلات المصرفية و إجراءات الشحن والتسهيلات التجارية. ويرجع نجاح هذه الشركات إلى توجه الولاء الشخصي لأعضاء الإدارة العليا نحو مجموعة الشركات القابضة ككل و كذلك دوران أعضاء الإدارة العليا من مكان إلى آخر للمساهمة بمجهوداتهم في تطوير الشركة ككل وإلى توفير وظيفة لمدى الحياة لأعضاء الإدارة العليا مما يخلق لديهم التزاما إيجابيا نحو الشركة.

وأدى هذا النظام إلى تأسيس عدة شركات محتكرة (أو من نوع احتكار الأقلية) تتحول وقت الأزمات إلى اتحادات كارتل؛ وأدى ذلك إلى تكوين وتركيز الثروة بطريقة ساعدت على التقدم الاقتصادي؛ ورغم الاعتقاد بان الاحتلال الأمريكي لليابان بعد الحرب قد أدى إلى انهيار النظام إلا أن هذا النظام أعاد تثبيت أقدامه ثانية حيث تجمعت شركات مرة ثانية ولكن بطريقة غير رسمية.

وانتقلت ملكية هذه الشركات من العائلات الأصلية إلى مجموعة منتشرة من حملة الأسهم؛ ولم تعد هناك ميطرة مركزية كاملة لأي شركة كبيرة على غيرها من الشركات مما أدى إلى توافر عديد من مصادر التمويل أمام تلك الشركات.

وتواجد نوع من التنسيق بين معظم أعضاء الإدارة العليا لمجموعة الشركات القابضة دوريا من خلال النوادي الاجتماعية غير الرسمية مما يؤدي إلى التطوير المستمر لمشروعات جديدة. وهكذا تطور نظام "الزاياتسو"

إلى ظهور نظام مركزي جديد تحت رعاية الحكومة اليابانية يعتمد نشاطه على وجود شركات كبيرة للتجارة والأعمال. (شوشة، مرجع سابق، ص، 237)

2- **العلاقة الوطيدة بين الحكومة و الشركات اليابانية:** هذه العلاقة هي أحد العوامل الهامة لنمو الاقتصاد الياباني وتمثل انعكاسا لمصلحة واحدة تشبه تأسيس شركة واحدة لليابان ككل **Japan Inc.** وهذه العلاقة مقبولة من كلا الطرفين الحكومة والشركات، ويشرف على هذه العلاقة وزارة التجارة الدولية والصناعية اليابانية (التي تتولى أيضا الإشراف على عملية اقتناء التكنولوجيا الأجنبية من أجل التأكيد على استيراد أفضلها بأقل تكلفة كما تساعد على تكوين تكتلات واتحادات لتمثل جبهة ضد الاستيراد وتقوم أيضا بالإرشاد الإداري) ووكالة التخطيط (التي تضع الأهداف الاقتصادية العامة وتتنبأ بالظروف المستقبلية). وتتعاون الحكومة مع الشركات في تحويل العمالة ورأس المال من الصناعات المنقرضة إلى الصناعات النامية من خلال توفير برامج للتدريب والرقابة المالية.

كما يساعد النظام الضريبي الياباني والبنك المركزي الياباني على تشجيع الشركات في استثماراتها وأنشطتها العادية؛ وهذا البنك الحكومي يسيطر على جميع البنوك الخاصة ويشرف على سياسات الإقراض مما يؤدي إلى توفير قروض بتكلفة منخفضة لمنظمات الأعمال.

وهذه التوليفة من المجهودات الحكومية ساعدت على النجاح الاقتصادي لليابان بسبب عاملين رئيسيين هما ثقة الجماهير في إخلاص وقدرة المؤسسات الحكومية وقدرة رجال الأعمال على التعاون مع الحكومة ومع بعضهم البعض نظرا لاندماج المجتمع الياباني في جماعات متحدة تتسق فيما بينها من أجل المصلحة الخاصة لكل جماعة في ضوء المصلحة العامة لليابان ككل.

وتجدر الإشارة إلى وجود عدة تنظيمات قومية للشركات اليابانية؛ فالشركات اليابانية الكبيرة تنظم في جمعيات تحت نظام اتحادات المنظمات الاقتصادية **Keidamm** الذي يؤدي إلى توحيد المواقف والاتجاهات الاقتصادية؛ كما توجد لجنة للتطوير الاقتصادي **Keizani** واتحاد لجمعيات الملك **NIKKIREN** يساعد على تنظيم العلاقة بين الملاك والإدارة والعمال والغرفة التجارية اليابانية **Nissho** التي تعمل على تنسيق المشروعات الصغيرة .

والخلاصة أن العلاقة بين الحكومة والشركات اليابانية هي علاقة شركاء في مصلحة واحدة رغم وجود ضغوط مستمرة على الحكومة لزيادة موازنة معالجة التلوث ورفع مستويات المعيشة وزيادة البرامج الاجتماعية والدعم السياسي للشركات اليابانية متعددة الجنسية في الخارج من خلال الإعانات التي تقدمها للدول المضيفة. (شوشة، 1996، ص، 50)

3- **العوامل الداخلية و الخارجية:** إضافة إلى ما سبق ساهمت مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في التفوق الاقتصادي الياباني، فداخليا أدى ارتفاع الميل للادخار لدى اليابانيين (الذي بلغ حوالي 40 ٪ في الستينات) وقيام الشركات بإعادة استثمار أرباحها واهتمام اليابان بصناعة المعلومات وبيع المعلومات كجزء أساسي من المنتج إلى النمو الاقتصادي السريع في اليابان.

كما أدى قيام اليابان بالموائمة بين النظم الإدارية والثقافة القومية باليابان إلى دعم هذا الأمر. فاليابان كمجتمع له ثقافة قومية مميزة قامت بتطبيق نظام إداري يعكس هذه الثقافة القومية، فرغم استيراد الأدوات والأفكار الإدارية من الخارج إلا أن اليابان تقوم بتطويع هذه الأدوات والأفكار لتتلاءم وتتسق مع الثقافة اليابانية وربما يكون ذلك هو المفتاح الرئيسي لنجاح اليابان. (شوشة، مرجع سابق، ص، 52)

كذلك ساعدت عدة عوامل خارجية على هذا النمو، فالنظام الحر للتجارة العالمية وتوافر المواد الخام ذات التكلفة المنخفضة بالمقارنة بالمنتجات النهائية والعوامل السياسية الدولية المتعلقة بعدم وجود نفقات الدفاع أدت جميعها إلى دعم عملية توجيه الموارد اليابانية نحو التنمية الاقتصادية وتوفير البنية الأساسية اللازمة للتقدم الاقتصادي.

إذن بفضل القيم والثقافة اليابانية التي يعتز بها الفرد الياباني ويعتبرها مرجعيه الأساسية لإبراز هويته وانتمائه الكبير لوطنه، أصبح العالم ينظر إلى هذه الدولة الصغيرة من حيث المساحة والشحيحة من حيث الموارد الطبيعية كمعجزة اقتصادية استطاعت تحقيق نجاح وتفوق عالمي يضرب به المثل اليوم. (شوشة، المرجع نفسه، 2002، ص238)

ثانيا- النموذج الأمريكي : يقوم على مجموعة من الافتراضات الأساسية :

1- وفقا للثقافة الأمريكية ينظر إلى الإنسان على أنه صانع قدره وهذا يتضمن افتراضات متعددة مثل الثقة في النفس والتقييم الموضوعي لنتائج السلوك من خلال تحليلات العوائد والتكاليف من أجل الوفاء بالمسؤوليات بأقل تكلفة ممكنة.

2- تأكيد دور المشروعات الخاصة على أنها أداة رئيسية لتحقيق سلوكيات اجتماعية ناجحة : وبترتب على ذلك التزام معنوي للموظف إزاء المشروع والإدارة؛ وكذلك حق إنهاء علاقة موظف صاحب عمل بواسطة أي طرف مما يؤدي بالعمال إلى تجنب صراع المصالح

3- اختيار الأفراد يتم على أساس الاستحقاق والأجدر للوظيفة وهذا يتضمن التأكيد على جودة مكونات الوظيفة والسرعة في التقييم ووجود فرص للانتقال أفقيا من موقع إلى آخر.

4- اتخاذ القرارات يتم بناء على تحليل موضوعي لمتغيرات وأهداف القرار اعتمادا على بيانات مناسبة .

5- المشاركة في اتخاذ القرارات مما يعكس الرغبة في النمو والعمل الجاد والمسئولية عن اتخاذ القرارات.

6- البحث الذي لا ينتهي عن الأفضل مما يؤدي إلى التوجه المستمر نحو التغيير وتحدي الحالة الراهنة والاهتمام بالنتائج والتقييم المستمر للظروف بحثاً عن الأفضل.

في ظل هذه الافتراضات نشأ نموذج إداري يتميز بمجموعة من القيم التنظيمية تقوم على خصائص هي:

- توظيف قصير الأجل.

- التوجه الفردي في اتخاذ القرارات.

- التقييم السريع والترقية السريعة.

- الرقابة الرسمية الصريحة.

- التخصص الدقيق.

- التوجه الجزئي.

- التوجه الفردي في المسؤولية.

وينظر النموذج الأمريكي للخريطة التنظيمية على أنها تحدد المسؤوليات والسلطات لكل فرد؛ ولا يميل هذا النموذج إلى تشجيع التنظيمات غير الرسمية، ويعتمد المدير الأمريكي على المذكرات والنشرات المكتوبة في عملية الاتصالات والتفاوض داخل المنظمة. والنموذج الأمريكي باختياره التوظيف قصير الأجل يجعل الأمريكيين كأنهم مرتزقة في أعين غيرهم لأنهم يسعون نحو مصالحهم الخاصة دائماً؛ كما يميل الأمريكيون إلى النظر إلى المواجهات الصريحة والمباشرة داخل المنظمة على أنها شيء عادي يتم خلالها حسم أي صراع وعلاج للمشكلات، ويسهم هذا النموذج في بروز مجموعة من القيم التي تقوم على أساس الاستقلالية والفردانية وتحمل المسؤولية، الموضوعية في التقييم والتحفيز، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. (شوشة، مرجع سابق، 2002، ص 246)

ثالثاً - النموذج الألماني :

يتميز بمجموعة من الخصائص أهمها التوجه نحو الاقتصاد الرأسمالي؛ ويقوم هذا النموذج أيضاً على الاعتماد على المشاركة والتداخل بين كافة المستويات، ويعتمد على النمط السلطوي في القيادة والتقارب والاختلاف بين المستويات العليا والدنيا، كما يعمل على تحفيز السلوك الابتكاري والاستراتيجي للأفراد والتكيف مع المناخ السياسي العام وتطبيق نظام ناجح للعلاقات الصناعية. ويتصف بتحقيق الإجماع والاتفاق على المستوى القومي وانسجام العلاقة بين منظمات الأعمال واتحادات العمال والتضامن والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال نظام التمثيل. (شوشة، المرجع نفسه، ص 247)

ويتميز النظام الإداري الألماني بما يلي :-

1- المشاركة والتداخل بين كافة المستويات: تتميز ألمانيا بنظام يسمى بنظام "البتروينج Betruuing" الذي يعكس تدخل واشتراك الإدارة العليا في الدولة في كافة أنشطة المنظمات على كل المستويات؛ وتمارس الإدارة العليا قوتها وتؤثر في متخذي القرار ولكنها لا تتخذ قراراتها بطريقة فردية؛ فعضو مجلس الإدارة يعمل على تكوين علاقات قوية مع الوحدات التنظيمية التابعة له وبالتالي يتحقق الإجماع والمشاركة في القرارات انعكاسا للثقافة القومية الألمانية.

2- الاعتماد على النمط السلطوي في القيادة، فالإدارة الألمانية تتميز بأن الإدارة العليا تظل لها الكلمة الأخيرة حتى في أدق التفاصيل (رغم المشاركة والتداخل مع كافة المستويات) مما يعكس التسلسل القيادي للأوامر كسمة أساسية للثقافة الألمانية القومية.

3- التقارب بين المستويات العليا والدنيا وتحفيز السلوك الابتكاري للأفراد، وذلك من خلال سيطرة الإدارة العليا واتصالها المباشر مع باقي المستويات الإدارية والتوجه نحو تحفيز السلوكيات الابتكارية الاستراتيجية.

4- الموائمة بين طبيعة المناخ السياسي العام والسياسات الإدارية على المستويات التنظيمية، فالمنظمات تتبع المناخ السياسي العام بالنسبة للمزايا الاجتماعية والصحية وسياسات العمالة والأجور والخدمات الاجتماعية.

5- استخدام نظام ناجح للعلاقات الصناعية في ألمانيا يتسم بما يلي: (المسالمة والفعالية، تحقق الإجماع على المستوى القومي، اعتدال اتحادات العمال بمستوياتها المختلفة، التضامن في اتخاذ القرارات).

إذن يمكن القول أنه بالرغم من أن النموذج الألماني للإدارة يتميز بعدة إيجابيات، مثل ارتفاع الأجور ومشاركة العمال في الإدارة، وارتفاع الإنتاجية و مكافحة التضخم دون الحاجة إلى الرقابة على الأسعار وانخفاض المدخول بالمقارنة بالدول الأخرى، إلا أنه لا يمكن تطبيقه في ثقافات غير ألمانية، فمثلا ينظر الألمان إلى نظام التمثيل العمالي على أنه وسيلة لتحقيق الديمقراطية الصناعية وإلى المجتمع على أنه علاقة بين الحكومة والإدارة والعمال ويميل العمال إلى الانفصال عن الإدارة حتى يمكنهم التفاوض على آثار القرارات الإدارية محققين أكبر ميزة تنافسية لأنفسهم؛ بينما ينظر إليه في أمريكا مثلا على أنه مجموعات متعددة لها مصالح معينة مثل الإدارة والعمال وأصحاب الأعمال والمستهلكين. (شوشة، 1996، ص301)

رابعاً- النموذج الإداري في مجموعة الدول الصناعية الآسيوية الجديدة :

يتعلق هذا الجزء بعدة دول هي سنغافورة وتايوان وكوريا الجنوبية وهونج كونج (وكانت هذه الدول قد اشتهرت أساساً بالتطور التكنولوجي المنخفض التكلفة، والمشروعات كثيفة العمالة) ولكنها أصبحت تعمل الآن في صناعات متقدمة مثل الحاسبات الآلية وغيرها مما جعل الشركات متعددة الجنسية تتحرك نحو الاستثمار فيها بكثافة.

وتعتمد الفلسفة التنظيمية لهذه الدول على المذهب "الكونفوشيوسي"، وتتميز النظم الإدارية فيها بوجود هيكل تنظيمي هرمي معقد وشبكة متداخلة للعلاقات تعتمد على الطاعة والولاء داخل النظام القومي الكلي.

ففي هونج كونج تتميز منظمات الأعمال باعتمادها على نظام طبقي يرتكز على دعائم أسرية و قبلية بحيث تدور الأنشطة التجارية حول العائلة والقبيلة، وهذا يعني وجود نظام عائلي للنشاط التجاري ليس من الممكن اختراقه بواسطة الغرباء وأن القرارات التنظيمية تتخذ على أساس عائلي وأسري؛ والترويج والاستثمار يعتمد على قرارات فردية ولكن له توجهات دولية. (شوشة، مرجع سابق، ص، 251)

وتميل سنغافورة إلى التوجه نحو النموذج الأول؛ فالثقافة تساند ترويج المشروعات من خلال إجراءات قانونية ومؤسسات تحدد بالتفصيل المتغيرات والإجراءات المتعلقة بالاستثمارات مما يعني أن القيم التنظيمية لا تسمح بالحرية الكاملة في النشاط التجاري. ويتمتع الهيكل التنظيمي ببعض المرونة، والقيادة السلطوية و الاتصالات السرية، وسياسات الأفراد تعكس المحابة والاهتمام بالأقارب، والترقية تتم في ضوء الولاء الشخصي، والاقتصاد يعتمد على المشروعات كثيفة العمالة والنشاط التسويقي يعتمد على ردود الفعل تجاه المنافسين و يتم العمل على توازن البعد الفردي مع الأبعاد القانونية المؤسساتية .

وتتميز تايوان بإحداث التغييرات تدريجياً وتحقيق توازن بين الأخلاقيات والسلوكيات؛ ويفسر النموذج الإداري بتايوان كيفية نجاح التكنولوجيا المنخفضة المستوى في تصنيع الإلكترونيات عالية الجودة و ذلك نتيجة الاعتماد على نظم إنتاجية لها استخدامات متعددة، حيث يتم استخدام توليفة من رأس المال والعمالة من أجل تحسين الأداء، وذلك من خلال استخدام عمال ذوي مهارات متعددة في مراحل مختلفة للإنتاج. وهذا يعني تبني نظام يؤدي إلى التفاعل المتوازن بين رأس المال والعمالة من خلال توفير عمالة فنية ومدرية و رخيصة و استخدام الأفراد ذوي المهارات المتعددة مثلما يحدث في اليابان. (Noel, 1982,p,20)

أما كوريا الجنوبية فتتميز بتطبيق رقابة عالية وهيكل تنظيمي مركزي وسيطرة كاملة للملاك على القرارات. (شوشة، مرجع سابق، ص، 67)

خامساً- النموذج الإداري في مصر :

الخصائص العامة للثقافة المصرية : في ضوء الأبعاد الأربعة التي قدمها "هوفستيد Hofstede" يمكن تصور الخصائص التالية للثقافة المصرية :

1- وجود فجوة كبيرة في توزيع موارد القوة بين الأفراد : **Large Power Distance** حيث يمكن لمس هذه الفجوة في درجة احترام كبار السن وأصحاب الخبرة والتجربة والسلطة والأغنياء؛ فمثلا كلما تقدم شخص ما في سنه حصل على مزايا و قوة أكبر، وكلما كان الشخص غنيا أو لديه سلطة ونفوذ كلما ازدادت مكانته في المجتمع.

2- عدم حب المخاطرة والعمل على تقليلها أو تجنبها بقدر الإمكان : **Uncertainty Avoidance** و أدى ذلك إلى كثرة القوانين الرسمية واللوائح التي تستهدف تقليل المخاطر والمفاجآت وتحقيق إجراءات مكثفة للرقابة لدرجة قد تعوق عملية تحقيق الأهداف.

3- التوجه الجماعي والتضامني : **Collectivism** فالبيئة المصرية تتميز بإطار من العلاقات الاجتماعية القوية حيث يتم التمييز بين الأفراد الذين يأتون من داخل الجماعة والذين يأتون من خارجها.

4- الاهتمام بالأبعاد الاجتماعية : **Social Concern** حيث تنعكس الأبعاد الاجتماعية في سلوكيات الأفراد أكثر من غيرها من الأبعاد.

وفيما يتعلق بالسلوك التنظيمي المطبق في المؤسسات المصرية نجد ما يلي:-

يتعلق السلوك التنظيمي هنا بسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال المصرية؛ وهو أساسا يعكس مزيجا من نموذجي الوصاية والأوتوقراطية **Custodial and Autocratic Model** ويتصف بمجموعة من الخصائص هي: -

1- اعتماد المنظمات المصرية تاريخيا، على عناصر القوة والموارد الاقتصادية التي توفرها لها الحكومة.

2- اعتماد التوجه الإداري على خطوط و تسلسل السلطة التنفيذية.

3- توجه الموظف يرتكز على التأمين الوظيفي والاجتماعي الذي توفره له المنظمة التي يعمل فيها، فهو يعتمد عليها في إشباع جميع حاجاته؛ ولكن نظرا لقيود الموازنة وانخفاض المبالغ المخصصة لهذه البنود تقوم المنظمات بالتركيز على الحاجات الأساسية فقط.

4- وجود درجة تعاون غير فعال وغير ناجح بين الموظف والمنظمة في عملية تحقيق الأهداف؛ فقد أصبح للموظف الحكومي شعارات خاصة متعددة تعوق الإنتاجية لدرجة كبيرة وكثيرا ما تتشغل إدارة المنظمة في توزيع الموارد على الأطراف والجهات المعنية (وأصحاب المصالح والمجموعات والجهات ذات التأثير الاستراتيجي) بقدر قوتهم وليس بقدر متطلبات الإنتاجية وتحقيق الأهداف. (شوشة، مرجع سابق، ص، 253)

تقريبا لما سبق يمكن أن نقدم مجموعة من الملاحظات هي:

- اختلاف القيم التنظيمية من ثقافة إلى أخرى يؤدي إلى اختلاف النماذج الإدارية المطبقة في المؤسسات
- هناك علاقة بين القيم التنظيمية والثقافة الفرعية السائدة في المجتمع، فثقافة المجتمع يحملها الأفراد معهم داخل مؤسساتهم وتؤثر في سلوكياتهم واتجاهاتهم .
- هناك صعوبة في تطبيق أي نموذج خارج ثقافته الخاصة.

- التشابه في الثقافات يعكس قيم تنظيمية ونماذج إدارية متشابهة على غرار الدول الآسيوية.
- القيم التنظيمية الإيجابية تسهم في تطور المؤسسات و تفوقها، والنموذج الياباني، الألماني والأمريكي خير مثال ذلك.
- هناك فرق بين القيم التنظيمية السائدة في الدول المتقدمة الغربية والدول الآسيوية .
- اختلاف القيم التنظيمية بين الدول العربية مصر (نموذجاً) والدول الأجنبية بسبب اختلاف الثقافات والقيم والعادات والسلوكيات.

خلاصة

إذن ما نختم به هذا الفصل الموسوم بـ **الاتجاهات الفكرية والأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية**، هو أن القيم التنظيمية بوصفها محددات للسلوك والاتجاهات، فإنها بكل تأكيد تتفاعل مع الظروف والبيئة المحيطة بها، وهذا دليل على أنها غير ثابتة وقابلة للتغير، وهذا ما لاحظناه من خلال التعرض للسياقات النظرية التي تعرضنا لها، التي تعددت واختلفت في تصوراتها للقيم التنظيمية، فالمدخل الكلاسيكي ركز على قيم الرشد والعقلانية وأغفل أهمية المورد البشري، والماركسيين اهتموا بالجوانب المادية وركزوا على فكرة الصراع والاستغلال، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فكانت الأقرب إلى الاهتمام بسلوكيات الأفراد وحاجاتهم، ما جعل المفكرين يعتبرونها حجر الأساس لما بعدها من نظريات اهتمت بحاجات الفرد العامل واتجاهاته وقيمه على غرار النظريات السلوكية والمداخل الحديثة مثل: التطوير التنظيمي، والإدارة بالأهداف، الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية .

مختلف هذه التصورات كانت لها نقاط تشابه و نقاط اختلاف، لكنها تتكامل فيما بينها لتبرز لنا مدى أهمية القيم التنظيمية لأي مؤسسة، إذا أصبح نجاح المؤسسات وتطورها على صلة مباشرة بمدى قدرتها على خلق قيم تنظيمية إيجابية تتوافق مع سلوكيات واتجاهات أفرادها، وفي نفس الوقت ملائمة مع البيئة الخارجية المحيطة، ولعل النماذج المقدمة في هذا الصدد والمتعلقة بالدول ذات الاقتصاديات الكبرى مثل اليابان وأمريكا وألمانيا وبعض الدول الآسيوية توضح بشكل جلي أهمية التوافق بين القيم التنظيمية والثقافة المجتمعية.

وبهذا نصل إلى خلاصة أساسية مفادها أن القيم التنظيمية أضحت من أكثر المتغيرات أهمية بالنسبة للتنظيمات، وهذا بسبب ما تمتاز به من خصائص قادرة على إعطاء المنظمات هوية خاصة بها تجعلها متميزة عن غيرها وقادرة على المنافسة العالمية دون أن تفقد قيمها أو تقلد غيرها.

وهكذا ينتهي الفصل الثاني المتعلق بالمتغير المستقل لننتقل بعده إلى الفصل الثالث المتمحور حول الولاء في المؤسسة وهو المتغير التابع لهذه الدراسة.



عناصر الفصل الثالث

تمهيد :

أولا - التصور الفلسفي والنظري للولاء

ثانيا - الاتجاهات النظرية في دراسة الولاء في المؤسسة

1 - العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية لدراسة الولاء في المؤسسة

1-1 - المرتكزات النظرية الأساسية للولاء في المؤسسة

1-2 - أهم المؤشرات النظرية للولاء

1-3 - أساليب تدعيم الولاء في سياق نظريات التنظيم

2 - عناصر الاتفاق والاختلاف بين الرؤى النظرية في دراسة الولاء

2-1 - قراءة نظرية في عناصر الاتفاق

2-2 - رؤية تصورية في عناصر الاختلاف

ثالثا - الأطر المعرفية المتعلقة بالولاء في المؤسسة:

1 - أهمية الولاء في المؤسسة

2 - خصائص الولاء ومؤشراته

3 - طرق قياس الولاء في المؤسسة وفوائده

4 - مراحل تطور الولاء والعوامل المؤثرة في تكوينه

5 - صور وأساليب بناء وتدعيم الولاء في المؤسسة

6 - الآثار المترتبة عن ارتفاع درجات الولاء في المؤسسة

7 - معوقات تعزيز الولاء لدى العاملين في المؤسسة

8 - الولاء المؤسسي في الثقافات المختلفة

خلاصة

تمهيد:

يأتي هذا الفصل مباشرة بعد فصل القيم التنظيمية، وهذا وفقا لترتيب منهجي مرت به الدراسة، بداية من البناء التصوري والنظري، الذي تم التطرق فيه لأهمية ومبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة المشكلة البحثية، وتحديد المفاهيم والفرضيات، بعدها جاء الفصل الثاني والذي خصص للمتغير المستقل والمعنون بـ "الاتجاهات الفكرية والأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية".

نصل إلى الفصل الثالث والمتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الولاء؛ هذا المتغير الذي يعد من العوامل المهمة التي تساعد في المحافظة على استقرار المؤسسات وتفوقها، فمن خلال شعور العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها يبذل مجهودات كبيرة من أجل تحقيق أهداف مؤسسته ونجاحها، فهي في الأساس تعد مصدر رزقه وعليه أن يسعى للمحافظة عليها، ولا يتأنى ذلك إلا من خلال شعوره بالولاء اتجاهها.

ولاء العامل لمؤسسته يبرز من خلال سلوكياته؛ كالتحلي بالمسؤولية في أداء عمله، وإدراكه لأهمية الوقت واحترامه، وإتقان العمل، وافتخاره واعتزازه بالمؤسسة التي يعمل بها ورفض مغادرتها لأي سبب كان، إضافة إلى بحثه المستمر عن مختلف الطرق والأساليب لتطويرها... وغيرها من السلوكيات التي تظهر بشكل جلي وواضح مدى ولاء العامل لمؤسسته.

إذن؛ من خلال هذا الفصل نقدم مجموعة من العناصر التي تهدف إلى تقريب الرؤية أكثر حول هذا المتغير، حيث نعد بداية للتطرق إلى التصور الفلسفي والنظري للولاء بشكل عام، ثم نقدم قراءة سيولوجية لمختلف التصورات النظرية التي تناولت الولاء في المؤسسة بشكل مباشر أو ضمني، وذلك من خلال محاولة استنطاقها، بالتركيز على مختلف العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية الكلاسيكية والحديثة، مع محاولة توضيح بعض نقاط الاتفاق والاختلاف بين تلك التصورات، ثم التطرق لبعض العناصر المتداولة في الأدبيات المعرفية التي تناولت موضوع الولاء. دون إغفال للنموذج الياباني الذي يعتبره الباحثين الأكثر ملائمة إذا ما تعلق الأمر بالولاء، فالعامل الياباني يتميز بأعلى معدلات ولاء في العالم وهذا أحد العوامل الأساسية للتفوق الياباني.

إذن التطرق للعناصر السالفة الذكر ما هو إلا محاولة لتسليط الضوء أكثر على هذا المتغير، وذلك من خلال المزوجة بين النظريات والأطر المعرفية للوصول إلى خلاصة عامة نعطي من خلالها أهم ما تم استخلاصه من هذا الفصل.

أولا – التصور الفلسفي والنظري للولاء:

إن الولاء قيمة وخاصة إنسانية، لهذا كان مثل غيره من المفاهيم المجردة محل نقاش ودراسة من قبل الفلاسفة، الذين وضعوه في سياقات متعددة، قد ترتبط بالثقافة أو الدين أو المجتمع، لذا ارتأينا تسليط الضوء على بعض الأفكار الفلسفية المتعلقة به من أجل توضيحه بشكل أعمق، قبل الخوض في تفصيله كمفهوم ارتبط حديثاً بالمؤسسات، وصار مؤشراً من مؤشرات تقدمها وفعاليتها.

❖ بداية نتحدث عن الولاء عند أرسطو، إذ يتجلى من خلال أفكاره حول الانتماء بوصفه خصلة وطبيعة في الفرد، فقله أن الإنسان حيوان اجتماعي، يقصد به أنه بالفطرة يميل وينتمي إلى جماعة أو عشيرة، كما يرى أرسطو أن حق الدولة على مواطنيها هو ولاؤهم لها بوصفهم أعضاء داخلها ولقد وضع مجموعة من الشروط حتى يستحق الفرد تسمية مواطن ومن هذه الشروط نجد الولاء والإخلاص للوطن والعمل من أجله، وفي نفس السياق ومن خلال حديثه عن الأسرة يبرز مفهوم الولاء أو الانتماء وذلك من خلال إقراره بحق الأب في ولاء زوجته وأبنائه. (طاليس، 1979، ص، 92)

❖ كما يمكننا التماس فكرة الولاء عند دعاة القومية الوطنية في الفكر السياسي الحديث الذي ظهر مع الثورة الفرنسية. التي ركزت على مفهوم الوطنية والذي يعني إرادة المرء في المحافظة والدفاع عما يمتلكه ويعتز به والإخلاص للجامعة التي ينتمي إليها، وهي كذلك الإدراك الشعوري الواعي والاقتناع بالتزام يقيد صاحبه تماماً نحو الوطن التزاماً لا يحدده سوى ما للضمير من مبدأ سامي. (هويرنجا، 1972، ص، 114)

❖ إضافة إلى ذلك يمكن الإشارة إلى بعض أفكار بعض علماء الاجتماع الذين تأثروا بالثورة الفرنسية أمثال أغوست كونت ودوركايم، اللذان يعتبران من أهم مؤسسي علم الاجتماع بتياره المحافظ، الذي يؤكد على أهمية الوجود الاجتماعي وأسبقيته وأبديته، ومن ثم رفض أي شكل من أشكال التغيير، بل جاءت أفكارهم مركزة على استقرار النظام الاجتماعي، لذا يمكن اعتبار أن الأفكار السيسولوجية من كونت إلى غاية بارسونز كان هدفها وضع تصورات وافتراسات تحافظ على النظام العام، فحسب رأيهم المجتمع هو بناء ثابت يوفر لنفسه عناصر استمراره وبقائه وذلك يتأتى حسب رأيهم عن طريق التزام الأفراد والجماعات بالقيم والمعايير واتفاقهم على ذلك، ومما لاشك فيه أن اتفاقهم هذا يخلق التزاماً اتجاه نظامهم مما يجعلهم في حالة مقاومة للتغيير. (غربي، د سنة، ص-ص، 29، 30)

بالرغم من أن الولاء لم يكن ضمن تصورات علماء الاجتماع كمفهوم واضح الأبعاد والمعالم إلا أن التيار الوضعي المحافظ بزعامة كونت ودوركايم ومن خلال تركيزه على فكرة المحافظة على النظام انطوى على معنى قد يعتبر دلالة على الولاء ومدى أهميته في الحفاظ على استقرار المجتمع، لأن النظام في الأخير هو مختلف القواعد والقوانين التي يسير الدولة، وبالتالي الالتزام الذي يكون لدى الأفراد يجب أن يهدف إلى ضمان استقراره، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق روابط اجتماعية تعزز الانتماء والالتزام بمختلف المعايير والقيم التي يفرضها المجتمع.

وعليه نخلص أن الولاء بالرغم من أنه لم يكن مفهوما أساسيا في التصور السيوسولوجي المحافظ إلا أنه كان من المعاني الضمنية في تصوراتهم، على العكس مما كان لدى التيار المقابل أي التيار الماركسي، الذي طالما اتسمت أفكاره برفض الواقع و الدعوة إلى الثورة عليه وتغييره تغيرا جذريا، فحسب رأيه يتكون المجتمع من طبقات، والطبقات هي عبارة عن جماعات من الناس تستطيع إحداها استغلال الأخرى، تبعا لتباين موقع كل منها في نسق الاقتصاد القائم، ويفرق ماركس بين طبقتين أساسيتين في المجتمع (البورجوازية والبروليتارية) فالطبقة المالكة لرؤوس الأموال تستغل الطبقة العاملة، وفي ظل هذا الاستغلال لا يمكن توقع وجود نوع من الولاء أو الالتزام، فحسب ماركس المصلحة الاقتصادية هي التي تفرض منطقها وليست هناك أي قيم ومعايير لذلك، لهذا فهو كان يرى أن الدولة هي نتيجة حتمية لتطور المجتمع الرأسمالي وهي صمام الأمان للحفاظ على المصالح الاقتصادية تحت شعار المحافظة على النظام. بالتالي فالدولة حسب رأيه عنف منظم تنفي وجود الحرية ولهذا ستزول مع زوال المجتمع الطبقي. (غربي، مرجع سابق، ص-ص، 139، 138)

هذه الأفكار التي اتسم بها التيار الماركسي تجعلنا نقر أن الولاء أبعد ما يكون عند ماركس فالرفض الشديد للنظام وللدولة وللجتمع الذي يوجد فيه استغلال ينفي عن أفرادها أي شعور بالالتزام للقيم والمعايير السائدة بالتالي التغيير الجذري هو الحل من أجل الوصول إلى مجتمع يتشارك فيه الجميع كل شيء وهذا المجتمع أي الاشتراكي بالمفهوم الماركسي هو الذي يستحق الولاء والانتماء.

وامتدادا للتوجه الوضعي جاءت النظرية الوظيفية التي اعتبرت المجتمع نسق كلي يؤدي دوره في ضوء معنى معين وهدف محدد، والعمليات التي تتم داخل هذا النسق تهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع حاجات الأعضاء، كما أن هذا النسق عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي لها وظائف لتأكيد الكل وتثبيتته، ثم تصبح هذه الوظائف متساندة ومتكاملة على نحو ما. (تيماشيف، مرجع سابق، ص، 321) كما تفترض أيضا أن للمجتمع طبيعة سامية ومتعالية تتجاوز وتعلو كل مكوناته بما في ذلك إرادة الإنسان، وتتحدد شروط هذا التجاوز والتعالي من خلال قواعد الضبط والتنظيم الاجتماعيين التي تلزم الأشخاص بالانصياع لها والالتزام بها، لأن أي انحراف عنها يهدد أساسيات بناء المجتمع، الذي تعد المحافظة عليه وصيانته وتدعيم استمراريته غاية في ذاتها وذلك من أجل المحافظة على التوازن الاجتماعي، الذي تعتبره الوظيفية هدف يساعد المجتمع على أداء وظائفه وبقائه واستمراره، وذلك عن طريق الاشتراك في القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعاته، ولا يملكون حق الخروج عليها. (غربي، د سنة، مرجع سابق، ص، 95)

بهذه التصورات التي جاءت بها النظرية الوظيفية يمكن القول أن مفهوم الولاء أخذ معنى مثالي وذلك من خلال فكرة أن المجتمع هو عبارة عن كل متكامل ويجب على مختلف أبنائه وأنساقه الفرعية العمل من أجل الحفاظ على استقراره، واستبعادهم تماما لفكرة التغيير، وبطبيعة الحال هذا لا يتأتى إلا عن طريق وجود ولاء وانتماء كبيرين لمختلف الأبنية في المجتمع.

وفي سياق مختلف نجد نظرية الهوية الاجتماعية التي تعتبر نظرية نفسية فرضت ذاتها في مختلف المجالات صاغها كل من "تاجفيل وتيرز" حيث استطاعت من تنسيق أفكارها لتغدو لاحقا نظرية معرفية اجتماعية للجماعة إذ أكملت عمليات تعريف الذات المرتبطة بالهوية الاجتماعية وحاجة الأفراد الى تقدير الذات، وإلى التمييز الإيجابي، وتفترض هذه النظرية أن المجتمع يتكون من بناء ثلاثي الأبعاد ففي البعد الأول تتجمع البيئة الاجتماعية على هيئة فئات اجتماعية مميزة على سبيل المثال: فئة الرجال مقابل فئة النساء وضمن هذا التصنيف يكون الفرد والفئة التي ينتمي إليها متماثلين، إذ تضع هذه الفئة الفرد في منزلة معينة، في حين أن البعد الثاني تحدد فيه الانتماءات الاجتماعية هوية الفرد الاجتماعية كجزء من مفهوم الذات فيكون تقدير الفرد لذاته منطلقا من هوية الجماعة، أما البعد الثالث ففيه تظهر الهوية الاجتماعية من خلال العلاقة مع الجماعة والتفاعل مع الجماعات الأخرى.

وقد أوضح الباحثان السابقان؛ أن الأفراد مدفوعون لتحقيق هوية اجتماعية إيجابية مثلما أبرزت أهمية التركيز بين الجماعات، لا الأفراد دون أن يقلل الباحثان من أن مفهوم الذات هو جزء من الوظيفة النفسية فعندما يكون التعامل مع العالم من حولنا، نحتاج إلى أن نشعر بأن لذاتنا قيمة وهذا يكون عبر المقارنة والتقييم؛ لذلك تزداد قيمتنا إذا كنا أعضاء في مجموعة لها ماهيتها، فنرى أنفسنا في صورة مشرقة والمرء حيث يضع نفسه، وكلما كانت الجماعة الاجتماعية ناضجة بوعيها وانفتاحها وسعة معارفها استطاعت الذات المتماهية بها أن تساوي معرفتها ومعرفة تلك الجماعة أيضا. (زايد، 2006، ص، 37) يفهم من هذه النظرية مدى تركيزها على دور الجماعة المتمثل في المحافظة على هوية معينة يشترك فيها الأعضاء هذا الاندماج ضمن جماعة معينة يسهم في تعزيز الأفراد لتقديرهم لذواتهم. بالتالي يمكن القول أن هذه النظرية وبالرغم من أنها لم تستعمل مفهوم الولاء صراحة في تصوراتها إلا أنها ركزت على عليه كقيمة تعبر عن هوية جماعة ما تتكون من أعضاء متشابهين ولهم نفس القناعات والاهتمامات، مما يسهم في ترابطهم واندماجهم مع بعضهم البعض.

تأسيسا لما سبق يمكن القول أن مصطلح الولاء لم يكن من المصطلحات الشائعة الصيت ولعل ما وجد عنه ارتبط بالجوانب السياسية أكثر من ارتباطه بجوانب أخرى.

❖ لهذا يعد من المصطلحات الفلسفية المعاصرة، حيث يجمع العديد من الباحثين على أن هذا المصطلح لم يظهر قبل "جوزيا رويس" وهو فيلسوف أمريكي معاصر (1855-1916) كان أستاذا محاضرا في جامعة هارفارد واعتبر دو توجه هيجيلي، كما كان من ممثلي المثالية المطلقة، ولقد ألف العديد من الكتب من بينها نجد: الجانب الديني للفلسفة، روح الفلسفة الحديثة، العالم والفرد، مشكلة المسيحية، وأخيرا فلسفة الولاء. (أبو العز علي، 1996، ص، 15)

وعرف جوزيا رويس الولاء بأنه "الوفاء لقضية عن اختيار حر وهي قضية تتجاوز الصراعات وليس فيها خداع وتعصب"، ويوحد رويس بين مفهوم الولاء والانتماء السياسي والاخلاص العاطفي الوجداني

وبين الترابط الاجتماعي، بالمعنى الفلسفي العقلي الإرادي الحر، فهو لا يرى في الضغط على الرأي العام ولاء أو في الوعي الزائف، بل يعده لونا من ألوان التوجيه أو الالتزام الذي سرعان ما تتفكك روابطه مع الاصطدام بالحقائق التي حجت عنه.

وفي نفس السياق يحدد روبيس بعض الشروط التي يجب توافرها في الشخص الذي عنده ولاء وهي:

- ✚ وجود قضية تمثل قيمة وهدفا ومثلا أعلى يؤمن بها الفرد.
 - ✚ أن يسعى باختياره وحرية الكاملة لتبني هذه القضية.
 - ✚ يجب على الفرد التفاني عمليا بشكل مستمر لتجسيد وخدمة قضيته.
 - ✚ من الضروري أن يوحد الفرد بين وعيه وإخلاصه لقضيته حتى تتوطد الرابطة بين الفرد وقضية ولائه.
- (الموسوعة الفلسفية العربية، 1990، ص 846) وفيما يتعلق بقضية الولاء يرى أنه يجب أن تتصف بخاصيتين هما:

- أن تكون القضية لها بعد اجتماعي.
- أن تكون محفزة للفرد وتحتة على العمل.

كما يفرق في ذات الإطار بين المنفعة والمصلحة الشخصية وبين الولاء، إذ يقول أن المصالح الفردية غالبا ما تتعارض مع الروابط الاجتماعية أو السياسية لهذا يجب على الولاء أن يتجاوز الفرد إلى فكرة أعم ومصلحة كلية شرط أن لا يكون ولاء الفرد لها مكروها أو تحت الضغط.

إذن في ظل ما ذكر سابقا يمكن القول أن الرجل ربط الولاء بالحياة الإنسانية، إذ أضفى عليها الخاصية الطبيعية والأخلاقية، والمعرفية، فضلا عن خاصيتها الاجتماعية، وبهذا حاول إثبات أن الولاء هو فطري ومكتسب، جمعي وفردى، متعال وواقعي، ثابت ونسبي. (أبولعز، مرجع سابق، ص-ص 127، 128)

وخلاصة لما ذكر آنفا عن مختلف التصورات الفلسفية والسياسيولوجية لمفهوم الولاء يمكن القول أن الغاية الأساسية من التطرق إلى ذلك، هو توضيح مدى صعوبة التعاطي مع هكذا مصطلح يتميز بالتجرد والعمومية خصوصا وأنه أصبح اليوم من المفاهيم ذات الصلة بمجالات متعددة، إذ لم يبق حkra في السياق الفلسفي أو السياسي، بل تعاداهم ليصبح من المفاهيم الحديثة المتعلقة بدراسة التنظيمات، وهذا ما سنركز عليه في العنصر الموالي أين نتطرق إلى مختلف المداخل النظرية لدراسة الولاء في المؤسسة.

ثانيا - الاتجاهات النظرية في دراسة الولاء في المؤسسة:

كغيره من المتغيرات الأخرى حظي مفهوم الولاء باهتمام المختصين في مجال التنظيمات، ولعل الانطلاق من البحث في مختلف المداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع، يفيدنا أكثر في إعطاء صورة أقرب عن أهميته وطبيعته ودوره في إنجاح المؤسسات، فالدور الأساسي للنظرية يتمثل في مدى قدرتها على تفسير الواقع؛ فكما يقال "النظرية هي انعكاس للواقع".

بالتالي نقوم من خلال هذا العنصر بمحاولة لاستخلاص مختلف العناصر التحليلية لمختلف الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع الولاء في المؤسسة.

1- العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية لدراسة الولاء في المؤسسة:

لا يخفى على أحد من الدارسين في مجال التنظيمات الزخم النظري الموجود في هذا المجال، حيث تعددت الرؤى والمقاربات التي قدمت تفسيرات متعددة لآلية عمل التنظيمات ومختلف السبل الكفيلة بجعلها أكثر كفاءة وفعالية، ولقد تم تقسيم هذا التراث النظري وفقا لعدة معطيات، لكن في دراستنا هذه الموسومة بـ " أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية " ننطلق في تحليلنا من خلال التقسيم التاريخي الذي صنف النظريات على أساس نظريات كلاسيكية أو تقليدية ونظريات حديثة ومعاصرة.

لكن يجب التنويه هنا أننا لن نتطرق إلى المنطلقات الأساسية والافتراضات والمقولات العامة المتعلقة بالنظريات التي سبق التطرق لها في فصل الإتجاهات الفكرية والأنساق النظرية في دراسة القيم التنظيمية لهذا نحاول من خلال هذا العنصر والمعنون بـ العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية في دراسة الولاء في المؤسسة التركيز على أهم التصورات التي يمكن من خلالها تفسير واقع الولاء في المؤسسة من خلال التصورات النظرية لكل من النظريات الكلاسيكية، والسلوكية والمدخل التطويري، كما نحاول استخلاص نقاط التشابه والاختلاف بين مجموع النظريات التي يتم التطرق إليها في هذا الفصل.

✚ البداية تكون مع نظرية الصراع لمؤسسها "كارل ماركس" والذي يجمع المختصون بأنه ركز على ظاهرة الاستغلال الذي يعاني منها العمال أو الطبقة البروليتارية كما أطلق عليها، والتي في نظره تعاني الظلم وأبشع أنواع الاستغلال من قبل الطبقة الرأسمالية المالكة لوسائل الإنتاج. بالتالي هذا العامل المستغل يعيش في أوضاع مزرية مما يجعله يعاني من الاغتراب؛ فالعامل داخل التنظيمات الرأسمالية يكون غير قادر على شراء المنتج الذي يساهم في صنعه، لأن مالك رأس المال يعطيه أجرا حد الكفاف. فحسب تصور ماركس أن هذه الطبقة لها وعي مزيف مما يجعلها غير قادرة على التغيير والمطالبة بحقوقها.

إذن وفق هذه المعطيات، يمكن القول أن الحديث عن ولاء العامل للتنظيم الذي يعمل فيه شيء مستبعد وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار النظرية الماركسية من النظريات التي أغفلت مفهوم الولاء في تصوراتها المتعلقة بالتنظيم والمجتمع عامة الذي يحكمه رأس المال والاستغلال البشع، ولعل مفهوم الاغتراب يعطي دلالة أكثر وضوحاً عن ذلك، فلا يمكن الحديث عن والولاء لدى عمال يعانون من الاغتراب داخل التنظيمات التي يعملون بها.

🚩 أما فيما يتعلق بالنظرية البيروقراطية "لـ ماكس فيبر" والتي ركزت على مجموعة من القواعد الصارمة التي يجب على الموظف التحلي بها حتى يحقق أكبر قدر من الفعالية للتنظيم البيروقراطي الذي يعمل فيه، لكن هذه الإجراءات الصارمة أفضت إلى شعور العامل بالروتين والملل والجمود، فالإجراءات التي جاءت بها البيروقراطية سعت في الأساس إلى إعطاء نموذج مثالي للسلوك، يفرض على العامل الالتزام بسلوكيات وقواعد محددة على شاكلة الفصل بين حاجاته الشخصية وحاجات التنظيم، كما تجعل منه مجرد شيء مادي داخل التنظيم مثله مثل الآلة، حيث عملت هذه النظرية على اغفال الحاجات الشخصية للفرد العامل وأهدافه الخاصة ونظرت إليه نظره خالية من أي حس إنساني.

لهذا فإن مفهوم الولاء في التصور البيروقراطي يبقى بعيداً عن الأهداف التي تسعى التنظيمات البيروقراطية لتدعيمها داخل التنظيمات وزرعها كقيمة أساسية لدى عمالها، فطالما كان سعي النظرية البيروقراطية ينحصر في زيادة الكفاءة والفعالية، أما الموظف فلم يكن له دور سوى القيام بما يجب عليه وإلا سيتم التخلي عنه بمجرد إخلاله بالمبادئ العامة التي يفرضها التنظيم.

🚩 في نفس السياق نجد التصور التاييلوري الذي اعتبر الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، يمكن دفعه للأداء عن طريق الحوافز المادية أي - زيادة الأجر تؤدي إلى زيادة الانتاج - بالتالي يمكن القول أن هذه المعادلة التي تم حصر العامل فيها تجعل منه إنساناً مادياً بالدرجة الأولى، وهذا ما ينفي عنه صفة الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها لأنه تم برمجته وفقاً لـ "أعمل أكثر تتال أكثر" بالتالي نفترض هنا غياب أحد طرفي المعادلة، هذا بالتأكيد يؤدي إلى تخلي التنظيم عن العامل أو تخلي العامل عن التنظيم، وفي ظل هكذا أوضاع يمكن القول أن التصور التاييلوري كغيره من التصورات الكلاسيكية السابقة الذكر أغفلت موضوع الولاء، وركزت على الجوانب المادية وجعلت من الفرد العامل مجرد آلة يحفز عن طريق الأجر المرتفع فقط، في غياب تام لشعوره بالانتماء أو الاعتزاز بالتنظيم الذي يعمل فيه، ولا يمكن أن يكون جزء منه له دوافع وحاجات يستطيع أن يحققها له.

🚩 بدوره كان لـ "فايول" رأي يقترب إلى حد ما من آراء سابقه إذ اهتم بالتنظيم أكثر من اهتمامه بالعامل حيث انصبت مجمل أفكاره حول وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي يجب أن يسير عليها أي تنظيم وافترض أن هذه القواعد هي القادرة على السيطرة على السلوك الإنساني داخل التنظيم؛ وذلك من خلال مجموعة من العمليات الإدارية المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، إضافة إلى ذلك فإن

المبادئ الأربعة عشر (سبق التطرق لها في الفصل الثاني) لم تتضمن بأي شكل من الأشكال الاهتمام باحتياجات العامل الشخصية وأهدافه الخاصة، بل جعلت منه مكون مثله مثل الآلات، ورؤوس الأموال والموارد، وهدفها الأساسي هو القيام بمختلف العمليات الإدارية على أحسن وجه، لهذا فإن مفهوم الولاء لم يكن ضمن اهتمامات الرجل بأي شكل من الأشكال.

في سياق مختلف نجد التصورات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال مجموعة من التجارب التي قام بها العالم "إلتون مايو" والتي أعطت نتائج مغايرة تماما للنظرة الآلية التي كانت سائدة قبل ذلك، حيث استنتج من خلال دراسته وجود عوامل أكثر أهمية بالنسبة للعامل من الأجر أو من بيئة العمل ككل، مثل العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل فريق العمل، وتسهم بشكل كبير في تحقيق معدلات أداء جيدة، وأقر مايو في هذا الصدد أن العامل بحاجة إلى الشعور بالانتماء لجماعة تشاركه في أداء العمل، وافترض أنه كلما كانت هناك علاقات اجتماعية جيدة داخل التنظيم كلما أدى ذلك إلى شعور العاملين بالرضى.

بالتالي أسهمت هذه النظرية في إعطاء بعد آخر للتنظيم تمثل في بروز التنظيم غير الرسمي الذي طالما كان أحد الافتراضات الأساسية للنظريات الكلاسيكية، إذن هذه المعطيات الجديدة أعطت أهمية للعامل ولمختلف مشاعره في أن يكون علاقات وصدقات في محيط عمله، تعد مؤشرا عن مفهوم الولاء الذي نظر إليه مايو على أنه انتماء الفرد للجماعة التي يعمل بها، وبدا يمكن القول أن التفسيرات والتصورات الجديدة التي جاء بها "إلتون مايو" كانت الأقرب إلى الإشارة إلى مفهوم الولاء للتنظيم.

بالرغم من النتائج التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كانت مغايرة لما قبلها من التصورات الكلاسيكية، إلا أن البحث حول تقديم تفسيرات جديدة للتنظيمات خصوصا في ظل التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، أفضت إلى مزيد من الأبحاث التي ركزت على السلوك الإنساني بشكل كبير، فكانت النظريات السلوكية من النظريات التي يمكن اعتبارها أكثر انفتاحا على موضوع الولاء ولو بشكل بسيط ومن هذه النظريات نجد:

❖ نظرية الحاجات "لماسلو":

ارتكزت هذه النظرية حول مفهوم محوري تمثل في مفهوم الحاجة، إذ افترض أن حاجة الفرد للإشباع تجعله يسلك سلوكا معينا، لهذا فإن المؤسسة الناجحة هي التي تكون قادرة على إشباع حاجات عمالها المادية والمعنوية، ولقد نظر "ماسلو" للفرد العامل على أنه عنصر فيزيولوجي وغريزي لكنه ثقافي واجتماعي أيضا. (Bernoux,1997,p62)

وافترض ماسلو من خلال نظريته هذه أن عدم إشباع حاجات معينة هي التي تدفع بالفرد إلى القيام بسلوكيات معينة، واعتقد أيضا أن الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها تترتب تدريجيا حسب أهميتها.

هذا التقسيم الذي وضعه ماسلو يمكن أن يكون مرجعية أساسية للمؤسسات من أجل فهم أكثر لعمالها والاستفادة من طاقاتهم وكفاءتهم بشكل أكبر وذلك من خلال ادراكها لما حققه الفرد من حاجات وما هي التي لم تحقق بعد، وهكذا تسعى الى تحقيقها.

وبالعودة إلى نظرية ماسلو نجده حدد هرم وضع من خلاله مجموع الحاجات التي يسعى الفرد إلى اشباعها وهي كالتالي:

1- الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في تحقيق المتطلبات الأساسية للفرد العامل مثل توفير الظروف المادية المناسبة للعمل، تقديم الأجر المناسب، توفير السكن... إلخ

2- حاجات الأمان: أو الاستقرار في وظيفته، ويتأتى ذلك من خلال حماية الفرد من تعسف الإدارة توفير التأمينات والمعاشات، ومختلف الحاجات التي تشعره بالأمان في منصبه ومؤسسته.

3- حاجات الانتماء: وبما أن موضوعنا حول الولاء فإن حاجة الانتماء هي من أكثر الحاجات التي نركز عليها من خلال طرح أفكار ماسلو، فإشباع المؤسسة لحاجة الفرد إلى الانتماء يؤدي إلى الحصول على درجات عالية من الولاء، فالانتماء حسبه يعني أن يكون العامل عضوا في جماعة يتواصل و يتفاعل معها أي يؤثر فيها وتؤثر فيه، هذا التفاعل الذي يتم الفرد وجماعته يقوى الروابط بينهم مما يسهم في خلق بيئة عمل تتميز بوجود ولاء للجماعة أولا وللمؤسسة ككل.

4 - حاجات التقدير والاحترام: ويتم اشباعها من خلال قيام المؤسسة بترقية العمال وتقديم الحوافز تشجيعا لهم على انجازاتهم، مما تسهم في جعل الموظف يحس بأهمية مكانته، ومدى سلطته، مما يجعله واثقا من نفسه، فينعكس ذلك على مدى ولائه لمؤسسته التي، يشعر أنها حققت له إشباع حاجة مهمة هي حاجة التقدير والاحترام لذاته.

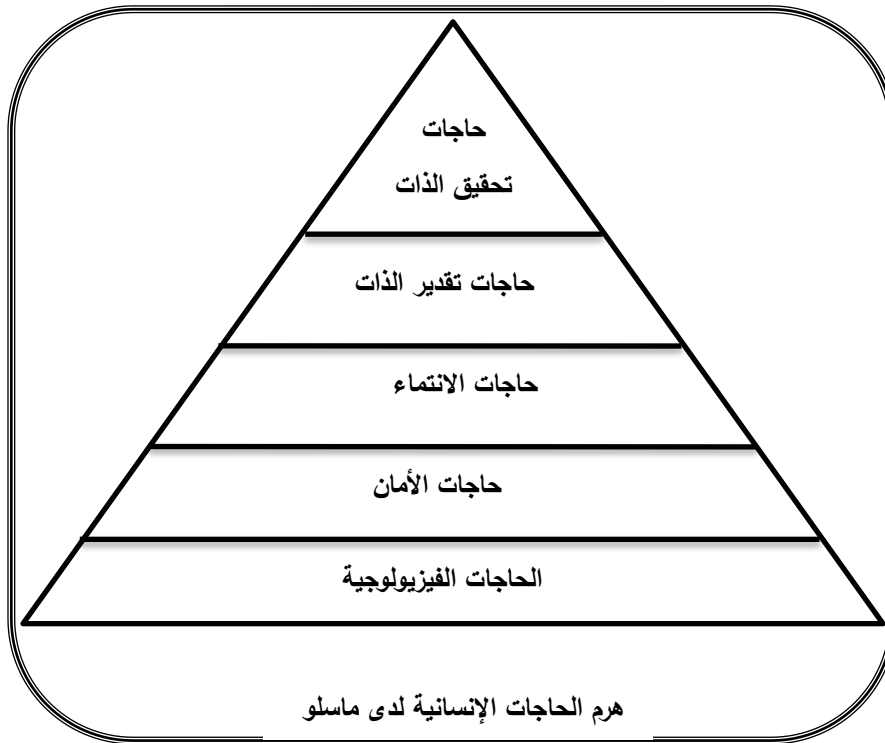
5- حاجات تحقيق الذات: وتعتبر الأصعب من بين مختلف الحاجات الاخرى لأنه من الصعب وصول الفرد إلى الرضى عن نفسه بشكل كامل. (سويسى، 2009، مرجع سابق، ص-ص، 39، 40)

وفي نفس الصدد قال ماسلو أن الجميع لديهم نفس الحاجات، ويدرجون بداية من أسفل الهرم في محاولة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية، وبعد اشباعها بدرجة مناسبة يبحث عن اشباع حاجات الأمان، ثم تليها البحث عن إشباع الحاجات الاجتماعية كالانتماء، التقدير وتحقيق الذات، وبضيف أيضا أن إشباع الحاجات الانسانية المختلفة يتطلب توافر ثلاث شروط هي:

أ- الحرية: وتهني أن الإنسان يستطيع أن يفعل ما يريد دون أن يضر بنفسه أو بالآخرين، فالإنسان لابد أن تتوفر لديه على سبيل المثال -حرية التعبير عن نفسه، حرية القيام بعمل ما، حرية البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدامها بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة التي ينتمي إليها.

ب- المعرفة: يعتبر الحصول على المعرفة أمر ضروريا حتى يستطيع الانسان اشباع حاجاته، فوجود أي خلل يعرقل عملية البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدامها يؤدي إلى صعوبة في إشباع الحاجات.

ت - الموارد: هناك علاقة وثيقة بين اشباع الحاجات وتوفر الموارد المناسبة لذلك، لأنه في ضوء ندرتها أو انعدامها لن يصل الانسان إلى اشباع مختلف حاجاته بالقدر المطلوب. (أبو النصر، مرجع سابق، 83)



الشكل رقم 08: هرم ماسلو

مدحت محمد أبو النصر، 2005، ص 82

ما يمكن إضافته في هذا الصدد، أنه بالرغم من بعض الانتقادات التي قدمت لـ ماسلو حول افتراضاته إلا أن ذلك لا ينفي أهمية أفكار الرجل حول مفهوم الولاء؛ الذي كان مغيبا لدى العديد من النظريات السابقة والتي لم تولي أي أهمية له، خصوصا أنه صفة إنسانية وقيمة أخلاقية تسهم في إيجاد بيئة عمل متوازنة ومستقرة من خلال قدرة الولاء في المؤسسة على تجاوز الصراعات والنزاعات ما بين العمال، فكلما كان هناك إشباع لحاجات الانتماء فإن هذا يعني وجود ترابط وتوحد من قبل الجميع من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، انطلاقا من شعورهم الخاص بضرورة أن الانتماء هو حاجة خاصة وأساسية، لكن نفعها يعود على المؤسسة ككل، لهذا فالشعور بالولاء تجاه المنظمة يعني الشعور بالانتماء لها، وأن أهداف الفرد وحاجاته يمكن أن تتحقق من قبل المنظمة، وبذا تكون العلاقة تكاملية بين الفرد ومؤسسته في ظل إشباعها لحاجاته وحصولها على ولائه.

❖ **نظرية ماكليلاند:**

في سياق ذو صلة نجد كذلك نظرية **ماكليلاند** التي وضعها في ستينيات القرن الماضي وأطلق عليها نظرية الحاجات الأساسية، حيث تتمثل هذه الحاجات في: الحاجة للإنجاز أو النجاح، الحاجة للسلطة الحاجة للانتماء) ويفترض في هذا الصدد أن الفرد سيحاول الحصول على الوظيفة التي تناسب حاجاته، فالفرد الذي لديه حاجة قوية للإنجاز، سوف يكون لديه دافع قوي إذا شغل وظيفة تسمح له باتخاذ القرارات، أما من يبحثون عن حاجات الانتماء فسوف تكون لديهم دوافع قوية للعمل في أماكن تسمح له بتكوين شبكة علاقات مع العملاء والزبائن، أما من لديه حاجة عالية للقوة، سوف يسعى للحصول على وظيفة إدارية تسمح له بإبراز سلطته. (حسونة، 2011، ص-ص، 81، 82)

ويرى **ماكليلاند** أن هذه الحاجات تختلف من شخص لآخر حسب اختلاف الظروف المحيطة بالفرد في مؤسسته من حيث (التسلسل الهرمي، المكانة، الدور) فمثلا قد نجد بعض العمال في أمس الحاجة للانتماء نجد غيرهم في حاجة إلى السلطة أو الانجاز... وهكذا. (مباركي، 2008، ص-ص، 50، 49)

نستطيع القول في هذا المقام أن **ماكليلاند** حاول وضع أهم الحاجات بالنسبة للفرد العامل، ولقد احتلت الحاجة للانتماء أو الانتماء مكانة أساسية في سلمه، وفي هذا دلالة على أن الفرد اجتماعي بطبعه يسعى دائما إلى الحصول على مكانة ضمن جماعة، حتى يكون قادرا على تحقيق حاجة أساسية هي الانتماء الذي يتولد عنه شعورا بالولاء للمؤسسة.

❖ **النظرية اليابانية:**

بالإضافة إلى ما ذكر من نظريات اهتمت بمتغير الولاء، نجد أيضا النظرية اليابانية أو ما يعرف بـ "النظرية Z" هذه النظرية التي أسسها "أوشي وليم Ouchi W" من خلال الاعتماد على البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

إذن أرست نظرية "أوشي" الدعائم للنموذج الإداري الياباني المتميز القائم على مجموعة من التصورات والمبادئ التي جعلت من الولاء قيمة أساسية لدى الفرد في المجتمع والعامل داخل التنظيم وذلك من خلال ما أقرته من خصائص ركزت فيها على تعزيز انتماء الفرد الياباني لقيمه وثقافة الخاصة واعتمادها كخلفية لأي محاولة لتطوير المجتمع الياباني من كل الجوانب.

حيث تقوم النظرية اليابانية على مجموعة من المبادئ هي كما يلي:

➤ **توفير وظيفة لمدى الحياة:** وترجع الوظيفة لمدى الحياة إلى النظام الإقطاعي باليابان، هذا المبدأ له علاقة مباشرة بالترقية ونظام الأجور، الذي اعتمد بالنسبة للموظفين وأعضاء الإدارة العليا.

فصغار الموظفين يبدؤون بأجور منخفضة ثم بعد تدريبهم على نفقة الشركة في مجالات معينة يتم ترقيتهم ورفع أجورهم، كما يحصل الموظفون والعمال عادة على مساكن توفرها لهم شركاتهم بأسعار رخيصة بالإضافة إلى منتزهات وأماكن للرحلات والفرق الرياضية، وهذه التسهيلات تتاح لكل الجماعات والفئات بما يعكس التوجه الجماعي لليابان. (شوشة، 2006، ص، 239)

ويتناسب نظام ارتفاع الأجور حسب الأقدمية مع إشباع الحاجات الاجتماعية للموظف حيث يحتاج إلى زيادة دخله بتقدم عمره وازدياد مسؤولياته (وذلك عكس النظام الغربي حيث يتحدد الدخل في ضوء المهارات و الطاقة مع التغاضي عن عوامل مثل السن والأقدمية).

وأدى هذا النظام إلى وجود علاقات حميمة وثقة بين الرؤساء والمرؤوسين الذين ينظرون إليه كمستشار مما يؤدي إلى افتخار الموظف بعمله وبالجماعة التي يعمل معها وبالتالي يتأكد ولاؤه و رغبته في العمل وبذل مجهودات كبيرة من أجل الرقي بجماعته.

كما يتميز نظام التوظيف باليابان بأن أعضاء الإدارة العليا والإداريين الجدد يلتحقون بهذه الوظائف بعد تخطى عدة اختبارات بعد تخرجهم من الجامعة ثم يتم تجميعهم في شكل دفعات سنوية ويستمررون معا في هذه الفئات من حيث الأجر والدرجة ويتم اختيار أفضلهم للمسؤوليات الجسام؛ ولا يتم وضع أحدهم تحت رئاسة من هو في مثل فئته أو أصغر منه سنا؛ وكلما تقدمت المجموعة عبر السلم الوظيفي يتم إحالة بعضهم إلى التقاعد.

وعلى سبيل المثال إذا وصل أحد أعضاء دفعة معينة على موقع تنظيمي وهو مثلا نائب وزير في أحد الوزارات يحال الباقيون في نفس الدفعة إلى التقاعد؛ وفي بعض المنظمات الكبيرة تتقدم مجموعة صغيرة فقط من كل دفعة إلى وظائف الإدارة العليا ويحال الباقيون إلى التقاعد في سن الخامسة والخمسين، وهذا التقاعد المبكر يتطلب توفير وظائف للمتقاعدين في المجالس الحكومية أو في الوظائف الإدارية بالشركة.

وعملية التقاعد المبكر بهذه الصورة تؤدي إلى إلغاء المنافسة بين الأعمار؛ فلا يحاول أحد أن يثبت ذكاه فوق الآخرين بسبب توافق المصالح والاطمئنان على المستقبل، فالمرؤوس يتحدث إلى رئيسه بدون خوف بغض النظر عن قوة أو ضعف رئيسه مما يؤدي إلى انتشار التعاون والثقة والتشاور بين المستويات المختلفة. (شوشة، مرجع سابق، 1996، ص، 45)

➤ **التوجه الجماعي والتضامن في اتخاذ القرارات والقيادة والمسؤولية:** تتميز القيادة في المنظمات اليابانية بانسياب السلطة من أسفل إلى أعلى من خلال نظام "الرينجي Ringi System" الذي يمثل دائرة من المستندات والنماذج تتفق عبر عد كبير من الأشخاص الذين يقومون بتوقيعها كدليل على قيامهم بفحص هذه المستندات وموافقتهم على محتوياتها.

وهذا يشبه نظام التوضيح الموجود في البيروقراطية الأمريكية الذي يعتمد على توزيع المذكرات والإشعارات التي تفصح عن معلومات معينة، لكن الفرق بينهما أنه في اليابان تبدأ تلك المستندات من أدنى المستويات (Akira, 1985, p7).

ورغم أن القيادة في اليابان تعتمد أساسا على الإجماع إلا أنها قد تلجأ أحيانا إلى تدعيم العلاقات من أعلى إلى أسفل باستخدام عوامل القوة والحسم في بعض المنظمات.

ويميل المدير الياباني إلى عدم إصدار الأوامر إلا في حالة الطوارئ أو عند الضرورة، فهو يعتمد على شرح الأداء المتوقع من كل موظف في مقابلات ومؤتمرات ومحادثات متعددة مع مرؤوسيه من أجل تحديد ما يجب أن يقوم المرؤوس به.

وتتصف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن نظام دقيق ممتد من الاستشارات تسبق اتخاذ القرارات من خلال إجماع عام؛ فالقرارات لا يتم اتخاذها من أعلى المستويات بل من خلال مناقشات غير رسمية يشترك فيها المرؤوسون ويحدث الإجماع عليها من خلال نظام الرنجي Ringi System .

وقد يتم اتخاذ القرار النهائي بواسطة مجموعة صغيرة تتكون من أعلى المستويات في المنظمة مع التشاور المسبق مع الموظفين؛ وكل هذا يؤكد الطبيعة التضامنية في اتخاذ القرارات. أما المسؤولية عن نتائج القرارات فهي أيضا تضامنية بين أعضاء الجماعة التي تتخذ القرارات مما يعكس مبدأ معادلة السلطة للمسؤولية.

➤ **التدريب المستمر:** نظرا لتبني سياسة التوظيف طويل الأجل فإن المنظمات اليابانية تكثف عمليات التدريب للموظفين والمديرين والقيادات حتى لا يتقادم الموظف؛ كما لا يتم الاستغناء عن الموظفين بل يتم تحويل مؤهلاتهم من خلال التدريب التحويلي لتتناسب مع الوظائف المتاحة.

ويغطي التدريب (والتعليم) خمسة مجالات أساسية، الأول هو تدريب أعضاء الإدارة العليا (وهم تجريبيون بطبيعتهم ويتعلمون من خلال المحاضرات والمؤتمرات والتدريب النظامي بواسطة منظمات تدريب متخصصة)؛ والثاني يتعلق بتدريب الإدارة الوسطى داخل الشركة وخارجها؛ والثالث هو تدريب أعضاء الإدارة المباشرة والمشرفين على الأبعاد القياسية داخل وخارج الشركة أيضا؛ والرابع هو إرسال الأفراد للتدريب خارج البلاد؛ والخامس هو تدريب الموظفين الجدد وتعليمهم على الوظائف التي سيلتحقون بها. (شوشة، مرجع سابق، ص86).

➤ **التأكيد على التنظيم غير الرسمي أكثر من التنظيم الرسمي:** فالخريطة التنظيمية بالنسبة للمدير الياباني تعتبر وسيلة لتعريف الأطراف الخارجية بالألقاب الرسمية والمواقع التنظيمية لأعضاء المنظمة ولكنها نادرا ما تستخدم كوسيلة لتحديد مسؤوليات أعضاء المنظمة أن الاستشارة والتفاوض بين أعضائها هو الأساس، وهذا يعنى انتظام أعضاء المنظمة في تنظيمات غير رسمية تعتبر أساس نجاح النظام الياباني للإدارة.

فعلى سبيل المثال توجد بالشركات اليابانية متعددة الجنسية شبكة تنظيمات غير رسمية يسميها غير اليابانيين (بالمافيا اليابانية) تعتمد على موظفين وخبراء يابانيين مهمتهم توصيل المعلومات عن الشركة الفرعية إلى الشركة الأم وذلك لتقليل عدم الأمان في البيئة الأجنبية. وهذا التأكيد على النظام غير الرسمي يختلف على سبيل المثال مع النظام الأمريكي الذي ينظر إلى الخريطة التنظيمية على أنها وسيلة لتحديد سلطات ومسؤوليات المدير. (شوشة، المرجع نفسه، ص، 90)

➤ **التأكيد على الاتصالات اللفظية بالمقارنة بالاتصالات المكتوبة:** لا يميل اليابانيون إلى المذكرات والنشرات المكتوبة في عملية الاتصالات نظرا لاعتمادهم على الاستشارات اللفظية قبل إصدار أي منكرات تلخص الإجماع بالنسبة لموقف معين.

➤ **تجنب المواجهات الحادة:** حيث لا يميل اليابانيون إلى المواجهات الحادة التي تحدث وجها لوجه داخل منظمة فهم ينظرون إلى المنظمة على أنها عائلة واحدة سعيدة لا يجب أن تحدث فيها مواجهات حادة.

➤ **تصميم وتنفيذ الاستراتيجية من خلال الإجماع:** فالإدارة الوسطى في اليابان تقوم بأصعب الأدوار فيما يتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتميز باعتمادها على الأسلوب العلمي والمنطقي في حل المشكلات والإجماع في اتخاذ القرارات، ويلعب البعد السياسي دورا كبيرا في القرارات الاستراتيجية لأن المديرين اليابانيين يمارسون أنشطة سياسية وتشجعهم ثقافتهم على ذلك.

والإدارة العليا تركز على تحقيق الاتصالات الفعالة مع المستويات الأدنى حتى تشترك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛ ومن خلال نظام "رنجي" الذي يتميز بمساندة الإدارة العليا للمستويات الدنيا من خلال تقبل مقترحات واستشارة أعضائها يتم تعزيز الإدارة الوسطى والإشراف وإعطائها السلطات والصلاحيات المناسبة لصنع وتنفيذ القرارات الاستراتيجية.

➤ **تجانس الثقافة التنظيمية:** فالمنظمات اليابانية عبارة عن مجتمع متجانس في قيمه ونظمه ويميل أعضاؤه إلى تكوين مجتمع متماسك داخل المنظمة تصبح له أبعاد سلوكية تستهدف إغلاقه في وجه من يأتي من الخارج. ويتم تحقيق هذا التجانس من خلال سياسات توظيف تعمل على تحسين مستويات معيشة الموظفين، وترجع المشاركة الجماعية في القرارات والمسؤوليات إلى جذور ثقافية تتعلق بالتوجه نحو البعد الزمني المستقبلي؛ فالموظف الياباني ينتظر مدة طويلة لينال ترقية ما، وخلال انتظاره يعمل بجد بدون مقابل مناسب.

وهذا يمكن تفسيره من خلال الثقافة اليابانية، فالمواطن الياباني يعلم أنه بداية يجب أن يكبر ثم ينمو من أجل نقل قيمه وثقافته للجيل الجديد، هذه القيم التي تركز على فكرة الولاء للوطن أولا. كما ينعكس البعد الاجتماعي والتوجه الجماعي في قيام الشركات بتوفير خدمات اجتماعية قد تمتد إلى عائلات الموظفين.

➤ **تحفيز السلوك الاستراتيجي المناسب:** والاعتماد على الاتصالات المباشرة داخل المنظمة في كافة مراحل التصميم والتنفيذ والرقابة. (شوشة، مرجع سابق، ص، 242)

ما يمكن قوله حول النظرية اليابانية أنها ساهمت بشكل كبير في تحقيق التطور الناجح للاقتصاد الياباني وهذا راجع لكونها أخذت بعين الاعتبار القيم والثقافة اليابانية كمنطلقات أساسية لصياغة تصوراتها، مما جعلها نظرية يابانية بامتياز إذ من الصعوبة بما كان تطبيقها خارج اليابان دون إحداث تغيرات عليها، فطبيعة الفرد والمجتمع الياباني ككل الذي يختلف عن غيره من المجتمعات تجعله مثالا يحتذى به فيما يتعلق بالقيم الثقافية الوطنية التي تبرز وتعزز الهوية الخاصة بهم، خصوصا فيما يتعلق بالولاء كقيمة جوهرية تميز الفرد الياباني وتربطه أشد الارتباط بوطنه عامة وبالمؤسسة التي يعمل فيها بشكل خاص.

إضافة إلى مختلف تلك التصورات التي سبق ذكرها، نجد مجموعة من المداخل التي تناولت الولاء في المؤسسة ومن بينها نجد:

✓ المدخل الأول - نظرية أتزيوني Etzioni:

لقد اعتبر أتزيوني التنظيم وحدة اجتماعية لها هدف معين، هذه الوحدة الاجتماعية تمتاز بمجموعة من الخصائص هي: وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات، تقسيم العمل والسلطة، هذه الأخيرة تعتبر من كتاباته الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث عمد إلى تفسير الولاء على أساس أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد تكون نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة.

وفي هذا الصدد عرف الاندماج بأنه مقدار الشحنة العاطفية في توجيه عامل معين لهدف معين وقصد "أتزيوني" من كلمة الاندماج " الانتماء" الذي رأى أن شدة مدى الانتماء تتحدد من مرتفع إلى منخفض أو من إيجابي إلى سلبي، والانتماء الإيجابي يعبر عنه بالولاء التنظيمي **Organizational commitment** والانتماء السلبي يعبر عنه بالاغتراب الوظيفي.

وهنا يتضح حسب "أتزيوني" أن الولاء التنظيمي هو شدة التوجه الإيجابي تجاه المنظمة، بينما الاغتراب التنظيمي هو شدة التوجه السلبي، وعليه فإن " أتزيوني" يعتمد في تفسيره لأبعاد الولاء في المنظمات على طبيعة ونوعية اتجاهات المرؤوسين نحو السلطة أو القوة المستخدمة في المنظمات لتحقيق الامتثال التنظيمي. وهذا الاندماج الذي يسمى أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أبعاد هي:

- **البعد الأول: الاندماج المعنوي Moral Involvement:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته وينتج عن قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والقيم، لذا فالفرد الذي يؤيد بأن منظمته تؤدي عملاً اجتماعياً، بالتالي فإنه يرى أنه من الواجب عليه مساعدة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف. ويكون هذا النوع من الاندماج ناتجا عن توحيد الفرد مع أهداف وقيم منظمته.

- **البعد الثاني: الاندماج القائم على المزايا المتبادلة Calculative Involvement:** ويمثله الدرجة المعتدلة من الولاء عند الفرد، حيث أن العلاقة القائمة تكون على أساس حساب المنافع المتبادلة بينه وبين منظمته وأن اندماجه مع منظمته يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبى من حاجياته وذلك حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، أي أن العلاقة نفعية.

- **البعد الثالث: الاندماج الاغترابي Alicative Involvement:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف بمنظمته، ويكون هذا الاندماج خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد كما هو الحال مع نزلاء السجون.

كما يرى اتزيوني أن هذه الأنواع من الولاء تكون منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة. (لوتاه، 2002، ص، 19) بمعنى أنه قد نجد نوع من الولاء في مؤسسة معينة ونوعا آخر في مؤسسة أخرى، وليس بالضرورة أن تتواجد كل الأنواع معا داخل نفس المؤسسة في نفس الوقت.

✓ المدخل الثاني - نظرية كانتر Kanter :

ترى هذه النظرية أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهي:

- **النوع الأول - الولاء المستمر Continuace Commitment:** ويعني أن يكرس الأفراد الكثير من طاقاتهم وجهودهم ويضحون بمصالحهم لبقاء المنظمات التي يعملون فيها. وبالتالي فإنهم يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم، ولهذا يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

- **النوع الثاني - الولاء التلاحمي Cohesion Commitment:** و يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته، أي يرتبط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن التعاون والتماسك ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود إلى التناحر والتباغض ويركز على السلوك الايجابي الذي يدعم التضامن الجماعي، وتنشأ وتتعزيز من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، والتي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين.

- **النوع الثالث - الولاء الموجه أو الرقابي Control Commitment:** وينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبزاسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم، ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطانها والمعايير التي تحددها، إن كانت ترى أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها. (Kanter, 1968, pp499,517)

✓ المدخل الثالث - مدخل Staw & Slanaick :

ويقوم هذا المدخل على أساس توضيح أو تفسير الولاء التنظيمي من خلال أسبابه أو الدوافع التي تجعل الأشخاص موالين لمنظماتهم. ولقد ظهر هذا المدخل من خلال كتابات كل من Staw &

Slanaick حيث أكد على ضرورة التفرقة بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي والولاء كما يراه باحثو علم النفس الاجتماعي على اعتبار أن لكل منهما مجاله الخاص. (Mowday, Porter, and Steers, 1982, p, 107)

فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة التي ينتمون إليها، كما يؤدي ذلك إلى التوحد مع هذه المنظمات من خلال تكريس عضويتهم لمنظماتهم.

وقد أشار إليه Staw تحت اسم الولاء الموقفي أو الاتجاهي، كما يشمل الولاء في أعمال Steers & Buchaman وآخرون بأنه شيء يشبه الصندوق الأسود، حيث أن محتواه يتقرر بعدد من العوامل التنظيمية والفردية مثل: الصفات الشخصية ونظام الأدوار وأبعاد الهيكل والخبرات الوظيفية ونظم القيم كما أن مستوى الولاء الناجم عن هذه العوامل يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث ترك الموظف لوظيفته والجهد المبذول ومقدار السلوك الداعم للمنظمة.

❖ أما من وجهة نظر علماء علم النفس الاجتماعي والذي عرفوه بالولاء السلوكي، جاء هذا النوع من الولاء نتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل Becker & Salanick وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يطور فيها الفرد ولاءه ليس للمنظمة فحسب، وإنما بما يؤديه أو يفعله، حيث يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقات الفرد وربطه بمنظمته، ويندرج تحت هذا المدخل نوعان من النظريات هما:

أ- نظرية الأخذ والعطاء:

بنيت هذه النظرية على الرؤية التي طرحها بيكر Becke عام 1960 التي تقوم على الاستثمارات التراكمية التي يكونها الفرد خلال سنوات حياته الوظيفية و منها نظام التأمينات الاجتماعية وتعتبر هذه النظرية أن الولاء يميل بدرجة أكبر إلى الجانب المحسوب والذي يأمل في تراكم المصالح التي تم تحقيقها مما يؤدي إلى استمرار عضوية الفرد في منظمة معينة وبدرجة أقل إلى الجانب الوجداني (Meyer and Natalie, 1989, p372)

تقتض هذه النظرية أن الأفراد يصبحون مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم توقفوا عن هذا السلوك، أي أنه كلما أمضى الفرد فترة أطول في المنظمة كان سلوكه أكثر ترددا في البحث عن فرص عمل في جهة أخرى خوفا من خسارته للتراكمات المترتبة على قراره بالتوقف عن العمل في المنظمة أو انتقاله إلى منظمة أخرى.

ونتيجة لعملية الموازنة بين ما سيجري على فقد الفرد لعضويته بالمنظمة من خسارته للاستثمارات المتراكمة يصبح أسيرا لأداء بعينه، وذلك بسبب الاستثمار الذي قد يفقده لو توقف أو أهمل في عمله، وأن

تقدير الفرد لخسارته للاستثمار يقوم على علم الفرد بأن هذه الاستثمارات قد تم تكوينها فعليا وبحجم كاف مما يجعله غير راغب في فقدانها.

إن تراكم الاستثمارات التدريجية يؤدي إلى تزايد الولاء لدى الفرد مما يقلل من جاذبية الوظائف الأخرى خارج المنظمة، وهذه الاستثمارات هي:

1- طول الخدمة الوظيفية وما يرتبط بها من مركز وظيفي والوقت والجهد المبذول في تطوير المهارات ذات الطابع الفريد في منظمة معينة، أو استغلال الفرد للمزايا الممنوحة له نتيجة استمرار عضويته في المنظمة.

2- علاقات الفرد العامل مع جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وهذه الاستثمارات غير قابلة للنقل (لوتاه، مرجع سابق، ص22)

ب- نظرية Salanick:

ترى هذه النظرية أن الولاء هو الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيداً بإطار سلوكه ويزداد من خلالها اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك، أي يصف العمليات التي من خلالها يطور الفرد علاقة الولاء مع منظمته نتيجة للتصرفات المتراكمة التي يقوم بها والتي تعبر عن معتقداته تجاه منظمته بحيث يصبح هذا السلوك ملزماً للفرد فيما بعد.

وتختلف وجهتي النظر حيث يوضح Salanick أن ولاء الفرد لا يأتي من الدافع إلى تبادل المكافآت ولكن من رغبته في البقاء منسجماً نفسياً عبر أحوال ومواقف مختلفة، ومن هذا المفهوم ينطلق الولاء من تصرف الفرد كجزء من عملية التبرير أو بسببه.

إن هذا المدخل تم انتقاده من قبل Angle & Perry وذلك بسبب تصنيفاته المتعددة لأسباب الولاء التنظيمي واقتراح تصنيف أسباب الولاء في نموذجين رئيسيين هما:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

ويرى أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج يؤكد على السلوك الفردي المؤدي إلى الولاء لا بد أن يكون عاماً و واضحاً و ثابتاً وسلوكاً تطوعياً. (Angal, and Perry, ,1983,p,128)

وتبعاً لهذا النموذج فإنه يتم النظر إلى خصائص الفرد والخبرات السابقة باعتبارها محدّدات ومؤثرات على سلوك الفرد فيما يتعلق بتعامله مع الاختيارات المطروحة في مجال العمل، ويركز هذا النموذج على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ويتضح أن هذا النموذج ولید تفسيرات علماء السلوك التنظيمي إلى جانب تفسيرات علماء علم النفس الاجتماعي، حيث يؤكدون على عنصر هام وهو أن أي نوع من السلوك الفردي لابد وأن يتضمن مكاسب وخسائر بالنسبة للفرد، حيث يمثل فيما بعد نوعا من القيود على سلوك الشخص فيما يتعلق باختيار البديل الملائم من بين البدائل المطروحة أمامه في بيئة العمل. (لوتاه، مرجع سابق، ص23)

2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على اعتبار أن المنظمة تمثل أساس الولاء التنظيمي، ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف يسخر كل مهاراته وطاقاته للمنظمة، في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وإن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بنظرية العقد النفسي.

ت- نظرية العقد النفسي:

تواجه المنظمات العديد من التحديات ومنها المحافظة على قوة عمل ذات ولاء تنظيمي إيجابي، حيث يشعر الكثير من الموظفين بالانعزالية وضعف الولاء والالتزام التنظيمي مما يؤدي إلى دوران عال في العمل وارتفاع نسبة الغياب، وذلك يؤثر في مستوى الجهد المبذول في العمل ومستويات الأداء والمحافظة على البقاء أو استمرار عضويتهم في المنظمة، بسبب وجود صراع نفسي بين ما يتوقعه ويحتاجه الفرد وما تتوقعه ويحتاجه الفرد وما تتوقعه وتحتاجه المنظمة.

وعليه فإن أهم ما يواجه المنظمات هو خلق العلاقة الفعالة بين الفرد والمنظمة ويعتبر ما يطلق عليه العقد النفسي عنصرا هاما في هذه العلاقة، وعلى المنظمات ألا تهمل مفهوم العقد النفسي. وقد عرفه Schein بأنه "اتفاق غير مكتوب وغير رسمي وإنما هو عقد ضمني يحدد التوقعات المتبادلة بين الفرد والمنظمة". (Morrison, and ,Robinson, , 1997,p227)

وقد اتفقت الكثير من الأدبيات مع التعريف السابق في أنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، وعليه فهي علاقة تكاملية تبادلية بين المنظمة والعاملين فيها (اللوزي، مرجع سابق، 137). فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وبذل قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية، مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز، مما يؤدي إلى إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات، مما يتولد عنه مشاعر من الاطمئنان والانتماء ثم يتولد الولاء التنظيمي.

وعليه يرى كل من **Perry & Angle** أن الولاء التنظيمي يعتبر نوعاً من العقود النفسية التي يمكن أن يبرمها الموظفون كاستجابة للمزايا التي يحصلون عليها من المنظمة (Angle, and Perry, 1981.p3)

وحيث أن العقود النفسية تتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنه لابد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج احتياجاته هي أساسها تمثل الآلية التي تعود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، حيث أن المنظمة عندما تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى وجود نوع من الولاء المتبادل بينه وبين المنظمة.

ويعتبر العقد النفسي محدداً قوياً لسلوكيات الأفراد في منظمات العمل، وإن الالتزام به لا يكون ناتج عن الخوف من الالتزامات القانونية المترتبة عليه ولكن بسبب الرغبة في المحافظة على الثقة المتبادلة مما يترتب عليه، خلق رابطة عاطفية بين الموظف والمنظمة.

وقد يتعرض العقد النفسي للتغير مع مرور الوقت، وذلك لأنه ذو طبيعة شخصية لكون كل من طرفي العقد سوف يتعامل معه بشكل مختلف وعلى سبيل المثال فالموظف يستجيب في البداية إلى استثمار المنظمة من خلال إحساسه بالدين وارتباطه بالمنظمة على أساس العقد النفسي، وفي حالة انتهاك المنظمة لبنود العقد النفسي يقوم الموظف بتقييم هذه المشاعر مما يؤدي إلى تعرض لعقد نفسي للتغيير وعلى المنظمات ألا تهمل العقد النفسي لأنه إذا ما شعر الفرد ببدايات مهددة لاتفاقه النفسي مع المنظمة فإن ذلك عادة ما يترك آثاره. من خلال حركية التأثير عبر البعد العاطفي، ومنها ولاؤه للمنظمة، غير أنه مع استمرار المهدد ونموه يقوم الفرد بإعادة النظر كلياً في اتفاقه متجهاً نحو الأبعاد السلوكية، كما يثير بعض الردود المشاعرية والتي تبدأ بتدني مؤشرات الثقة مما يؤدي إلى التأثير نحو ولاءه نحو المنظمة مما يؤدي إلى سلوك انسحابي أو تراجع في مثل التفكير في إنقاص جهود العمل - تدني الانهماك الوظيفي - تزايد الميل إلى الغياب وحتى الإضرار أو الإلتلاف المتعمد لممتلكات المنظمة، وإن إهمال العقد النفسي من قبل المنظمة يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان آخر. (حمده، مرجع سابق، ص، 25)

ولقد ذكر **Rousseau** "روسو" أن العقود النفسية تنقسم إلى عدة أشكال والمعروف منها بدرجة كبيرة هي عقود التعاملات والعلاقات.

- عقود التعاملات والتي تستند على مبادئ التبادل الاقتصادي ويرتبط هذا النوع منها بالولاء الاستثماري وتساهم في تطوره.
- عقود العلاقات والتي تستند على مبادئ التبادل الاجتماعي ويرتبط هذا النوع منها بالولاء المعياري (Morrison, and Sandra, Op, Cit, p8).

ث - نظرية الثقافة التنظيمية والولاء في المؤسسة:

تبنى أصحاب النظرية الثقافية إطاراً جديداً لتفسير الولاء التنظيمي، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة فيها، تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي، حيث اتفقت كثير من التعريفات للثقافة التنظيمية على أن القيم هي المكون الأساسي في الثقافة التنظيمية وقد عرفها Cuthen بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة للعاملين. (Guthen,H,Going,2000,p,2)

وعليه فإن ثقافة المنظمة تتمثل في القيم الموجودة فيها والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة المادي والتنظيمي، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى، تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، باعتبار أنه قيمة من القيم الأساسية السائدة في المنظمة، إلى جانب ذلك فإن الولاء التنظيمي من وجه نظر أصحاب هذه النظرية يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين. كما يرى كل من Lincoln & Kallberg أن الولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين في حل مشكلة ضبط وتوجيه الموظفين (Lincoln,and, Kallberg, ,1990,p,13).

وترى هذه النظرية أن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، لذا فإن ولاء الفرد لمنظمته يعتبر عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، حيث أن الموظف المولى لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادة. للدفاع الشخصي عن منظمته عندما تتعرض للخطر.

ويذكر أصحاب نظرية الثقافة التنظيمية أن ولاء الفرد لوظيفته يختلف عن ولاء الفرد لمنظمته، حيث أن الأفراد الذين يظهرون ولاء لوظائفهم أكثر من منظماتهم يكون تركيزهم منصباً على إيجاد الوسائل الملائمة لتطوير أعمالهم والرقى بها أكثر من الميل نحو البحث عما يهم المنظمة بصفة عامة والعمل على تحقيق أهدافها (هيجان، مرجع سابق، ص42).

وعليه فإن المنظمات تسعى إلى كسب ولاء الموظفين لمنظماتهم، بدلاً من التركيز على وظائفهم فقط باعتبار أن الموظفين الموالين لمنظماتهم غالباً ما يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة في أنشطة المنظمة، و يفسر ذلك على أنه نوع من الولاء الأخلاقي اتجاه قرارات المنظمة، أكثر من كونه قيداً وظيفياً أو نوع من الإجبار، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس الذاتي للفرد يحد من بعض المظاهر التنظيمية والتي تتمثل في التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن التفسير الذي قدمته نظرية الثقافة التنظيمية للولاء التنظيمي، ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين ما هي الأسباب التي تقود إلى الولاء. بالتالي فإن هذه النظرية قد عالجت جانباً واحداً من جوانب الولاء التنظيمي.

✓ المدخل الرابع - مدخل الاتجاهات:

وفقا لمدخل الاتجاهات، فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين العامل ومنظّمته، فعندما تصبح قيم العامل ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف وقيم المنظمة، فإن هذا سوف يدفع العامل إلى بدل المزيد من الجهد في سبيل مؤسسته ولن يفكر مطلقا في مغادرتها، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظّماتهم، بغض النظر عن المصالح والمكاسب المادية التي يمكن أن يحصلوا عليها من وراء قيامهم بعملهم، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن الشعور بالواجب اتجاه المنظمة هو من يدفع العاملين للقيام بذلك. (طلال، 2004، ص، 77)

✓ المدخل الخامس - مدخل الإدارة القائمة على الولاء:

يعد هذا المدخل نموذج إداري جديد وضعه "فريدريك رايتشلد" **Frederik Reichled** ولقد عرفها في كتابه الصادر 1996 الذي حمل عنوان تأثير الولاء **The Loyalty Effect** بأنها "الإدارة الهادفة لإعطاء العاملين والعملاء أكبر قيمة ممكنة، قيمة تكفي عائداتها لإرضاء العاملين والعملاء". (أبو النصر، 2005، ص، 37)

وبهذا المعنى نجد أن هذا المدخل يختلف عن غيره من المداخل السابقة التي ركزت على زيادة أرباح المؤسسة بشكل أساسي، وبهذا يفترض رايتشلد أنه يجب على المنظمة الحريصة على تنمية الولاء لدى عمالها أن لا تجعل من الربح هو الهدف المباشر لها، وإنما يجب أن تركز على صنع القيمة المتفوقة وتقديمها للعاملين والعملاء أولا ثم تحقيق الربح ثانيا.

والقيمة التي يحصل عليها العاملين هي الفائدة التي تعود عليهم إذا استمروا في منظّماتهم، والقيمة التي يحصل عليها العملاء من المنتجات سواء سلع أو خدمات هي الفائدة التي تعود عليهم إذا اشتروا أو دفعوا ثمنها، وكلما كانت هذه الفائدة كافية لتلبية احتياجات العاملين والعملاء كانت المنظمة على الطريق الصحيح.

ولهذا يضيف رايتشلد أن صنع القيمة المتفوقة ضرورة لنمو المؤسسات وتطورها وتماسكها، ولهذا العملية خطوات محددة تبدأ بـ:

- تطوير سياسة اكتساب العاملين والعملاء.
 - تعيين أفضل العاملين.
 - وضع نظام فعال وناجح للمكافآت.
 - تدريب العمال على اكتشاف الأخطاء والاستفادة منها.
 - تكوين هياكل فعالة لإشراك العاملين في عمليات صنع القرارات والقيادة وملكية أسهم في المؤسسة.
- وحسب نظرية الإدارة القائمة على الولاء فإن الولاء يجب أن يكون منهج وطريقة عمل بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين والعملاء الأوفياء.

لذا فإن معدلات الاحتفاظ بالعاملين والعملاء ليست ارقاما فارغة، بل هي معيار للكشف عن أداء المنظمة، كما يعتبر تسرب العاملين والعملاء علامة على للفشل ن ودليل على تراجع مستوى القيمة أو الفائدة التي تقدمها المنظمة لهذه الفئات.

وبوضح فريدريك رايتشلد بأن نظم المحاسبة الحديثة هي العدو الحقيقي للولاء، لأنها تهمل الأهداف البعيدة الأكثر أهمية، بل وتعتبر تلك النظم الأفراد مجرد أرقام تسعى للتحكم فيهم، لكن هذا غير ممكن إذ لا يمكن التحكم في العمال لكن يمكن كسب ولائهم. (أبو النصر، مرجع سابق، ص، 38)

بهذا المدخل يمكن القول أن الولاء كمتغير وكقيمة في التنظيم أصبحت له أهمية كبيرة، وبرز ذلك من خلال مختلف التغيرات التي مرت بها العديد التصورات والنظريات الخاصة بالتنظيم في سياقات تاريخية وبيئة مختلفة، أفرزت أنماط ادارية انعكست على واقع التنظيمات في العالم، أبرزت مع مرور الوقت أهمية الولاء كمتغير أساسي داخل التنظيم، خصوصا في وقتنا الراهن مع ظهور المزيد من التحديات التي تواجه التنظيمات مثل التطور التكنولوجي والمعرفي ومختلف التغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية... وغيرها لهذا فإن مدخل الإدارة القائمة على الولاء يمكن اعتباره كنموذج حديث يركز على قيمة أساسية وهي تدعيم الولاء كأحد أهداف التنظيم الأكثر أهمية والأكثر قدرة على مواجهة التحديات الجديدة فالولاء للمنظمة يعتبر ضمانة أساسية لنجاحها.

1.1. المرتكزات النظرية الأساسية للولاء في المؤسسة:

تأسيسا لما ذكر سابقا حول مختلف النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات معينة للولاء في المؤسسة يمكن أن نخلص إلى المرتكزات النظرية الأساسية التالية:

رغم الجهود التي بذلها الباحثون في تفسير و فهم الولاء لتنظيمي إلا أن وجود نظرية شاملة ومقبولة يتفق عليها الباحثون لتفسير الولاء التنظيمي لم توجد بعد، ولكن يوجد الكثير من النماذج التي اتخذها الباحثون لتفسير الولاء التنظيمي، حيث أشارت Morrow إلى أن الكثير من الباحثين قد قاموا بتصميم نماذجهم الخاصة في دراسة الولاء التنظيمي، حيث أوردت ما لا يقل عن ثلاثين نموذجا لدراسة الولاء. (Morrow, 1980, p486)

ويلاحظ أن النماذج أو النظريات التي تم التطرق إليها يوجد بينها مضامين متداخلة ومتكررة، إلا أن هذا التداخل يمكن اعتباره نوعاً من التكامل النظري، وأن هذه النماذج جميعا تتسم بمجموعة من المرتكزات تساعد على فهم الولاء التنظيمي.

- فمثلا النظريات الكلاسيكية أغفلت مفهوم الولاء في تحليلاتها وهذا راجع إلى سيطرة التفسيرات المادية عليها إذ اعتبرت الفرد العامل مثل الآلة لا حاجات ولا أهداف شخصية يسعى لتحقيقها، بل كل ما يصبوا إليه هو تحقيق أجر أعلى.

- النظرية الماركسية ارتبطت بمفاهيم كالصراع، الاغتراب، الاستغلال، التغير الجذري، الثورة، الوعي الزائف، في ظل كل هذه المفاهيم يمكن القول أن مفهوم الولاء مغيب هنا، وذلك لأن بيئة العمل حسب التصور الماركسي القائمة على الاستغلال لا تساعد على خلق وتعزيز الولاء لدى العمال.

- نظرية العلاقات الانسانية كانت الأقرب إلى صياغة تصور يبرز أهمية وجود مشاركة بين العمال، هذه المشاركة التي اعتبرت بمثابة محفز للأداء، وبذا يمكن القول أن بداية التأسيس لمفهوم الولاء في المؤسسة بدأ عندما تغيرت النظرة للفرد من كونه آلة إلى اعتباره مكون أساسي من مكونات التنظيم له دوافعه وأهدافه.

- ومن العلاقات الإنسانية تبرز إلى الوجود تصورات جديدة ركزت على مفهوم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها ومن الحاجات الأساسية التي أوردتها كل من ماسلو وماكليلاند حاجة الانتماء والاندماج وهكذا بدأت المنظمات تأخذ على عاتقها اشباع حاجات العمال مما يمكنها من الحصول على ولائهم لها والتي يجب اعتبارها حاجات طبيعية يسعى الأفراد لتحقيقها.

- النظرية اليابانية يمكن اعتبارها أكثر النظريات اهتماما بمتغير الولاء فالمبادئ التي تقوم عليها تعتبر في مجملها بمثابة ركائز أساسية لتدعيم الولاء؛ فالتوظيف مدى الحياة يوفر الاستقرار والأمن الوظيفي للعامل إذ مع مرور الوقت تنشأ علاقة أسرية بين العامل ومؤسسته، كما أن الترقية على أساس الأقدمية تشعر العامل بالعدالة، من خلال الأخذ بعين الاعتبار المدة الزمنية الطويلة التي قضاها في خدمة المؤسسة وهذا الأمر يساهم في جعله مكسب للمؤسسة من خلال الخبرة التي اكتسبها، واعتراف المؤسسة بتلك الخبرة من خلال ترفيته يجعله ممتنا لها ويسعى للبقاء فيها أطول مدة ممكنة، كما أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بين كل العمال داخل المؤسسة تجعل العمال يشعرون بمدى أهميتهم، هذا الأمر بدوره يعزز ولاءهم لها.

- نجد أيضا ضمن نفس الإطار، نظرية إتيوني التي ارتكزت على مفهوم السلطة واعتبرت أن اتجاهات العمال الإيجابية نحو السلطة الممارسة عليهم وانصياعهم وقبولهم لها يمكن اعتباره ولاء وانتماء للمنظمة، أما الاتجاهات السلبية اتجاه السلطة فهي حالة من الاغتراب الوظيفي.

- أما نظرية كانتر فارتكزت على سلوكيات العامل داخل المؤسسة والتي تعكس في أغلب الحالات ثلاث أنواع من الولاء (المستمر، التلاحمي، الموجه).

- وفيما يتعلق بنظرية العقد النفسي فإنها ارتكزت على العوامل النفسية التي تفضي إلى وجود اتفاق ضمني ونفسي بين الفرد ومنظمته، في إطار من التكامل والتبادل.

- أما نظرية الثقافة التنظيمية فتعتبر الولاء قيمة أساسية من القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة والناجم عن تظافر عدة عوامل مادية وتنظيمية ومعتلق أيضا بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.
- نجد أيضا مدخل الاتجاهات الذي ركز على ضرورة وجود تطابق بين قيم العامل ومعتقداته وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها، وهذا من أجل أن يكون الأفراد اتجاهات إيجابية تعزز الولاء لديهم وترفع درجته.
- إذن بعد التعرض لمختلف المرتكزات النظرية للولاء نحاول في العنصر التالي استخلاص أهم مؤشرات الولاء عند مختلف التصورات النظرية التي تم التطرق إليها.

2.1. أهم المؤشرات النظرية للولاء:

من خلال مختلف النظريات السابقة الذكر وعلى اختلاف تصوراتها والفترات الزمنية التي ظهرت بها يمكن القول أن مؤشرات الولاء اختلفت من نظرية إلى أخرى:

أ- مؤشرات الولاء عند أصحاب الاتجاه الكلاسيكي:

يتضمن التراث النظري مجموعة من العناصر التي توضح بشكل جلي أهم مؤشرات الولاء أما فيما يتعلق بمؤشرات لدى أصحاب النظريات الكلاسيكية فيمكن القول أنها ركزت على تحقيق أهداف التنظيم متغافلة تماما عن ما يريده الفرد من المنظمة، لهذا فمؤشرات الولاء تبرز من خلال ما يلي:

- سعي الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم.
- إغفال الفرد لحاجاته الأساسية والتركيز على تحقيق حاجات التنظيم.
- زيادة الانتاج وتحقيق أعلى معدلات الأداء يعتبر مؤشر عن ولاء الفرد لمنظمته.

ب- مؤشرات الولاء لدى الاتجاه العلائقي والسلوكي:

- يعد الاتجاه العلائقي والسلوكي من بين المداخل النظرية التي جاءت بنظرة مغايرة للفرد داخل التنظيم لهذا يمكن أن نستشف مؤشرات الولاء لدى هذين المدخلين من خلال:
- وجود الفرد ضمن جماعة ينتمي إليها ويتشارك معها في كل شيء.
 - اشباع الحاجات الأساسية للفرد يحقق معدلات ولاء عالية.
 - القبول بالسلطة السائدة داخل التنظيم بكل إيجابية وهذا حسب تصورات اتزيوني.
 - السلوكيات التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة تعتبر مؤشر عن ولائهم وهذا ما افترضته كانتر.
 - نظرية العقد النفسي ترى أن أهم مؤشر للولاء هو وجود اتفاق نفسي بين العمال والمنظمة بموجبه يقبل كل منها بأهداف الآخر وتطلعاته واحتياجاته.

- الاتجاهات الإيجابية داخل التنظيم تعتبر مؤشر عن ارتفاع درجات الولاء وهذا ما برز لدى أنصار مدخل الاتجاهات.

- الالتزام بثقافة المنظمة وقيمها يعد مؤشرا من مؤشرات الولاء حسب وجهة نظر نظرية الثقافة التنظيمية.

- أما مؤشرات الولاء لدى النظرية اليابانية فتبرز من خلال الثقافة اليابانية عامة التي تنمي في الفرد ولاءه لوطنه قبل كل شيء، وتعمل على نقل هذه الثقافة من جيل لآخر، فتعتمد من خلال تنشئتها الاجتماعية سواء داخل الأسرة أو المؤسسات التعليمية على غرس جملة من الأفكار والمعتقدات التي تنمي روح الولاء والانتماء للوطن، وعندما يصبح الولاء قيمة من قيم المجتمع فإن ذلك ينعكس بشكل تلقائي على الولاء للمؤسسات.

3.1 أساليب تدعيم الولاء في سياق نظريات التنظيم:

- فيما يتعلق بأساليب تدعيم الولاء في المؤسسة يمكن القول أن هناك اختلافا بارزا حول هذه النقطة.
- النظريات الكلاسيكية لم تولي أي أهمية للفرد في تفسيراتها ولطالما اعتبرته آلة بدون دوافع أو حاجات شخصية بالتالي هي لم تسعى من خلال تصوراتها تقديم أي أسلوب في هذا المنحى لأن أهم ما ركزت عليه هو زيادة الانتاج وتحقيق الفعالية للتنظيمات وفق مبادئ قيم الرشد والعقلانية والتحفيز المادي والتنظيم الإداري الصارم.
- أما فيما يتعلق بنظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها أشارت إلى ما يمكن أن يؤثر في أداء العاملين غير التحفيز المادي والذي تمثل في العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنشأ بين أفراد المجموعة الواحدة الذين يتشاركون تنفيذ مهام معينة، بالتالي يمكن القول أن مفهوم المشاركة كان أحد الأساليب التي يمكن القول عنها أنها تساهم في تدعيم الولاء في المؤسسة. بمعنى إنشاء فرق عمل تتشارك المهام والظروف نفسها.
- وفي ذات السياق نجد النظريات السلوكية مثل نظرية الحاجات لـ ماسلو والتي افترضت أن للعامل مجموعة من الحاجات يحققها تباعا وفق تسلسل هرمي واعتبر ماسلو أن الحاجة إلى الانتماء هي من ضمن حاجات الأفراد، بالتالي يمكن تعزيز الولاء لدى العمال عن طريق تحقيق واشباع مختلف حاجاتهم إلى أن يصل إلى مرحلة تحقيق الحاجة للانتماء مما يجعله فردا دو ولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها.
- وأيضا ماكليلاند الذي ركز بدوره على مجموعة من الحاجات الأساسية التي يسعى الأفراد داخل مؤسساتهم إلى تحقيقها والتي من بينها الحاجة إلى الاندماج.
- النظرية اليابانية ركزت بشكل أساسي في تدعيم الولاء على الثقافة والقيم التي يجب أن يتحلى ويتشبع بها الفرد الياباني منذ صغره، أما داخل التنظيم فالولاء بالنسبة للنظرية اليابانية أحد مؤشرات النجاح والكفاءة للفرد العامل، فكلما كان الفرد أكثر ولاء كلما كان له مكانة أكبر في مؤسسته ومجتمعه ككل.

- فيما يتعلق بنظرية إترزيوني ومختلف النماذج الأخرى يمكن أن نوجز أساليب تدعيم الولاء في المؤسسة حسب تصوراتهم كما يلي:

- التركيز على السلطة كمتغير أساسي لتدعيم الولاء.

- التركيز على سلوكيات واتجاهات العمال، والعمل على جعلها ذات توجه إيجابي.

- تعزيز العوامل النفسية للعمال مما يؤدي إلى ترابطهم عاطفيا مع التنظيم.

- خلق ثقافة تنظيمية تفرض الولاء كقيمة أساسية من قيم المؤسسة.

- خلق قيم تنظيمية تسهم في تعزيز الولاء لدى العمال.

إذن نستطيع القول أن لكل نظرية ومدخل تصوراتها الخاصة حول موضوع الولاء سواء كان ذلك بشكل واضح أو ضمني، هذه التصورات بالتأكيد تحمل في طياتها نقاط اتفاق واختلاف، وعليه نحاول في العنصر الموالي إبراز عناصر الاتفاق والاختلاف بينها.

2. عناصر الاتفاق والاختلاف بين الرؤى النظرية في دراسة الولاء:

من خلال مختلف السياقات النظرية التي تناولناه من أجل توضيح مختلف التفسيرات التي قدمت حول موضوع الولاء، يمكن القول أننا وجدنا بعضا من أوجه التشابه في الطرح، والكثير من أوجه الاختلاف. و فيما يتعلق بأوجه التشابه و يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1.2. قراءة نظرية في عناصر الاتفاق:

من النقاط التي تبدو أنها متقاربة في تفسير مفهوم الولاء لدى مختلف النظريات التي عرضت سابقا نجد أن هناك اتفاقا بين النظريات حول بعض النقاط القليلة مثل:

- الاستقرار الوظيفي كان محل اتفاق بين مختلف النظريات، فحتى وإن تجاهلت النظريات الكلاسيكية حاجات الفرد العامل إلا أن هذا لا ينفى سعيها إلى وضع قواعد ومبادئ تحقق له الاستقرار في عمله وتضمن له بذلك حياة كريمة، والاستقرار الوظيفي لا يتأتى إلا إذا كان الفرد يحمل ولاءات لمؤسسته.

- الحفاظ على الفرد العامل والعمل على توفير مختلف الظروف التي تمنعه من التفكير في المغادرة.

- كما تتشارك النظريات في نقطة أساسية وهي العمل من أجل الحفاظ على استمرار المؤسسة وبقائها والعمل بجد من أجل تطويرها، فهي أولا وأخيرا مصدر دخل العمال مما يجعلهم ملزمين لإبراز انتمائهم وولائهم لها.

- ركزت أغلبية النظريات على مفاهيم أساسية لها دور كبير في تعزيز الولاء وهي الاتجاهات السلوكيات، الحاجات.

- الهدف الأساسي لمختلف النظريات هو تحقيق النجاح والتطور للتنظيم وذلك لا يتأتى إلا بوجود يد عاملة تبدل جهدها من أجل ذلك.

2.2 رؤية تصورية في عناصر الاختلاف:

حاولنا من خلال هذا العنصر جمع عدد من النقاط التي تعتبر بمثابة رؤى تصورية تعبر عن الاختلافات الموجودة بين النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات لمفهوم الولاء والتي نجد منها ما يلي:-

- الولاء لدى بعض النظريات جاء على شكل قوانين ولوائح تفرض على العامل البقاء في المنظمة وعدم التفكير في مغادرتها، وهذا ما نجده عند التوجه الكلاسيكي الذي أغفل الولاء كقيمة إنسانية وكمغيار أساسي من متغيرات التنظيم، خصوصا في ظل النظرة الآلية التي سيطرة على تصورات هذه المدرسة.

- يعتبر الولاء لدى أنصار التوجه الإنساني واجب من واجبات المنظمة عليها أن تبحث عن مختلف الطرق من أجل تعزيزه لدى عمالها، كالاغتماد على اشباع الحاجات، أو خلق فرق عمل تجعل الفرد يشعر بالمشاركة والاندماج.

- الولاء عند النظريات السلوكية هو حاجة من حاجات الفرد العامل أين عبر عنه بالحاجة للانتماء، وهذه الحاجة يجب أن يتم اشباعها من قبل التنظيم حتى ينتقل الفرد إلى اشباع حاجات أخرى.

- اختلفت النظرة حول أهمية ومكانة العمال من نظرية لأخرى، وهذا ما أدى إلى اختلاف تصوراتهم حول متغير الولاء داخل المؤسسة.

- وجود اختلافات جذرية بين النظريات الكلاسيكية والنظرية اليابانية والمداخل الحديثة مثل مدخل العقد النفسي مدخل الاتجاهات، والإدارة بالحب، حيث أن النظريات الكلاسيكية أغفلت تماما موضوع الولاء من مختلف تحليلاتها وتفسيراتها التي قدمتها لفهم طبيعة عمل التنظيمات ومختلف المتغيرات المؤثرة فيه نجد النظرية اليابانية والمداخل الحديثة ركزت عليه كموضوع ومتغير أساسي من متغيرات التنظيم، وهناك من اعتبره بمثابة فلسفة إدارية للتسيير مثل مدخل الإدارة بالحب الذي رأى بضرورة أن يكون بناء الولاء وتكوينه لدى العمال هو الهدف الأساسي لأي منظمة تسعى للنجاح والتفوق.

إذن بعد التطرق إلى السياقات النظرية التي تناولت الولاء في المؤسسة، نحاول من خلال العناصر اللاحقة التطرق لمختلف الأطر المعرفية الموجودة في التراث المعرفي التي كتبت حول الولاء المؤسسي في كتب ودراسات وبحوث تناولت هذا المتغير نظريا وميدانيا من عدة زوايا مختلفة وهذا من أجل تكوين بناء نظري موسع حول هذا المتغير، وذلك من أجل توضيحه أكثر خصوصا أنه يعد من المتغيرات التي لم تتل نصيبا وافرا من البحث والنقضي.

ثالثا. الأطر المعرفية المتعلقة بالولاء في المؤسسة:

يتضمن هذا العنصر مجموعة؛ من الأطر المعرفية التي تناولت موضوع الولاء، في المؤسسة حيث أفردت له كتابا خاصة، وبالرغم من قلتها في المكتبات العربية، إلا أننا حاولنا جمع ما تيسر لنا من كتب ودراسات ورقية وإلكترونية من أجل تدعيم بحثنا بإطار معرفي واسع وشامل لمتغير الولاء حيث ننطلق بداية مع تحديد أهميته.

1. أهمية الولاء في المؤسسة:

يعد الولاء التنظيمي من ضمن أهم المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء وتناولتها العديد من الدراسات والبحوث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية الأخرى وهذا لأهميته سواء على مستوى الأفراد أو على المؤسسات ككل، حيث أن الولاء التنظيمي له مكانة خاصة ومميزة ضمن أولويات عمل المنظمات كونه العامل المنوط بتأسيس منطقة حصانة تعبر عن إيجابية موجودة داخل المنظمة، وذلك عن طريق تبني الفاعل التنظيمي (العامل) هذه الحصانة (الولاء) لذا نجد المؤسسات المعاصرة تحرص أشد الحرص على كسب ولاء أعضائها.

وإن من أساسيات ما تؤمن به المؤسسات حاليا هو قدرتها على تنمية العلاقات بينها وبين العاملين وتجسيدها بطريقة تضمن زيادة درجة ولائهم.

بالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسة وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال وفي توجيه السلوك التنظيمي للعاملين الوجهة الصحيحة والتقليل من السلوك السلبي كترك العمل والتغيب والشعور بالإحباط والتسبب، هذه الأخيرة التي تؤدي إلى خدمة سيئة في المنظمات ويذكر "محمد حسن محمد حمادات" في ذلك "إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة في المنظمات مرجعها ضعف الولاء التنظيمي من قبل العاملين لارتباطها بعدد من العوامل أهمها سلوك الفرد ونشاطه مثل: التحول الوظيفي، الغياب، الفعالية، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي، المشاركة، التوتر الوظيفي." (حمادات: مرجع سبق ذكره، ص، 66).

كما أن الولاء التنظيمي يلعب دورا بارزا ومهما في نجاح وتقدم المؤسسات على اختلافها وعاملا هاما في التنبؤ بفعاليتها حيث يرى "عبد الرحمان أحمد هيجان" إن: ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة" (هيجان، مرجع سبق ذكره، ص، 8)

ويتفق "موسى اللوزي" مع ما ذكره "هيجان" حيث من يقول: "إن الولاء التنظيمي يلعب دورا مهما في نجاح المنظمات" (1999، ص 118). وهذا ما أثبتته الدولة اليابانية من خلال تحويل هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل ظهر ببناء مؤسسات تقوم على ولاء موظفيها وتقانيهم في خدمتها حيث يشعر العاملون اليابانيون أنهم أسرة كبيرة. ويمكن لنا أن نلخص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يؤدي الولاء إلى ضمان استقرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة من ذوي المهارات والتخصصات والكفاءات العالية، من لهم فرصة الارتقاء بمستوى فعالية وأداء المنظمة ومردوديتها الإنتاجية فلا تقاربهم رغبة الابتعاد والانسحاب من العمل في المنظمة والتوجه لأخرى.
- يجعل الولاء العلاقة بين العمال والمؤسسة تتسم بالتكامل والتناسق بدل التنافر والتناحر والصراع.
- يعتبر من بين العناصر الجوهرية والهامة في الربط بين المؤسسة والعمالين لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها أن تقدم الحوافز الملائمة لدفعهم للعمل.
- يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية والتي تساعد على تنمية الإحساس بالمسؤولية المشتركة اتجاه المؤسسة وهذا يجعل العمال يحبون عملهم ومؤسستهم كما يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق الأهداف.
- يعمل الولاء التنظيمي على جذب أفضل الزبائن حيث ترتفع مشترياتهم وشهادتهم الحسنة على نوعية المنتجات والجودة العالية لمخرجات التنظيم وخدماته وفي هذا الصدد يقول "ماثير أزجاك"، "إن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة لتصب في مصلحة المجتمع" (الفضيلي، 1997، ص، 97). بمعنى أن الولاء التنظيمي يساهم في الحصول على الجودة العالية للمنتج وتحقيق الفعالية الإنتاجية وبالتالي تلبية رغبات واحتياجات المجتمع حسب تطلعاته الخاصة.

الشكل رقم 09: أهمية الولاء في المؤسسة



2- خصائص الولاء ومؤشرات:

يعبر الولاء عن استعداد الفرد لبذل أقصى مجهود ممكن لصالح المنظمة وإيمانه بأهدافها وقيمتها وقبولها ورغبته الشديدة في البقاء بها إذ يعد من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى وكلما زاد التوافق بين الأفراد وبين المؤسسات كلما حققت المؤسسة الكثير من أهدافها وتطلعاتها، وتشير الأدبيات بأن الولاء التنظيمي له خصائص مميزة ومؤشرات معينة.

أ. خصائص الولاء:

إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم؛ بمعنى أن الولاء لا يظهر كشيء ملموس يرى بالعين المجردة مباشرة ولكن يعبر عنه بظواهر تنظيمية كالانتماء والتضامن والرضا الوظيفي التي تتجسد في سلوكيات وممارسات العاملين داخل المؤسسة كرغبتهم في البقاء والعمل في مؤسستهم وبذل جهود كبيرة من أجل تحقيق الأهداف والدفاع عن مصالح المؤسسة.

■ **الولاء نسبي:** بمعنى أن الولاء في المؤسسة لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق وإن درجة التغيير التي تحصل تكون حسب درجة تأثير الظواهر الإدارية التي تتصل به. (المدهون، الجزراوي، 1995، ص: 508).

أي أن الولاء ظاهرة نسبية تفتقد لخاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل المتسببة في تكوينه حيث أن مستوى الولاء يضعف أو يزيد وذلك تبعاً لدرجة تأثير الظواهر الإدارية.

■ **الولاء متعدد الأبعاد:** إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (العتيبي، السواط، مرجع سابق، ص: 18) ويرى الدراسون المهتمون بموضوع الولاء أن هناك أسباباً لتعدد أبعاد الولاء، تتمثل في تعدد الفئات المكونة لأي منظمة مثلاً: فئة الإطارات، عمال الصيانة، عمال الإنتاج وغيرها من الفئات وكل فئة تصبو إلى تحقيق أهداف خاصة بها وليس من الضرورة اشتراكها في هدف واحد، بالإضافة إلى تعدد التكتلات وكل تكتل يتكون من مجموعة من الأفراد يكونون اهتمام واحد وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة تختلف الأهداف والقيم من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر ومن ثم يختلف ولاء الأفراد لهذه الأهداف والقيم أي أنه غير متجانس.

■ **الولاء يتطلب وقتاً:** أي أنه يستغرق وقتاً من أجل تحقيقه، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية وتحولات عميقة إما من قبل المؤسسة أو من طرف الفرد العامل فيها. (العتيبي، السواط، مرجع سابق، ص: 18)

وهذا معناه أن الولاء لا يتأتى صدفة؛ بل ينمو ويتطور من خلال مروره بعدة مراحل تسهم في بناءه وتكوينه. وهذا ما يجعله يتطلب وقتاً طويلاً للوصول إلى الحالة التي تكون فيها المؤسسة قد حصلت على ولاء عمالها بشكل تام وتحت أي ظرف، فحتى لو تعرضت لأزمات اقتصادية فإن ذلك لن يؤثر على ولاء العمال لها وبعد مرور الوقت الكافي يتحول الولاء إلى قيمة أساسية تترسخ لدى كل الأفراد العاملين وهكذا يصبح تخليهم عن مؤسستهم ليس بالأمر السهل.



بد مؤشرات الولاء:

بالرغم من أن وضع مؤشرات وخصائص للولاء ليس بالأمر السهل وذلك راجع لكونه الظاهرة غير ملموسة وتتأثر بالعديد من العوامل وقد تحتاج لوقت طويل كي تتبلور لدى الأفراد العاملين في المنظمة إضافة إلى ذلك قابلية الولاء للتغيير من وقت لآخر نتيجة اختلاف المناخ التنظيمي، أو التغيير في بعض سلوكيات القادة وقيمهم أو تغيير على مستوى القيم التنظيمية وغيرها من العوامل. إلا أن هذا لم يمنع بعض الدارسين من وضع مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود ولاء لدى الفرد لمؤسسته، والتي نستعرضها كما يلي:-

- حديث العاملين عن أهمية عملهم في المنظمة، وشعورهم بالرضا للعمل في منظماتهم.
- توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة التي يعملون بها.
- شعور العاملين بالفخر والاعتزاز بالعمل الذي يقومون به بالمنظمة، بالتالي عدم رغبتهم بالانتقال إلى منظمات أخرى.
- شعور العاملين بفرص التطور والتقدم بعملهم واهتمامهم بمصير المنظمة.
- وقد أظهرت دراسات أخرى عدد آخر من المؤشرات للولاء التنظيمي وهي:
- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة المنظمة وعملياتها.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بشكل جيد من قبل العاملين.

- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكوى الزبائن. (القريوتي، وآخرون، 2011، ص، 59)

3- طرق قياس الولاء في المؤسسة وفوائده:

تتعدد النماذج التي قدمت من أجل قياس درجات الولاء في المؤسسة، ولقد حدد الباحثين فوائد كثيرة لعملية قياس الولاء نستعرضها تباعاً من خلال هذا العنصر:

1- طرق قياس الولاء: تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات ولاء العاملين لمؤسستهم، ومن هذه الطرق نجد ما يلي:-

أ- مقياس جوش و زملائه (Jauch et AI , 1978) و هو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ست فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جديدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسية الاستجابة.

ب- مقياس ثورنتن (Thornton , 1981) تضمن المقياس ثمن فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن سبع فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة، تقيس الولاء التنظيمي.

2- فوائد قياس الولاء: إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد: (حلواني، 2006، ص، 53)

✚ يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.

✚ معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الولاء، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

✚ يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

✚ يعود بالنفع على العاملين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة. (آل رشيد، 2015، ص 63)

4. مراحل تطور الولاء والعوامل المؤثرة في تكوينه:

يحدد الباحثين مجموعة من المراحل التي مر بها الولاء لدى العامل حتى يصل إلى أعلى درجاته، كما يرون أن هذا التطور يخضع لمجموعة من العوامل التي تؤثر على تكوينه بشكل أو بآخر، لهذا نقوم من خلال هذا العنصر استعراض مراحل تطور الولاء في المؤسسة والعوامل المؤثرة في تكوينه.

أ. **مراحل تطور الولاء:** هناك من يرى أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهناك من يرى أنه يمر بمرحلتين، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة. وقد بين "لسش و لافان" (Welsch & Lavan , 1981) فيما يتعلق بمراحل تطور الولاء أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين وهما:

- **مرحلة الانضمام للمنظمة:** التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وآماله.
- **مرحلة الولاء التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها، وفي هذه المرحلة تصبح المؤسسة جزء من عائلة الموظف، التي لا يمكن له التفكير في تركها وغادرتها إلى مؤسسة أخرى مهما كانت الحوافز والمغريات، فهو ينتمي لها وهي تنتمي له ومصلحتها وأهدافها يعترهم مصلحته وأهدافه.

الشكل رقم 11: مراحل تطور الولاء عند لسش ولافان



كما يرى أورالي (OReily , 1980) بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل وهي:

- ✓ الإذعان أو الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- ✓ مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.
- ✓ مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم. (السياط، والعتيبي، 1997، مرجع سابق، ص-19)

الشكل رقم 12: تطور الولاء عند أورالي



كما بين بوشنان (Buchanan , 1974) أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- ❖ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.
- ❖ **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة، وتتصف هذه المرحلة بالخيارات التالية:
 - ✓ الأهمية الشخصية.
 - ✓ التخوف من العجز.
 - ✓ وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

❖ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج بدلا من مرحلة التكوين.

الشكل رقم 13: مراحل تطور الولاء عند بوشنان



واستكمالاً للمراحل السابقة ترى بعض الدراسات أن الولاء يمر بثلاث مراحل متعاقبة هي:

❖ **مرحلة ما بعد التعيين:** وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب خبرات جديدة وتظهر لديه الخبرات التالية ضمن هذه المرحلة:

- ✓ وضوح الدور.
- ✓ تحديات العمل.
- ✓ تضارب الولاء.
- ✓ فهم التوقعات.

❖ **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها:

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.
- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

❖ **مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل، حيث يبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه والتي سبق وأن تكونت لديه في المراحل والسنوات السابقة لكنها

ليست بنفس الدرجة التي هي عليها الآن. بالتالي يمكن القول هنا أن الولاء عنده خلال هذه الفترة قد انتقل من مراحل التكوين إلى مرحلة النضج. (بن جبران، آل رشيد، مرجع سابق، ص-ص، 69، 70)

ب- العوامل المؤثرة في بناء وتكوين الولاء:

تعد عملية تكون الولاء التنظيمي وتطورها عملية معقدة ذات أبعاد متعددة ومتداخلة فيما بينها وقد تعددت التفسيرات حول ماهية العوامل المتسببة في بناء الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد وبالبيئة والذي يتسم كل منها بالحركة وعدم الاستقرار فنلاحظ أن المتغيرات التي تؤثر في ولاء الفرد كثيرة من بينها عوامل داخلية وأخرى خارجية :-

1. العوامل الداخلية:

يقصد بالعوامل الداخلية المؤثرة في بناء وتكوين الولاء مختلف المتغيرات الموجودة داخل التنظيم والتي نزردها فيما يلي:-

أ- **بيئة العمل:** يشعر الموظف أنه حينما يكون في مكان عمل غير مجهز بشكل يتفق مع توقعاته ومع احترامه لنفسه لا يمكن له أن يعطي أفضل ما عنده من إمكانيات.

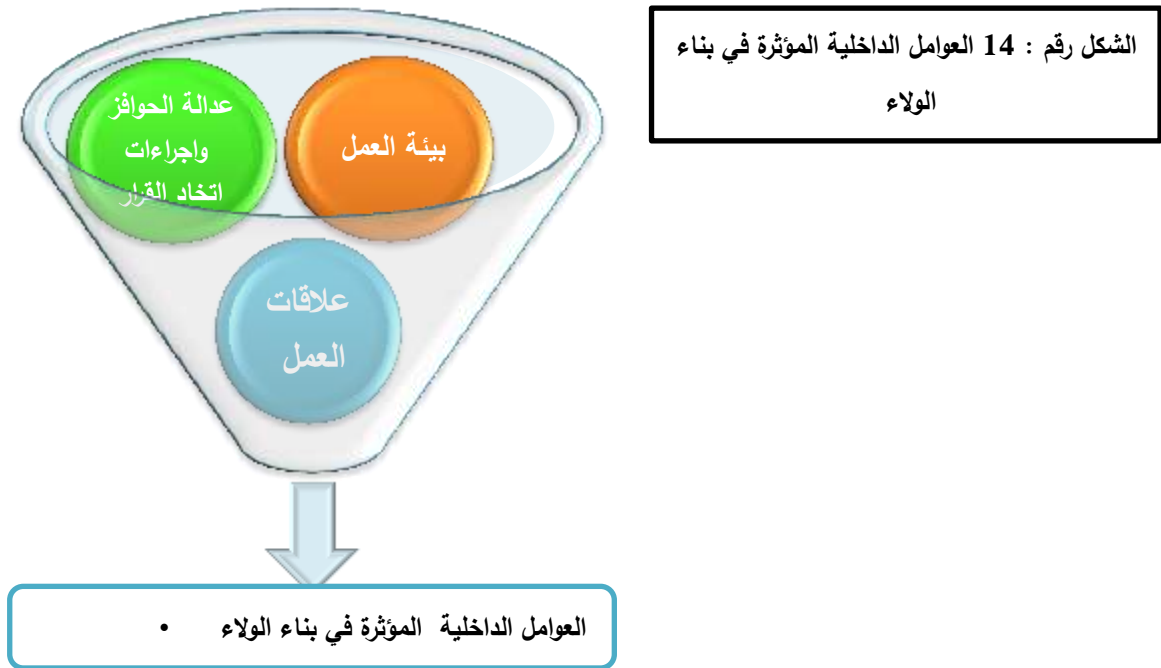
ب- **نظام الحوافز:** لا شك أن هناك صلة وثيقة بين الدوافع وإشباع حاجات الفرد، فالدوافع تدفع الفرد للتصرف بشكل معين على نشاط ما لإشباع حاجة معينة بينما توفر الحوافز الرغبة في العمل إذ لا يكفي أن يكون الموظف قادراً على العمل فمن المهم أيضاً أن يكون راعياً فيه. وهنا تبدأ أهمية توفير التحفيز ليملاً نفوس العاملين بالرضا عن العمل ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائه.

ت- **عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات:** يؤثر في رضا العاملين ودرجة ولائهم لمؤسساتهم طبيعة العدالة في الإجراءات المتبعة في العمل، حيث يشعرون بدرجة أكبر من الرضا في حال وجود إجراءات واضحة فيما يتصل باتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

ث- **عدالة توزيع الحوافز:** أكدت العديد من النظريات السلوكية أهمية الدوافع واعتبرتها المحرك الأساسي للسلوك الإنساني، ونفس الشيء بالنسبة للفرد العامل في أي مؤسسة سواء كانت خدمية ونتاجية فالدوافع المختلفة هي التي تحركه للعمل، وأن أكثر هذه الدوافع تأثيراً على الموظف نجد الأجور والرواتب والمكافآت، مما يعني أن طريقة توزيع تلك الحوافز المادية لها دور كبير في دفع العمال للعمل بكل جهد كتعبير منهم على ولائهم لمؤسساتهم أو العكس لهذا فالعدالة والموضوعية تلعب دوراً أساسياً في درجة الشعور بالرضا، وبالتالي درجة الولاء التنظيمي لدى العمال اتجاه مؤسساتهم.

ج- **علاقات العمل بين العاملين والرؤساء:** أبرزت مدرسة العلاقات الانسانية مدى أهمية علاقات العمال التي تنشأ بين العمال داخل التنظيم واعتبرتها متغيراً أساسياً يحفز على زيادة العمل والأداء لهذا فعندما يتعلق الأمر بالولاء نجد أن لتلك العلاقات دور كبير في تعزيز هذه القيمة لدى الجماعة أو العكس، حيث

تؤدي هذه العلاقات دوراً هاماً في درجة رضا العاملين عن أعمالهم، وهذا ما بينته العديد من الدراسات التي أثبتت أن هناك حاجة إنسانية عامة لأن يكون الشخص منتبهاً لجماعات معينة حتى وإن لم يشعر بأهميته ودوره فيها من هنا تبدو علاقات العمل بين الموظف وزملائه، وبينه وبين رؤسائه على درجة كبيرة من الأهمية في درجة شعوره بالرضا ودرجة ولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها. (حمادات، 2006، ص، 65)



إضافة إلى ما ذكر حول العوامل المؤثرة في تكوين الولاء نجد مجموعة من النماذج التي وضعها بعض العلماء والمساعدة حسب وجهة نظرهم في تكوين الولاء في المؤسسة ومن هذه النماذج نجد:-

* نموذج بورتر و ستيترز (Steers a Porter , 1991) حيث ذكر بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي وهي:

- **عوامل شخصية:** وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.

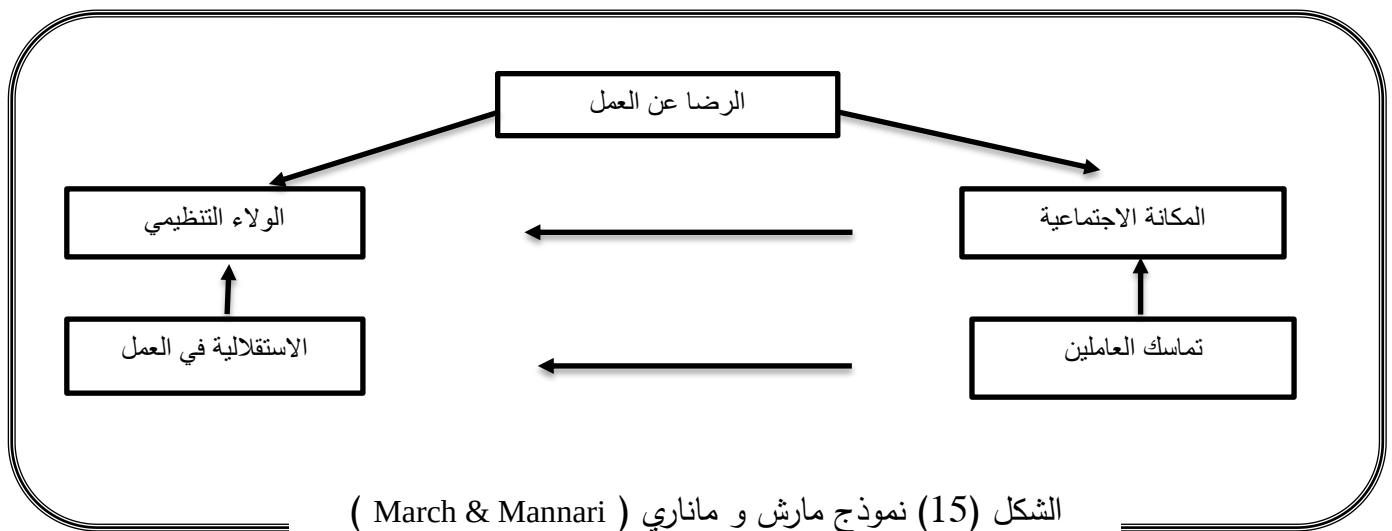
- **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر

في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (حمادات، 2006، ص70)

* نموذج مارش و ماناري (March & Mannari) وضح هذا النموذج عدة عوامل تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تسهم في تكوين وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل والولاء التنظيمي.

-الشكل رقم (15) نموذج مارش و ماناري (March & Mannari)



الشكل (15) نموذج مارش و ماناري (March & Mannari)

المصدر: الرواشدة، 2007 م، ص 96

وتعتبر دراسات روبرت مارش و مناري (March and Mannari) من الدراسات المتميزة في هذا الشأن وقد أشار الباحثان أيضاً إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي وهي:

- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات (ماسلو، وبورتر، والدرفر) في التحفيز، حيث رتب ماسلو حاجات الأفراد كما يلي (الحاجات الفسيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات)

✓ الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قنوات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثم كلما كان الولاء التنظيمي أكبر.

✓ إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً و وجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف الجماعية والمشاركة في المسؤولية.

✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيه العاملون بأهميتهم في العمل وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المطلوبة.

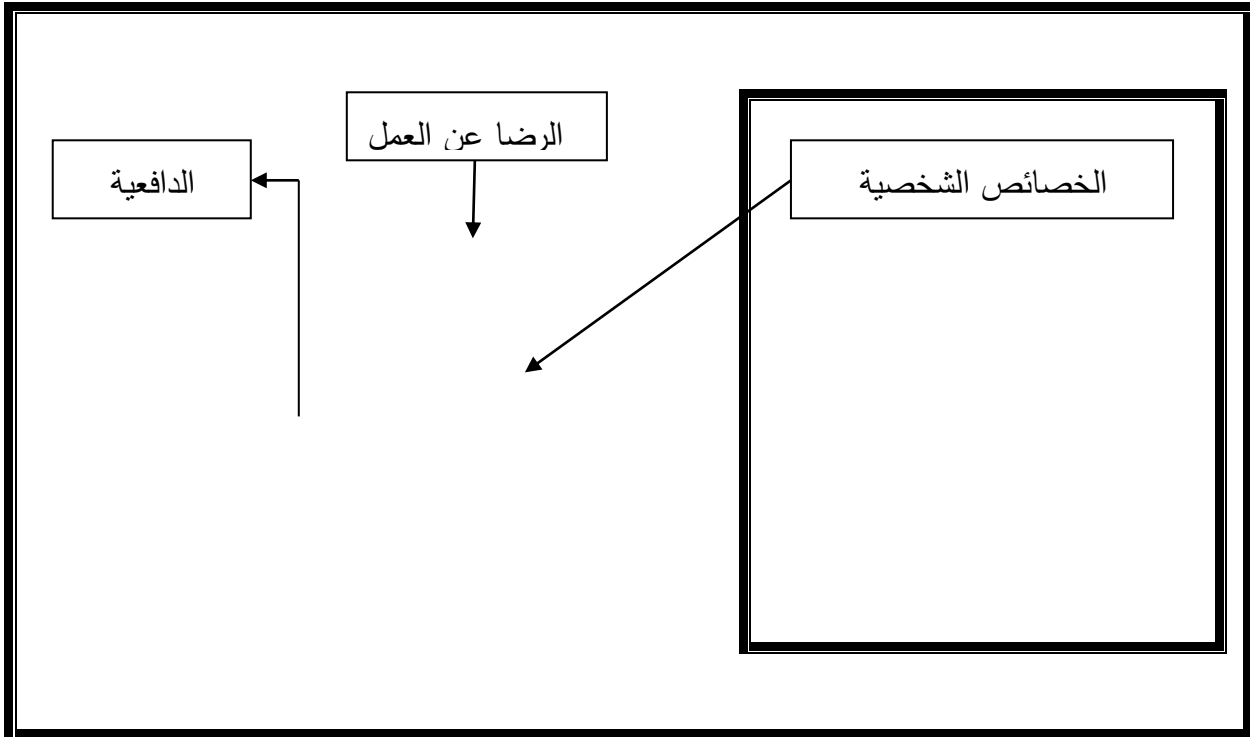
✓ إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوماً مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.

✓ بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة، حيث يترتب ذلك زيادة قوة تماسك المنظمة. (الفارس، 2011، ص-ص، 69، 70)

✓ نمط القيادة الإدارية الناجحة وهي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأنشطة من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام طرق أنظمة الحوافز، وقد عزفها البعض: بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجباره على التعاون وتحقيقاً لأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق تحقق الوصول إلى رضاهم وولائهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

* نموذج ديكوتينز و سمرز (Decotis and Summers) يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمنظمتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم (16)، حيث يبين أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، وتؤدي كل هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي و التنظيمي و أدائهم كما و نوعاً. (بن جبران، آل رشيد، مرجع سابق، ص، 59)

شكل رقم (16) نموذج ديكتينز و سمرز (Decotis and Summers)



كما أن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً. (المدهون، والجزراوي، 1995، ص، 12)

2. العوامل الخارجية:

بما أن الفرد العامل داخل أي تنظيم كان نوعه، ليس بمعزل عن البيئة الخارجية المحيطة به، فهذا يعني أنه يتأثر ويؤثر فيها، ولهذا تسهم مختلف العوامل الخارجية بشكل مباشر في تكوين وبناء الولاء لديه، ومن هذه العوامل نجد:

- أ. **العوامل الاقتصادية:** تعد الظروف الاقتصادية التي يعيشها المجتمع أحد العوامل المؤثرة في درجة ولاء الفرد لوطنه أولاً وللمؤسسة التي يعمل بها ثانياً، إذ من الممكن أن تكون هذه الدرجة مرتفعة أو منخفضة حسب الوضع الاقتصادي السائد، فإذا كان الوضع جيد فإن الأفراد ينعمون بحياة كريمة وتكون مؤسساتهم قادرة على توفير مختلف مقومات الحياة الكريمة من خلال تقديم أجور مرتفعة

وحوافز مادية ومعنوية سهم في زيادة ولائه لمؤسسته، أما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية سيئة فإن ذلك ينعكس سلبا على درجة الولاء، حيث يمكن للأفراد أن يلجؤوا للبحث عن مؤسسات أخرى ذات أوضاع اقتصادية جيدة في دول أخرى أو القيام بأعمال ضد المؤسسة التي يعملون بها مثل القيام بعمليات اختلاس وسرقة ورسوة تزوير... وغيرها، كل هذه الممارسات السلبية تدل على عدم وجود ولاء من قبل الأفراد لا لوطنهم ولا لمؤسساتهم، ولهذا يمكن اعتبار الأوضاع الاقتصادية عامل مهم في تعزيز و بناء الولاء

ب- العوامل الاجتماعية وثقافية: إن التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الأفراد من مجتمعاتهم والتي تعكس ثقافة معينة تسهم بشكل كبير في تحديد درجة الولاء، فالمجتمع الذي يعمل على توفير تعليم جيد ومستوى معيشي مناسب لكل الأفراد، ونشر ثقافة التسامح وتحمل المسؤولية، وحب الوطن والعمل على تطويره، كل هذه العوامل تسهم في بناء الولاء وتعزيزه سواء للوطن أو لمؤسساته المختلفة. (صقر، 2014، ص، 92)

ت- العوامل السياسية: لا شك أن أيولوجية المجتمع ونظام الحكم فيه، ومدى ما يوفره لأفراد المجتمع من حرية وديمقراطية، له بالغ الأثر على ولاء الفرد لوطنه ومختلف مؤسساته، فالأوضاع السياسية المستقرة والتي توفر عدالة في الفرص وتقدر الكفاءات والطاقات وتسعى لمصلحة أفراد المجتمع قبل كل شيء بالتأكيد تستحق الولاء، أما إذا كانت الأوضاع السياسية مضطربة تشهد صراعات على السلطة وتبحث عن مكاسب شخصية للنظام الحاكم ولا توفر حرية لأفراد المجتمع، هذه الظروف تنعكس سلبا على ولاء الأفراد لوطنهم ولمؤسساتهم على حد سواء.

ث- العوامل الدينية: كما يقول ماركس " الدين أفيون الشعوب " لهذا طالما كان محركا للسلوك البشري. بالتالي قد يسهم الدين في غرس قيم الولاء والانتماء في الأفراد، خصوصا المرتبطين به بشكل كبير فالقيم التي تعود لها كل الديانات السماوية هي قيم سامية تقدر الوطن والعمل الصالح والمتقن، وترفض الفساد والخيانة وغيرها من الأسس التي من المفروض تعزز وتبني الولاء بدرجة كبيرة. (عبد التواب، 1993، ص، 18)

5. صور وأساليب بناء وتدعيم الولاء في المؤسسة:

بالرغم من أن الولاء مفهوم مجرد ونسبي إلا أن صورته داخل التنظيم تظهر بشكل جلي ويمكن ملاحظتها عن طريق مجموعة من المؤشرات، كما أن أساليب بنائه وتدعيمه تتعدد، حيث تم صياغة مجموعة من الطرق والأساليب الإدارية التي تسهم بشكل فعلي في بناء وتدعيم الولاء في المؤسسة من قبل العديد من الدارسين المختصين في هذا المجال، لهذا نتطرق في الأسطر التالية إلى صور الولاء في المؤسسة ثم بعدها ننتقل للحديث عن مختلف طرق بنائه وتدعيمه:

أ. صور الولاء في المؤسسة:

لا يمكن النظر إلى الولاء التنظيمي من خلال زاوية واحدة، لأنه لا يأخذ صورة واحدة تصلح لأن تكون هي الصورة الغالبة في جميع المؤسسات على اختلاف طبيعتها، كما أن هذه الصور ليست ثابتة بل متحركة بحكم تأثير المرحلة التي تمر بها المؤسسة أو الفترة الزمنية لانتماء الفرد لمؤسسة معينة. أما أهم صور الولاء فيمكن تحديدها بما يلي:

- **الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين:** عموماً يلجأ الفرد للانتماء إلى المؤسسات بقصد تحقيق أهداف معينة وبناء على ذلك وضمن الإطار فالعضوية وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) تحقيقها بمعزل عن المؤسسة. وعلى هذا الأساس يعتقد البعض أن تأييد الفرد لمنظّمته تضع القيود أو تخلق العراقيل أمام أهدافهم الذاتية، فإن الولاء قد يتحول إلى شعور بعدم الولاء، ومن ثم مهاجمة المنظمة.

ويتضح أن صورة الولاء هذه سريعة التغيير وغير ثابتة أو مستمرة، وقد تظهر صورة الولاء هذه بشكل واضح في المؤسسات ذات الطبيعة الاقتصادية التي تحقق أهدافا غالبا ما تكون ذات طبيعة مادية للأفراد.

- **الولاء كقيمة في حد ذاته:** تتجسد هذه الصورة في الولاء التنظيمي عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم، بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. على هذا الأساس تتغير نظرة الأفراد لمنظمتهم في اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم كما هي الحال في الشكل الأول من أشكال الولاء التنظيمي إلى إيمان عميق بكيانها واعتناق لأهدافها، وقد تتجسد هذه الصورة من صور الولاء التنظيمي في المنظمات الإيديولوجية التي تسعى إلى تجسيد قيم سامية وأهداف عظيمة حيث تعمل هذه المنظمات على تجديد حماس أعضائها بما يجعل مشاعرهم وعواطفهم ملتصقة بشكل أو بآخر بمنظمتهم، وبالتالي استمرارية التأييد والولاء الذي يأخذ في الغالب طابعا مستقرا.

- **الولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون:** الولاء هنا حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب، وقد يظهر تأثير العوامل الدينية، السياسية أو العسكرية في تجسيد هذا الشكل من أشكال الولاء بصورة أوضح من الأشكال الأخرى، كما أن للعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف العامة تأثير آخر في إلزام الفرد أو مجموعة الأفراد بتجسيد ولائهم للمنظمة التي ينتمون لها، وقد تزداد محددات هذا الشكل في ظروف استثنائية تمر بها المنظمات. يستبعدون التفكير بتقليل أو سحب ولائهم خوفا من العقوبات الاجتماعية المعنوية أو المادية، وتظهر هذه الحالة بشكل خاص في الظروف الاستثنائية أو المصيرية التي تمر بها المنظمة.

عموما يجب القول أن صور وأشكال الولاء قد تبدأ بالشكل الأول، أي اعتبار المنظمة كوسيلة لتحقيق الأهداف الذاتية وتتطور مع مرور الزمن وقدم الانتماء، ومراحل عمل المنظمة إلى أي صورة من الصور الأخرى. أو قد ترتد من الشكل الأول إلى حالة عدم الولاء بل المهاجمة والعداء في حالة حصول القطيعة بين المنظمة والفرد لأي سبب من الأسباب. (القحطاني، 2008، ص - ص، 236، 237)

بد أساليب بناء وتدعيم الولاء في المؤسسة:

تعتمد العديد من المؤسسات على مجموعة من الأساليب الإدارية من أجل بناء وتدعيم الولاء لدى عمالها ومن بين أهم تلك الأساليب نجد:

1 - تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة:

تؤكد أغلب المدارس الإدارية الحديثة على أسلوب المشاركة كمبدأ أساسي لتدعيم الولاء وتعزيزه فمشاركة المرووسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، التخطيط، صنع القرارات، التنفيذ، المتابعة) يعتبر دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام من أجل الاستفادة من خبرتهم؛ هذه الثقة تؤثر بشكل إيجابي على العمال الذين يقابلون بدورهم هذه الثقة بالولاء لمؤسستهم وبذل المزيد من الجهد من أجل تطويرها والارتقاء بها. (أبو النصر، مرجع سابق، ص، 75)

ولتطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق مجموعة من العوامل التي نوضحها من خلال الشكل التالي:

وتحقق عملية المشاركة في الإدارة مجموعة من النتائج هي:

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها.
- تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.
- نجاح البرامج والمشروعات التي شارك في تخطيطها المرؤوسين.
- تكوين وتدعيم الولاء للمؤسسة التي تحرص على الأخذ برأيهم واحترامه، وعلى إتاحة الفرص لهم من أجل المشاركة في جميع مراحل العمل.

2 - تطبيق أسلوب الإدارة بالحب:

ظهرت في السنوات الأخيرة كتب إدارية عديدة تؤكد على الجوانب الانسانية والعاطفية في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب. إذ نجد في كتاب "الإدارة بالحب Management by Love للمؤلفة كاثلين سانفورد Kathleen Sanford" تأكيداً على أهمية الحب كأداة رئيسية لنجاح المنظمات، ولقد حددت المؤلفة أنواع الحب إلى: حب المنظمة، حب العملاء، حب العاملين، حب المجتمع المحيط بالمؤسسة.

✓ أولاً فيما يتعلق بحب المنظمة؛ يكون من خلال العمل والإخلاص والانتماء والولاء لها والغيان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات، ومن بعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر: المساهمة في استقرار الحياة العائلية للعاملين، الاتصال المفتوح، علاقة الأخذ والعطاء بين المنظمة والعاملين فيها، المشاركة، تحقيق الأمن الوظيفي... إلخ

✓ ثانياً حب العاملين والذي يكون من خلال التعاون معهم واحترامهم وتقديم برامج الرعاية لعائلاتهم.

✓ ثالثاً حب العملاء وذلك من خلال تقديم الخدمات لهم وحسن معاملتهم واحترامهم وأخذ رأيهم بعين الاعتبار والاهتمام بشكاويهم ومقترحاتهم والحرص دائماً على تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

✓ رابعاً وأخيراً حب المجتمع ويكون ذلك عن طريق تقديم مختلف الخدمات التي يحتاجها والمساهمة في تحسين مستوى المعيشة.

إن القيادة بالحب هي قيادة التغيير القائم على الحب والعلاقات الإنسانية الجيدة، ورسالتها في ذلك تقدير ورعاية الآخرين لمواجهة متطلبات هذا التغيير، ولكن قد يقابل ذلك بالمقاومة والاستياء وعدم الفهم من قبل البعض، لهذا يجب العمل على جعل الموظف يحب وظيفته وذلك عن طريق مجموعة من الصفات التي يريدها أغلب الموظفين في وظيفة ما وهذه الصفات هي: أن يشعروا بالرضا عن أنفسهم،

أن يواجهوا تحديات جديدة، أن يشعروا بالاهتمام والاستمتاع بالعمل، أن يحظوا بالاحترام، أن يتم الانصات لمشاكلهم، أن يكون لديهم قادة أكفاء، أن تكون لهم قراراتهم الخاصة. (Sanford, 1999, p, 47)

3 - تطبيق أسلوب الإدارة على المكشوف:

استخدم مصطلح الإدارة على المكشوف لأول مرة عام 1989 في مقال لـ جون كيس John Case وصف فيه تجارب ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، وفي عام 1995 نشر كيس كتابه حول "الإدارة على المكشوف" وتقوم الإدارة على المكشوف على مجموعة من العناصر هي:

- تدريب العاملين على فهم الأرقام والتعامل معها بحرفية ومسؤولية.
- إبلاغ كل العاملين بالوضع المالي للمؤسسة كل فترة.
- كشف كل المعلومات أمام العاملين.
- تحديد أرقام حاسمة للمؤسسة تبرز معدل التدفق السنوي، معدل الانتاج، نسبة الأرباح، معدل التوزيع عدد العملاء... الخ
- تدريب العاملين على التفكير والتصرف كرجال أعمال لا موظفين عاديين.
- أسلوب فريق العمل هو القاعدة في انجاز المهام بشكل يركز على الأهداف المحددة والتنسيق والتعامل
- تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في صنع القرارات وأحيانا اتخاذها من دون الرجوع إلى الإدارة.
- ضرورة أن يمتلك الموظفون حصة من أسهم المؤسسة وأن يحصلوا على نسبة عادلة من الأرباح التي أسهوا في تحقيقها.
- تشجيع المقترحات الجديدة والجيدة، وإعطاء المكافآت عليها، مع العمل على تطبيق نظام حوافز عادل وفعال. (case, 1995 , P,55)

إن تعد هذه بعض الأساليب الإدارية من أجل مساعدة المؤسسات على بناء وتدعيم الولاء لدى العمال، هذا التدعيم تترتب عنه مجموعة من الآثار الإيجابية على الفرد والمنظمة في آن واحد، هي ما نتطرق إليه مباشرة في العنصر الموالي.

6. الآثار المترتبة عن ارتفاع درجات الولاء في المؤسسة:

لاشك أن ارتفاع معدلات الولاء في المؤسسة يترتب عنه مجموعة من النتائج الايجابية. التي تعود بالفائدة والنفع على العمال أولا والتنظيم عامة ومن هذه النتائج نذكر ما يلي:-

- آثار الولاء التنظيمي على المستوى الفردي: يمكن القول إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة ككل ربما يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، والأمان والقوة وزيادة المكافأة المالية، والإحساس بالذات مما يخلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع والمزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها. (الفضلي، 1997، ص، 77)

▪ **أثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة:** وتتمثل الآثار الإيجابية للولاء في زيادة الجهد والطاقة المبذولة وانخفاض معدل دوران العمل، ونسبة الغياب والتأخير والتكاسل واللامبالاة، بالإضافة لزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم أصحاب القدرات والمهارات المرتفعة، كما أنه يرفع من درجة تحسين الأداء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي، ودعم قيم المنظمة وتأييدها.

في ذات السياق ترى بعض الدراسات في الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي قد تكون له بعض السلبيات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهني لدى الموظف، حيث يحدث ذلك بسبب إصرار الموظف على الاستمرار في منظمته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل، كما يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها. تجاهها فيه شيء من الأنانية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة. (حلواني، مرجع سابق، ص، 53)

كما أن انخفاض القدرة على التكيف والابتكار تعد من أهم الآثار السلبية للولاء التنظيمي على مستوى المنظمة. حيث أن دوران العمل للفرد المبتكر وانتقاله إلى منظمات أكثر إمكانية يكون له الأثر الإيجابي على المجتمع ككل، بدلاً من بقاءه في منظمة محدودة الإبداع والعطاء.

7- معوقات تعزيز الولاء لدى العاملين في المؤسسة:

تدعي غالبية المنظمات أن عمالها هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر إليهم نظرة مختلفة فتري أن العامل يحتاج إلى المنظمة أكثر مما تحتاجه المنظمة، ولكن على المنظمة أن تسوق وظائفها كما تسوق منتجاتها من سلع أو خدمات، وعليها أن تجتذب العاملين وتحتفظ بهم وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم الزبائن.

إن بداية انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين هو النظر إلى تكلفة العامل وإغفال قيمته المضافة إلى المنظمة، فتخفيض عدد العاملين بالفصل الجماعي أو بحجة الخصخصة وخفض التكاليف بإنقاص الرواتب أو تجميدها وساعات العمل المجففة، وغياب التأمين كلها عوامل قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يقول أحد الباحثين: "إن العوامل المادية ليست وحدها المسؤولة عن ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين بل هناك عوامل أخرى مثل: العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة لتصيد الأخطاء والإحساس بالظلم، وضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعاملين والتغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم وإخفاء الحقائق"، كما أجتهد أحد الباحثين في حصر العوامل المؤدية إلى ضعف الولاء التنظيمي وهي كما يلي:-

1- **كبر حجم المنظمة:** فقد وجدت أحد البحوث أن المنظمات التي بها عشرة آلاف عامل أو أكثر لديهم انخفاض في درجة الولاء التنظيمي، في حين المنظمات ذات العدد الأقل في العاملين تتسم بدرجة ولاء تنظيمي عالية.

2- **الصراع:** يحدث أحياناً صراع بين ولاءات العاملين التنظيمية، فقد يحدث لدى العاملين نوع من الصراع الداخلي نتيجة التنافس والتشاحن بين الوحدات الإدارية والتي تميز أي منظمة إدارية كبيرة، فأعضاء المنظمة الذين يربطون أنفسهم بوحدهم الإدارية بدلاً من الارتباط بالمنظمة ككل يعتقدون أن مصلحة الوحدة الإدارية أكثر أهمية من المصلحة العامة للمنظمة ككل عندما تتعارض المصلحتان، وهنا يجب تدريب المديرين على أهمية تحررهم من انتماءاتهم الضيقة نحو إدارتهم ومن تحيزاتهم تجاهها، كما أن هناك صراع الولاءات التنظيمية هو أن يحدث صراع بين ولاء العامل أو الموظف لرئيسه، وولائه لزملائه وولائه للمنظمة ككل.

مختلف تلك العوامل السالفة الذكر قد تؤدي إلى ضعف ولاء الموظف للمنظمة وفي هذه الحالة يمكن هنا الحديث عن عدد من العوامل التي تؤدي إلى تثبيط الولاء لدى الأفراد العاملين وهي كما يلي:-

أ- **تدمير المعنويات:** إن المنظمة التي تنتظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنتظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل العاملين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء.

ب- **عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:** أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو "لا شيء مضمون!" ولا شك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

ت- **سياسة الجزرة والعصا:** إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه، فمن ناحية «بالجزرة» تقدم الوعود البراقة التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترقية لمنصب أعلى، وناحية أخرى «بالعصا» تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة. (حسن، دون سنة، ص، 13)

ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحد من الولاء إذا أهملتها المنظمة هي:

■ **عدم تعزيز التعويضات غير المباشرة والتي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الأجر)، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته**

الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها ومن أهم هذه التعويضات:

- الراتب التقاعدي.
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها.
- مكافئات المقترحات البناء وخاصة عند تحسن الأداء والإنتاج.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج التسليف بدون فوائد.
- خدمات المواصلات للمنظمة.
- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم.
- الخدمات الصحية المتنوعة.
- عدم تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين.
- ضعف التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين.
- عدم حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق هدفين، أحدهما زيادة مهارة العاملين، والهدف الآخر تطوير المستوى الثقافي في المجتمع، هما زيادة مهارة العاملين، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها.
- ضعف مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليهم بشكل مناسب مما لم يكسر حاجز الفروقات الاجتماعية، وهذا يضاعف حالة الشعور بروح العائلة الواحدة أو الفريق الواحد.
- عدم التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها، من ناحية التمسك بهم، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- عدم الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين. (آل رشيد، مرجع سابق، ص، 67)
- إضافة إلى ذلك نجد أن أبرز المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض درجة الولاء لدى العاملين تجاه المنظمة هي:
- عدم العدالة في معاملة العاملين من قبل إدارة المنظمة ووجود تمييز يقوم على أساس العرق أو الانتماء السياسي أو الديني ولا يعتمد على الأداء.

■ شعور العاملين أن التعويضات التي يتقاضونها من المنظمة لا تتناسب وحجم العمل والجهد الذي يبذلونه.

■ تركيز المنظمة على الحوافز السلبية وإهمال الحوافز الإيجابية حيث يتم معاقبة العاملين على الأخطاء التي يرتكبونها دون دعم المبادرات الفردية أو الإبداع لدى العاملين.

■ قيام العلاقة بين المنظمة والعاملين على أساس تبادل المصالح وليس الشراكة في تحقيق الأهداف للمنظمة وللعاملين وهذا يجعل علاقة العمل تأخذ الشكل المادي القائم على رضا العاملين على الأجور فقط.

■ النمط القيادي السائد بالمنظمة حيث قد تلعب بعض الأنماط القيادية دوراً في الحد من درجة الولاء لدى العاملين لكونها تحرم العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يؤدي إلى عدم مبالاة العاملين بمصير المنظمة وبالتالي انخفاض درجة الولاء لديهم، ولذلك فإن التغيير في النمط القيادي قد يؤدي إلى تغيير في مستوى الولاء وهذا يتطلب مواءمة القائد لطبيعة الظروف التي تحيط بالعمل وكذلك لاحتياجات العاملين في المنظمة بما يحقق أفضل درجات الولاء لدى العاملين. (آل رشيد، المرجع نفسه، ص، 67)

إضافة إلى كل ما سبق ذكره نجد أسباب أخرى نوجزها فيما يلي:

✓ القيادة السلطوية.

✓ عدم الأمان الوظيفي.

✓ الأجر غير المناسب وغير العادل.

✓ النزاعات الموضوعية

✓ عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

8. الولاء المؤسسي في الثقافات المختلفة:

يختلف نوع الولاء وطبيعته، باختلاف الثقافات والبيئات الاجتماعية التي يتواجد فيها، لهذا نسعى من خلال هذا العنصر التطرق إلى بعض النماذج التي تعبر عن الولاء في العديد من المؤسسات التي تعكس ثقافات مختلفة ومن تلك النماذج نجد ما يلي:-

1- شركة تويوتا "TOYOTA" اليابانية للسيارات:

شركة تويوتا "TOYOTA" إحدى الشركات اليابانية العملاقة في مجال صناعة السيارات. تصدر هذه الشركة سياراتها إلى كل دول العالم، ولها شهرة عالمية وهي تعكس الثقافة اليابانية بكل مقوماتها. هذا ويوصف بصفة عامة العامل الياباني بالمقارنة بالعمال في دول أخرى بأنه أكثر ولاءاً للمنظمة التي يعمل بها، لدرجة أن العامل يضع اسم الشركة التي يعمل بها بدلاً من اسم العائلة التي ينتمي إليها. والعامل الياباني عندما يلتحق بإحدى الشركات فغالبا يستمر بها حتى يخرج على التقاعد أو تتوفاه المنية. وفي الثقافة اليابانية العامل الذي لا يفعل ذلك ويذهب إلى شركة أخرى لوجود مميزات مادية أكثر على

سبيل المثال - يواجه عتاباً من المحيطين به سواء من أسرته أو من زملائه في الشركة الأولى والثانية... بل إن هذا السلوك يعتبر عاراً له نظير عدم إخلاصه ووفائه وولائه للشركة التي تركها.

فالولاء لدى العامل الياباني مرتبط بفلسفة الوظيفة الدائمة التي انطلقت وتجدرت من هذا الولاء والانتماء. ومازالت الشركات اليابانية تطبق سياسة الرابطة الأبوية أو النهج الأبوي بين الشركات والعاملين فيها، بمعنى إدخال القيمة التالية في أذهان العمل: بأن الشركة بكاملها بما في ذلك أصحاب رأس المال والمديرون والموظفون الإداريون والعمال تشكل أسرة واحدة. ونشرت الشركات بين عمالها شعارات تؤكد على أهمية التآلف ومبادئ التعايش والرخاء المشترك والتقاليد النبيلة للنزعة الأبوية والولاء وما إلى ذلك. وكان لأغلب الشركات شعارات ومدونات سلوك خاصة بها. وفي بعض الشركات تفرض على العاملين فيها أن ينشدوا كل صباح أناشيد تتغنى بروح التضامن والتعاقد والولاء للشركة.

وشركة تويوتا "TOYOTA" كشركة يابانية تأسست عام 1938 تحرص على تدعيم هذه الثقافة اليابانية وتحرص على زيادة الولاء المؤسسي لدى العاملين بها، وذلك عن طريق عدة أساليب نذكر منها:

- تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين.
- تدريب العاملون لتحسين مهاراتهم.
- نشر الشعور الجماعي بأن نجاح الشركة هو نجاح لكل عامل بالشركة وأنه ساهم في ذلك.
- توزيع نسبة من أرباح الشركة على العاملين مع زيادة هذه النسبة بزيادة الأرباح.
- تكريم العاملين الذين استمروا في الشركة لفترات طويلة نظير إخلاصهم ووفائهم وولائهم لها.
- نشر وتدعيم الشعور بالفخر بين العاملين لكونهم ينتمون إلى شركة تويوتا "TOYOTA".

2- تحقيق الأمان الوظيفي " شركة لنكولن الأمريكية ":

الشركة التي توفر للعاملين بها قدراً من الالتزام بتحقيق الأمان الوظيفي من جانبها، يقابلها العاملون بالمزيد من الالتزام والولاء. وتقوم سياسة شركة لنكولن للأدوات الكهربائية الناجحة، على الحفاظ على عمالها في الأوقات العصيبة وهي تضمن للعاملين الذين أفضوا ثلاث سنوات أو أكثر، الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة، حيث أن الإدارة هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، لكون العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة يؤخر العمل أطول فترة حفاظاً على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكامنة.

3- شركة الراجحي المصرفية للاستثمار بالسعودية:

تعتبر شركة الراجحي للصرافة بالسعودية إحدى البنوك الإسلامية، التي تراعي قواعد الريعة الإسلامية في التعاملات المالية في أعمالها وأنشطتها واستثماراتها... كما تعتبر أيضاً إحدى بيوت التمويل الرائدة

في المملكة العربية السعودية، ومن أكثرها انتشارا في جميع مناطق ومدن المملكة. ترفع الشركة شعار يتضمن ثلاث نقاط رئيسية هي:

- 1- التمسك بالقيم الأصيلة.
- 2- العناية الفائقة بالعملاء.
- 3- الحرص على رعاية العاملين.

ومن مظاهر حرص الشركة على العاملين، وكسب ولائهم وتوفير البرامج التدريبية بشكل مستمر لجميع قيادات الشركة ولمعظم العاملين بالشركة، وذلك لتأهيلهم إداريا ومصرفيا، بما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم... وتهدف هذه البرامج التدريبية أيضا إلى تأهيل هؤلاء القيادات والعاملين للحصول على الرخصة المهنية **Professional License** لممارسة العمل المصرفي بالسعودية.

ولقد ساهم اهتمام الشركة في زيادة وتدعيم الولاء المؤسسي لهؤلاء القيادات والعاملين للشركة التي يعملون بها.

4- الشركة السعودية للكهرباء:

اهتمت قيادة الشركة السعودية للكهرباء بموضوع تجذير الولاء والانتماء لدى العاملين بها، وذلك نظرا لإدراكهم بأهميته ولارتباطه بالأداء الإيجابي المطلوب تحقيقه، فقامت الشركة بعدة خطوات وأرست عدة مبادئ لتحقيق ذلك نذكر منها:

- تقديم السياسات والبرامج المعززة لتحقيق الرضا والأمن الوظيفي.
- توفير الاستقرار الوظيفي.
- تفويض الصلاحيات مما يحقق الاستقلالية.
- توفير التدريب والبعثات للدراسة في الخارج.
- توفير الضمان الصحي لجميع العاملين ولأسرهم.
- تطبيق أسلوب الإدارة بالجودة الشاملة.

5- شركة أصول للإجارة و التمويل بالكويت:

تأسست شركة أصول للإجارة والتمويل بالكويت كإحدى الشركات المالية الإسلامية، وذلك في: 08 سبتمبر 1999. ومنذ تأسيس الشركة وهي تحرص على جذب العمالة ذات الكفاءة والخبرات العالية سواء الكويتيين أو مواطني الدول العربية، وحتى بلغ عدد العاملين بالشركة إلى استقطاب أكبر عدد من العملاء للاستفادة من خدماتها ومنتجاتها حتى بلغ عددهم في عام 2003 إلى 28 ألف عميل.

تقدم الشركة أنشطة عديدة لتلبية احتياجات السوق، نذكر منها على سبيل المثال: الأنشطة الاستهلاكية والأنشطة التجارية (مثل: تجارة السيارات، الأجهزة الكهربائية والمواد الإنشائية...)

والأنشطة الاستثمارية (مثل العقارات، الأراضي والمصانع...). وتحرص شركة أصول للإجارة والتمويل على بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين بها من خلال تحقيق الآتي: -

- حسن اختيار وانتقاء العاملين الجدد.
- الحرص على تدريب العاملين الجدد وتأهيلهم على الوظائف التي سيشغلونها.
- توفير التدريب المناسب وبشكل منتظم لجميع العاملين بالشركة.
- تقديم العديد من الخدمات الاجتماعية لجميع العاملين ولأسرهم.
- تقديم العديد من المزايا المالية والمادية لجميع العاملين.
- تطبيق سياسة عدم التفرقة بين العاملين لأي سبب من الأسباب كالديانة أو الجنسية...
- إتاحة الفرصة الحقيقية لجميع العاملين من أجل تقديم الأفكار الابتكارية والإبداعية، بل وتنفيذها بعد تقييمها بشكل جماعي وعلمي مع الإدارة العليا.

6- شركة المقاولون العرب بمصر:

منذ نشأت شركة المقاولون العرب بمصر، وهي تصب جل اهتمامها بالعنصر البشري الذي هو أحد أهم عناصر العملية الانتاجية، وقد تبلور هذا الاهتمام في خلق روح الولاء والانتماء بين العاملين وشركتهم. وقد كان سبيل هذه المؤسسة إلى هذا هو تقديم العديد من أوجه الرعاية للعاملين ولأسرهم والتي كان لها الأثر الكبير في تأصيل هذه الروح لدى العاملين وانعكاسها على دفع عجلة الإنتاج مما ساعد الشركة على تنفيذ مشاريع عملاقة حظيت بالتقدير والاحترام على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

أوجه الرعاية الاجتماعية التي تقدمها الشركة للعاملين:

أولاً: الرعاية الصحية للعاملين ولأسرهم:

تقوم شركة المقاولون العرب بتوفير الرعاية الصحية للعاملين بها من خلال تقديم الخدمات العلاجية وتوفير الأدوية وكذلك العلاج بالمستشفيات المجان هذا فضلا على نظام علاج أسر العاملين وأرباب المعاشات ولأسرهم، والذي يسمح بالمساعدة في علاج أفراد أسرة العامل والمساهمة في تكاليف العلاج والتحاليل الطبية لهم وغيرها.

ثانياً: المساعدات و الأنشطة الاجتماعية: وتشتمل على:

أ- المساعدات الاجتماعية للعاملين ولأسرهم:

وتهدف إلى مساعدة العاملين على مواجهة الظروف الاجتماعية الصعبة (مرض، وفاة، انخفاض دخل وعلاج أحد أفراد الأسرة...) (

ب- الأنشطة الترفيهية (مصايف الشركة - رحلات):

تهدف هذه الأنشطة إلى تخفيف عناء العمل الجاد طوال العام عن العاملين وأسره، وذلك من خلال اشتراكهم في المصايف المختلفة المملوكة للشركة في العديد من المناطق السياحية بمصر، وكذلك إشراك العاملين وأسره في الرحلات التي تنظمها أقسام الخدمة الاجتماعية بالشركة.

ت- تكريم أبناء العاملين المتفوقين في الشهادات العامة:

تقوم الشركة بتكريم أبناء العاملين المتفوقين في الشهادات العامة (الجامعة- الثانوية العامة- الإعدادية) وذلك في احتفال أسري يحضره مجلس إدارة الشركة ونواب مجلس الإدارة وقيادات الشركة وذلك حتى يكون حافزا على مواصلة النجاح والتفوق.

ثالثا: المشروعات الاجتماعية:

تهدف هذه المشروعات إلى خلق روح من التكافل والتراحم بين العاملين ببعضهم البعض وتقديم يد العون لصغار العاملين من أصحاب الظروف الاجتماعية الصعبة ومن أمثلة ذلك:

* مشروع التكافل الاجتماعي (زكاة المال):

يهدف هذا المشروع إلى توفير مظلة من الرعاية الاجتماعية نسيجها التكافل والتراحم بين العاملين القادرين الراغبين في التبرع بأموال الزكاة وغير القادرين والذي نبعت فكرته من رسالة الشرائع السماوية في التعاون على البر والتقوى والتراحم وتقديم يد العون إلى كل محتاج، ومن هدى الركن الثالث من أركان الإسلام (فريضة الزكاة).

* مشروع توفير الملابس لطلبة الجامعات من أبناء العاملين وأصحاب الظروف الاجتماعية الصعبة:

يهدف هذا المشروع إلى توفير الملابس لطلبة الجامعات من أبناء العاملين أصحاب الظروف الاجتماعية الصعبة وذلك كمساعدة من الشركة للأبناء للظهور بالمظهر اللائق وتخفيفا عن كاهل آبائهم في هذه المرحلة من التعليم الجامعي.

* مشروع رعاية طلبة الجامعات المتفوقين دراسيا من أبناء العاملين وأصحاب الظروف الاجتماعية الصعبة:

يهدف هذا المشروع إلى تشجيع هؤلاء الطلبة الحاصلين على تقدير (ممتاز - جيد جداً) على مواصلة التفوق ومساعدة أولياء أمورهم العاملين بالشركة على تحمل مصاريف الدراسة لأبنائهم وذلك بصرف مساعدة مالية شهرية لمدة ثمانية أشهر اعتبارا من شهر أكتوبر بداية العام الدراسي الجامعي.

* المشروع التعليمي للعمال من الألف باء إلى الكمبيوتر:

تحرص شركة المقاولون العرب على النهوض بالمستوى التعليمي للعمال الذين لا يستطيعون القراءة والكتابة بهدف الارتقاء بمستوى العامل وزيادة قدراته الانتاجية حتى يمكنه من مواجهة المشكلات التي تؤثر عليه اقتصاديا، اجتماعيا وثقافيا.

* مشروع التبرع بالملابس الزائدة عن الحاجة:

يهدف هذا المشروع إلى إحداث التكافل الاجتماعي بين العاملين من خلال التبرع بالملابس والمفروشات الزائدة عن الحاجة وإعادة توزيعها على الفئات المحتاجة من صغار العاملين بالشركة.

* مشروع تبادل الكتاب المدرسي والكتب الخارجية:

يهدف هذا المشروع إلى إحداث التكافل الاجتماعي بين العاملين بعضهم ببعض وذلك بمساهمة العاملين بالشركة بالكتب المدرسية والخارجية الحديثة لجميع المراحل الدراسية لأبنائهم.

رابعاً: الرعاية التأمينية للعاملين:

لم تقتصر الرعاية الاجتماعية للعاملين أثناء خدمتهم بالشركة فقط بل امتدت هذه الرعاية للعاملين وأسرهم بعد إحالتهم على التقاعد إلى الرعاية التأمينية بهدف حمايته وحماية أسرته من بعده من مخاطر الزمن. وذلك من خلال الخدمات التأمينية التي يكفلها صندوق التأمين منها (معاش البدلات، المعاش التكميلي، مكافأة الولاء والوفاء، منح الحج والقرض الحسن).

خامساً: مساعدة العامل في امتلاك المسكن المناسب:

يهدف صندوق إسكان العاملين إلى توفير وحدات سكنية أو مجمعات متكاملة ومدها بالمرافق بما يتناسب مع جمع العاملين بالشركة، وكذلك منح قروض للعاملين لتيسير امتلاك وحدات سكنية.

هذا وقد كانت ولا زالت الرعاية الاجتماعية للعاملين وأسرهم هي الدافع والمحرك لتدعيم الولاء والانتماء لدى العاملين لشركتهم والتي لا تدخر جهداً في رعايتهم. فالولاء والانتماء هما عرفان بالجميل وتقديراً لعمل جليل، الأمر الذي أدى إلى شعور العامل بأن الشركة هي أسرته الكبيرة التي لا بد من المحافظة عليها. (أبو النصر، مرجع سابق، ص - ص، 106، 99)

خلاصة

إذن ما يمكن قوله كحوصلة فيما يتعلق بمتغير الولاء؛ هو أنه من المتغيرات التي يصعب التعامل معه لأنه متعدد الصور والأبعاد والأنواع، كما أن مؤشرات وخصائصه تختلف من تصور نظري إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، ومن الأسباب أيضاً التي تجعله من المواضيع الصعبة هو اغفاله كمفهوم وكمتغير وحتى كموضوع في مختلف التصورات النظرية خصوصاً الكلاسيكية منها، لكن بالرغم من ذلك حاولنا تقديم إطار نظري يشمل مختلف الأطر النظرية والمعرفية التي كتبت حوله وذلك سعياً منا لتقديم إطار نظري شامل ومختلف عما هو موجود إذ أدرجنا في فصلنا هذا التصور الفلسفي والنظري للولاء بشكل عام ثم حاولنا أن نستشف بعض من دلالاته في العديد من نظريات التنظيم، كما عملنا على تقديم مجموعة من العناصر المعرفية التي تدعم مختلف التصورات النظرية التي قدمناها وذلك بهدف الإحاطة أكثر بكل التفاصيل المتعلقة بالولاء كمتغير تابع ضمن هذه الدراسة.

وعليه وبعد الانتهاء من الفصلين النظريين المتعلقين بالمتغير المستقل " القيم التنظيمية، والمتغير التابع الولاء في المؤسسة " نشرع في الفصل الرابع المتعلق بالمؤسسة العمومية الجزائرية والذي حمل عنوان: الأبعاد التنظيمية و السوسيو - قيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية.

عناصر الفصل الرابع

تمهيد

أولا - السياق السوسوتاريخي لظهور المؤسسة الجزائرية ومراحل تطورها.

- 1 - خصائص المؤسسة الجزائرية خلال العهد العثماني.
 - 2 - المرحلة الاستعمارية وتأثيرها على المؤسسة الجزائرية
 - 3 - التغيرات التي طرأت على المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال.
- #### ثانيا - التغيرات التنظيمية في المؤسسة بعد الاستقلال وانعكاساتها على القيم التنظيمية.

- 1 - طبيعة القيم التنظيمية خلال مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971)
- 2 - خصائص القيم التنظيمية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي (1971 - 1980).
- 3 - القيم التنظيمية خلال مرحلة إعادة الهيكلة (1980 - 1988).
- 4 - نمط القيم في مرحلة استقلالية المؤسسة (2001 - 2014)
- 5 - أثر الثقافة المجتمعية على القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية.

ثالثا - الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

- 1 - طبيعة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية من (الاستقلال إلى اليوم)
- 2 - عوامل تعزيز الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية.
- 3 - صعوبات تدعيم الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية

خلاصة

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق الموسوم بـ **الولاء في المؤسسة بين الخلفية النظرية و الأطر المعرفية**، الذي تم فيه تناول مجموعة من العناصر التي هدفت إلى توضيح مختلف الرؤى والتصورات المتعلقة بالولاء عامة والولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية بشكل خاص، تم أيضا عرض مجموعة من العناصر التي تبرز أهمية الولاء في المؤسسة وخصائصه، ومؤشراته وطرق قياسه وذلك من أجل الخروج بإطار نظري ومعرفي يعمق فهم المتغير التابع في هذه الدراسة.

وبما أن مجال البحث هو المؤسسة العمومية الجزائرية يجدر تقديم فصل متعلق بالمؤسسة العمومية الجزائرية وهو الفصل النظري الرابع من هذه الدراسة و المعنون بـ **الأبعاد التنظيمية و السوسيو-قيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية**، الذي يتضمن بدوره جملة من العناصر التي نهدف من خلالها إلى تقديم إطار نظري شامل، نوضح من خلاله مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة العمومية منذ التواجد العثماني إلى اليوم، محاولين استنتاج كل مرحلة والتعرف على مختلف خصائصها التنظيمية و السوسيو- ثقافية، ونسق القيم الذي ميزها في كل مرحلة. ثم نتناول أيضا طبيعة الولاء الذي يميز المؤسسة العمومية الجزائرية، عوامل تعزيزه ومختلف الصعوبات التي تعترضه في جانبه النظري، في انتظار نتائج الدراسة الميدانية والتعرف على ذلك إمبيريقيا من خلال المؤسسة العمومية الجزائرية ممثلة في ميناء سكيكدة.

أولا- السياق السوسيو-تاريخي لظهور المؤسسة الجزائرية ومراحل تطورها.

بالرغم من مختلف الإصلاحات و التغيرات الهيكلية التي شهدتها الاقتصاد الجزائري منذ عام 1990 و انتقالها من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق ثم الخصخصة؛ الذي سمح بإنشاء مؤسسات خاصة، إلا أن المؤسسة العمومية لازالت تعتبر عمود الاقتصاد الجزائري، ولقد مرت بمراحل تاريخية عديدة، حيث كان لكل مرحلة خصائصا وظروفها.

وعليه فإننا من خلال هذا العنصر سنتتبع مختلف السياقات التاريخية التي عرفتتها المؤسسة العمومية الجزائرية، وكأول مرحلة نتطرق لظهور المؤسسة العمومية خلال العهد العثماني، مع محاولة ربط هذا الظهور بمختلف الخصائص الثقافية والقيمية السائدة خلال تلك الفترة في المجتمع الجزائري، فالمسألة الثقافية تبقى دائما حجر الأساس من أجل فهم واستيعاب مختلف التطورات والتغيرات التي تطرأ على مختلف البنى الاجتماعية لمجتمع ما؛ والتنظيم ما هو إلا بناء اجتماعي بما يحتويه من ثقافة وقيم تسهم في إبراز هويته وطبيعته.

1. خصائص المؤسسة الجزائرية خلال العهد العثماني:

يرى العديد من الباحثين أن الحديث عن ظهور وتطور المؤسسة الجزائرية والقيم التنظيمية السائدة فيها يبدأ من مرحلة ما بعد الاستقلال، ويبررون ذلك بأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة جزائرية، في غياب لمفهوم الدولة الجزائرية خلال الفترات التي سبقت الاستقلال، بداية من التواجد العثماني وثانيا بسبب الاحتلال الفرنسي. إذا لا يمكن الحديث عن مؤسسة عمومية وقيم تنظيمية في ظل وجود أنظمة وقيم أخرى مختلفة تماما عن ما هو موجود داخل دولة تحت الاحتلال، سواء بطريقة مباشرة كما هو الحال مع الاستعمار الفرنسي أو بشكل غير مباشر كما هو مع التواجد العثماني، فكلاهما حاول فرض أسلوبه وثقافته ونظامه على الشعب الجزائري.

لكن ما يجب التنويه إليه، هو أنه من خلال سعينا للبحث في مختلف العوامل الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي سادت الجزائر خلال مراحل تاريخية متعاقبة، هدفنا إلى تقديم بناء نظري يوضح مدى تأثير التواجد العثماني والاحتلال الفرنسي على وضعية المؤسسة العمومية اليوم بكل خصائصها، وهذا من خلال الرجوع إلى ما شهدته من تحولات وتغيرات جذرية في مراحل تاريخية سابقة. لهذا ارتأينا البدء من مرحلة التواجد العثماني التي امتازت بخصائص سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية أفضت إلى تكوين وخلق نمط معيشي معين أسهم في ظهور تنظيمات معينة تمتاز بخصائص نابعة من طبيعة الفترة التاريخية أولا ومختلف الخصائص المكونة لهذا التواجد من جهة والمميزة للمجتمع الجزائري من جهة أخرى.

إن نستهل حديثنا بالتطرق إلى العوامل الاجتماعية والثقافية التي ميزت فترة التواجد العثماني وكيف أثرت على نمط وطبيعة المؤسسة العمومية الجزائرية، وفي نفس الوقت نسعى للبحث عما إذا كان للتواجد العثماني سابقا دور مؤثر على المؤسسة العمومية في الوقت الراهن.

تشير الكثير من الكتب التي ألقت في هذا السياق أن التواجد العثماني في الجزائر جاء نتيجة طلب من الجزائر للدولة العثمانية التدخل وحمياتها من التهديدات والأطماع الأوروبية المتنامية يوما بعد يوم، وفعلا استجابت الدولة العثمانية لطلبها وأرسلت أسطولها البحري لحماية السواحل الجزائرية وصد هجمات الإسبان والإيطاليين، وهكذا أعلنت الجزائر كمقاطعة تابعة للسلطان العثماني سنة 1520 م، واستطاعت تكوين دولة عاصمتها مدينة الجزائر، بسطت نفوذها على كامل القطر الجزائري، وخلال التواجد العثماني في الجزائر تحولت إلى جمهورية عسكرية تربطها بتركيا علاقات دينية واتفاقيات شكلية، وقد اعتبر حكام الجزائر أنفسهم حلفاء للسلطان العثماني ويتعاملون مع قادة الدول الأوروبية بصفة مباشرة ويبرمون الاتفاقات التجارية معهم، وخلال تلك الفترة قسمت الجزائر إلى أربعة أقسام هي (المدني، 1956 ص، 70):

1- دار السلطان: وهي عبارة عن مقاطعة إدارية توجد في الجزائر العاصمة ونواحيها.

2- **بايليك الشرق**: ويعتبر من أكبر الولايات الموجودة في الجزائر.

3- **بايليك الغرب**: وكانت عاصمته مارونا حتى سنة 1710م، ثم مدينة معسكر ثم مدينة وهران.

4- **بايليك التيطري**: وعاصمته مدينة المدية .

ويعتبر الداوي هو الحاكم العام ورئيس الدولة، حيث ينتخب من طرف أعضاء الديوان العالي الذي يتكون من رؤساء الوحدات العسكرية. ويتكون التنظيم السياسي في تلك الفترة من، خوجة الخيل للحرب، وكيل الخراج للبحر، الخزانجي للمالية، الآغا وهو قائد الجند العام، القبودان ريس أميرال الأسطول و الباشكاتب وزير الداخلية. (المدني، مرجع سابق، ص،71)

ولقد كان الداوي أيضا هو مصدر السلطة السياسية والقضائية، ويفوض هذه السلطات إلى البايات والقضاة، وكانت المحاكم نوعين: محاكم على المذهب المالكي (مذهب أهل الجزائر)، ومحاكم على المذهب الحنفي (مذهب الدولة العثمانية)، وكان السلطان العثماني يعين القاضي الحنفي، ويقوم الداوي بتعيين القاضي المالكي، وكان للقاضي أعواناً يساعدونه بالإضافة إلى كاتبين يقومان بتسجيل الأحكام، وشاوش يحفظ الأمن أثناء الجلسات، ولم يكن للقضاة رواتب يتقاضونها من الدولة، ولكنهم يحصلون على رسوم ومبالغ مالية على كل عقد يسجلونه ويضعون عليه ختماً، وبما أن القاضي ومساعديه لم يكونوا يتلقون رواتب من الحكومة فقد كانت الرشوة متفشية والرسوم مرتفعة .(بوحوش،1997، ص،73).

أما على المستوى الاقتصادي و العمراني، فلقد شهدت الجزائر خلال تلك الفترة حركة عمرانية كبيرة تمثلت في تشييد المساجد، الحصون، المدارس، القصور، حمامات، مستشفيات و قلاع ضخمة لاتزال آثارها شاهدة إلى الوقت الحالي.

وعلى المستوى الصناعي فقد عرفت الصناعة تطورا كبيرا مثل : صناعة النسيج، البرانس، الزرابي والحايك، كما كانت تصدر كميات وفيرة من الحبوب و البضائع : الصوف، الجلود، الشمع و النسيج إلى الخارج.(عمورة،2002،ص،55)

أما الأوضاع الثقافية فتميزت بانتشار واسع للتعليم ليشمل جميع الحواضر نتيجة حرص الدولة على توسيعه و تمويله ومجانيته و بناء المدارس و نشر الكتاتيب، كما كانت الزوايا و المساجد تسهم في نشر التعليم بمختلف مراحله و كانت الحواضر الكبرى مثل الجزائر، تلمسان، قسنطينة و بجاية من أهم المراكز الثقافية. كما انتشرت الفنون مثل: الفن المعماري، الرسم، الموسيقى والغناء، ولقد ميزها التطور والتنوع نتيجة كثرة الروافد الحضارية التي أثرت في المجتمع الجزائري، وكان مضمونها مستمدا خاصة في مجال العمارة والخط و الرسم من التراث الإسلامي.(بوحوش، مرجع سابق، ص،92)

ما يمكن قوله عن تلك الفترة أنها عرفت مرحلتين، المرحلة الأولى من التواجد التركي عرفت فيها الجزائر ازدهارا وقوة، لكن المرحلة الأخيرة بدأت مظاهر الضعف والفساد، خصوصا بعد انصراف الحكام

إلى خدمة مصالحهم والسلب والنهب وجمع الثروة قبل عودتهم إلى القسطنطينية، وهكذا بدأت تظهر الخلافات والتناقضات والصراعات، وكان الأهالي هم الضحية نتيجة ظلم الانكشارية وانصراف طبقة الرياس إلى مصالحها الخاصة والتخلي تقريبا عن دورهم في الاهتمام بالرعية ومصلحتها.

وفي عام 1710 دخلت الجزائر مرحلة هامة في نظامها السياسي، فأنتهت بذلك عهد ثنائية الحكم، وهي مرحلة الاستقلال الفعلي عن حكم الدولة العثمانية. (عمورة، مرجع سابق، ص56) إذن من خلال استعراضنا لمرحلة التواجد العثماني في الجزائر والتطرق لمختلف الأوضاع الإدارية والاقتصادية، السياسية والثقافية يمكن القول أن تلك الأوضاع انعكست على طبيعة التنظيمات التي كانت موجودة خلال تلك الفترة. فكما سبق الذكر، فإن التواجد العثماني امتاز بمرحلتين، الأولى عرفت فيها الجزائر قوة وتطور وازدهار في مختلف المجالات، حيث ساهم العثمانيون في وضع تنظيمات إدارية للاهتمام بشؤون الرعية، كما اهتموا بالتعليم، الصناعة، الفنون والعمارة وغيرها، لكن المرحلة الأخيرة من تواجدهم أثرت سلبا على الأوضاع في الجزائر. حيث بدأت تظهر مظاهر الضعف في التسيير، التنظيم و المراقبة خاصة ما تعلق بالإدارة المالية، و ما عرفت من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة، الشيء الذي أفقدها مصداقيتها من حيث التوازن في التوزيع، و انعزالها عن الشعب الذي أصبح هو الممول الأساسي لتغطية العجز المالي من خلال فرض الضرائب عليه.

هذه الأسباب أدت إلى فساد المؤسسات التي كانت موجودة في تلك الفترة، وهذا ما يبرر الموقف السلبي من الإدارة بصفة عامة الذي تمتد أصوله إلى العهد التركي، حسب ما يشير الكثير من المؤرخين وذلك بسبب انتشار الخرافات، الوساطة لقضاء الحاجات وغيرها من الأمراض الاجتماعية، فهذه الممارسات السلبية أصبحت بمثابة أساس لوجود الأفراد، المؤسسات و العلاقات التي تقام داخل المجتمع ككل، فبدأ الفساد في مؤسسات الدولة مما تسبب في ضعف الإدارة التركية. (خميس السيد، 1970، ص، 130).

إذن بعد ضعف الإدارة التركية أصبحت الجزائر دولة ضعيفة مما سهل احتلالها فيما بعد على يد القوات الفرنسية، هذا الاحتلال الذي كان له بالغ الأثر على جميع النواحي، ولا تزال آثاره باقية إلى اليوم وهذا ما نتطرق إليه في العنصر الموالي.

2. المرحلة الاستعمارية وتأثيرها على خصائص المؤسسة الجزائرية :

على عكس التواجد العثماني في الجزائر الذي كان بمثابة حماية، جاء الاحتلال الفرنسي لغزو الجزائر ومحاولة طمس كل عناصر هويتها وجعلها فرنسية اللغة والفكر، حيث أسست مباشرة بعد دخولها إلى الجزائر، إدارة "استعمارية" من أجل مد الجذور الفرنسية على الأراضي الجزائرية، فاهتمت بنشر اللغة الفرنسية، الثقافة والأفكار الفرنسية لتكوين جيل يحتل مناصب إدارية تسييريته في مختلف القطاعات في البلاد وفقا للقوانين الفرنسية فأصبحت الجزائر بمختلف مؤسساتها محكومة بالنظام و القوانين الفرنسية

ويسيرها فرنسيون، أما توظيف الجزائريين، فكان لأهداف سياسية و رغبة في تكوين الموظفين الصغار الذين كان الاستعمار في حاجة إليهم لتكوين طبقة من الموالين لسياسته، و لهذا دربت فرنسا دفعات من الجزائريين على العمل الإداري، والذين يعرفون بدفعة "لاكوست" أو القوة الثالثة. (دويل، 2009، ص، 26)

كما عملت على إنهاك المواطنين بالضرائب، و استغلالهم أبشع استغلال دون أن يكون هناك اهتمام يذكر بالإدارة أو بتسيير شؤونهم الإدارية اليومية، بل على العكس عملت على وضع العراقيين أمامهم بصفة متعمدة وبرز هذا جليا، في إدارة القضاء و إدارة الخدمة العسكرية التي كانت تعفي بعض الأفراد من عائلات الوجهاء أو ممن يدفعون لها مبالغ مالية. و بهذا أبعد الجزائريون بصفة كلية عن إدارة شؤونهم باستثناء بعض العناصر المالية لفرنسا، التي استطاعت الحصول على بعض المناصب و الوظائف العامة و هي الفئة الوحيدة التي أتيحت لها فرصة التعليم. (Ben achenhou, , 1976 , P,469)

وهكذا عرفت الجزائر خلال هذه الفترة أوضاعا سياسية جد مزرية نتيجة مبالغة الاستعمار الفرنسي في تطبيق سياسة الزجر والقمع، بالإضافة إلى الخنق السياسي وقوانين الأنديجينا (ما يعرف بقانون الأهالي) الرادعة، حيث منحت في هذه الفترة سلطات مطلقة بمقتضى القرار الصادر في 23 أوت 1898 لتحكم الجزائريين كما تشاء دون محاسبة، كما منع الجزائريين من انتخاب ممثلين عنهم في المجالس المالية والعملية، واقتصر ذلك على بعض العائلات الموالين للإدارة الفرنسية وتم في هذه الفترة أيضا إخضاع الجزائريين للمحاكم الرادعة واتباعها بتحديد قانون الأهالي وإجراءات اضطهاديه حولت حياتهم إلى جحيم. (بن قاي، 2015، ص22)

أما الأوضاع الاقتصادية فكانت جليا موجهة لخدمة المستعمر الفرنسي، حيث ركز المحتلون الفرنسيون على الاستحواذ على أكبر مساحة من الأراضي الزراعية الجزائرية واستغلالها استغلالا كاملا بعد أن تم طرد أصحابها منها، مما اضطرهم إلى الانتقال إلى المناطق الجبلية والصحراوية ونقل إنتاجها إلى السوق الفرنسية والمواد الأولية لمصانعها أو للاستهلاك المباشر. أما فيما يتعلق بالقطاع الصناعي فلم يكن بأحسن حال من الزراعي، حيث سيطر المستوطنون على مجمل نشاطات التجارة في الجزائر، وذلك من خلال سيطرتهم على السوق الداخلية الجزائرية وتصديرهم لرؤوس الأموال الفائضة عن التجارة وأرباحها إلى فرنسا. (رلفة، 1952، ص، 60) كما عملت على تضيق الخناق على الصناعات الحرفية الجزائرية التي لم تستطع منافسة الشركات الفرنسية الحديثة التي كانت تنتج بضائع وسلع ذات جودة عالية وأسعار أقل مما كانت تنتجها الصناعات والحرف الجزائرية. كما أخذت فرنسا كدولة استعمارية تركز اهتمامها على عملية استخراج المواد المعدنية و إنتاج كل ما يمكن أن يفيد الصناعة الفرنسية، كمعادن خام أو مواد أولية لتلك الصناعة فقامت بحفر المناجم مثل مناجم الحديد والفوسفات. (البروي، 1981، ص، 25)

وهكذا عملت الحكومة الفرنسية على وضع كل الأجهزة والمؤسسات التشريعية، المالية، السياسية والاقتصادية في خدمة المستوطنين الفرنسيين. (درمونه، د سنة، ص، 89)

وفيما يتعلق بالجانب الثقافي، فلقد أخذ نصيبه من التغيب والطمس، حيث عمد المستعمر الفرنسي إلى سياسة التحطيم الثقافي والقضاء على التقاليد الثقافية وذلك عن طريق ترسيم اللغة الفرنسية واستبعاد اللغة الوطنية من مجالات التعليم والمعاملات الإدارية الرسمية، وطبقت مناهج التعليم الفرنسية التي تتجاهل تاريخ الجزائر، ومقومات شخصيتها العربية الإسلامية، كما تم استبعاد الجزائريين من التعليم، اللهم إلا أبناء الطبقات المرتبطة سياسيا واجتماعيا واقتصاديا بالسلطات الاستعمارية.

في حين أصبحت المدينة تحمل طابعا أوروبيا بشكل عام، تحيط بها الأحياء الشعبية، المنتفخة بالهجرة الريفية، تشكل هذه الضواحي أماكن سكن العمال المحليين الذين يعملون في بعض الصناعات التحويلية والخدمات. أما في الريف، فباستثناء أملاك الاستعمار، وضيعات المعمرين الواسعة، يبقى الفلاحون المقيمون، داخل الدوار (دون عمل في غالب الأحيان) يعيشون من قطعة الأرض التي زرعوها بتقنيات قديمة، وفي أحيان أخرى من العمل الموسمي في الزراعة للمعمرين. (الهواري، 1983، ص، 78)

هكذا يمكن القول؛ أن مرحلة الاستعمار الفرنسي هي مرحلة خضوع و تبعية كلية، فالمؤسسات التي أنشأها المستعمر الفرنسي كان هو من يسيروها و يتحكم بها، كما أنها تكون تابعة للإدارة العامة في فرنسا. (سليمان، 1992، ص، 158)

أما بقية الشعب الجزائري فكان يعاني من سياسة التجهيل و تنمية الخلافات القبلية، و بهذا تركت الممارسات الفرنسية بصمات عميقة أثرت على الشعب الجزائري تأثيرا سلبيا، إذ قال أحد قادة الاستعمار الفرنسي : "إن الشعب الجزائري شعب غير قابل للتطور والحضارة " هذه النظرة الاستعمارية وما تحمله من قيم احتقار الآخر وتدمير كرامته وإنسانيته جعلت من الإنسان الجزائري منكفئ عن نفسه ورفض الاختلاط أو الامتزاج بالأوروبيين مما جعله منغلق على ثقافته التقليدية بسلبياتها و إيجابياتها.

وعلى هذا الأساس يعتبر الكثير من المفكرين أن المرحلة الاستعمارية وما زرعت من قيم سلبية لدى الشعب الجزائري كان لها بالغ الأثر على مختلف مشاريع التنمية خاصة في المؤسسات العمومية التي عانت من وجود ثقافتين: ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي وتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية، وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والعمل والسلوك وهي ما يطلق عليها الذهنية الصناعية. (بوفلجة، 1998، ص، 28)

لهذا نستطيع القول أن سيطرة المستعمر الفرنسي على كل مناحي الحياة في الجزائر جعل المؤسسات الجزائرية التي كانت موجودة قبل الاحتلال تحت السيطرة الكاملة للفرنسيين إذ تم طرد الجزائريين منها إلا من أظهر ولاءه لفرنسا بقي في منصبه، كما عملت فرنسا بالدرجة الأولى على القضاء على اللغة العربية

وحاربت التعليم والدين الإسلامي وذلك من أجل القضاء على الثقافة والهوية الجزائرية، حتى يسهل عليها فرض سيطرة تامة على الجزائر وجعلها جزء لا يتجزأ من فرنسا.

كما أن مختلف الممارسات التي اتبعتها المستعمر الفرنسي ضد الشعب الجزائري ومختلف مكونات هويته وثقافته لاتزال آثارها إلى اليوم وهذا يبرز بشكل كبير في أنماط التسيير المتبعة في المؤسسات العمومية الجزائرية، كما أن اللغة المستعملة بشكل كبير فيها هي اللغة الفرنسية، وللأسف حتى أسلوب تفكير الكثير من المسؤولين عن هذه المؤسسات هو أسلوب تفكير فرنسي. وبهذا يمكن القول أن الاحتلال الفرنسي ترك آثاره في الجزائر ممتدة إلى يومنا هذا.

تأسيسا لما سبق ذكره، يمكن القول أن الجزائر وخلال الفترات التاريخية السابقة عرفت تحولات وتغيرات كبيرة على مستويات عدة، كان لها بالغ الأثر في خلق بيئة ثقافية وقيمية واجتماعية وسياسية واقتصادية ميزت المؤسسات الجزائرية بعد الاستقلال وهذا ما نتناوله في العنصر الموالي.

3- التغيرات التي طرأت على المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال :

ورثت الجزائر بعد الاستقلال وضعاً اقتصادياً واجتماعياً كارثياً، إذ أنتجت الحالة الاستعمارية الاستيطانية الطويلة مجتمعا جديدا من سماته الأساسية الفقر والحرمان الاقتصادي والثقافي اللذان مسا أغلب فئاته، بعد عمليات نزع الملكية العنيف والواسع الذي تعرضت له الكثير من الفئات الاجتماعية الريفية على وجه التحديد، بالإضافة إلى عمليات التشريد الواسعة التي مست أغلب الجزائريين، فضلا عن الحرمان الثقافي، حيث ساد الجهل كقاعدة عامة بين مختلف الشرائح الاجتماعية بعد تحطيم الهياكل والمؤسسات العلمية التقليدية للمجتمع (المساجد والزوايا، والطرق الصوفية) وهي حالة لم تشد عنها إلا بعض الفئات القليلة المرتبطة عضويا بالاستعمار التي استغلت مواقعها لتحسين وضعيتها الاقتصادية والاجتماعية (جابي، 2005، ص، 1) وفي الوقت نفسه أفرغ الريف من الملايين من سكانه الأصليين، الذين توجهوا نحو المدن أو أجبروا على العيش في المحتشدات الجماعية، في الوقت الذي استحوذ أكثر من مليون معمر أوروبي على مقدرات البلاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى القضاء على كل طرق التواصل مع البعد التاريخي والديني واللغوي للمجتمع الجزائري (الكنز، و جابي،، 1996، ص، 212)

ومما زاد في ثقل العبء على الدولة الوطنية، الهجرة الجماعية للأوروبيين غداة الاستقلال مما خلق فراغا رهيبا على مستوى الإدارات والمصالح والمؤسسات الإنتاجية والخدمية، بفعل الافتقار لتقنيات التسيير ونتيجة لهذه الوضعية، وجدت السلطة الوطنية نفسها أمام مهام كبرى ينبغي تنفيذها سعيا لإعطاء الاستقلال السياسي مضمونا اجتماعيا يشكل قطيعة مع الحالة الاستعمارية، حيث تركزت الجهود على تحسين معيشة المواطنين، وتلبية الطلبات الاجتماعية المتعددة المتمثلة في توفير مناصب الشغل، وفرص الحصول على السكن، و الدراسة، والاستفادة من الخدمات الصحية... الخ

وقد تميزت هذه الفترة، بالضبابية، وعدم وضوح الاختيارات التنموية والسياسية، بفعل الصراع على السلطة، بالرغم من تأكيد المؤتمر الثالث لجبهة التحرير الوطني، وميثاق الجزائر 1964 على الاختيار الاشتراكي كموجة للتنمية. و حددت منذ البداية المهام الكبرى المتمثلة في إعداد تنظيم المجتمع الجزائري والعلاقات الاجتماعية، وتحديد النماذج التنظيمية التي ترتبط ارتباطا وثيقا باستراتيجية التنمية التي حددتها الدولة والهادفة أساسا إلى إخراجها من طور الاقتصاد المتخلف الموروث عن الاستعمار، وإدخالها في طور اقتصاد عصري يقوم على أسس اشتراكية تركز على المضمون الاجتماعي للتصنيع مثل خلق مناصب شغل جديدة لتلبية متطلبات سوق العمالة، الذي كان يعرف كسادا كبيرا، وكذا تلبية حاجات الجماهير الشعبية. (Temmar, 1974, p,217)

وخلال السنوات الأولى للاستقلال عملت الدولة على تغيير البناء الهيكلي للاقتصاد الوطني وذلك حتى يكون مختلفا عما كان عليه خلال الاحتلال الفرنسي، واقتضى ذلك تدعيم القطاع العمومي وتعميمه، بحيث تولت الشركات الوطنية مهمة إنجاز بعض البرامج المستعجلة. ولقد سمحت هذه السياسة بإقامة عدة صناعات تنتج بدائل للاستيراد، ودخول ميدان الصناعات الأساسية مثل الصناعات البتروكيميائية، وصهر الحديد وتركيب السيارات والآليات المتحركة ومواد البناء، والصناعات الهندسية والكهربائية والميكانيكية فيما استمرت سيطرة الشركات الفرنسية صاحبة الامتيازات على قطاع الصناعات الاستخراجية.

إلا أن النتائج كانت مخيبة للأمال فقد استمر الميزان التجاري في عجز دائم، وبقيت النشاطات الصناعية هامشية مقارنة مع الإمكانيات المتاحة، فيما استمر العجز في ربحية المؤسسات العمومية التي كانت تقتصر إلى الكفاءة الإدارية والتنظيمية وإلى الإطارات المسيرة والذي حتم تدخل الدولة الدائم لتغطية هذا العجز، مما أوقعها في مصاعب مالية.

وبعد ما عرف بالتصحيح الثوري عام 1965 بدأت تتضح معالم سياسة واضحة في مجال التصنيع حيث تأكدت مسألة البحث عن تحقيق مبدأ التكامل الداخلي بين القطاعات الاقتصادية الوطنية بمراعاة الترابط الوظيفي بين الزراعة والصناعة، وتطوير قطاع المحروقات، وإحداث تغييرات عميقة في البنيات الاقتصادية للبلاد، لنتنقل من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد عصري تتداخل وتتكامل فيه الأنشطة الإنتاجية المتميزة بتكثيف المبادلات بين فروع قطاع اقتصادي واحد.

وهكذا تركز الاهتمام حول الأولويات التي يجب أن تحظى باهتمام خاص، وتبين أن الصناعات القاعدية يجب أن تكون لها الأولوية، التي بموجبها يجب على الجزائر أن تصل مع آفاق الثمانينات إلى مرحلة التحكم الكامل في الصناعة؛ إضافة إلى تحويل إمكانياتها الطبيعية الخاصة، كما استهدف هذا التصور الجديد للتنمية الصناعية استغلال العمل المنتج عن طريق تشغيل الفئة النشيطة بهدف القضاء على البطالة

وتضمنت هذه الاستراتيجية الانطلاق في صناعات الحديد والصلب، والأسمدة والإسمنت، وتنمية أدوات الإنتاج، وبعث الصناعة الميكانيكية باعتبارها وسيلة لتنمية الصناعات الزراعية، وكذا إقامة مركبات للحديد والصلب والصناعات البتروكيمياوية كونها صناعات قاعدية، وتم أيضا تحديد الهياكل التنظيمية للمؤسسات العمومية، واللوائح المنظمة لسيورها، وتهيئة الإطار القانوني لرقابة الدولة الصارمة على الحياة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، كما تضمنت هذه السياسة أيضا الانطلاق في برنامج طموح لتكوين الإطارات الوطنية حتى تستطيع أن تتوافق مع المعطيات التكنولوجية، والاقتصادية، والاجتماعية للرأسمالية الفرنسية، التي لا تزال إلى ذلك الحين تتمتع بنفوذ قوى داخل الهياكل الاقتصادية للبلاد بفعل استمرار نفوذ الشركات الأجنبية، أو بفعل الارتباط التكنولوجي الذي أبقى على علاقة التبعية التكنولوجية. (Benhouria, p-p,202, 203).

هذه التبعية التي أثرت على ثقافة وقيم العامل الجزائري، إذ أن المؤسسات العمومية كانت تحمل أكثر من ثقافة داخلها بفعل التبعية التكنولوجية للخارج هذا من جهة ومن جهة أخرى، السياسة العامة للدولة التي فضلت اتباع النظام الاشتراكي واتخذته كإيديولوجية لتسيير البلاد، دون أن ننسى الثقافة التقليدية للمجتمع الجزائري التي كانت بدورها أحد مكونات القيم في المؤسسات العمومية. بالتأكيد هذا المزيج من القيم والثقافات ترك أثره على المؤسسة العمومية والجزائرية إلى اليوم.

إذن وبالعودة إلى الإصلاحات التي أقرتها الجزائر بعد الاستقلال ظهرت مجموعة من المخططات التي كان الهدف منها بعث الاقتصاد الوطني من خلال القيام بمشاريع ضخمة خلال فترات زمنية محددة فظهر المخطط الثلاثي في الفترة ما بين (1969/1967) ثم تلاه المخطط الرباعي الأول من عام (1973/1970) والمخطط الرباعي الثاني في الفترة الممتدة ما بين (1977/1974).

خلال هذه الفترة التاريخية من بعد استقلال الجزائر، يمكننا القول أن القيم التنظيمية التي ميزت المؤسسة الجزائرية هي قيم نتجت من خلال اتباع النهج الاشتراكي الذي يشجع على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، والطابع الاجتماعي كأولوية، مما أدى إلى بروز مظاهر سلبية داخل المؤسسات العمومية حيث ظهر التسبب واللامسؤولية، إضافة إلى ذلك أنتج النظام الاشتراكي عمالا متهاونين في أداء عملهم، مما تسبب في ضعفها وعدم نجاح مختلف الإصلاحات التي اعتمدتها الدولة، وذلك راجع لكونها لم تهتم بالجانب الثقافي والقيمي للعمال وركزت على الجوانب المادية فقط، فمن غير المنطقي اعتماد نظام اشتراكي في دولة حديثة الاستقلال، لا تملك ملامح ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية واضحة.

وخلال فترة الثمانينيات من القرن الماضي شهدت الجزائر، فترة تحول وقطعية على مختلف المستويات. فقد انتقل النظام الجزائري في نهاية هذه العشرية سياسيا من الأحادية الحزبية والنقابية، إلى التعددية السياسية والإعلامية والنقابية، حيث تخطى النظام الجزائري اقتصاديا عن المبادئ الاقتصادية والأهداف التي

كان يركز عليها (التخطيط المركزي، وجود قطاع عام، احتكار التجارة الخارجية) وقد جرى تنفيذ التوجهات التنموية الجديدة في ظل أزمة اقتصادية خانقة، ومديونية خارجية ثقيلة، وتدهور في أسعار النفط وانخفاض قيمة الدولار مما أدى إلى ركود في الاقتصاد، وانجر عنه نتائج سلبية كارتفاع سعر المواد الأساسية، وبروز ظاهرة الندرة، بسبب سوء التوزيع، مما أدى إلى استفحال السوق السوداء، وارتفاع معدل التضخم.

أدت هذه الصعوبات إلى ظهور اختلالات اجتماعية وعدم استقرار اجتماعي برز في الإضرابات العمالية، والتوترات الاجتماعية، المرتبطة بفشل الإصلاحات الهيكلية التي طبقت على المؤسسات العمومية مما جعل السلطات العمومية تمنح مسيري المؤسسات العمومية حرية اتخاذ القرار والمبادرة، وفقا لقواعد اقتصاد السوق، إضافة إلى مجموعة من الإصلاحات تجسدت في مخططين تنمويين هما المخطط الخماسي الأول في الفترة ما بين (1984/1980) والمخطط الخماسي الثاني (1989/1985) لكنهما لم يحققا النتائج المرجوة. (نوبصر، 2011، ص، 185)

مع بداية التسعينيات، وفي سياق استمرار وتيرة الإصلاحات الشاملة للاقتصاد الوطني، وبمنظرة تنموية جديدة حاولت الدولة الخروج من المأزق الاقتصادي عن طريق تسريع وتيرة الإصلاحات لولوج مرحلة جديدة عرفت آنذاك بمرحلة اقتصاد السوق.

لكن في هذا السياق يجب الإشارة إلى الوضعية الصعبة التي عرفها الاقتصاد الوطني في بداية تسعينيات القرن الماضي، والتي انجر عنها هشاشة في الجبهة الاجتماعية، نتيجة لعدم القدرة على الوفاء بمطالبها الملحة المتمثلة بالدرجة الأولى في تحسين إطار حياتها. في هذا الخصوص يمكن أن نشير إلى أن تسريع وتيرة الإصلاحات الاقتصادية، بما يضمن الانتقال السريع نحو اقتصاد السوق، رغم الكلفة الاجتماعية الباهظة فرض على الدولة اللجوء إلى صندوق النقد الدولي، الذي أملى عليها شروط لا تصب في مصلحة الاقتصاد الجزائري أين تم تفكيك العديد من المؤسسات وبيعها وتسريح العمال، مما أثر على الأوضاع الاجتماعية، حيث ارتفعت نسبة البطالة وتدهورت الخدمات الصحية والتعليمية بالإضافة إلى انخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي.

وبنهاية تسعينيات القرن الماضي وبداية الألفية الجديدة وبسبب التغيرات التي شهدتها الجزائر على عدة نواحي وبفضل الوفرة المالية التي أتاحتها عائدات النفط، وتوفر الإرادة السياسية باشرت الجزائر حركية جديدة تستجيب للتطلعات المشروعة للجزائريين في رفع مستوى المعيشة والتشغيل حيث توخت السلطات العمومية بلوغ هدف استراتيجي يتمثل في تحسين مستديم لمستوى معيشة السكان، وتعميم التقدم الاقتصادي، وتوزيع عادل لثمار النمو، ضمن استراتيجية إصلاح شامل لهياكل الدولة .

ضمن هذا المنظور تم الشروع في تنفيذ برامج تنموية طموحة، تقوم على عودة الإنفاق العمومي بقوة، كوسيلة للتكفل بمجمل مقتضيات التنمية الشاملة لجميع القطاعات الوطنية، من خلال مناخ مناسب ماليا وسياسيا، حيث بدأت مجموعة من البرامج التنموية كبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي خلال الفترة (2004/2001) ثم البرنامج التكميلي لدعم النمو ما بين (2009/2005) ليأتي برنامج التنمية الخماسي بداية من (2014/2010). (نويصر، مرجع سابق، ص، 193)

وعلى هذا الأساس يمكن القول، أن مختلف الإصلاحات التي اعتمد عليها لتطوير الاقتصاد الوطني وبفعل مكونات تاريخية واجتماعية وثقافية واجهته العديد من الصعوبات، لعل أهمها تقشي العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات والإدارات العمومية، كعشوائية الروابط الداخلية، وذلك بسبب اعتمادها على مفاهيم تضامنية لا عقلانية وغير موضوعية، ولم تكن كتغير طبيعي لتطوير هذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها مما انعكس سلبا على البنية التنظيمية لهذه المؤسسات. فحتى محاولات الإصلاح جاءت ضمن منطق - تجاوز لتغطية العجز - و لم يؤخذ بالأسباب الحقيقية التي أدت إلى إيجاد و انتشار مثل هذه الظواهر، في هذا الصدد يرجع الكثير من الباحثين و المفكرين تفسير آفات التسيير إلى قضايا تراثية و ثقافية هي القبيلة، الغنيمة و العقيدة. (سليمان، مرجع سابق، ص، 158) هذه المرجعيات ذات صبغة عمومية مستمدة من طبيعة بنية المجتمع الجزائري فالقبيلة مرجع ثقافي يفسر في ضوءه طبيعة الروابط القائمة على أساس الجهوية و العشائرية، و التفكير على هذا الأساس مضاد للأسس التي ينبغي أن يقوم عليها التنظيم الحديث لمؤسسات الدولة و المجتمع بصفة عامة و الغنيمة لتفسير تصرفات غير عقلانية في ما يتعلق بالأمور المالية للمؤسسات هذا المرجع كرس مبدأ الكسب غير المشروع من دون عمل، أو إنتاج حيث أصبح المال العمومي بمثابة الغنيمة التي تحللها القوانين القبلية ، أما العقيدة في غير صيغتها الدينية الأصلية فهي تشير إلى صبغة التفكير الذي يدعي امتلاك الحقيقة وحده، و يرفض الرأي المعارض.

في الحقيقة إن هذه المرجعيات، تكشف عن جانب مهم و جوهري من طبيعة الممارسات التسييرية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية، إذ أنها تعبر عن تناقض حقيقي للقيم داخل المؤسسات، بحيث نجد كل فاعل في هذه المؤسسات ينتقد التنظيم القائم من جهة و يشارك فيه من جهة أخرى.

وفي هذا السياق عبر "إيتيان Etienne" عن هذه الظاهرة في كتابه " الجزائر، الثقافة، الثورة " 1977 بقوله: « إن المجتمع الجزائري يضم ثقافتين، ثقافة النخبة، وهي الفئة التي تسيطر على أجهزة الدولة والمؤسسات وهي ثقافة غربية، وثقافة المجتمع الهامشي وهي ثقافة تقليدية. وعليه فإن الفراغ بين العقلانية الحديثة و العقلانية الهامشية حسنا من قبل الإطار الذي يتحكم في الثقافتين (Etienne,1977,p,92)

بالنظر إلى ما سبق يمكن القول، أن جوهر الاختلالات التي عرفت المؤسسة العمومية الجزائرية، لا يكمن في افتقار أو غياب كلي للقيم الإيجابية في محيطها التنظيمي والاجتماعي، و إنما يتمثل في انعدام علاقة مناسبة مع هذه القيم، و طبيعة التطور الذي عرفت المؤسسة الجزائرية، الذي أهمل ضرورة ملائمة السياق التنظيمي للمحيط الاجتماعي بما ينضوي عليه من قيم وثقافة مجتمعية لها القدرة على التأثير في البيئة الداخلية للمؤسسة العمومية.

□ثانيا- التغيرات التنظيمية في المؤسسة بعد الاستقلال وانعكاساتها على القيم التنظيمية:

بعد الاستقلال بدأت تتشكل معالم الدولة الجزائرية بشكل رسمي، وهذا من خلال بناء مؤسسات الدولة ومحاولة خلق اقتصاد وطني قوي، ومنظومة إدارية صارمة، والاهتمام بالتعليم ومحاولة القضاء على مخلفات الاستعمار الفرنسي، الذي ترك خلفه شعب جاهل ومؤسسات شاغرة ودمار وخراب في كل مكان.

لهذا كان السبيل الوحيد من أجل الخروج من هذا الموقف هو بعث نشاط اقتصادي عن طريق بناء مؤسسات عمومية قادرة على توفير حياة كريمة للشعب الجزائر الذي عانى لما يزيد عن قرن من الاستعباد والفقر والظلم. وبما أن الجزائر خلال السنوات الأولى للاستقلال كانت تعاني شحا في الإطارات والمختصين في التسيير، فلقد تم الاعتماد على التسيير الذاتي الذي يعد أول مرحلة من مراحل إصلاح وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية، تلاه فيما بعد مجموعة من الإصلاحات تميزت كل مرحلة بمجموعة من القيم التنظيمية وهذا ما نحاول التعرف عليه تباعا من خلال هذا العنصر، والبداية تكون بالتطرق لمرحلة التسيير الذاتي وطبيعة القيم التنظيمية السائدة فيها.

1- طبيعة القيم التنظيمية خلال مرحلة التسيير الذاتي (1962-1971):

خلال السنوات الأولى للاستقلال لم يكن هناك تغير نوعي في البنية التنظيمية لهياكل الدولة، و ذلك بسبب الإبقاء على تلك الهياكل الإدارية التي أقامها المستعمر الفرنسي، و التي كانت خاضعة للبرجوازية البيروقراطية التابعة قيميا لثقافة فرنسا، التي أحكمت سيطرتها على قنوات المعلومات، و احتكرت عملية اتخاذ القرار بفعل ممارسة السلطة.

أما على مستوى الحياة الاجتماعية اليومية، فقد عرف المجتمع ظاهرة المثقف الليبرالي، و المصلح الماركسي الذين اعتبرا الثقافة الوطنية نسق عاجز عن حل مشاكل التنمية، سبب التخلف، مما زاد من إقصاء النسق القيمي و الاجتماعي، كما مكن الإيديولوجية الاشتراكية من الظهور كبديل تنموي أخذ في تأصيل جذوره في مختلف مؤسسات المجتمع. حيث تجلى هذا أكثر على الصعيد الاقتصادي، إذ شكل هذا التحول أساسا لإقامة روابط اقتصادية جديدة من خلال إزالة الاقتصاد المتعدد النماذج، و توطيد الملكية العامة في بنية المجتمع، و إقصاء النموذج التقليدي. (Bjechlou, 1986, p,56)

أيضا رأت السلطة في الاشتراكية آنذاك أسلوب لإدارة الاقتصاد، و اختيارا أساسيا لتلبية حاجات المجتمع في التقدم هذا ما جعل أهداف المجتمع الغاية النهائية و تجسد هذا الطموح في محاولة إشراك كل الشرائح الاجتماعية في العمل، والتسيير من خلال قطاع عمومي كانت أهدافه الأساسية اجتماعية بالدرجة الأولى، حيث أصبحت الشركات، والدواوين الوطنية أداة لرقابة الدولة على قطاعات و مؤسسات المجتمع، هذا ما مكن تدريجيا الفئة القائمة على تسيير مؤسسات المجتمع بصفة عامة من أن تكون حليفا حقيقيا للسلطة، وهو ما أعطى وظيفة التسيير صفة الامتياز بفعل الموالاة للمسؤول الوصي في الجهاز التنفيذي للدولة، مبتعدة في نفس الوقت هذه الوظيفة عن معايير الكفاءة و الفعالية في الأداء. إذن هذه الأوضاع أفضت إلى وضع نمط تسييري عرف بـ التسيير الذاتي للمؤسسة العمومية، حيث رأى المسؤولون أنه الأنسب في ظل الظروف التي كانت تشهدها البلاد بعد الاستقلال حيث تم في أكتوبر ونوفمبر 1962، إصدار أوامر بتشكيل لجان التسيير الذاتي في المزارع، المؤسسات الصناعية والمناجم (عشوي، 1992، ص 27)

باستثناء المؤسسات الخدماتية، التجارية والتربوية، التي بقيت تحت وصاية الدولة مباشرة. في هذا الوقت توجهت الحكومة الجزائرية للبحث عن نمط تسيير يمكن من إدارة المؤسسات بفعالية و نجاح، فاختار قادة الجزائر النمط الاشتراكي لتسيير الجزائر بمختلف مؤسساتها، و بدأوا يبحثون عن الوسائل و الأدوات التي تمكنهم من تحقيق ذلك. و عليه يمكن اعتبار أن هذا النمط من التسيير لم يكن وليد تفكير عميق، إنما استجابة لظروف اقتصادية، سياسية و اجتماعية معينة، (أوكيل، وآخرون، 1994، ص 32)

و لقد قام هذا النمط من التسيير على مبادئ رئيسية هي :

✚ تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

✚ تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية.

✚ توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة (سعدون، 2005، ص 6).

ولقد وصل عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا عام 1964 إلى 413 مؤسسة كما أن أغلبها كان يتميز بصغر حجمها، و بعد تاريخ 19 جوان 1965 عرفت الجزائر تغيرا حقيقيا حيث بدأت مرحلة التصميمات في قطاع البنوك و المناجم.

أ- آثار أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسة العمومية

يمكن القول أن نمط التسيير الذاتي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره، لكن بالرغم من أنه لم يدم طويلا إلا أنه ترك تأثيرا كبيرا على المجتمع الجزائري و مختلف مؤسساته، هذه التأثيرات برزت فيما يلي:-

- ✓ ظهور بوادر احتكار المعلومات باعتبار الأمية متفشية بين العمال.
- ✓ ممارسة مركزية اتخاذ القرار، بسبب سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة.
- ✓ شعور العمال بالغبين نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون.
- ✓ فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.
- ✓ انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.

كما أصبح العمال يتصفون بالفوضى، الاتكالية، عدم الاهتمام بالعمل و إتقانه كما يجب، نتيجة دوران العمل حيث أصبح العمال يتخلون عن العمل في المؤسسات التربوية، الخدماتية و الفلاحية للالتحاق بالعمل في الشركات الوطنية التي بدأ تأسيسها مع بداية 1965 التي كانت تقدم رواتب أفضل. (عشوي، مرجع سابق، ص 231) كما احتلت مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة و تأمين المشاريع و الأنشطة، فهي من حيث الشكل لا يختلف تنظيمها وتركيبها عن المؤسسات الصناعية والتجارية، إذ يقوم تنظيمها على جهاز للمداولة (لجنة التوجيه والرقابة) وجهاز للتنفيذ (المدير). (واضح، 2003، ص 64)

وهكذا يمكن القول أن خيار الشركة الوطنية، اتخذ من قبل السلطات الجزائرية ليتلاءم مع إجراءات التأميم التي انطلقت بدايته عام 1965 وشملت المناجم، البنوك والعديد من الصناعات الأخرى وتأسست الشركة الوطنية للنفط و الغاز سنة 1965، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الجزائرية للتأمين، أيضا الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" سنة 1966 والشركة الوطنية لمواد البناء 1967 وغيرها. (بوكميش، 2005، ص 89)

لكن فيما بعد تبين أن هذه الشركات التي اعتبرت بمثابة أدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية واجهتها صعوبات كثيرة مثل : قلة الإطارات و نقص الخبرة، إضافة إلى أن أهداف الاقتصاد الوطني في تلك الفترة لم تكن محددة حسب قانون العرض والطلب، وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة. و هذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع و اتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية، أي من قبل الجهاز المركزي. (رشاد، 2009، د ص)

إضافة إلى ما سبق؛ فإن الحجم الكبير للشركات الوطنية والسلطات المطلقة التي منحت للمسيرين بها أدى إلى بروز مشاكل بيروقراطية مرتبطة بسوء الاتصال العمودي و بحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين، ما أدى إلى ظهور العديد من الصراعات بداخلها بسبب سوء المعاملة بين الإدارة،

العمال و المشرفين، هذه المشاكل و الصراعات دفعت السلطات إلى إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات لتبدأ مرحلة جديدة في حياة المؤسسة الجزائرية. (بوكميش، مرجع سابق، ص- ص، 96،95)

ب- أسباب فشل أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسة العمومية : بالرغم من أن التسيير الذاتي للمؤسسة العمومية كان الهدف منه تجسيد الديمقراطية و اللامركزية في اتخاذ القرارات وإشراك العمال في عملية التسيير، وذلك من أجل ضمان نجاح المؤسسات وتطورها، إلا أنه لم يحقق الأهداف المنشودة وذلك بسبب عدة عوامل هي :

✚ -مشكل الثقافة و العقلية الاجتماعية؛ حيث اعتبر بعض الأعضاء أنفسهم أرباب المشروع وطغت الروابط العائلية في المؤسسة، مما أدى إلى تفشي الرشوة و الفساد بين مدراء المؤسسات المسيرة ذاتيا، التي أصبحت مكانا للنزاع الداخلي حول من يملك السلطة.

✚ ظهور القيم الطبقية داخل التنظيم الصناعي: بين المسؤولين عن الإدارة المرتبطون ارتباطا وثيقا بالبورجوازية الصغيرة، الشيء الذي منعهم من أن يكونوا حساسين اتجاه احتياجات العمال.

✚ قلة كفاءة المديرين. (بجراح، 2009، ص،70)

✚ عدم تكوين العمال تكنولوجيا أو تعليمهم و احتكار المعلومات عنهم داخل المؤسسة أدى إلى تجاهل سلطتهم ميدانيا و إلى الاستحواذ على إدارة وحدات الإنتاج المسيرة من طرف لجنة التسيير، و جعلها من مهام الإدارة نتيجة تدخل الهيئات الخارجية (اللجنة الوطنية للتنسيق و البرمجة)، التي كانت تخطط لبرنامج المؤسسات كل سنة بالتعاون مع البنك المركزي، أخذ التسيير يتجه شيئا فشيئا نحو المركزية، حيث تم فصل العمال عن السلطة بتركيز الصلاحيات بيد جهاز التنفيذ (رئيس مجلس الإدارة ومدير عام في آن واحد).

هكذا تم التحول من التسيير الجماعي إلى التسيير الفردي و أصبح دور العمال لا يتعدى مهمة إنتاج وتنفيذ قرارات الإدارة المركزية.

إن هذه العشوائية التي قامت عليها مؤسسات التسيير الذاتي، حالت دون تكوين قيم تنظيمية تعزز الولاء لدى العامل الجزائري، فالانتقال من مجرد أجير عند المستعمر الفرنسي عانى من الاستغلال و التسلط إلى مسير مؤسسة وبيده الرأي والقرار بعشوائية و دون تكوين أو مستوى تعليمي، لم يشكل حافزا أمامه للشعور بالمسؤولية و الجدية والإتقان والولاء اتجاه مؤسسته و بذل أكبر جهد في سبيل نجاحها، بل على العكس تماما حيث انحصر اهتمامه في كيفية استغلال السلطة المخولة إليه، وفي كيفية الاستفادة الشخصية أكثر من هذه المؤسسة و في إيجاد مناصب عمل لأقربائه وأصدقائه.

ثم مع بداية ظهور الطبقة و احتقار الطبقة المثقفة للعمال و نزع السلطة منهم و منعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات بدأ العمال يلمسون غياب الديمقراطية و العدل في التعامل معهم، خاصة مع انتشار

الرشوة و المحسوبية و الفساد الإداري. و هكذا كانت بداية ظهور الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية نتيجة غياب القيم التنظيمية الإيجابية التي تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة. (بحاج، مرجع سابق، ص، 71)

هكذا يمكن القول أن القيم التنظيمية التي ميزت المؤسسة العمومية الجزائرية كانت في الحقيقة نابعة من ثقافتين، الثقافة الأولى هي التقليدية الخاصة بالمجتمع الجزائري بالرغم من كل ما لحق بها من آثار الاحتلال الفرنسي والثقافة الثانية تمثلت في التوجه الاشتراكي وقيمه التي تعتمد على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، ومن أهم القيم التنظيمية التي يمكن ذكرها خلال هذه المرحلة نجد ما يلي : -

- ❖ غياب روح المسؤولية لدى أغلب العمال بسبب نمط التسيير المتبع، والذي يفتقد للرقابة والمتابعة.
- ❖ ظهور قيم تنظيمية غير عقلانية قائمة على التضامن الاجتماعي بالدرجة الأولى، مع إهمال شبه تام للكفاءة في العمل والأداء والجودة وغيرها من المعايير الأساسية لنجاح المؤسسات العمومية وتطورها.
- ❖ عدم قدرة العمال على تكوين اتجاهات شخصية داخل المؤسسات التي يعملون بها، بسبب لامركزية اتخاذ القرار، حيث وضعت السلطة المطلقة في يد العمال.
- ❖ غياب الولاء لدى أغلب العمال بسبب البحث عن المكاسب المادية بالدرجة الأولى، وهذا من مخلفات الاستعمار الذي جعل الشعب الجزائري يعاني الفقر والجوع والتهميش والحرمان، حتى أصبح همه الوحيد هو توفير حياة مادية جيدة تنسيه ويلات الاستعمار.

2- خصائص القيم التنظيمية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي (1971-1980) :

تعتبر فترة الانتقال من شكل المؤسسة العامة والمشروع العام، إلى شكل المؤسسة الاشتراكية، إذ اتجه القادة الجزائريون إلى اختيار نمط التسيير الاشتراكي، لتسير كل المؤسسات الوطنية سواء التعليمية، الخدماتية، الصناعية والفلاحية واعتبار المواطن هو الغاية و الوسيلة في نفس الوقت كمحاولة لرفع مستوى معيشته اجتماعيا واقتصاديا، والسهر على حسن تسيير المؤسسة، وزيادة الإنتاج، والتحسين المستمر للجودة والقضاء على التبذير، ومراعاة النظام في العمل وتحقيق أهداف المخططات التنموية المسطرة خلال تلك الفترة. (بن عنتر، 2002، ص، 110) ومن الأسباب التي أدت إلى تحويل الوعي الوطني إلى وعي اشتراكي، هو إدراك القادة الجزائريين و الشعب أن الاستعمار و الرأسمالية مرتبطان أشد الارتباط و أن أحدهما هو انعكاس للآخر. (عدون، 1998، ص، 142)

إذن ظهر التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971 ، ذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للنهج الاشتراكي، و هو ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات و ترجع تسمية المؤسسة الاشتراكية بهذا الاسم إلى سببين هما : الأول يتمثل في أنها أداة تنفيذ المشروعات التي اقتضتها السياسة الاشتراكية، و السبب الآخر في أنها تسيير طبقا لمبادئ مشاركة العمال في تسييرها و وفقا للقوانين الصادرة في هذا الشأن. (بوكميش، مرجع سابق، ص - ص، 97، 98)

من ناحية أخرى، فقد تميزت هذه المرحلة من عمر المؤسسة الجزائرية بوجود هيئات و طرق تسيير معينة (مجلس العمال و دوره الرئيسي المراقبة، لأن دوره في التسيير والتقرير يبقى محدودا بسبب ضعف المستوى التكويني و الثقافي للمنتخبين مقابل الصلاحيات الواسعة، أيضا هناك مجلس المديرية الذي يلعب دورا بارزا في وضع و تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة).

على هذا الأساس فإن التسيير الاشتراكي يفترض أن يساهم العمال و يلعبوا دورا هاما في تسيير جوانب اجتماعية و متابعة الأعمال بالملاحظات و الاقتراحات.

كما أن هذا النوع من تسيير المؤسسة يقتضي الفهم الصحيح لمبادئه و أهدافه، أيضا إن التحول الذي يهدف إليه العامل يظهر عن طريق تكوينه و ترقيته و تحسين ظروف حياته، هذا التحول هو أحسن وسيلة لتوسيع الفكر الاجتماعي للعمال كما يسمح لهم بالمساهمة في تسيير مصالح المؤسسة "تسييرا مركزيا".

من جهتها تعمل المؤسسة بالتنسيق مع المراكز و الهيئات الإدارية الأخرى، فتظهر من خلالها مركزية التسيير فتتحقق بذلك ديمقراطية في التسيير لا يحاسب فيها مجلس العمال إلا أمام منتخبيه. إلا أن تطبيق هذا النظام في الواقع أفرز عدة مشاكل وعراقيل صعب سير هذه العملية خاصة في العشرية الأولى من تطبيقها، إذ زادت فيها النزاعات داخل المؤسسات مما أدى إلى تعطيل الإنتاج إما بسبب الإهمال أو التوقف عن العمل، أو بسبب اضطرابات ناتجة عن ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال ومجلس الإدارة ثم بين مجلس العمال وباقي المنتخبين. (واضح، مرجع سابق، ص - ص 68، 70)

إذن مع إقرار التسيير الاشتراكي شرعت الدولة في القيام بعمليات تأميم واسعة شملت كل القطاعات والأنشطة من أراضي ومناجم، البنوك وشركات التأمين، المؤسسات الأجنبية، والنقل والمحروقات... كما شرعت في إقامة قاعدة صناعية صلبة بعدما اختارت نموذجها في التصنيع الذي يقوم على الصناعات المصنعة للفرنسي "ديبرنيس"، كصناعة الحديد والصلب، الصناعات الإلكترونية والميكانيكية، وكذلك الصناعات الطاقوية، مما سيمكن حسب اعتقادها من تحقيق التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات.

بالتالي تحقيق التنمية الشاملة والنهوض بالاقتصاد الوطني، إذ عملت على تخصيص مبالغ مالية ضخمة من أجل إنشاء المصانع الضخمة والاستثمار في الصناعات الثقيلة. والجدول الموالي يوضح الأهمية التي أولتها الدولة للصناعة عموما وللصناعات الثقيلة بشكل خاص من خلال مخططاتها التنموية. (عيساوي، 2005، ص9)

الجدول رقم 02: حجم الصناعة والاستثمار في الجزائر خلال الفترة (1970-1979)

الفترة الزمنية	نسبة الاستثمار بالنسبة للناتج الداخلي الخام	نسبة الصناعة إلى إجمالي الاستثمار	نسبة الصناعة الثقيلة إلى إجمالي الصناعة
1973-1970	33.5%	52%	86%
1977-1974	64.08%	42%	88%
1979-1978	54.70%	62%	78%

(بن دعيدة، 1999، ص 357)

بالرغم من أن الجدول أعلاه يوضح بالأرقام الاستثمارات الضخمة التي خصصتها الدولة للصناعة إلا أن ذلك لم يكن قادرا على بعث اقتصاد قوي وانجاح المشروع الاشتراكي. حيث يشير الكثير من الباحثين في هذا المجال ، أن الاقتصاد الوطني ككل والمؤسسات العمومية على وجه الخصوص كانت تعاني في مرحلة التسيير الاشتراكي من سوء التسيير و تأطير داخلي للإدارة نظرا لطرق التوظيف و الترقية، هذه الأخيرة التي تعتمد أساسا على الأقدمية و غالبا لا يتمتع المديرون بمعلومات معمقة عن التنظيم، و الأدهى من هذا أن المعلومات عندهم و إن توفرت فهي تبتعد عن فن التسيير.

أما بالنسبة للمكافآت و الحوافز المادية، فيتم تحديدها بطريقة أوتوماتيكية تصبح مع الزمن جزء عادي من الأجرة لتفقد دورها في التحفيز.(دادي عدون، مرجع سابق، ص، 142)

إضافة إلى ما سبق، نجد خضوع المؤسسات في نشاطها إلى الخطة الوطنية انطلاقا من الخطة المركزية التي جعلت المؤسسة مقيدة و غير حرة في تحديد الأهداف، أو تغييرها مع المستجدات أو في تحديد الوسائل و التجهيزات المطلوبة للعمل، مما يعني أن قائد المؤسسة هو مدير فقط، يهتم بتطبيق القوانين و الإجراءات هذا ما أدى إلى تأزم الوضع و الاعتراف بفشل التسيير الاشتراكي نتيجة ضعف المردودية و قلة فعالية المؤسسات.

أ- أسباب فشل التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية : يرجع الكثير من المحللين أسباب فشل نمط التسيير الاشتراكي إلى أسباب متعلقة بالمحيط الداخلي للمؤسسة وأسباب على مستوى المحيط الخارجي. فيما يتعلق بالأسباب الداخلية نذكرها كما يلي:-

- تعدد مراكز اتخاذ القرار وذلك بسبب جهل العامل لأسس ومبادئ التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني والسياسي، وبروز نوع من العلاقة التنافرية بين المسيرين وممثلي العمال.

• تأثر المسؤولين المسيرين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق وخصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط الاجتماعي والثقافي السائد، ولد نوعا من الثنائية على مستوى تنظيم المؤسسة العمومية وتسييرها. (بن عنتر، مرجع سابق، ص، 113)

• تعدد المهام والوظائف وتبعثر مجهودات المؤسسة العمومية نحو اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي إذ حظيت مشاكل الصحة والسكن والنقل والرياضة والترفيه، ودور أطفال العاملين باهتمامات بالغة أثرت على سير العمل الإنتاجي للمؤسسة ومواردها المالية وانعكس ذلك على فعالية المؤسسة وأدائها.

• ضخامة حجم المؤسسة واضطلاعها بعدد كبير من المهام الثانوية والتقليدية من تمويل وتوزيع و إنتاج أفرز تضخما في جهازها الإداري وفي هياكلها ووسائلها، مما سبب تبذيرا في الجهود وتكرار في العمل وتشابك المسؤوليات والوظائف مما أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، وعدم القدرة على ضبط تكاليفها، واختلال وقصور نظام المعلومات بداخلها، الشيء الذي أدى إلى تسجيل خسائر كبيرة لمعظم المؤسسات.

• نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات، وعدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة والتهميش العمدي الذي طال الإطارات الوطنية من طرف الشركات الأجنبية المنفذة لمشاريع التنمية الوطنية، مما حال دون الاندماج الفعلي للإطارات لاسيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من إبراز قدراتهم و كفاءاتهم وفق اختصاصاتهم وميولها تهم الذهنية والمعرفية.

• التضخم المفرط للعمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسات العمومية ولاسيما الصناعية منها، وهذا بسبب انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية وجهل المسؤولين لأدوات التسيير وسوء تخطيط الاحتياجات الدورية وتوظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة العمومية موقفا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين. (Bouzidi, 1985,p,20)

هذه بعض الأسباب الداخلية التي أدت إلى فشل التسيير الاشتراكي، أما الأسباب الخارجية فهي كما يلي :-

■ تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة وكبيرة داخل المؤسسة مما أدى بالمشرفين الإداريين إلى اعتماد سياسية المراوغة وإخفاء الحقائق عند إعداد التقارير الموجهة إليها وعدم تخصص الإطارات المكلفة بإعداد هذه التقارير مما جعلهم غير مؤهلين للإلمام بمختلف المشاكل والمستجدات على مستوى التنفيذ.

■ إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يركز على التكفل الحقيقي بالاحتياجات الاجتماعية من أجل تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، واعتماد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود والمعوقات أمام تجسيد البعد الاجتماعي بالدرجة الأولى للمؤسسة العمومية.

■ المركزية المفرطة للعلاقات كبلت المؤسسة العمومية وأعاققتها عن أي مبادرة للنهوض بالمجتمع و احتياجاته. (بن عنتر، مرجع سابق، ص، 114)

ب- **انعكاسات التسيير الاشتراكي** : أفرز التسيير الاشتراكي الذي انتهجته المؤسسة العمومية الجزائرية انتشار

بعض الذهنيات والسلوكيات التي كان لها بالغ الأثر على في فشله ومن هذه الانعكاسات نجد ما يلي :-

ت- **انتشار ذهنية البايك** : حيث أن شعور العامل بدوره في تسيير المؤسسة التي يعمل بها إضافة إلى الأمن المهني الذي كان يتمتع به لأنه موظف من طرف الدولة و يستحيل طرده إلا في حالة ارتكاب خطأ فادح، كل هذا جعله يشعر و كأنه في ملكه الخاص، و في حالة تلقيه لأوامر يجيب بأنه يعمل لدى الدولة و ليس لدى من يأمره بالعمل، إضافة إلى تعزيز مفهوم ملكية الحكومة للمؤسسات الإنتاجية و عدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعمال، و عدم ارتباط مجهوده بالترقية؛ عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن أداء واجباته المهنية" ، و حتى العمال المجدين و ذوي الكفاءات أصبحوا يهملون مهامهم و يتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أن كل ما بذلوه من جهد لم يؤخذ بعين الاعتبار فالجميع متساوون في الرواتب و العلاوات؛ و هذا ما أحبط معنوياتهم و جعلهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم و تجاه مؤسستهم.(بوقلجة، مرجع سابق، ص، 47)

ث- **ضعف اقتناع العمال بالتمثيل**: وهذا بسبب الظروف التي يجري فيها هذا التمثيل، حيث لاحظ العمال أن ممثليهم لا يعملون لصالحهم بسبب إغراء الإدارة لهم من خلال تقديم بعض الامتيازات و كذا استفادتهم من الترقية، مما جعل الكثير من العاملين يعزفون عن القيام بالانتخاب لمجلسهم، و هذا دليل على انعدام الثقة داخل المؤسسة الاشتراكية الجزائرية، فالعمال لا يثقون لا في ممثليهم ولا في الإدارة و انعدم الثقة في محيط العمل يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية فقط دون الاهتمام بمصلحة الجماعة أو مصلحة المؤسسة ككل؛ مما يدل على غياب الشعور بالولاء والانتماء.

ج- **المشاركة الشكلية**: حيث أن خضوع ممثلي العمال لإغراءات الدولة جعلهم يهملون مطالب العمال أثناء الاجتماعات و المناقشات مع المسؤولين، كما أن نقص خبرة و كفاءة المسيرين بالمؤسسة العمومية و الذي هو نتيجة التوظيف العشوائي و المحسوبية، جعل الإدارة العامة تفرض قراراتها و تهمل تدخلات المشاركين، و هكذا أصبحت تدخلات كل من العمال و المسيرين مجرد مشاركة شكلية، وحتى إذا تعلق الأمر بحل المشاكل و النزاعات فلم يكن ذلك يتم عن طريق الحوار أو المشاركة في القرارات، بل عن طريق التوقيفات عن العمل خاصة فيما يتعلق برفع الأجور، مما أعاد المؤسسة إلى نظام ما قبل الاشتراكية حيث تحقق مطالب العمال بالإضرابات و التوقيفات عن العمل.(عدون، مرجع سابق، ص، 173)

ح- **عدم شعور الأعضاء بالولاء و الانتماء للمؤسسة**: إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية إلى إهمال الجانب التسييري و تجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛ فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا هو كائن يحتاج ليشعر بدوره و مكانته و قيمة إنجازاته، الشيء الذي لم توفره المؤسسة العمومية؛ فرغم أنها كانت تفسح المجال للمشاركة العمالية إلا أنها كانت مجرد مشاركة شكلية لا تعبر عن مطالب العمال و لا تحل مشاكلهم و في نفس الوقت لم تكن مبادراتهم الشخصية

تحظى باهتمام الإدارة، بل على العكس كانت تلقى الإهمال و الرفض، مما ولد شعورا لدى كل من العمال و المسيرين بأنهم يعملون بدون هدف محدد؛ فهم لا يجدون مجالا لإظهار إبداعاتهم و لا يحققون طموحاتهم و هذا ما لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسستهم مع علمهم أن ذلك لن يقابل بأية مكافأة مادية أو معنوية. (بحباح، مرجع سابق، ص، 75)

وهكذا أقر بعض المختصين أن نمط التسيير الاشتراكي، أفرز هو الآخر بعض القيم السلبية داخل المؤسسات العمومية مثل : تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من بعض المسيرين في الإدارة أو العكس بمعنى أن بعض المسيرين أصبحوا تحت ضغط ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية، هذا أثر سلبا على العمل و العمال معا مما أدى إلى انخفاض المردودية و غياب الفعالية، فأصبحت فكرة إعادة الهيكلة تطرح نفسها بقوة كنتيجة حتمية للمشكلات الداخلية و الخارجية للمؤسسات العمومية الجزائرية. (أوكيل، وآخرون، مرجع سابق، ص 37)

إذن ما يمكن قوله حول هذه المرحلة من تاريخ المؤسسة العمومية الجزائرية وعن أهم القيم التنظيمية السائدة فيها أنها كانت مرحلة الأيديولوجيا بامتياز، حيث استغلت المؤسسات العمومية لتكريس توجهات سياسية معينة قائمة على الفكر الاشتراكي المستورد من الاتحاد السوفياتي وبعض الدول العربية، حيث اليد العاملة التي تم احضارها من الخارج كانت من الدول الاشتراكية، وهكذا أفرز التسيير الاشتراكي مظاهر وممارسات أثرت بشكل سلبي على وضعية المؤسسة العمومية، ورسخت لقيم تنظيمية بقيت آثارها إلى اليوم ولعل أبرزها فكرة "البابليك" التي تعني في التصور النمطي للشعب الجزائري أن المؤسسة تابعة للدولة ورباحها أو خسارتها لا تؤثر عليه بأي شكل من الأشكال، فتحكم الدولة بالمؤسسات العمومية خلال فترة التسيير الاشتراكي كان شبه تام حتى أنها كانت تغطي على الخسائر الكبيرة التي تتعرض لها في سبيل المحافظة على البعد الاجتماعي والتضامني للعمال، الذين كانوا غير واعيين لحقيقة الأوضاع فأهم شيء بالنسبة لهم تلقي الأجر عند نهاية كل شهر، وتلقى دعم من الدولة في كل المناسبات الوطنية والدينية والشخصية أيضا، لهذا لم يكن يعنيه إن كانت مؤسسته تحقق ربحا أو خسارة طالما أن مدخوله لم يتأثر، هذه الممارسات أنتجت عمالا غير مسؤولين واتكاليين، كما جعلتهم ماديين بالدرجة الأولى يسعون وراء مصالحهم ومكاسبهم الخاصة، لا يملكون ولاء لمؤسساتهم، خصوصا أن التوظيف كان يتم بشكل بسيط وبإمكان أي فرد مهما كان مستواه أن يجد عملا في إحدى المؤسسات الصناعية الكبرى فكان أغلبهم يبحث عن مكان يكون فيه عمل أقل وأجر وامتيازات مادية أعلى، على هذا الأساس تكونت القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية، ولا زالت آثارها ممتدة إلى اليوم.

3- القيم التنظيمية خلال مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1988):

جاءت هذه المرحلة كبدائية للعمل المنظم عبر خطط اقتصادية واجتماعية خماسية، بعد الفجوة التي عرفتھا مسيرة التنمية الوطنية خصوصا بين عامي (1980/1978) وتعبيرا عن توجه جديد مواكب للمستجدات خلال هذه المرحلة، حيث كانت المؤسسة العمومية آنذاك تقوم بعملية إصلاح شامل آخذة بعين الاعتبار معيار الفعالية الاقتصادية، والاجتماعية والربحية. (طرطار، 2001، ص، 123)

وكان ذلك بموجب المرسوم رقم: 242/80 الصادر في : 1980/10/04 المتضمن إعادة الهيكلة والذي تتضمن مادته الثانية ما يلي : « إن هدف هذا القانون النهائي هو تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة باستمرار و ذلك بتحسين شروط عمل الاقتصاد، التحكم أكثر في جهاز الإنتاج، تحقيق نتائج نشاطات المؤسسة حسب الأهداف المسندة إليها». (واضح، مرجع سابق، ص، 82)

كما تم تنصيب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة بتاريخ : 1980/11/15. مهمتها هي : دراسة الشروط العامة لتطبيق التوجيهات المتخذة من طرف الحكومة و مراقبة أعمال مختلف القطاعات الاقتصادية و تقديم تقارير دورية للحكومة.

كما تم إنشاء لجان وزارية مهمتها تحليل المسائل العامة، عن طريق تنظيم الهياكل الخاصة لقطاعها وتقديم الاقتراحات للجنة الوطنية لتطبيقها على مستوى كل قطاع، بالإضافة إلى هذين النوعين من اللجان، تم إنشاء لجنة ما بين القطاعات بطلب من وزارتين وصيتين و ذلك في إطار التنسيق بين الهيئات و الجهات المعنية. (واضح، المرجع نفسه، ص- ص، 84، 85)

لقد تميزت مرحلة إعادة الهيكلة باتخاذ عدة إجراءات تم تنفيذها على مراحل هي :

➤ **المرحلة الأولى :** وجاءت في الفترة الممتدة ما بين بداية 1981 إلى نهاية 1982، أين تم فيها تحديد و فحص التنظيمات وذلك لإعادة هيكلة المؤسسات، ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات و انتهت هذه المرحلة بإنشاء حوالي 348 مؤسسة جديدة.

➤ **المرحلة الثانية :** انطلقت سنة 1982، وتعلقت بمتابعة مدى تطبيق عملية إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات و تحضير ظروف نشاط عادية وفق مبادئ محددة مسبقا، تخرج المؤسسات من مشاكل التنظيم السابق. (رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص، 58)

هكذا يتبين لنا أن الأسباب الرئيسية لعملية إعادة الهيكلة كانت مرتبطة بالوضع العام (الاقتصادي الاجتماعي والسياسي... إلخ) الذي انتظمت فيه المؤسسة العمومية الجزائرية، ففي مرحلة ما قبل الثمانينات وجدت عوائق عديدة، لذا تعددت المهام و مراكز اتخاذ القرارات، مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة، وإن عملية احتكار الدولة للتجارة الخارجية، لاسيما عندما يتعلق الأمر بتوسيع الاستثمارات وتوفير المواد الأولية و كذا تصريف المنتج النهائي و غيرها من الأسباب، شكلت هدفا معتبرا لموارد

مادية كبيرة مما أدت إلى حتمية وجود منفذ يمكن المؤسسة الوطنية من أن تأخذ على عاتقها هدف
الفعالية الاقتصادية و الربحية لتنمية القدرات الإنتاجية و تحفيزها على أداء النشاط الموكل إليها.

وقد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين هما :

➤ **المرحلة الأولى- إعادة الهيكلة العضوية:** حيث طالت المؤسسات الوطنية ذات الحجم الكبير المتعدد
المهام حسب المعايير المعتمدة، ولقد كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة. أما المؤسسات
الجهوية و المحلية فبلغت 526 مؤسسة و كان العمل المستهدف هو تقسيمها إلى 145 مؤسسة بالنسبة
للأولى و 1200 مؤسسة للثانية.

أ- **مبادئ إعادة الهيكلة العضوية :** تمت إعادة الهيكلة العضوية وفق مجموعة من المبادئ وضعتها
الحكومة تمثلت فيما يلي :

✚ **مبدأ الشمولية الكلية:** بحيث تكون ذات مضمون شامل لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدا، ولا
يمكن مناقشتها على حدى، ففي الاقتصاد المخطط قيمة هيكلية المؤسسة لا تهمها لوحدها، فقد تستطيع
أن تكون عامل حيوي بالنسبة لمورديها أو زبائنها ومع كل من له علاقة تجارية مع المؤسسة.

✚ **مبدأ التنسيق:** الذي يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات
الاقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، وذلك على أساس ما كان منتظرا من عملية الهيكلة والتي
من أهم أهدافها كان تقييم الشركات الجزائرية بحيث تكون الأهداف المسطرة لهذه المؤسسات غير
متناقضة. (عرباوي، 1998، ص، 170)

✚ **مبدأ التخصص:** وذلك من خلال تقليص عدد منتجات المؤسسات، وذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص
بمنتوج معين أو مهمة معينة خلافا لما كانت عليه سابقا، وذلك بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية والعمل
بمزايا تقسيم المهام (أي التخصص الصناعي مثل ألمانيا واليابان)، وهذا ما من شأنه أن يزيد المؤسسة
القدرة على التحكم في تطور مراحل الإنتاج والتحكم في التكنولوجيا. (عدون، مرجع سابق، ص، 178)

✚ **مبدأ تقسيم الوظائف:** مثل، فصل الإنتاج عن التسويق، حيث نجد مؤسسة تتكفل بالإنتاج ومؤسسة أخرى
تتولى مهمة التسويق.

✚ **مبدأ تحسين ودعم التسيير:** من خلال الاستقلالية في التسيير، وتحويل المديرية العامة من العاصمة
إلى مناطق جغرافية قريبة وهذا من أجل تدعيم اللامركزية، وتقليل عدد الموظفين في تلك المديرية من
أجل التنسيق الميداني للوحدات.

ب- **أهداف إعادة الهيكلة العضوية :** وتمثلت في ما يلي :-

✓ تحسين الإنتاج كما ونوعا

✓ تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئتها إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها وذلك حسب مبدأ التخصص.

✓ تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد والمجتمع ونحسين ظروفهم.

✓ اعتماد بعض مقاييس تقييم عوامل الإنتاج وتحسين إنتاجيتها مثل تنمية القدرات والكفاءات الوطنية عن طريق المكافأة الحقيقية للعمل المنتج.

✓ تقديم نظام تدريب وتكوين يهدف إلى تهيئة وتأهيل العاملين والموظفين وذلك لمسايرة التطور التكنولوجي ومن أجل تسهيل عقلانية التسيير الرفع من كفاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب"

➤ **المرحلة الثانية - إعادة الهيكلة المالية :** تم في هذا الإطار أنه على كل مؤسسة معنية بإعادة الهيكلة المالية أن تعد مخططاتها الخاصة من أجل ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس التطبيقية القصيرة و المتوسطة الأجل و مقاييس التوازن المالي المستمر (رشاد، مرجع سابق، ص، 5).

أ- أسباب إعادة الهيكلة المالية : وكانت تتمثل فيما يلي :-

■ المردودية المالية السلبية بسبب التحديد المسبق للأسعار من طرف الدولة دون مراعاة لأسعار التكلفة الحقيقية للمنتوج، مما أثر على الأموال المخصصة لإعادة تمويل عملية الإنتاج مرة أخرى، وكذلك الضغوطات الضريبية التي عانت منها المؤسسات، عدم وفاء المتعاملين بالتزاماتهم تجاه المؤسسة في الآجال المحددة مما أدى إلى إحداث خلل في دورة الاستغلال للعملية الإنتاجية الواحدة.

■ التزايد المستمر لمديونية المؤسسات بسبب عدم تحقيقها لعوائد مالية تتناسب مع تسديد قروضها، مما يجعلها تلجأ إلى طلب قروض إضافية لتغطية الديون السابقة.

ب-أهداف إعادة الهيكلة المالية : وكانت كما يلي :-

■ التطهير المالي للمؤسسات عن طريق مسح الديون.

■ وضع ميزانيات خاصة بالمؤسسات العمومية.

■ تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.

■ تحقيق معدلات مردودية إيجابية حتى تتمكن من تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والتسويق وكذا البحث والتطوير.

■ التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العام

■ وضع نظام أسعار متناسق. (داودي، ماني، د سنة، ص، 139)

➤ **نتائج إعادة الهيكلة العضوية والمالية :** إعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ إلى تطوير الاقتصاد الوطني وذلك من خلال العمل على تحسين القطاع الإنتاجي والرفع من معدلات المردودية وتوفير الموارد البشرية والمالية، إلا أن الأهداف المرجوة لم تحقق وذلك نتيجة لطبيعة القرارات

التي كانت تسلط على المؤسسات وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على مستوى وظائف المؤسسة. إذن إعادة الهيكلة أفرزت نتائج نذكر منها ما يلي:

- تقسيم المؤسسات الوطنية إلى عدد كبير من المؤسسات المجزأة.
- الاستغلال السيء لموارد وطاقات المؤسسات.
- عدم القدرة على القضاء على مركزية التسيير واتخاذ القرار.
- ظهور مشاكل ونزاعات حول تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم وبين مختلف وحداتها.
- صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى تفشي ظاهرة اختلاس الأموال.
- مشاكل النقل والتمويل من منطقة إلى أخرى.
- زيادة المديونية الخارجية، حيث يوضح الجدول رقم (03) تطورها من 1980 إلى غاية 1989.

الجدول رقم 03 : تطور المديونية خلال الفترة 1980-1989

الفترة الزمنية	الديون الإجمالية	الديون / الصادرات %	خدمات الديون /الصادرات %
1980	19.36 مليار دولار	129.9	27.4
1987	24.41 مليار دولار	239.5	53.4
1988	26.04 مليار دولار	304.9	76.6
1989	27.08 مليار دولار	258.3	66.8

(Dahmani,1999,p40)

ما يمكن قوله من الجدول رقم (03) هو أن خدمات الديون تمتص نسبا مهمة من مداخيل الدولة من الصادرات وهي تعرف ارتفاعا على العموم .وهذا يعني في المقابل انخفاض المداخيل الموجهة لتغطية الطلب الداخلي بنوعيه الاستهلاكي والإنتاجي، مما يزيد من حاجة الدولة إلى الاقتراض. وفعلا هذا ما حدث حيث بقيت الدولة تلجأ للاقتراض في السنوات التالية أيضا.

تقريبا عما سبق، نجد أن عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية سارت نحو تحسين التسيير و التحكم أكثر في نشاطات المؤسسات وتحقيق الأهداف التي سطرت مسبقا، إلا أن سوء التسيير خاصة في المؤسسات التي أعيدت هيكلتها، وعدم ارتفاع المردودية حال دون ذلك.

إضافة إلى أن السلطة المركزية سرعان ما عادت للتدخل في الإدارة الداخلية للمؤسسة العمومية، عن طريق المخططات بشكل مكثف. فلم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول بين المركز والإدارة إذ لم تعط الفرصة للعمال للالتفاف حول الإدارة لخدمة المؤسسة، كما أن خضوع المؤسسة لسلم الأجور لم يترك لها مجالا لتحديد الأجور و ربطها بالمردودية الخاصة بكل عامل، فخلق نوعا من

الاضطرابات والنزاعات داخل المؤسسات، فضل فيها العمال الإضراب بدلا عن الحوار في كثير من الحالات فوجدت المؤسسات نفسها عاجزة عن تحقيق أهدافها ولو جزئيا، بسبب تدهور طاقاتها و سوء ظروف عملها، رغم أن بعض المؤسسات نجحت في إنجاز بعض المشاريع الاستثمارية.

كما أن الحديث عن المشاكل والصعوبات المسجلة في تنظيم المؤسسات الاقتصادية، خاصة خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و بعدها فترة إعادة الهيكلة، التي تعتبر فترة انتقالية أدى إلى الحديث و البحث عن حل لأزمة تسيير الاقتصاد من طرف الإدارة المركزية، لأن المؤسسات بقيت تشتكي من نفس العراقيل و المشاكل حتى بعد تطبيق إعادة الهيكلة، لأن هذه الأزمة كانت وليدة محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي و حتى قانوني ناتج عن تطبيق النصوص القانونية المرتبطة بالمؤسسات.

إذ بالرجوع إلى الميثاق الوطني لسنة 1976 و دستور نفس السنة، اعتبرت المؤسسة الوطنية آنذاك ملكا للدولة، و الدولة هي أعلى شكل للملكية الجماعية، فلا يجوز بيعها و لا التصرف فيها، حيث جعلت من المؤسسة أداة في يد الدولة لتطبيق السياسات الاقتصادية في إطار إيديولوجي معين و لكنها في نفس الوقت تتمتع بشخصية معنوية و استقلال مالي. كما أن هذه النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات جاءت بشكل يوحي بالابتعاد عن الأشكال السابقة لإعلان القطيعة مع طرق التسيير و توزيع السلطة فيها، لكنها أتت بأشكال من المؤسسات أكثر غموضا و تعقيدا خاصة و أن تطبيق سياسة الحزب الواحد آنذاك حالت دون تحقيق أغراض التنمية. (واضح، مرجع سابق، ص-ص، 86، 87).

على هذا الأساس كان من المفروض أن تكون هذه المرحلة هي مرحلة الإنتاجية الحقيقية ، لأنها ارتبطت بتغيير طبيعة السياسة الاقتصادية المطبقة، مما أدى إلى خضوع المؤسسة الوطنية خلال هذه الفترة إلى حقل من التجارب في تطبيق السياسة الاقتصادية.

ولكن شهدت هذه المرحلة إهدار الطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الاقتصاد الوطني و المتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية، إذ أن الاستراتيجية السياسية المطبقة على المؤسسة الوطنية لم تتمكن من استخدام مواردها و طاقاتها، مما أدى بالحكومة للبحث عن أسرع الطرق لإنقاذ الوضع الذي آل إليه الاقتصاد الوطني، فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء و المصاريف فقط. (رشاد، مرجع سابق، ص، 6).

بالتالي نستطيع القول أن مرحلة إعادة الهيكلة ببعديها العضوي والمالي أفضت إلى قيم تنظيمية سلبية أقل ما يقال عنها أنها لم تختلف عن تلك التي عرفت المؤسسة العمومية خلال التسيير الذاتي والاشتراكي، مما تسبب في ظهور مشاكل أكثر حدة أثرت بشكل سلبي على الاقتصاد الوطني و أدت إلى

تدهور اجتماعي. على هذا الأساس يمكن أن نستنتج بعض العوامل التي ساهمت في الوضعية الصعبة للمؤسسة العمومية الجزائرية خلال تلك المرحلة وهي :

- ✓ التركيز على الجوانب التقنية والتكنولوجية المستوردة من الخارج.
 - ✓ عدم القيام بدراسات علمية لتحديد أفضل الطرق والأساليب التنموية الملائمة للمحيط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الجزائري.
 - ✓ التركيز بشكل كبير على تحسين المستوى المعيشي للأفراد دون الاهتمام بقيمتهم واتجاهاتهم الشخصية.
 - ✓ التركيز على فكرة الولاء في جانبه السياسي المتمثل في الحزب الواحد، وإهمال فكرة الولاء للمؤسسة.
 - ✓ سيطرة القيم السياسية داخل المؤسسات العمومية و تجاهلها للقيم التنظيمية كمتغير فعال ومؤثر في عملية التسيير والتطوير.
 - ✓ الإهمال الكبير لمختلف العوامل الثقافية والاجتماعية ودورها في تعزيز قيم تنظيمية إيجابية لدى العمال تنمي لديهم روح المسؤولية والإتقان والجودة والولاء وغيرها من القيم الفعالة في تطوير وتكوين هوية خاصة للمؤسسة العمومية،
 - ✓ غياب هوية خاصة بالمؤسسة العمومية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتكون مستمدة من الثقافة المجتمعية الخاصة للشعب الجزائري.
- 4- نمط القيم في مرحلة استقلالية المؤسسة (2001-2017):

بعد فشل مرحلة إعادة الهيكلة بنوعها العضوي والمالي، والتدهور الكبير في المردودية، وضغط المديونية الخارجية، عمدت الدولة الجزائرية إلى اتخاذ إجراءات إصلاحية تسمح للمؤسسات العمومية بتسيير وضعيتها والتخلص من العقبات التي أعاقَتْ نجاحها وتطورها، في هذا السياق ظهرت فكرة الاستقلالية. (داودي، ماني، مرجع سابق، ص، 141) التي أعلن عنها في بداية سنة 1988 و ترتب عنها الفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة و صلاحيات الإدارة و التسيير فيها، فأصبحت المؤسسة العمومية ذات شخصية معنوية مستقلة عن الدولة، و انطلق البرنامج الخاص بتطبيق مجموعة من الإصلاحات كإصدار القوانين الأولى الخاصة بإنشاء صناديق المساهمة التي تتولى القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية. و من تم دخلت المؤسسات في عملية إصلاح بشكل حقيقي و أنشأت الدولة وسائل تنظم و توجه و توظّر الاقتصاد و ذلك ابتداء من سنة 1989.

أ- مجالات تطبيق الاستقلالية : يمكن عرض المجالات والجوانب التي طالتها الاستقلالية كما يلي :-

- الاستقلالية في اتخاذ القرارات بعيدا عن الوزارة الوصية كما كان معمولا به سابقا، حيث أصبحت المؤسسة العمومية مسؤولة عن كل قرار تتخذه، كما أصبحت لها الحرية في التصرف في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية، وقرارات الاستثمار تكون تحت تصرفها وفق ما يخدم مصلحتها.
 - حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج وهذا يعتبر مبدأ من مبادئ اللامركزية.
 - تحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل من خلال قانون العمل (11/90).
 - التحكم في الأمور المالية تحمل مسؤولية التمويل والتحكم في التكاليف بأكبر قدر ممكن.
 - المراقبة وتقييم الأداء ومراقبة تنفيذ القرارات والأهداف المسطرة يتم من طرف المؤسسة.
- ب- **الهدف من استقلالية المؤسسات العمومية** : كان الهدف من وراء استقلالية المؤسسة العمومية هو :
- ✚ تحرير المؤسسات الاقتصادية العمومية و إعادة تطبيقها حتى تتجنب سلبيات المرحلة السابقة.
 - ✚ تحقيق التغير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجاراة التغيرات الحاصلة في العالم. حيث اتجهت الدولة نحو الانفتاح الاقتصادي.
 - ✚ ربط الاقتصاد الوطني و المجالات الاجتماعية من أجل تحقيق الهدف من الإصلاحات.
- و ارتكزت عملية الإصلاح خلال هذه المرحلة على ما يلي :-

- ✓ استغلال الطاقات البشرية لأهميتها البالغة.
 - ✓ التركيز على كفاءة التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة وبلوغها غاياتها المخططة.
 - ✓ اللامركزية في التصرف ذلك حتى تتمكن المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة.
 - ✓ تفادي سلبيات المرحلة السابقة من خلال استيعاب التكنولوجيا وإعادة تقسيم العمال إلى مجموعات و كذلك توزيع الكفاءات البشرية بما يغطي جميع المؤسسات الوطنية. (عدون، مرجع سابق، ص 197)
- لقد جاء مشروع استقلالية المؤسسات ليغير أمورا عديدة كانت قد شكلت عائقا أمام فعالية و تطور المؤسسات العمومية، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تحمي الموظفين و العمال من الطرد و التسريح و تجعل الجميع سواء في الأجر و العلاوات و تقدم العديد من الخدمات الاجتماعية، بدأت المؤسسات المستقلة التي تعاني عجزا ماليا في إلغاء هذه الخدمات الخاصة بعائلات العمال مثل المخيمات الصيفية و الرحلات و السكن كما أخذت الأجور تتغير من شهر لآخر حسب كل عامل و إنتاجيته، أما بالنسبة للتكوين فقد نقصت وتيرته نحو الخارج لعدم وفرة وسائل الدفع الخارجية من عملة صعبة و عقود تكوين نحو الخارج، فاقصر التكوين على المستوى المحلي. و على إثر هذه التحولات داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، تغير دور النقابة و أصبح مختلفا عن السابق، حيث لم يعد مرتبطا بالتدخل في تسيير المؤسسة بل اقتصر على التفاوض مع أرباب العمل، كجهاز يحمي العمال من تعسفات بعض القرارات الصادرة عن مسؤولي القطاع العمومي. (جباح، مرجع سابق، ص، 76)

و تميز هذا النظام بعقلانية أكبر فيما يتعلق بعدد العمال داخل المؤسسة، و قد فرضت هذه العقلانية اتخاذ عدة إجراءات و أساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة و احتياجات المؤسسة، عن طريق تجميد التوظيف الزائد عن حدود استيعابها، إعادة توزيع العمال باستعمالهم في مجالات أخرى و إنهاء مهنة منخفضي الأداء منهم، التقاعد المسبق مقابل مكافأة، أو التسريح الجماعي للعمال؛ مما جعلهم يعيشون في حالة من التوتر و القلق خوفا من فقدان مناصبهم في أي لحظة، كما عرفت هذه الفترة و ما بعدها انتشار بعض أنواع العمل المؤقت من خلال عقد العمل محدد المدة، أو عقود ما قبل التشغيل(بحباح، مرجع سابق، ص،77) .

وعليه فإن عملية استقلال المؤسسات الوطنية ماليا و إداريا لم تحقق أهدافها مما أدى بالدولة إلى الإعلان عن إعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية عام 1994. و جاءت هذه المرحلة كضرورة حتمية لتراكمات مختلفة نتج عنها حالة اقتصادية تتميز بالتضخم قدر بحوالي 30% وبنسبة بطالة بلغت 25% بالتالي جاءت إعادة الهيكلة الصناعية والاقتصادية كاستراتيجية من أجل رفع الفعالية و الكفاءة للمؤسسات الصناعية و من أهدافها ما يلي:-

- تخفيف عبئ الديون المتراكمة للقطاع العمومي خاصة مع ندرة الموارد المالية.
- تكثيف النسيج الصناعي بما يسمح باستمرار عملية التصنيع.
- إعادة النظر في القطاعات القادرة على إطلاق التنمية لتخفيض البطالة المتزايدة.

في نفس السياق تم المصادقة على قانون الاستثمارات، و خلق وزارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أيضا إنشاء وكالة المساهمة و الاستثمار، و من تم إدخال الاقتصاد الوطني في السوق الدولية. كل هذا كان في إطار استراتيجية لتحديد المؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية، بشكل يسمح بتحقيق الفعالية و الكفاءة للوصول إلى أهداف الربحية و المنافسة.

إلا أن تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي هدف إلى تصليح الاختلالات الاقتصادية المختلفة، الذي دام أربع (04) سنوات (1994 - 1998) لم يعط سياسة تنموية دائمة حيث نتج عنه آثار هي :

- انخفاض إنتاجية القطاع الصناعي رغم أهميته بنسبة 50% بين سنتي 1989 و 1990.
- معدل الإنتاج الصناعي كان سلبيا في فترة التعديل الهيكلي بنسبة 1.4%.

عدم نجاح فكرة استقلالية المؤسسات دفع بالدولة إلى الأخذ بمبادئ الحرية الاقتصادية، فتم الإعلان عن التوجه إلى خوصصة القطاع العمومي. وعليه فالأمر 95-22 المؤرخ في 26/08/1995 أدى إلى وضع الخطوات العملية في هذا المسار الاقتصادي الجديد، حيث وضعت الدولة مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها من أجل خوصصة المؤسسات تمثلت فيما يلي :-

- خوصصة أي مؤسسة أو الترخيص بها، يجب أن يكون بهدف إصلاح المؤسسة أو تجديدها، مع الحفاظ على مناصب الشغل كلها أو بعضها.
- على المالك الجديد للمؤسسة الالتزام بمواصلة نشاط المؤسسة لمدة خمس سنوات على الأقل انطلاقاً من تاريخ خوصصتها، وهو ما نصت عليه المادة (04) من الأمر (95/22).
- يشترط أيضاً وفق المادة (06) من الأمر (95/22) أن تقيم عناصر الأصول، وذلك بأخذ القيمة الحقيقية بعين الاعتبار، لكي يتسنى للمستثمرين معرفة القيمة الحقيقية.
- والقطاعات المعنية بالخوصصة هي :
- الدراسة والإنجاز في مجال البناء والأشغال العمومية وأشغال الري.
- المشاريع الفندقية والسياحة.
- التجارة والتوزيع.
- الصناعات النسيجية والزراعية والغذائية.
- الصناعات التحويلية في مجال الكهرباء، الخشب ومشتقاته، الورق، الميكانيك، الجلود، البلاستيك.
- النقل البري للمسافرين والبضائع الكيميائية.
- التأمين والخدمات الخاصة بالموانئ والمطارات.
- الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة. (داودي، مرجع سابق، ص147)
- أما القطاعات التي تم استثنائها من الخوصصة فكانت : المحروقات، البنوك، المناجم، التعدين، الاتصالات... الخ
- ولقد كان الهدف من الخوصصة هو :
- التوجه نحو الفعالية والكفاءة.
- فرض انضباط وجدية في استغلال المؤسسة من خلال اللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء.
- تحسين المردودية والتخفيف من عبء المديونية.
- تعميق ثقافة المؤسسة من خلال تشجيع روح الإبداع.
- تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة إنتاجية المورد البشري.
- تحقيق الخوصصة الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات وتجديد الإدارة التي ظلت جامدة في الماضي وذلك بمؤهلات جيدة لمسؤولي التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء. (داودي، مرجع سابق، ص148)
- التخفيض من دور الدولة في الاقتصاد.
- تدعيم المنافسة في السوق.

- تشجيع المبادرة الخاصة قصد إنشاء مؤسسات صغيرة تكون مهمتها المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني وامتصاص اليد العاملة والمسرحة نتيجة الخوصصة. (فاعوري، 2004، ص، 26)

لكن بالرغم من اعتماد أسلوب الخوصصة واصل التدهور حتى بلغ 8.7 % في سنة 1999. كان ذلك بسبب عدم تأقلم المؤسسات الصناعية مع البرنامج المطبق و بدأت انعكاسات هذه الإجراءات تظهر مع مطلع عام 1997. (بن شهرة، 2005، ص، 27). حيث تم حل 815 مؤسسة، منها 83% مؤسسات محلية عمومية و 16% مؤسسة عمومية اقتصادية و الخصخصة مست المؤسسات التي ليس لها إمكانية الاستثمار كمؤسسة عمومية سواء لظروفها السيئة أو لاعتبارها غير استراتيجية بالنسبة للدولة، أي لا تتعلق بمجال يمس سيادتها الخاصة، أو لا يمكن للقطاع الخاص أن يشتريها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس و الربحية.

خلال تلك الفترة ظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث قدر عددها بحوالي 176650 مؤسسة سنة 1998 و منها 50 % تنشط في قطاع الصناعة و 18% في قطاع الخدمات كما أن 24% في قطاع البناء و الأشغال العمومية و الري، و لقد تجاوزت مساهمتها في الإنتاج الوطني الخام حوالي 20 % إضافة إلى تعزيز تمويلها من خلال المصادقة على القانون المتعلق بشركة الرأسمالي الاستثماري، الذي هدف إلى تطوير الرأسمال الاستثماري كمول إضافي و كبديل لتمويل النشاط الاقتصادي ، مقارنة بالتمويل البنكي، كذلك إلى الاستجابة للحاجيات المالية للمؤسسات، لاسيما منها الصغيرة و المتوسطة في مختلف مراحلها.

مع بداية سنة 2001، بدأت الجزائر تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال عملية الاندماج في الاقتصاد الدولي، حتى تتمكن من وقف التدهور الذي طال اقتصادها في سنوات السبعينيات و استعادت توازناته الكبرى التي تدعمت بواسطة مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي الذي انطلق في جويلية 2001 إلى غاية سنة 2004.

وهكذا وضعت الدولة هدف الإصلاحات و ركزت على رفع قدرات الإنتاج التصديرية خارج قطاع المحروقات ، ذلك من أجل القضاء على الفقر، و خلق مناصب شغل، ضمان التوازن الجهوي، إحياء الفضاء الإقليمي و لقد خصص لبرنامج الإنعاش الوطني 252 مليار دينار (بوفحص، ب س، ص-ص، 13، 14)

أما خلال الفترة الممتدة ما بين (2005 - 2009) فلقد تم انطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو و كذا برنامجي الجنوب و الهضاب العليا بتمويل بقيمة 200 مليار دولار أمريكي ، خصص لتطوير شبكة

الطرق و السكك الحديدية، مجال الموارد المائية ، إصلاح المؤسسات الاستشفائية، التكفل بالاحتياجات المتزايدة في مجال التربية، التعليم، التكوين و كذا تطوير الخدمات العامة و تحديثها.

تم جاء برنامج التنمية الخماسي، الذي انطلق من 2010 إلى غاية 2014، وخصص له 286 مليار دولار، و يهدف إلى استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها في قطاع الطرقات و المياه و إطلاق مشاريع جديدة و تحسين المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها و كذلك مؤسسات التكوين المهني، إصلاح و تحديث المستشفيات و تحسين ظروف السكن و القضاء على الأحياء القصديرية و الفوضوية و تطوير المنشآت القاعدية، تحسين النقل الحضري، تحديث الهياكل القاعدية بالمطارات تهيئة الإقليم و البيئة، تحسين إمكانيات و خدمات الجماعات المحلية، قطاع العدالة دعم التنمية الفلاحية و الريفية، التركيز على ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال إنشاء مناطق صناعية و الدعم العمومي للتأهيل و تسير القروض البنكية و دعم التنمية الصناعية، من خلال القروض البنكية المسيرة من قبل الدولة من أجل إنجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء، تطوير الصناعة البيتروكيميائية، تحديث المؤسسات العمومية، تشجيع إنشاء مناصب الشغل.

و على صعيد آخر هدف هذا البرنامج إلى تطوير اقتصاد المعرفة، من خلال دعم البحث العلمي، تعميم التعليم و استعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية للتعليم كلها و في المرافق العمومية (زوين، 2011، ص، 156).

إن ما يمكن قوله عن مرحلة الخصخصة وما لحقها من إصلاحات، أنها كانت مرحلة التحديات الحقيقية، فبعد أن تقوّل العامل الجزائري على مبادئ الاشتراكية بكل سلبياتها و إيجابياتها، ظهرت الخصخصة كأسلوب تسييري، حيث اعتبر مصدر تهديد لمستقبل العمال في المؤسسات العمومية، التي تمثل مصدر رزقهم الوحيد لهذا لقي هذا الأسلوب رفض و قلق لدى العمال وممثليهم، و الذين رأوا في هذا الأسلوب تبديد للأموال العمومية، وتخلي عن الملكية العامة التي هي ملك للشعب العامل، خاصة مع التزايد في عمليات التسريح الجماعي التي ساهمت في زيادة حجم البطالة، وتدهور القدرة الشرائية للمواطنين، مما أفرز العديد من المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية، وهذا راجع إلى الاختلاف الكبير بين مبادئ هذا الأسلوب وبين الثقافة والقيم التي تعود عليها العامل الجزائري بعد الاستقلال.

بالتالي كان الأمر يتطلب وقتا من أجل التعود على أسلوب الخصخصة والنظام الرأسمالي بصفة عامة وهذا ما نعيشه اليوم بعد مرور أكثر من عقدين من الزمن على تطبيقه. حيث سعت المؤسسة العمومية للتأسيس لقيم تنظيمية عقلانية ورشيدة تسعى للفعالية والنجاح في ظل وجود مؤسسات منافسة على المستوى المحلي والعالمي فرضت منطقتها وهويتها.

5. أثر الثقافة المجتمعية على القيم التنظيمية في المؤسسة العمومية:

بما أن التنظيم هو نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، فهذا يعني أن القيم التنظيمية داخل أي مؤسسة تتأثر بالثقافة المجتمعية الموجودة في المجتمع، لهذا نحاول من خلال هذا العنصر عرض بعض الأنماط والمظاهر السلوكية التي تبرز التفاعل والتشابه بين الثقافة المجتمعية والقيم التنظيمية للعامل الجزائري، ومن هذه المظاهر نجد ما يلي :

أ- **نظرة الفرد للعمل :** في دراسة لـ "بوفلجة غياث" حول المؤسسات العمومية توصل إلى أن العامل الجزائري يحترم العمل ويمجده ذلك أن العقيدة الإسلامية تدعو إلى العمل والاجتهاد فيه، وإتقانه، لكن بفعل السياسة الاستعمارية الاستغلالية التي احتقرت العامل الجزائري وجعلته مسخر لمصالحها دون الحصول على حقوقه المشروعة، جعلت من العامل الجزائري يفضل العمل المستقل سواء في المجال الفلاحي أو الحرفي، أو الصناعي، أو التجاري، كما أن الشباب الجزائري يفضل عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة والهندسة المعمارية... الخ حتى يشتغل لحسابه الخاص، أما العمل عند الغير فعادة ما يكون عند الضرورة فقط، فقد كان مركز الفرد نابعا من مركز قبيلته أو أسرته بين القبائل والأسر أكثر مما هو ناتج عن طبيعة عمله، وهي النظرة التي أخذت تتغير مع التحولات الكبيرة التي يعرفها المجتمع الجزائري. (بوفلجة، مرجع سابق، ص، 77)

ب- **نظرة الفرد الجزائري للمرأة العاملة :** وهو من المواضيع التي تدخل فيه الثقافة بشكل كبير في ميدان العمل والإنتاج، حيث النظرة السائدة هي أن مكان المرأة في البيت، ورغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت، إلا أن الضغط الاجتماعي يعتبر عنصرا قويا حيث تضطر كثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود، كذلك هناك ضغط اجتماعي ونظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في المؤسسات الصناعية والخدماتية، عادة ما تكون سببا لعدة مشاكل عاطفية أو ثقافية، لهذا نجد ضغوطا اجتماعية وحتى سياسية من طرف بعض الجمعيات من أجل الفصل بين الجنسين في مختلف مجالات الدراسة والعمل.

وهكذا نجد الثقافة التقليدية تؤثر في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق الأمر بالمرأة العاملة، وخاصة إذا كانت المرأة إطارا وتتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا أشد رفضا و معارضة. (بوفلجة 1998 ، ص، 30)

ت- **احترام الوقت والمواظبة :** إن الاستقلالية وحرية الفرد التي يستمدّها من القيم الثقافية التقليدية وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين إلى المدن، تميز سلوكياتهم. فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه، والاعتماد على الشمس في ضبط الوقت، واعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب... الخ...) جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم لهذا

يلتمسون أعدارا لتبرير مخالقاتهم كقلة وسائل المواصلات، والظروف الخاصة. كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل، حيث يتغيب العامل دون إنذار مسبق.

ث- **الطابع الثقافي للقيادة:** نجد أن للثقافة التقليدية في المجتمع أثر في تحديد العلاقة مع المسؤولين والمشرفين، ففي نفس الدراسة التي قام بها "بوفلجة غياث" لاحظ من خلال قيامه بمقابلات مع العمال أن مدير وحدة إنتاجية لم يكن محبوبا ولا مرغوبا فيه من طرف العمال، والسبب في ذلك لم يكن قدرته على العمل أو كفاءته في التسيير أو ظلمه للعمال، وإنما كانت له سلوكيات مريبة وغير أخلاقية في وسط محافظ، وهي الأسباب التي أدت إلى عدم قبوله، والعمل على تجنب التعامل معه في الوحدة في حين كان رئيس دائرة المستخدمين و هو من نفس المنطقة، ويشهد له الجميع بسلوكياته الحسنة، حيث يتحدث مع العمال وهم أميون في غالبيتهم، بتواضع حيث أنه يسأل عن أبنائهم ومعارفهم ومشاكلهم الخاصة مما خلق علاقات حميمة وثيقة بينه وبين العمال. ومن جهة أخرى نجد قيم احترام كبار السن، فكثيرا ما يكون الإطار صغار السن وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل على مستوى العلاقات بين العمال والمسؤولين.

ج- **الصراع والانضباط في العمل:** إن التعود على حرية العمل، وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين، ونقص الانضباط الذي تطلبه التنظيم الحديث. وهكذا تكون القيم سببا في حالات عدم الانضباط في ذلك، وما أمكن ملاحظته في كثير من الحالات وفي مختلف الوحدات الإنتاجية، رفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط وهو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي ينتسب لها غالبية العمال، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى الشائعات والصراعات.

ح- **إجراءات الأمن:** إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرة، يجعل العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها، ولا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من خوذ، وأقنعة وقفازات، وغيرها من أدوات الوقاية مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حوادث بالإمكان تجنبها، لو احترمت إجراءات الأمن الضرورية، وهذا بسبب أن هناك عدم معرفة حقيقية للمخاطر من جهة، واتجاهات شبه مستقلة في مواجهة حوادث العمل والأمراض المهنية من جهة أخرى هذه المشاكل الوقائية هي أحسن مثال لإبراز نوع الذهنية التي يحملونها. (بوفلجة، مرجع سابق، ص، 36)

فرغم أن مؤسساتنا لا تخلو نهائيا من أنماط وقيم ثقافية مرتبطة بالنمط الحديث لتنظيم العمل إلا أن المشكلة في التعارض والتناقض السائد بين القيم التنظيمية والقيم التقليدية التي ورثها الإنسان الجزائري من التجارب التاريخية التي مر بها، وكذلك حداثة التجربة التنموية الجزائرية وما ارتبط بها من رؤية

إيديولوجية كانت انعكاس لاختيارات سياسية واجتماعية أكثر منها خيارات اقتصادية تتعلق بالنجاعة والربحية وتكوين الثروة التي تؤسس من أجلها المؤسسات الاقتصادية، ضف إلى ذلك الصراع الطبيعي بين القيم الوافدة والقيم السائدة الذي يحدث دائما عند التقاء ثقافتين مختلفتين تتطويان على مضامين قيمة متعارضة، وخاصة في جانب الاعتقادات والأعراف وأسلوب الحياة بصفة عامة كل هذه العوامل جعلت من القيم التنظيمية لدى العامل الجزائري أسيرة التناقض والصراع بين الأطر التنظيمية التقليدية والنماذج الحديثة، وذلك أن الأطر التقليدية و بحكم مرور مدة زمنية طويلة عليها انغrust في لا وعي الفرد الجزائري وارتبطت بقيم مقدسة كالدين، والقضاء والقدر، والرزق، والمكتوب وما إلى ذلك من أحكام معيارية التي لا يمكن تغييرها بسهولة. (بوقرة، 2008، ص، 249)

ما يمكننا قوله في سياق هذا الطرح، الذي حاولنا من خلاله إبراز أهم الإصلاحات التي طالت المؤسسة العمومية الجزائرية، مع التركيز على القيم والخصائص التنظيمية التي ميزتها خلال فترات تاريخية متعددة، هو أن العامل التاريخي والثقافي كان لهما بالغ الأثر في ظهور واستفحال العديد من القيم السلبية التي أثرت سابقا ولا تزال إلى اليوم على وضعية المؤسسة العمومية الجزائرية التي تعتبر ضحية لمختلف التغيرات التي طالتها وارتكزت بالدرجة الأولى على جوانب تقنية وتسييري، متغافلة عن الجوانب الثقافية والقيمية ودورها الكبير في خلق هوية ومكانة للمؤسسة العمومية تجعلها قادرة على فرض نفسها محليا وعالميا.

إذن بعد التطرق إلى متغير القيم التنظيمية داخل المؤسسة العمومية نخرج في العنصر الموالي إلى متغير الولاء داخل هذه المؤسسات تحت عنوان " الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية "

ثالثا- الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية:

إن الحديث عن الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، يحمل نوعا من الصعوبة، وذلك راجع لكونه من المتغيرات اللامادية والتي طالما كانت مغيبة داخل مؤسساتنا، بفعل عوامل تاريخية، وثقافية وأيديولوجية معينة. لكن بالرغم من ذلك نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى مجموعة من العناصر التي نسعى من خلالها إلى توضيح طبيعة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية من الاستقلال إلى اليوم والبحث عن مختلف العوامل التي قد تساهم في بنائه و تعزيزه لدى العمال، وكذلك مختلف الصعوبات التي تقف حاجزا أمام تدعيمه في مؤسساتنا العمومية.

□ 1 - طبيعة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية:

سبق وأن تطرقنا إلى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، كما قدمنا إطارا نظريا يبرز مختلف خصائصها التنظيمية والقيمية، وما لاحظناه أنه خلال مختلف التغيرات التي طالت المؤسسة العمومية لم نصادف مطلقا كلمة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

على هذا الأساس نحاول من خلال هذا العنصر البحث عن بعض المظاهر التي قد نتمكن من خلالها أن نستشف مفهوما معينا للولاء يساهم في توضيح طبيعته داخل المؤسسة العمومية الجزائرية.

ومن الأشياء التي يجب التأكيد عليها في هذا الصدد، والتي كان لها أثر واضح على طبيعة الولاء في المؤسسات الاقتصادية العمومية طيلة السنوات التي أعقبت الاستقلال و إلى وقت قريب، هو أن الدولة الجزائرية، لم تكن تبحث عن "الفعالية الاقتصادية" بل كان هم القائمين على شؤون البلاد، "تأميم السلطة السياسية من خلال امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج، عن طريق الوزارات المختلفة .

فالمؤسسة لم تكن تمتلك قرارات تسييرها، بل كان ذلك يتم على مستوى المركز الذي يملئ عليها ما يجب القيام به وبالتالي فقد كان من أهداف الدولة أن لا يكون نشاط المؤسسة واستراتيجيتها تتعارض مع استراتيجية الدولة نفسها. (Bouzidi, op cit, 1985, p,5)

إذن من خلال هذا المنطق الذي فرضته السلطات العليا في البلاد، لا يمكن الحديث عن ولاء مؤسسي. وبالتالي في ظل هذه الأوضاع أصبحت المؤسسة العمومية عبارة عن إدارة لفرع من فروع النشاط الاقتصادي تحت التوجيه الكامل للدولة، حيث كانت الوصاية تتمتع بكل سلطات تسيير المؤسسة. (Saadi, 1985. p.34.). التي جعلت منها المكان المحبذ لكل المطالب الاجتماعية للعمال، وهو ما يفسر ولو جزئيا ما كانت تعرف من صراعات وتوترات مهنية و إن ضعف الإنتاجية الذي أصبحت تعاني منه مؤسسة الدولة لم يكن في الحقيقة ناتج عن سوء تقدير من طرف القائمين عليها بقدر ما كان ناتج عن طبيعة النظام السياسي الجزائري. (Lahouari, 1990. p.211)

إن ما جاءت به مختلف الإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية ، تميزت بكثير من التناقض . حيث يرى معظم الذين درسوا تاريخ المؤسسة العمومية خلال مراحلها التاريخية المتعاقبة أنه وبالرغم من مساهمتها في تحسين مكانة العامل وتوسيع مجال المشاركة، إلا أن تلك الإصلاحات ساهمت في الوقت ذاته في تدهور وضعية المؤسسات الاقتصادية، لأنها لم توفر لها شروط النجاح والمردودية. (Benissad, 1991, p. 6. ولم تولي أهمية للجوانب الثقافية والقيمية التي يجب أن تعززها لدى العمال حتى تضمن ولاءهم وانتمائهم لمؤسساتهم، وليس للسلطة السياسية الحاكمة، وهذا ما أدى إلى ظهور أزمة في تسييرها سواء في السنوات الماضية أو الآن أين لاتزال المؤسسة العمومية تتخبط في العديد من المشكلات. وأن الولاء داخلها يكاد يكون منعدما فكل عمال القطاع العمومي ما إن يجدوا مناصب عمل توفر لهم أجور أعلى وظروف أحسن، فإنهم لن يترددوا لحظة واحدة في مغادرة مؤسساتهم، كما لا يخفى على الجميع عدد العمال الذين فضلوا الإحالة على التقاعد (في إطار ما عرف بالتقاعد النسبي) بالرغم من أنهم لازالوا قادرين على العمل، هذه بعض المؤشرات التي توضح بشكل جلي طبيعة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

ومع انخفاض أسعار النفط في السنوات القليلة الماضية، وظهور شبح التقشف الاقتصادي الذي دفع بالمسؤولين إلى البحث عن طرق وأساليب لتطوير الاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات، يبقى الحال على حاله. فمن المآخذ التي توجه لمختلف الأساليب التي تم اعتمادها من الاستقلال إلى اليوم هو الإهمال الكبير للمورد البشري وقيمه واتجاهاته، مما يجعل التغيير المنشود صعب الحدوث، فعلى الدولة أن تعي تماما أن أي تغيير في الأساليب يجب أن يصاحبه تغيير في القيم والثقافة والذهنيات.

إذن من خلال العودة إلى مجمل الإصلاحات التي تم اعتمادها بعد الاستقلال من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين مستوى معيشة الشعب الجزائري وتعويضه عن سنوات الاستعمار الفرنسي، ركزت الدولة على الجوانب الاجتماعية بالدرجة الأولى، وذلك من خلال اعتمادها على أنماط تسيريه متعددة (سبق التطرق إليها) نستطيع من خلالها القول أن مفهوم الولاء برز أكثر كمفهوم سياسي حاولت من خلاله الدولة الإيفاء بالتزاماتها اتجاه الشعب، وبالمقابل الشعب يكون له ولاء للحزب الحاكم. في ظل هذه الثنائية أصبح الفرد الجزائري قادرا على تسيير مؤسسته ومالكا لها، لكن في غياب ضوابط وقيم تفرض عليه نوعا من الالتزام والانضباط، فكان أغلب العمال الجزائريين من ذوي الأصول الريفية. بالتالي نشاطهم الأساسي هو الزراعة، هذه الخصائص التي تميز بها الفرد الجزائري بعد الاستقلال كان لها بالغ الأثر على المؤسسة العمومية سواء الصناعية أو الخدماتية، حيث يصعب التعامل معه وفق قوانين محددة وصارمة.

وعليه فإن المظاهر السلبية التي تنسم بها القيم التنظيمية في مؤسساتنا هي انعكاس مباشر للثقافة المجتمعية التي ملئت بالصراعات والتناقضات، فبدل أن تهتم النخبة الوطنية بغرس قيم الفعالية، والإنجاز والولاء... وغيرها من القيم الإيجابية، راحت تتصارع وتستدعي الحروب التاريخية بين الثقافات والحضارات، مما انعكس ذلك جليا على الثقافة التنظيمية، ولقد أثبتت الدراسات أن الثقافة المجتمعية تؤثر بشكل مباشر في واقع المنظمة، أكثر من الأساليب التنظيمية وقواعد تسيير المؤسسات.

فرغم أن الدراسات تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة أدوار من بينها أنها تخلق الاختلافات بين المؤسسة و الآخرين، وأنها تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية، وتخلق الالتزام والولاء بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد، وأنها تعزز ثبات النظام الاجتماعي، وذلك أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله، وأخيرا فإن الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين .

رغم ذلك كله نجد أن العامل الجزائري داخل المنظمة لا يشعر بكل هذه الأشياء ويعيش في اغتراب كبير بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، ولا يشعر بأي تميز له أو لمنظمتة عن المؤسسات الأخرى، بل بالنسبة له ما هي إلا مكان لكسب عيشه، أما الإحساس بأشياء أكبر من الاهتمامات الشخصية فإن ذلك

يعتبر شيء غير منطقي لديه فمصلحته الشخصية وأهدافه الفردية مقدمة دائما على أي مصلحة أو هدف خاص بالمؤسسة ولعل الثقافة السائدة هي التي تعزز لديه هذه القيم، فعندما ينظر إلى مسؤوليه وزملائه كيف يتصرفون بمصالح المؤسسة وبعاداتها، فإنه يجد نفسه مضطرا للانخراط في هذا المناخ التنظيمي وإلا وجد نفسه منبوذا غير مقبول.

إذن هذا واقع الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري والذي تعيشه وتتعايش معه معظم المؤسسات الجزائرية باختلاف أنشطتها وباختلاف المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون بها . (العطية، 2003 ، ص، 330)

2 - عوامل تعزيز الولاء في المؤسسة العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية.

في ظل مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي طالت المؤسسة العمومية الجزائرية، يمكن القول أن أهم العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الولاء تنقسم إلى عوامل مادية وأخرى لا مادية، ونقوم بداية باستعراض العوامل اللامادية المتعلقة بالقيم والمعايير التنظيمية الواجب توفرها في المؤسسات من أجل بناء وتدعيم الولاء وتتمثل فيما يلي :-

أولاً- تشجيع القيم التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة :

بسبب عوامل تاريخية وسياسية وثقافية؛ ظهرت قيم تنظيمية داخل مؤسساتنا العمومية أقل ما يقال عنها أنها اتسمت بالسلبية حيث انتشر التسبب واللامبالاة و التغيب والتأخر عن العمل وعدم تحمل المسؤولية. وهو ما أدى إلى انخفاض درجات الولاء لدى العمال اتجاه مؤسساتهم، لهذا يرى العديد من الباحثين في واقع المؤسسة العمومية أنه يجب إعادة النظر بالدرجة الأولى في الجوانب القيمية السائدة داخل المؤسسات الجزائرية ومحاولة العمل على غرس وتعزيز قيم تنظيمية إيجابية أساسها، حب العمل وإتقانه والاعتزاز بالمؤسسة وتحمل المسؤولية... وغيرها من القيم التنظيمية القادرة على زيادة درجة الولاء وهذا عن طريق فهم السلوك التنظيمي للعمال واتجاهاتهم وحاجاتهم و دوافعهم الشخصية والعامة، إذ يجب حصرها والتعرف عليها وتصنيفها. وهكذا يصبح بالإمكان تغيير القيم التنظيمية السلبية بقيم أخرى إيجابية، تساهم في تحسين فعالية المؤسسة والرفع من أداء و كفاءة العامل وولائه لمؤسسته، ومن أهم الأساليب التي يجب العمل عليها لتعزيز الولاء داخل المؤسسة ما يلي :-

1- تعزيز القيم المرتبطة بالقادة: يرتبط هذا النوع من المعايير بالقادة الإداريين للمؤسسة، ويعنى بضبط

سلوك الفرد القائد، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء الموارد البشرية العاملة تحت سلطته.

ويبدأ تأثير هذا النوع من القيم، من أعلى هرم السلطة في المؤسسة متجها إلى أسفله، فإذا كان القائد

يتمتع بدرجة ولاء مرتفعة لمؤسسته، هذا من شأنه أن يؤثر على بقية العمال خصوصا إذا اعتبر بمثابة

قدوة لهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المعايير التي نوجزها فيما يلي :-

أ- **معيار القدوة:** يفرض على الفرد القائد أن يكون مثلاً واقعياً للسلوك الأمثل، هذا المثال الواقعي قد يكون مثلاً حسيماً مرئياً ملموساً يقتدى به، وقد يكون مثلاً معنوياً حاضراً في ذهن العمال، من خلال صورة مرتسمة في ذهن العامل لسلوكيات وأقوال وأفعال قائدهم. ويخدم الفرد القائد في تحقيقه لهذا المعيار، تحليله بقيمتي (الميداني، 1999 م، ص 214):

- المشاركة في اتخاذ القرارات مع العمال واختيار أنسب قرار حتى لو لم يكن قراره.
 - الحياد بمعنى أن يكون غير متحيز لرأي معين في إصداره لقراراته أو لشخص محدد.
- ب- **معيار الصفة:** يمكن المؤسسة من الحصول على أفضل الموارد البشرية، لتأدية الأعمال والمهام الوظيفية، إدارية كانت أو تنفيذية. ويستلزم تحقيق هذا المعيار من القائد أن يتحلى بقيمتين هما (فرنسيس، وودكوك، مرجع سابق، ص- ص، 39، 45):
- تقسيم العمل، وذلك حسب قدرات وإمكانيات الموارد البشرية، دون إهمال لرغباتها و ميولاتها في العمل.
 - التخصص الوظيفي الذي يقتضي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالاختيار يكون وفق الخبرة الفنية والإدارية، والتعيين يتم طبقاً لاختبارات الكفاءة.
- ج- **معيار الالتزام:** يعتبر القاعدة الأساسية في قيم القائد، ويرتبط هذا المعيار بتحقيقه بقيمتي:
- تحمل المسؤولية؛ وتعني تعهد الفرد بتنفيذ الأعمال المعهودة إليه بأقصى قدراته، مع تحمله تبعات ما يحدث عن ذلك.
 - الرقابة الذاتية، في نفسه وتنميتها في نفوس الموارد البشرية العاملة تحت إمرته، بما يضمن السير الحسن للعمل في وجود الفرد القائد وفي غيابه.
- د- **معيار العدل:** أي مدى تقيد الفرد القائد بالحق في علاقاته مع الموارد البشرية، في كل عمل أو قول أو حكم أو وضع القوانين والنظم. ويتم ذلك من خلال :
- المساواة التي ينصف بها نفسه والموارد البشرية العاملة تحت إمرته.
 - الإحسان حيث يترك المجال مفتوحاً أمام القائد للتسامح.
- 2- **القيم المرتبطة بالعامل:** وتعني بضبط سلوك الفرد في تنفيذه للقرارات المعهودة إليه، باعتبار أن نوع سلوكه يؤثر في أدائه، وفي أداء المؤسسة ككل. ويتركز تأثير هذا النوع من المعايير في أسفل هرم السلطة في المؤسسة، وما يرتبط بها من قيم نجد :
- أ- **معيار الإتقان؛** أي مدى تحكم منفذ القرار في المهام الموكلة إليه، وسعيه لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله. وترتبط به قيمتان هما (حسن، الميداني، مرجع سابق، ص، 222):
- القوة بمعنى أن يكون الفرد قوياً على العمل، محيطاً بمتطلبات أدائه.
 - الأمانة؛ أي أن يكون الفرد مؤتمناً على العمل.

ب- **معيار الانضباط** : هو درجة التزام منفذ القرار بالمهام الموكلة إليه، وحرصه على تأديتها بالكيفية وفي الوقت المناسبين. ولكي يحقق الفرد منفذ القرار هذا المعيار، يجب أن يتحلى بقيمتي:

- **تأمين الوقت**؛ لأن الالتزام بالوقت في أداء العمل من تمام الإتقان فيه، والأجر إنما يكون مقابل العمل في مواعيد محددة.
- **الطاعة و تعني تنفيذ الأوامر**، فأى عرقلة في تنفيذ القرار من طرف الموارد البشرية تعني مقاومة التغيير أو العصيان.

ج- **معيار التعاون**: هو مدى شعور الفرد منفذ القرار بأنه جزء من جماعة العمل، فبقدر احتياج الفرد والتزامه بها، بقدر ما يأتي تعاونه معها لتحقيق القرار موضع التنفيذ. ويخدم الفرد منفذ القرار في تحقيقه لهذا المعيار تحليه بما يلي :-

- **التواضع** بمعنى تجنب العامل للتكبر والمباهاة.

3- **القيم المرتبطة بالمؤسسة** : تأثير هذا النوع من المعايير، يشمل كل مستويات هرم السلطة في المؤسسة، فهو يهدف إلى تهيئة المناخ التنظيمي العام السائد في المؤسسة، وترتبط به مجموعة من القيم والمعايير هي :

أ- **معيار الولاء**: أي شدة ارتباط واندماج الموارد البشرية مع المؤسسة، لأن لهذا الرابط النفسي أثر بالغ على اندماج الموارد البشرية في العمل، وتبنيها لقيم المؤسسة، ورغبتها في بذل قصارى جهودها لصالحها والمحافظة على عضويتها فيها. ويخدم الموارد البشرية في تحقيقها لهذا المعيار، تحليها بقيمتي:

- **الوفاء و المحافظة على العهود مع العملاء والزلاء.**
- **الانتماء**؛ هو شعور إيجابي يدفع الفرد لاستدماج مبادئ المؤسسة وقيمها، لأقصى شدتها مما يولد توحيد الفرد مع المؤسسة، بحيث يتمسك بها ويدافع عنها.

ب- **معيار الحرية**: هو مدى قدرة الموارد البشرية على فعل الأشياء أو تركها في المؤسسة بإرادتها الذاتية، ويخدمها في تحقيق هذا المعيار، تحليها بقيمتي:

- **الاستقلالية و هي انفراد الموارد البشرية بتدبير الأمور المتعلقة بعملها في المؤسسة بنفسها، دون الخضوع لوصاية أو رقابة.**

- **الطموح** بمعنى رغبة شخص في النجاح، تتجلى في سلوك الفرد من خلال بحثه عن التفوق في تحقيق أهدافه المادية والمعنوية المنشودة. (Ohana,1999,p30)

ت- **معيار الرشد**: هو حسن تصرف الموارد البشرية في توظيفها للموارد المتاحة في المؤسسة، ومدى توفيقها في الاختيار بين البدائل الممكنة. ويتجلى في قمتين هما :

- المرونة؛ هي قدرة الموارد البشرية على التكيف مع الظروف الطارئة وحالات عدم التأكد التي تواجهها أثناء تأديتها لعملها في المؤسسة، والتي لا تكون مهياة للتعامل معها مسبقاً.
- التدبير وهو النظر إلى ما تؤول إليه عواقب الأمور بمعرفة الخير، فحسن تدبير الفرد هو جودة رؤيته في استنباط الأصلح والأفضل، مما يتعلق بالفرد نفسه، أو ما يشير به على غيره في تدبير كل أمر متفاهم الخطورة.

ث- معيار المصلحة العامة: ويعني مدى تغليب الموارد البشرية العاملة في المؤسسة للمصلحة العامة كلما تعارضت مع مصلحتها الخاصة. (شلاي، د سنة، ص، 6)

ثانيا- التركيز على الجوانب المادية : بطبيعة الحال لا يكفي تغيير القيم التنظيمية لدى العمال من أجل الحصول على ولائهم، فالهدف الأساسي للعامل يبقى الحصول على عائد مادي يضمن له حياة مستقرة ماديا، ولهذا ومن أجل بناء الولاء لدى العامل الجزائري يجب القيام بمجموعة من الإجراءات التي نستعرضها فيما يلي :-

الأجر : أثبتت العديد من الدراسات أن الأجر العالي يعزز ولاء العامل لمؤسسته.

الحوافز : كلما تلقى العمال تحفيزات من مؤسستهم كلما ساهم ذلك في تعزيز ولائهم لها.

الترقية : تعد الترقية أحد المتغيرات التي تشعر العامل بالرضى، وكلما شعر العامل بالرضى الوظيفي كلما كان ذلك أحد أسباب ولائه لمؤسسته.

3- صعوبات تدعيم الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية :

إن عملية تعزيز الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية ليس بالأمر السهل، خصوصا في ظل الاختلاف و التجاذب الثقافي الموجود داخل المجتمع الجزائري، الذي يفرض نفسه بشكل كبير على البيئة الداخلية للمؤسسة العمومية، حيث نجد مجموعة من القيم المختلفة والناجمة عن ثقافات متعددة، هي الثقافة المجتمعية التقليدية التي أفرزت فكرة أن ممتلكات الدولة يعني ممتلكات المواطن، والثقافة الغربية التي لاتزال متأثرة بفرنسا ويظهر هذا من خلال نمط التفكير واللغة الفرنسية المستعملة بشكل ملحوظ لدى مدراء ومسيري أغلب المؤسسات العمومية، وأخيرا الثقافة التي تحاول بناء نفسها وفق خصوصية الشعب الجزائري من جهة و الملائمة للتغيرات المختلفة التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم من جهة أخرى، لهذا فإن محاولة بناء وتعزيز الولاء لدى العمال، ينطوي على بعض الصعوبات نذكر منها ما يلي :-

أ- الصعوبات الثقافية ومشاكل التسيير البشري:

الناجمة عموما عن غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة، وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب للتسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع ومن هذه الصعوبات نجد ما يلي :-

* **تغلب الذهنية الفلاحية عند العمال :** يغلب على النشاطات المهنية للمجتمعات النامية الطابع الفلاحي لهذا فان الثقافة السائدة وبالتالي القيم التي يحملها العمال متأثرة بهذا الجانب، وهو ما يعبر عنه عادة ب "الذهنية الفلاحية " في مقابل الذهنية الصناعية" التي نجدها عند عمال المجتمعات المصنعة.

* **الخبرة المهنية للعامل:** للخبرة المهنية أثر في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل. فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد الى الترقية والرفع من الحالة المادية، يؤدي به الى الجد والعمل من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا تعطى أهمية لجهد العامل وتقانيه في العمل والاعتماد على المحسوبية والعشائرية، فان ذلك يؤدي الى التأثير على قيم العمل ومفهومه ودوافعه.

ب- **بعض الإفرازمات السلوكية – المهنية لقيم العامل :**

* **التخلف والتغيب عن العمل :** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، إضافة إلى سوء وسائل المواصلات، يجعل من الصعب احترام وقت العمل، إلا أنه وحتى عند توفر وسائل النقل، فان العمال تعودوا على الإهمال نتيجة لقلة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والغالبة، أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية.

* **ارتفاع مستوى حوادث العمل :** تعاني المؤسسات الإنتاجية من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية، وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة، وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للاحتياطات الأمنية الضرورية .

* **صراعات العمل :** تعرف مؤسسات الدول النامية مجموعة من الصراعات، صراعات بين الإدارة والعمال صراعات بين أفراد من مختلف المناطق والجهات، صراعات بين مختلف القبائل، وغيرها من الصراعات. إلا أن ما يلفت الانتباه هو أن الخلفية الثقافية للعمال هي الأسباب الحقيقية لعدد كبير منها.

* **ضعف الرضا المهني :** إن المتنوع لواقع العمال، وظروف عملهم، يستنتج وجود نوع من التذمر وعدم الرضا المهني، وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسيب والإهمال وخاصة في المؤسسات العمومية.(دبلة، 2011، ص، 91)

استنادا لما سبق ذكره؛ بداية من التعرض للسياق التاريخي الذي مرت به المؤسسة العمومية الجزائرية و وصولا إلى مختلف الإصلاحات الهيكلية التي عرفت منذ الاستقلال إلى اليوم نخلص إلى أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننكر دور العوامل التاريخية والثقافية التي مر بها المجتمع الجزائري، والتي أدت

إلى فشل العديد من الخطط والإصلاحات، وأبرزت مشاكل اجتماعية واقتصادية، أثرت بالدرجة الأولى على وضعية المؤسسة العمومية والاقتصاد الوطني بشكل عام، وأبرزت قيما تنظيمية سلبية، تنقّر إلى الولاء كمتغير أساسي بإمكانه أن يحدث الفرق في وضعيتها، ويجعل للمؤسسة الوطنية دور في تحسين وضعية العمال المعيشية وبناء الاقتصاد الوطني.

خلاصة

لهذا يمكن القول؛ أن مختلف تلك الإصلاحات كان تركيزها منصبا على جوانب إدارية وتسييرية وتقنية بالدرجة الأولى، ولم تولي لقيم واتجاهات المورد البشري أي أهمية. وعلى هذا الأساس تجب الإشارة إلى أن التغيير والإصلاح الذي يهدف إلى تطوير المؤسسة العمومية وجعلها ذات كفاءة وفعالية، يجب أن يهتم بالمورد البشري وثقافته وقيمه ومختلف اتجاهاته ويوليه العناية اللازمة في أي خطط وبرامج إصلاحية، أما غير ذلك فإن المؤسسة العمومية ستبقى رهينة التجارب المستوردة من الخارج، ولن يطرأ على وضعيتها أي تغيير حقيقي وفعال، قادر على انتشالها من مختلف المشاكل التي تتخبط فيها على الصعيدين المادي والقيمي.



عناصر الفصل الخامس

تمهيد

أولا - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية والولاء

2- الدراسات السابقة حول القيم التنظيمية

3- ملاحظات حول الدراسات السابقة المتعلقة بالقيم التنظيمية

4- الدراسات السابقة حول الولاء في المؤسسة

4- ملاحظات حول الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء

ثانيا - أهم القضايا المستخلصة

1- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة

2- نقاط الاختلاف

3- أوجه التشابه

5- جوانب الاستفادة

خلاصة

تمهيد:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث السوسيولوجي، لأنها تعتبر بمثابة توجيه للباحث، حيث أن اطلاعه على ما تم إنجازه من دراسات وأبحاث مشابهة لما هو بصدد البحث فيه، يسهم إلى حد ما في توضيح الرؤية أمامه فلا يقع في تكرار مواضيع سبق البحث فيها، كما تساعده الدراسات السابقة على تحديد زوايا أخرى للبحث مختلفة تماما عن ما تم البحث فيه قبلا.

ولهذا فإنه من خلال هذه الدراسة المتعلقة بالقيم التنظيمية والولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، نعد من خلال الفصل الخامس والموسوم بـ"البعد الإمبريقي في دراسة القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة" إلى تقديم عرض تحليلي مقارن بين مجموعة من الدراسات السابقة والمماثلة للموضوع المتناول، وذلك بالتركيز على الدراسات التي تناولت متغيري الدراسة كل على حدى، حيث قمنا بتقسيمها إلى دراسات حول متغير القيم التنظيمية، ودراسات أخرى تطرقت إلى الولاء، في ميادين بحث مختلفة، كما حاولنا إبراز مختلف جوانب الاستفادة من هذه النماذج من خلال التعرض إلى نقاط التشابه والاختلاف.

وذلك بعد القيام بعرض أهداف كل دراسة والتساؤل المركزي الذي انطلقت منه، الفرضيات المصاغة، ومختلف الخطوات المنهجية، فضلا عن أهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة وأجراء مقارنات نظرية ومنهجية للتعرف على مدى تشابهها واختلافها مع الدراسة الراهنة.

وهكذا يمكن القول أن المحك الأساسي الذي اعتمد عليه في اختيار الدراسات السابقة هو متغيري الدراسة بمعنى القيم التنظيمية كمتغير مستقل والولاء كمتغير تابع. إذن البداية تكون بعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت متغير القيم التنظيمية.

أولا - الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيم التنظيمية والولاء:

تم تناول القيم التنظيمية والولاء بالدراسة في ميادين بحث متعددة وبأساليب منهجية مختلفة، لهذا نسعى في هذا الفصل إلى تناول مجموعة من الدراسات المماثلة للموضوع المتناول في الدراسة الحالية، وهذا من أجل الكشف عن نقاط التشابه والاختلاف، وتوضيح مختلف الجوانب التي تم الاستفادة منها في هذا البحث والبدائية تكون مع استعراض لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل وهو القيم التنظيمية.

1- الدراسات السابقة للقيم التنظيمية:

بالرغم من حداثة موضوع القيم التنظيمية في التراث النظري السوسيولوجي، إلا أن ذلك لم يمنع الباحثين من تناوله كمتغير تابع أو مستقل في دراساتهم، والدليل على ذلك وجود مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولته في ميادين بحث متعددة وبالاكتفاء على مناهج مختلفة. لهذا نحاول من خلال هذا العنصر التطرق لمجموعة من الدراسات وذلك من أجل الاستفادة النظرية والميدانية منها في الموضوع المبحوث.

إذن هناك العديد من الدراسات، التي تناولت متغير القيم التنظيمية كمتغير مستقل أو تابع وكان ميدان بحثها هو المؤسسة سواء الخاصة أو العامة، التجارية أو الخدماتية ومن هذه الدراسات نجد:

أ. **التنوع الثقافي والقيم التنظيمية:** تناولت هذه الدراسة طبيعة العلاقة القائمة بين التنوع الثقافي والقيم التنظيمية وهدفت إلى ما يلي:-

- التعرف على الاختلافات الثقافية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر ومدى تنوعها حسب نموذج " هوفستيد" للأبعاد الثقافية.

- التعرف على القيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات واختلاف إدراكها بين الثقافات حسب نموذج " ديف فرانسيس ومايك وودكوك".

- اختبار العلاقة بين التنوع الثقافي والقيم التنظيمية السائدة داخل المنظمات متعددة الجنسيات.

- اختبار تفاعل جنسية الموظف مع ثقافته الوطنية في مختلف أبعاد القيم التنظيمية السائدة داخل المنظمات متعددة الجنسيات حسب نموذج " هوفستيد"، كما صاغت الدراسة التساؤل المركزي التالي:

هل هناك علاقة بين التنوع الثقافي وإدراك القيم التنظيمية السائدة في المنظمات متعددة الجنسيات ؟

وانبثقت عنه تساؤلات فرعية هي:

1- هل توجد فروق بين الموظفين في أبعاد الثقافة الوطنية تبعا لمتغير الجنسية في المنظمة متعددة الجنسيات؟

2- هل توجد فروق في إدراك أبعاد القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنسية في المنظمة متعددة الجنسيات ؟

3- هل هناك علاقة بين أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك أبعاد القيم التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة متعددة الجنسيات ؟

4- هل هناك أثر لتفاعل جنسية الموظف مع أبعاد ثقافته الوطنية في تحديد إدراك الأبعاد التنظيمية داخل المنظمة ؟

كما وضع الباحث فرضية مركزية وأربع فرضيات جزئية هي:

الفرضية المركزية:

هناك علاقة بين التنوع الثقافي وإدراك القيم التنظيمية السائدة في المنظمات متعددة الجنسيات.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد فروق بين الموظفين في أبعاد الثقافة الوطنية تبعاً لمتغير الجنسية.
- 2- توجد فروق في إدراك القيم التنظيمية تبعاً لمتغير الجنسية.
- 3- هناك علاقة بين أبعاد الثقافة الوطنية وإدراك أبعاد القيم التنظيمية لدى الموظفين في المنظمة متعددة الجنسيات.
- 4- هناك أثر لتفاعل جنسية الموظف مع أبعاد ثقافته الوطنية في إدراكه للقيم التنظيمية داخل المنظمة متعددة الجنسيات.

أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية فلقد تمت بمستشفى طب العيون - صداقة الجزائر - كوبا، بولاية الجلفة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستعمل الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما العينة فتمثلت في المسح الشامل وعددهم 38 مبحوثاً ، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

هناك علاقة بين التنوع الثقافي وإدراك القيم التنظيمية السائدة في المنظمات متعددة الجنسيات من خلال تحقق الصدق الامبريقي لكل الفرضيات الفرعية، بالتالي صحة الفرضية المركزية. (بكاوي، 2016).

بد القيم التنظيمية والفعالية: جاءت هذه الدراسة من أجل البحث في علاقة القيم التنظيمية بالفعالية التنظيمية ولقد حددت مجموعة من الأهداف نبرزها فيما يلي:-

- معرفة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وفعالية التنظيم. وذلك من خلال إشكالية تم خلالها طرح مجموعة من الأسئلة هي:

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات وإدارة البيئة ؟

- ماهي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم ؟

- ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم ؟

واعتمدت هذه الدراسة على المسح الشامل، وعددهم 50 إطار مسؤول مقسمين كما يلي: 06 إطارات مسيرة، 14 إطار سامي و 30 إطارا متوسطا. كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع، مستخدمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعتمدة على مقياس " ليكرت " المتدرج ذي خمسة نقاط.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة (بأبعادها الأربعة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.(قريشي،2007).

تد القيم التنظيمية والتعليم العالي: سعت هذه الدراسة منذ البداية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وجودة التعلم العالي من خلال تحديد طبيعة العلاقة بي متغيري الدراسة على المحاور التالية:

* علاقة إدارة الإدارة بجودة التعليم العالي.

* علاقة إدارة المهمة بجودة التعليم العالي.

* علاقة إدارة العلاقات بجودة التعليم العالي.

* علاقة إدارة البيئة بجودة التعليم العالي.

وكان التساؤل المركزي لهذه الدراسة كما يلي: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة وما طبيعتها؟

وأدرجت الباحثة ضمنه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة وإداريين) في القيم السائدة في منظمة التعليم العالي والمتعلقة بإدارة الإدارة، إدارة المهام، إدارة العلاقات وإدارة البيئة ؟

- ما هي آراء الإطارات المسؤولة (أساتذة وإداريين) في جودة التعليم العالي ؟

- ما طبيعة العلاقة بين آراء الإطارات المسؤولة في هذه القيم وآرائهم نحو جودة التعليم العالي ؟

ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات وضعت الباحثة فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية:

الفرضية العامة: هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية القيم التنظيمية للأفراد وجودة التعليم العالي.

الفرضيات الجزئية:

* هناك علاقة طردية بين إدارة الإدارة وبين جودة التعليم العالي.

* هناك علاقة طردية إدارة المهمة وبين جودة التعليم العالي.

* هناك علاقة طردية إدارة العلاقات وبين جودة التعليم العالي.

* هناك علاقة طردية إدارة البيئة وبين جودة التعليم العالي.

- المجال المكاني: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وعينتها كانت عينة قصدية، حيث تم حصر كل الأساتذة الدائمين وقد عددهم بـ: 827 أستاذ، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم الاعتماد على مقياس "فرنسيس وودكوك" المتعلق بالقيم التنظيمية ومقياس "أحمد أبو فارة" المتعلق بالجودة ومقياس "زليخة طوطاوي" الخاص بالجو التنظيمي، إضافة إلى المقابلة.

وخلصت إلى النتائج التالية:-

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة، وآرائهم نحو جودة التعليم العالي.

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهمة، وآرائهم نحو جودة التعليم العالي.

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات، وآرائهم نحو جودة التعليم العالي.

- وجود علاقة طردية موجبة بين آراء الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة، واتجاهاتها نحو جودة التعليم العالي.

- وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية السائدة داخل الجامعة وجودة التعليم العالي. (عجال، 2010)

ث. القيم التنظيمية والأداء: وتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في:

- معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية.

- وانطلقت من تساؤل مركزي هو: ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

وانبثق عنه ثلاث تساؤلات فرعية هي:

1- ما هي القيم التنظيمية السائدة لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

2- ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء لدى العاملين في الخدمات الطبية ؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وكفاءة الأداء وبين المتغيرات الشخصية؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لقياس مستوى القيم التنظيمية وكفاءة الأداء في الخدمات الطبية من خلال مقياس ليكرت الخماسي، واستعانت الدراسة بالعينة العشوائية الطبقية حيث بلغ عدد أفرادها 385 فرد.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيم التنظيمية المطبقة داخل الخدمات الطبية مرتفعة.

- هناك علاقة إيجابية بين القيم التنظيمية والمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من القيم التنظيمية وبين كفاءة الأداء وهي القانون والنظام، التنافس، القوة، الدفاع، الكفاءة. (الحنيطة، 2003)

ج- صراع القيم: وتمحورت أهداف هذه الدراسة حول النقاط التالية:-

- التعرف على درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، وعلاقته بالأداء الوظيفي.

- وطرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- ما درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن من وجهة نظر المديرين أنفسهم ؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى كل من: المؤهل العلمي، الخبرة، وموقع العمل ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى إلى كل من: المؤهل العلمي، الخبرة، وموقع العمل ؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الاردن؟

- ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت مجتمع البحث من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في المملكة الأردنية خلال الموسم الدراسي (2006/2005) والبالغ عددهم (1235) مديرا ومديرة، أما عينة الدراسة فكانت طبقية عشوائية حيث تم اختيار ما نسبته 30% وبلغ عدد المبحوثين (370 مفردة)، أما أدوات جمع البيانات فكانت:

* أداة قياس الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية.

* أداة قياس الأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية كانت منخفضة.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين كما يراه المديرون أنفسهم كان متوسطا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في حين أشارت الدراسة أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ تعود لمتغيري (الخبرة الإدارية، وموقع العمل)
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، وموقع العمل) على مجالات الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.
- توجد علاقة ارتباطية عكسية دالة عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ في الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن. (مجلي الخزاعلة، 2009)
- ح- **القيم التنظيمية والصراع:** الملاحظ على هذه الدراسة أنها ترتبط بالدراسة السابقة من حيث المتغيرات التي تبحث فيها فكلاهما ربط بين القيم التنظيمية والصراع، لكن هناك اختلافات منهجية ونظرية في طريقة المعالجة وكذلك من حيث الأهداف المسطرة حيث تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:
 - تقديم إطار نظري لمفهوم القيم التنظيمية والصراع التنظيمي.
 - الكشف عن أبعاد القيم التنظيمية المبحوثة في لدراسة.
 - التعرف على مدى ممارسة القيم التنظيمية في المؤسسة.
 - التعرف على اختلاف القيم التنظيمية بين الإدارة والعاملين.
 - الكشف عن دور القيم التنظيمية في نشوء الصراع العمودي داخل المؤسسة.
- ولقد طرحت الدراسة تساؤل مركزي مفاده: هل للقيم التنظيمية دور في حدوث الصراع التنظيمي؟

ولقد صاغ الباحث فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية العامة: تؤثر بعض القيم في نشوء الصراع داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- إن فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة من طرف المسؤولين يؤدي إلى تمرد العاملين.

- غياب العدالة والمساواة بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى حدوث الصراع.

- عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يؤثر على درجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.

أما فيما يتعلق بمختلف الاجراءات المنهجية للدراسية فإن المجال المكاني تم بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة، واختارت دراسة عينة مقدر ب 107 مفردة أي ما نسبته 30% من مجمع البحث المقدر ب 360 عامل تم اختيارها على أساس عينة طبقية عشوائية. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ووظفت الاستمارة والمقابلة والملاحظة والوثائق والاحصائيات كأدوات لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى: فرض الانضباط والصرامة في المؤسسة يؤدي إلى تمرد العاملين.

- تحقق الفرضية الجزئية الثانية: غياب المساواة والعدالة في المؤسسة يساهم في إحداث الصراع.

- تحقق الفرضية الجزئية الثالثة وهي: عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ينقص من ولائهم للمؤسسة

وبهذا الشكل أقرت الدراسة تحقق الفرضية العامة بشكل جزئي. (شخاب، 2015)

خ-القيم التنظيمية والتعليم: سعت هذه الدراسة بداية إلى التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة

في المؤسسات التعليمية ولقد هدفت إلى تحقيق ما يلي:

- توضيح طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسة التعليمية ودرجة تأثيرها فيها.

- التعرف على درجة ممارسة قيمة الانضباط في العمل وقيمة اتقانه لدى أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية

الثانوية في أداء وظائفهم.

- التعرف على درجة ممارسة قيمة العلاقات الانسانية، وقيمة المشاركة الجماعية فيما بينهم.

طُرحت الدراسة تساؤل مركزي يقول: ما درجة ممارسة القيم التنظيمية في إدارة المؤسسة التعليمية الجزائرية ؟ وانبنقت عنه أربع أسئلة فرعية هي:

- 1- ماهي درجة ممارسة قيمة الانضباط بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟
- 2- ماهي درجة ممارسة قيمة الاتقان في العمل بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟
- 3- ماهي درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟
- 4- ماهي درجة ممارسة قيمة المشاركة الجامعية بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية؟

ولقد استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما المجال المكاني فكان كل ثانويات بلدية بسكرة المقدر عددها بـ 11 ثانوية واعتمدت الدراسة على المسح الشامل فيما يتعلق بفئة الإداريين المقدر عدده بـ 205 مبحوث، وفيما يتعلق بفئة الأساتذة أخذت الدراسة ما نسبته 10% من العدد الكلي للأساتذة المقدر بـ 488 حيث تحصلت على 48 مبحوثا.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- درجة ممارسة قيمة الانضباط بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية كانت فوق المتوسطة.
 - 2- درجة ممارسة قيمة الاتقان في العمل بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية كانت فوق المتوسطة.
 - 3- درجة ممارسة قيمة العلاقات الشخصية بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية كانت فوق المتوسطة.
 - 4- درجة ممارسة قيمة المشاركة الجامعية بين أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية كانت أقل من المتوسطة.
- من خلال النتائج الجزئية السابقة فإن درجة ممارسة القيم التنظيمية من قبل أعضاء إدارة المؤسسة التعليمية هي موجودة بدرجة بقوق المتوسطة. (بن تركي، 2008)

د- القيم التنظيمية والتوافق التنظيمي: جاءت هذه الدراسة للبحث حول أثر القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي وقيم العمل ولقد هدفت إلى:

- قياس القيم التنظيمية للمديرين في المنظمات وتقويتها، وذلك باستخدام التحليل العاملي من الدرجات العليا لتحديد أهم العوامل المؤثرة في هذا الدور.
- تحديد المقصود بالتوافق القيمي ودوره في العملية الإدارية بشكل عام.

- معرفة أثر القيم التنظيمية على التوافق التنظيمي للمديرين.

- معرفة أثر القيم التنظيمية على أداء العاملين.

- طرح نموذج مقترح لتحقيق التوافق القيمي بين الشخصية والقيم التنظيمية لدى المديرين

انطلقت الدراسة من خلال صياغة التساؤل المركزي التالي: ما درجة توافر القيم التنظيمية لدى المديرين، وما درجة تأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات ؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية الآتية :

1- ما درجة توافر القيم التنظيمية (الدينية، والفكرية، والتعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والوطنية، والجمالية، والأخلاقية) لدى المديرين في الشركات محل الدراسة ؟

1- ما درجة تأثير القيم التنظيمية (الدينية، والفكرية، والتعليمية، والاجتماعية، والاقتصادية، والوطنية، والجمالية، والأخلاقية) على التوافق التنظيمي وقيم العمل لدى المديرين في الشركات محل الدراسة ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين لدى هذه الشركات حول إدراك توافر القيم التنظيمية، وتأثيرها على التوافق التنظيمي وقيم العمل لدى المديرين في الشركات محل الدراسة ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المديرين والعاملين في هذه الشركات وبين توافر القيم التنظيمية لدى المديرين ومدى تأثيرها في التوافق التنظيمي وقيم العمل ؟

4- ما التصور المقترح لتنمية مجموعة القيم التنظيمية للمديرين في الشركات محل التطبيق في ضوء نتائج الدراسة؟

ولقد استعانت الدراسة بالتحليل العاملي وهو أحد الأساليب الإحصائية الذي يهدف إلى تبسيط الارتباطات التي لها دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل وصولاً إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها.

أما عينة الدراسة فبلغت 100 مفردة من المديرين في عدة شركات من قطاعات مختلفة في محافظة القاهرة بمصر، واستعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

إن ترتيب القيم التنظيمية للمديرين بدلالة متوسطاتها جاءت كما يلي:

أولا القيم الإنسانية، يليها القيم التنظيمية، ثم القيم الأخلاقية، وأخيرا قيم المشاركة. (طه عبد الرحيم، 2014، صص 299-354)

2- ملاحظات حول الدراسات السابقة المتعلقة بالقيم التنظيمية:

نحاول من خلال هذا العنصر؛ حصر مجموعة من الملاحظات التي تم استخلاصها من خلال مجموعة الدراسات السابقة التي تم اعتمادها فيما يتعلق بمتغير القيم التنظيمية، وذلك تبعا لاعتبارات عديده، أهمها مدى تشابهها مع الموضوع المدروس، ولعلنا لا نبالغ إذا ما قلنا أن لهذه الدراسات فضلا كبير في توضيح بعض المسارات النظرية والمنهجية لدراستنا هذه. ويمكن توضيح ذلك من خلال الملاحظات التي نستعرضها تباعا والمتعلقة بداية بالدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية

إذن من العرض السابق للدراسات التي دارت حول القيم التنظيمية خلصنا إلى مجموعة من الملاحظات يمكن تقديمها فيما يلي:

أ- **ملاحظات حول أهداف الدراسة:** ما يمكن ملاحظته حول مجمل أهداف الدراسة التي تم عرضها سابقا هو تنوعها واختلافها باختلاف مجالات البحث وزواياها، حيث نجد أن بعضها ركزت على أهداف تطبيقية بالدرجة الأولى مثل دراسة (عاطف جابر طه عبد الرحيم التي حملت عنوان: أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل). في حين أن البعض الآخر حاول المزاجية بين الأهداف النظرية والتطبيقية مثل دراسة (شخاب عبد القادر التي جاءت بعنوان: دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة)، والدراسة التي قامت بها (أسماء بن تركي الموسومة ب: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية)

كما اتفقت العديد من الدراسات حول تقديم أهداف كشفية سعت من خلالها إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية ومتغيرات تابعة أخرى أو الكشف عن العلاقة بين القيم التنظيمية والمتغيرات الديمغرافية مثل السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأقدمية... وغيرها. وهذا ما نجده في الدراسات التالية (دراسة نجاة قريشي المعنونة ب: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم) التي هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية وفعالية التنظيم، ودراسات أخرى مثل دراسة (خالد بن عبد الله الحنيطة التي حملت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء)

ب- ملاحظات حول التساؤلات المركزية: من مجمل الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل القيم التنظيمية يمكن تقديم بعض الملاحظات فيما يتعلق بعنصر التساؤلات البحثية، حيث لاحظنا أن أغلب الدراسات صاغت تساؤل مركزي ومجموعة من التساؤلات الفرعية مثل دراسة كل من (عبد المجيد بكاي الموسومة ب: التنوع الثقافي وعلاقتها بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر) ودراسة (عجال مسعودة التي حملت عنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي) في حين نجد دراسات أخرى اكتفت بطرح مجموعة من التساؤلات دون تحديد لتساؤل مركزي مثل دراسة (نجاة قريشي المعنونة ب: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم). كما أن أغلب التساؤلات جاءت من أجل البحث عن طبيعة العلاقة أو التأثير بين القيم التنظيمية ومتغيرات أخرى وهذا ما نجده في دراسة كل من (دراسة عجال مسعودة التي طرحت التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية السائدة وجودة التعليم العالي داخل الجامعة ؟ وما طبيعتها؟)

إضافة إلى ذلك يمكن القول أن التساؤلات المركزية لأغلب الدراسات جاءت بعد تقديم إطار نظري تضمن أهداف الدراسة وأهمية الموضوع مثل ما جاء في دراسة (عبد المجيد بكاي) التي كانت عبارة عن أطروحة دكتوراه، حيث طرح التساؤل المركزي بعد تحديد أهمية الموضوع ومبررات اختياره ودراسة (نجاة قريشي) وهي عبارة عن رسالة ماجستير، أما البعض الآخر فانطلق مباشرة بالمشكلة البحثية وطرح تساؤله المركزي أولاً على غرار دراسة (عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة) التي كانت عبارة عن بحث ميداني منشور على شكل كتاب، حيث استهل الباحث دراسته بالمشكلة البحثية، وأيضاً دراسة (أسماء بن تركي) وهي عبارة عن رسالة ماجستير واستحلت الباحثة دراستها بالمشكلة البحثية.

ويلاحظ أيضاً على أغلب التساؤلات تضمنها لمتغيرين إضافة إلى وضوحها ومباشرتها وتحديدها الدقيق للمجال المكاني والبشري المستهدف من الدراسة.

ت- ملاحظات حول الفرضيات المصاغة: بداية يمكن القول أن كل الدراسات التي تم التطرق إليها والمتعلقة بالقيم التنظيمية صاغت مجموعة من الفرضيات التي جاءت في مجملها مقسمة إلى فرضيات مركزية وأخرى ثانوية مثل دراسة كل من (عبد المجيد بكاي) حيث صاغ الباحث فرضية مركزية وأربع فرضيات جزئية ودراسة (عجال مسعودة)، وبعض الدراسات صاغت فرضياتها من خلال الربط بين أبعاد للمتغيرين أو مؤشرات وهذا ما نجده في كل من دراسة (عجال مسعودة) التي حددت أبعاد للقيم التنظيمية تمثلت في: إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة ودراسة (شخاب عبد القادر) التي

حددت أبعاد للقيم التنظيمية هي: فرض الانضباط والصرامة، غياب العدالة والمساواة، عدم إشراك العاملين. في حين بعضها الآخر اكتفى بوضع تساؤلات ولم تضع فرضيات في دراستها مثل دراسة (خالد عبد الله الحنيطة) ودراسة (عبد الله غفلة مجلي الخزاعلة) كما تجدر الإشارة هنا أن أغلب الدراسات التي ضمننت فرضيات تمت صياغتها بطريقة احتمالية محددة، وواضحة.

ث- ملاحظات حول المنهج المستخدم، العينة، وأدوات جمع البيانات: كان المنهج الوصفي التحليلي نقطة مشتركة في كل الدراسات المقدمة مثل دراسة (بكاي عبد المجيد ودراسة كل من نجاة قريشي، عجال مسعودة، عبد الله الحنيطة شخاب عبد القادر)، إضافة إلى اعتماد مجملها على التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss، واستخدام الاستبيان كأداة أساسية خصوصا "مقياس ليكرت الخماسي" لجمع البيانات مثل دراسة كل من (نجاة قريشي، خالد عبد الله الحنيطة)، كما نجد العديد من الدراسات اعتمدت على مقياس فرنسيس وودكوك للقيم التنظيمية مثل دراسة (عجال مسعودة). ودراسات اعتمدت على مقاييس أخرى مثل الدراسة التي قام بها الباحث (عبد الله عقلة مخلي الخزاعلة) واعتمد على أداة قياس الصراع الاجتماعي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، وأداة قياس الأداء الوظيفي، أما دراسة (عبد القادر شخاب، وعبد المجيد بكاي) فاعتمدا على الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

فيما يتعلق بطرق تحديد العينة فكانت في أغلبها عينات طبقية عشوائية مثل دراسة كل من (خالد عبد الله الحنيطة) ودراسة (عبد الله عقلة مخلي الخزاعلة) ودراسة (شخاب عبد القادر)، ودراسات أخرى اعتمدت على المسح الشامل مثل دراسة (عبد المجيد بكاي، نجاة قريشي، أسماء بن تركي) في حين نجد دراسة (عجال مسعودة) اعتمدت على العينة القصدية.

ج- ملاحظات حول نتائج الدراسات: أغلب الدراسات التي تم عرضها توصلت إلى نتائج تبتث صحة الفرضيات المصاغة، مثل دراسة (عبد المجيد بكاي)، حيث تحقق الصدق الامبريقي لكل الفرضيات المصاغة، ودراسة (عجال مسعودة)، كما نجد دراسات أخرى لم تتحقق صحة بعض فرضياتها الجزئية مثل دراسة (عبد القادر شخاب) حيث لم تتحقق الفرضية الجزئية الأولى للدراسة.

إذن من خلال مختلف الملاحظات التي تم تقديمها آنفا؛ يمكن القول أنه، بالرغم من أن كل الدراسات تناولت متغير القيم التنظيمية إلا أنه لكل دراسة زاوية محددة تم من خلالها معالجة الموضوع، وبالرغم من

التشابه في بعض الخطوات المنهجية والعناصر النظرية إلا أنه لكل دراسة نتائجها الخاصة المتعلقة بمجال بشري ومكاني مختلف عن بقية الدراسات الأخرى.

3. الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء في المؤسسة:

لم يحظى موضوع الولاء في المؤسسة باهتمام الباحثين إلا في السنوات القليلة الماضية، بعد أن انتشر النموذج الياباني في الإدارة والتسيير، القائم على الولاء كقيمة أساسية أفضت إلى تطور ونجاح مؤسساته عالمياً، وعلى إثر ذلك بدأت تتوجه الدراسات إلى هذا المتغير من أجل إبراز مدى أهميته ودوره في ضمان نجاح المؤسسات وتطورها، ولقد تعددت زوايا البحث بتعدد مجالات الدراسة واختلافها.

وهكذا يعتبر الولاء من المتغيرات التي اكتسبت أهمية كبيرة مؤخراً، ويتجلى ذلك من خلال التزايد الملحوظ في الدراسات التي تتناوله من سنة لأخرى، وعليه نهدف من خلال هذا العنصر إلى تقديم مجموعة من الدراسات التي تناولت الولاء في المؤسسة.

أ- ثقافة المؤسسة والولاء: ولقد حددت هذه الدراسة مجموعة من الأهداف هي:

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

- محاولة الوصول من خلال نتائج الدراسة الحالية إلى تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات التي قد يستفيد منها الطلبة ومسيرة المؤسسات على حد سواء.

وانطلقت الدراسة من التساؤل المركزي التالي: كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

وانبثقت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تؤثر قيم الاتصال على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- كيف تؤثر قيم المشاركة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- كيف تؤثر قيم التحفيز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

واعتمدت الدراسة على فرضية مركزية وثلاث فرضيات فرعية.

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

الفرضيات الفرعية:

- تمارس قيم الاتصال تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تمارس قيم المشاركة تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- تمارس قيم التحفيز تأثيرا إيجابيا على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ولقد تمت الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز " الهضاب " بسطيف، حيث اعتمدت الباحثة على المسح الشامل في اختيار العينة وبلغ عدد المبحوثين 264 مفردة. أما المنهج المستخدم فكان المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الملاحظة، الاستبيان، المقابلة كأدوات لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قيم الاتصال تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسطيف.
 - قيم المشاركة تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسطيف.
 - قيم التحفيز تؤثر إيجابا وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسطيف.
- وهكذا تحققت الفرضية المركزية التي مفادها: هناك تأثير إيجابي لثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسطيف. (براهمية، 2017).

ت-الخصائص التنظيمية والولاء: سعت هذه الدراسة بداية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

- تسليط الضوء أولا على الخصائص التنظيمية ثم ثانيا على المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي في الأدبيات الإدارية وطروحات الباحثين وتوضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمفهوم من قبل أفراد العينة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الخصائص التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الولاء التنظيمي كمتغير معتمد.
- وضع أسس وأطر عملية ومقترحات من شأنها أن تكون قاعدة استراتيجية تعتبر بمثابة دليل ومنهاج يمكن الاستعانة بها وتطبيقها في منظمات أخرى.
- وكان تساؤلها المركزي: هل السياسات التي تحدد طبيعة العلاقات بين المروسين والإدارة، نظم الحوافز والمكافآت، وضوح الأهداف، ساعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، أثر على ولاء العاملين في المعهد؟

وتضمنت الدراسة فرضية أساسية مفادها: تعتبر الخصائص التنظيمية (علاقة الإدارة بالعاملين، نظم الحوافز، والمكافآت، وضوح الأهداف، ساعات العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) عوامل مؤثرة في ولاء العاملين في العينة المبحوثة لمنظمتهم.

واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لمعرفة الارتباط والتكامل بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال الاعتماد على الاستبيان الذي بني على أساس مقياس ليكرت والمقابلة كأدوات أساسية لجمع البيانات. كما اعتمدت الدراسة على المسح الشامل، حيث شمل البحث كل منتسبي المعهد التقني بالحويجة - العراق -

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- قوة العلاقة بين الخصائص التنظيمية التي تحقق ولاء العاملين تكمن في الخصائص التالية على الترتيب:

1- علاقات الإدارة مع المرؤوسين.

1- وضوح الأهداف.

2- ساعات العمل

3- المشاركة في اتخاذ القرارات. (نجم، 2013، ص، ص1049-1068)

ث- الاتصال التنظيمي والولاء: جاءت هذه الدراسة من أجل البحث حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء، ولقد استهل الباحث دراسته بتحديد مجموعة من الأهداف نبرزها كما يلي:-

- الوصول إلى نتائج تفيد في علاقة الولاء التنظيمي بالاتصال أو عدمه داخل المؤسسة.

- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى.

أما التساؤل المركزي فكان: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء في مؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟

وانبثقت عنه ستة أسئلة فرعية هي:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز ؟

- هل للسبب تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية للإطارات الوسطى؟

- هل للأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟

- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة ؟

كما صاغ الباحث فرضية أساسية وأربع فرضيات فرعية هي:

-الفرضية المركزية: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.

الفرضيات الجزئية:

- كلما كان الاتصال شفويا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

- كلما كان الاتصال كتابيا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.

- كلما اتسم الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك لتحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

- كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة واضحا كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.

واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي.

واعتمدت الدراسة على المسح الشامل في تحديده لعينة الدراسة التي بلغت 83 مبحوثا وركز الباحث على الاستبيان كأداة أساسية ووحيدة لجمع المعلومات

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين وضوح الاتصال والولاء التنظيمي.

وهكذا خلص الباحث إلى وجود علاقة بين طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة والولاء التنظيمي.

(شريط، 2015)

ج- القيادة بالقيم والولاء: هي عبارة عن بحث ميداني بمنظمات الأعمال اليمينية جاءت من أجل البحث حول تأثير القيادة بالقيم على الولاء في المؤسسات اليمينية ولقد حدد الباحث مجموعة من الأهداف تمحورت فيما يلي:-

- معرفة درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمينية.

- معرفة العلاقة بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي.

- استخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

وارتكزت اشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤلين التاليين :

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال اليمينية؟

- هل هناك علاقة مباشرة بين أسلوب القيادة بالقيم، ودرجة الولاء التنظيمي للعاملين؟

وصاغت الدراسة ثلاث فرضيات أساسية هي:

- مستوى الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي، والمستمر، والمعياري الأخلاقي لدى العاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه متوسط.

- هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين القيادة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات.

التالية: المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة. واستعان الباحثان بالمنهج التالية:-
* المنهج التاريخي: وذلك من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة مع توضيح الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وما هي الإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة.

* المنهج الاستقرائي: وهو ما سيتم استخدامه لاختبار صحة الفرضيات والذي يهدف إلى جمع البيانات وتحليلها.

* المنهج الوصفي التحليلي: وهو ما تم استخدامه لغرض جمع البيانات، والمعلومات من مجتمع الدراسة من خلال استخدام الأدوات المختلفة التي من أهمها: الاستبانة، والمقابلة، والمراجع والمصادر العلمية. وتم اختيار عينة حجمها 242 فرداً بالطريقة العشوائية الطبقية، وهذا العدد يمثل ما نسبته 10 % من إجمالي العاملين في الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- مستوى الولاء التنظيمي للعاملين جاء متوسط.
- وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين حول درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية : المستوى التعليمي، العمر، المستوى الوظيفي، ما عدى متغير سنوات الخبرة.(السفاف،وأبوسن،2015)

ح-**الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي**: تمت هذه الدراسة بعدد من دول المغرب العربي وهي الجزائر وتونس والمغرب ولقد هدفت بداية إلى ما يلي:

- معرفة العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء لدى الأستاذ الجامعي.
- إضفاء المزيد من الفهم حول طبيعة الولاء التنظيمي وأهميته في الجامعات. بالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للجامعات أهمية التوفيق بين أهدافها وأهداف أفرادها وما يحققه ذلك من نجاح وتقدم لها.
- وجاء التساؤل المركزي: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعات تونس والجزائر والمغرب نحو الجامعة التي يزاول عمله فيها وأثره على أدائه الوظيفي ؟
- أما التساؤلات الفرعية فكانت على النحو التالي:-

- ما لمقصود بالولاء التنظيمي ؟ وبالعوامل المكونة له؟ وما النتائج المتوقعة تحقيقه؟
- ما هو الأداء الوظيفي ؟ وما هي الاستراتيجيات المتبعة لتقييم أداء العاملين في المنظمات ؟
- ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء التنظيمي المتمثلة في النمط القيادي، العلاقات بين الأفراد، الحرية (الاستقلالية) المتاحة، المعلومات المرتدة عن الإدارة، الإقرار بالإنجاز؟
- ما هي اتجاهات أساتذة الجامعة نحو العوامل الخارجية المتمثلة في توفر فرص بديلة للعمل خارج الجامعة؟

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

1- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية نحو جامعاتهم تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب والجامعة).

2- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأساتذة نحو العوامل التنظيمية والخارجية تعزى للخصائص الشخصية للعيينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، الجامعة).

3- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف واقع الولاء لدى الأساتذة الجامعيين من خلال أداة أساسية لجمع البيانات هي الاستبيان من خلال التركيز على مقياس "ليكرت"، كما استعانته بشكل ثانوي بـ الوثائق والكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع المدروس، واختارت الباحثة عينة عشوائية طبقية بنسبة 35 بالمائة من مجمع الدراسة المقدر بـ 2181 أستاذ موزعين على جامعات في تونس والمغرب والجزائر أين بلغ عدد أفراد العينة 750 مبحوثا موزعين كالتالي (280 من الجزائر، 230 من تونس، 240 من المغرب)

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كالتالي:-

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والنمط القيادي السائد.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وطبيعة العلاقات بين الأفراد داخل الجامعة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والاستقلالية (الحرية) المتاحة للأساتذة.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وبين توفر المعلومات المرتدة عن أداء العاملين.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وبين مستوى الإقرار بالإنجاز.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي وبين توفر فرص بديلة للأستاذ الجامعي للعمل خارج جامعاتهم. (زيني، 2013)

خ. الثقافة التنظيمية والولاء: تضمنت الدراسة مجموعة من الأهداف نوردتها كما يلي:-

- التعرف على العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

- الكشف عن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

- إلقاء الضوء على علاقة السياسات والإجراءات بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

- إظهار العلاقة بين الأنظمة والقوانين والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

- توضيح علاقة التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

طرحت الدراسة تساؤل مركزي مفاده: ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية؟

وانبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما علاقة القيم التنظيمية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

- ما علاقة الأنماط السلوكية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

- ما علاقة الأنظمة والقوانين بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

- ما علاقة التوقعات التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية ؟

كما صاغت الدراسة فرضيتين أساسيتين وخمس فرضيات ثانوية هي كالتالي:-

* الفرضية الأساسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

* الفرضية الأساسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول علاقة الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

الفرضيات الفرعية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط السلوكية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السياسات والإجراءات بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنظمة والقوانين والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، واعتمد على مجموعة من الأدوات الأساسية والثانوية في عملية جمع البيانات هي: الاستبيان كأداة أساسية والكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات، الأبحاث والتقارير ومواقع الأنترنت كأدوات ثانوية.

أما عينة الدراسة فكانت عشوائية طبقية تتكون من الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بلغ عددهم 286 مبحوث.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط السلوكية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين السياسات والإجراءات والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنظمة والقوانين والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء تعزى للمؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء تعزى لمتغير الجامعة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والولاء تعزى لمتغير الجنس. (طالب، 2011)

حالة الولاء التنظيمي والأداء: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:

- أداء العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد.
- مفردات ومفاهيم الولاء التنظيمي للعاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد
- تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في الوحدات الرياضية ؟

وصاغت فرضية واحدة هي: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين. وتم اختيار المنهج الوصفي والأسلوب المسحي لملائمته لطبيعة المشكلة، وتضمنت عينة البحث مجموعة من العاملين في الوحدات الرياضية لكليات جامعة بغداد بلغ عددهم (50) وبنسبة قدرها (83.33) من المجتمع الأصلي للبحث والبالغة (60) فرداً أما أدوات جمع البيانات فاعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، وقد اشتمل على (12) فقرة مقسمة كالاتي:

- مجموعة الفقرات المتعلقة بالولاء التنظيمي مؤلفة من ستة فقرات.
- مجموعة الفقرات المتعلقة بأداء العاملين مؤلفة من ستة فقرات.

أما نتيجة الدراسة كانت كما يلي:-

- هنالك ارتباط قوي بين ولاء العاملين والأداء في هذه المديرية: (عزيمة، و آخرون، 2007)
- د- **ضغوط العمل و الولاء التنظيمي:** تمحورت الأهداف الأساسية لهذه الدراسة في النقاط التالية:
 - 1- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
 - 2- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
 - 3- التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
 - 4- التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية.
- وانطلقت الدراسة من طرح التساؤل المركزي: ما أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة ؟
- وصاغ الباحث فرضية مركزية وسبع فرضيات فرعية:

الفرضية المركزية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.005) بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.

الفرضيات الفرعية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى صراع الدور وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعباء الوظيفية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل المادية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدم الوظيفي وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

6- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع والتميز وعلاقته بضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي.

7- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعلاقتها بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

8- وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية " ، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن."

ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على نوعين من أدوات جمع البيانات، أدوات أساسية هي الاستبيان حيث قام الباحث بتوزيعها لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي **spss** واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وأدوات ثانوية تمثلت في مراجعة الكتب الدورية والمنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي.

أما عينة الدراسة فإن الباحث استخدم العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 200 من المدراء بوزارة الداخلية، وقد تم توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة، وتم استرداد 150 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 03 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 147 استبانة بنسبة 73 % من مجموع الاستبانات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى صراع الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى غموض الدور وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى الأعباء الوظيفية وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- 6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين احتياجات الباحثين حول ضغوط العمل والولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية " العمر، الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن.
- 7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء الباحثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزي للدرجة الوظيفية.

- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.
- 9- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- 10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 11- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الخبرة.
- 12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير منطقة السكن.
- 13- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها.
- 14- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجهاز أو الإدارة العاملين بها.
- 15- ضغوط العمل وأثرها على الولاء لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة تعزى لمتغير الدخل. (أبو العلا، 2009)

ذ- التحفيز والولاء التنظيمي: تعد هذه الدراسة من بين عديد الدراسات التي تناولت البحث في العلاقة بين التحفيز والولاء، هذين المتغيرين لطالما كانت العلاقة بينهما إيجابية فكلما كان هناك تحفيز أفضى بالضرورة إلى وجود درجات مرتفعة من الولاء ومن خلال هذه الدراسة التي سعت لمعرفة الاثر بينهما حدد الباحث مجموعة من الأهداف هي:

- توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي.

وانطلقت الدراسة بطرح مجموعة من الأسئلة هي:

1- كيف تتنظر الإدارة وكيف ينظر العاملون في المؤسسات العامة إلى كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟

2- هل يختلف مستوى تأثير سياسة تحفيزية محددة عن أخرى في الولاء التنظيمي؟

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

4- أليس من الممكن أن يتغير تأثير السياسات التحفيزية مع تغير الخصائص الشخصية، وخاصة تلك المتعلقة بالخصائص المهارية والمعرفية في مستوى الولاء التنظيمي؟

5- هل هناك من اختلاف في رؤى العاملين تجاه السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤدونها (إشرافية أو غير إشرافية)؟

واعتمدت على المنهج الوصفي-التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

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

- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

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

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة إشرافيه أو غير إشرافيه برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية. (الفارس، 2011، ص، ص 69-91)

ر- الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي: تمثلت أهداف هذا البحث في:

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة.

- تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم.

- إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها.

- تسليط الضوء على أهم أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الإطار الجامعي.

طرحنا الدراسة تساؤل مركزي واحد، وانبثق عنه تسعة أسئلة فرعية جاءت كما يلي:

التساؤل المركزي: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟
التساؤلات الفرعية:

1- ما هي القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

2- ما هو مستوى الضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

3- ما هي أعراض الضغط المهني التي يعاني منها الاطارات؟

4- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

5- ما هو مستوى فعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

6- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وابعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

7- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وابعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية ؟

8- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وابعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

9- هل توجد علاقة بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية؟

وكإجابات أولية صاغت الدراسة الفرضيات التالية:

تتمثل القيم التنظيمية السائدة في قيمة العدل، وقيمة المكافأة، وقيمة فرق العمل وهي تحتل المراتب الأولى في سلم ترتيب القيم التنظيمية لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

2-مستوى الضغط المهني مرتفع لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

3-أعراض الضغط التي يعاني منها الإطارات هي الإنهاك والتعب الجسدي، وكثرة النسيان وقلة التركيز.

4-مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

5- مستوى فعالية الذات منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

6- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وابعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

7- توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وابعادها وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

8- لا توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

9- توجد علاقة عكسية بين الضغط المهني وفعالية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي على اعتبار أنه الأنسب لهذا النوع من البحوث. كما تم اختيار أسلوب العينة العشوائية الطبقية أين بلغت 330 فردا موزعين بنحو 115 أستاذ و 225 إداري. واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى مقياس فرنسيس و ودكوك الذي يقيس الثقافة التنظيمية، ومقياس خاص بالولاء التنظيمي أعد هذا المقياس من قبل موداي وزملائه ومقياس خاص بفعالية الذات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الأولى للبحث التي تقول: أن القيم التنظيمية السائدة لدى إطارات جامعة الجزائر هي : قيمة العدل تليها قيمة المكافأة ثم قيمة فرق العمل.
- قبول الفرضية الثانية للبحث التي ترى: أن إطارات الجامعة يعانون من مستويات مرتفعة من أعراض الضغط المهني.
- قبول فرضية الثالثة للبحث وهي: أعراض الضغط المهني التي يعاني منها إطارات جامعة الجزائر هي : الأعراض الجسدية تليها الأعراض المعرفية.
- قبول الفرضية الرابعة للبحث التي جاءت كالتالي: أن مستوى الولاء التنظيمي منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.
- قبول الفرضية الخامسة للبحث وهي: أن مستوى فعالية الذات منخفض لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- قبول الفرضية السادسة للبحث التي تنص على: أن هناك ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والضغط المهني لدى إطارات الجامعة.

- قبول الفرضية السابعة للبحث التي ترى بأنه: يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها وفاعلية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- قبول الفرضية الثامنة للبحث التي تقول: لا يوجد ارتباط دال بين الثقافة التنظيمية وأبعادها والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية.

- قبول الفرضية التاسعة للبحث التي مفادها: يوجد ارتباط سلبي دال بين الضغط المهني وكل من فاعلية الذات والولاء التنظيمي لدى إطارات الجامعة الجزائرية. (صحراوي، 2013)

ز. العوامل الشخصية والتنظيمية والولاء التنظيمي: كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على النقاط التالية:-

- التعرف على واقع الولاء لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف من خلال تحديد مستوى الولاء السائد فيها.

- إبراز أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة بصفة عامة ودوره في تخفيض بعض السلوكيات الغير مرغوب فيها كالتأخر والغياب، بالإضافة إلى رفعه لمستويات الأداء لدى العمال من خلال بدلهم لأقصى طاقاتهم في سبيل رفع مكانة المنظمة ونجاحها.

- معرفة تأثير بعض العوامل الشخصية على الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

- تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والولاء التنظيمي ومحاولة معرفة نوع التأثير الذي تمارسه هذه المتغيرات على هذا الأخير.

- مساعدة الإدارة العليا على التنبؤ ببعض السلوكيات السلبية للموظفين كالتغيب والتأخر وكذلك النية في ترك العمل، وهذا عن طريق الاستدلال بمستوى الولاء التنظيمي لديهم، وكذلك مساعدتها على تخفيض هذه السلوكيات عن طريق المعلومات التي تضعها هذه الدراسة بين يدي الإدارة العليا والتي استمدتها من أدبيات السلوك التنظيمي بصفة عامة والولاء التنظيمي بصفة خاصة.

- تقديم التوصيات اللازمة بهدف زيادة وتعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

وطرحت الدراسة مجموعة من التساؤلات هي:

- ما هو مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين العاملين في الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف؟

- هل هناك اختلافات في مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي هذه الشركة ترجع إلى الاختلافات في الخصائص الشخصية.

- كيف تؤثر العوامل التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة في أبعاد الولاء التنظيمي حسب موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف؟

أما فرضيات الدراسة فجاءت على النحو التالي:

- فرضية مركزية تقول: يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

- ستة فرضيات ثانوية متعلقة بالمتغيرات الشخصية هي:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 في المستوى العام للولاء التنظيمي حسب متغير الجنس لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 في المستوى العام للولاء التنظيمي حسب متغير السن لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 في المستوى العام للولاء التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 في المستوى العام للولاء التنظيمي حسب متغير الحالة العائلية لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 في المستوى العام للولاء التنظيمي حسب متغير الخبرة لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

7- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 في المستوى العام للولاء التنظيمي حسب متغير طبيعة الوظيفة لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف.

- ثلاث فرضيات ثانوية متعلقة بالمتغيرات التنظيمية.

1- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين متغير صراع الدور وكل بعد من أبعاد الولاء.

2- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين متغير غموض الدور وكل بعد من أبعاد الولاء.

3- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين متغير التدريب وكل بعد من أبعاد الولاء.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، العينة العشوائية الطبقية حيث تم اختيار ما نسبته 23% من مجتمع البحث المقدر بـ 170 موظف دائم. بهذا يكون حجم العينة 40 مفردة. واستعانت الدراسة بمجموعة من أدوات جمع البيانات هي: الاستبيان ومقياس الولاء التنظيمي، مقياس صراع الدور، مقياس غموض الدور، مقياس التدريب الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كما يلي:

- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير السن.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.
- عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير الحالة العائلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير طبيعة الوظيفة لدى أفراد العينة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد متغير صراع الدور وجميع أبعاد الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد متغير غموض الدور وجميع أبعاد الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد متغير التدريب وجميع أبعاد الولاء التنظيمي.

وهذا نكون قد انهينا عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الولاء في المؤسسة) لننتقل في العنصر التالي إلى تقديم مجموعة من الملاحظات حول الدراسات المتناولة، حيث نبدأ بتقديم مجموعة من الملاحظات المتعلقة بأهداف الدراسة. (مالكي، 2016)

4. ملاحظات حول الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء :

فيما يتعلق بالمتغير التابع (الولاء في المؤسسة) ومن خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها يمكن تقديم مجموعة من الملاحظات هي كما يلي:

أ- **ملاحظات حول أهداف الدراسة:** من خلال مجمل الدراسات التي تم عرضها فيما يتعلق بمتغير الولاء في المؤسسة والتي تضمنت أهداف سعت إلى تحقيقها. يمكن القول أنها كانت في مجملها أهداف نظرية وتطبيقية، وذلك راجع لكون الدراسات المتناولة كانت دراسات ميدانية، إضافة إلى تضمنها على فصول نظرية على غرار دراسة "صونية براهيمية" التي جاءت بعنوان " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" والتي من بين أهدافها: التعرف على خصائص و مكونات الثقافة التنظيمية من خلال الأدبيات المتوفرة والتراث النظري من جهة، ومعرفة وجهة نظر المبحوثين من جهة أخرى.

والملاحظ أيضا أن أغلب الدراسات هدفت للكشف عن علاقة الولاء بمتغيرات أخرى أو تأثيره وتأثره بعوامل أخرى، وهذا ما نجده في دراسة " منير إبراهيم أحمد طالب " الموسومة بـ "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية " التي هدفت للكشف عن العلاقة بين الأنماط السلوكية السائدة بالولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية.

ب- **ملاحظات حول التساؤلات المركزية:** فيما يتعلق بالتساؤلات المركزية التي سبق عرضها يمكن القول أنها تضمنت البحث عن علاقة بين متغيرين في بعضها الولاء كان متغير مستقل مثل دراسة "فريدة زيني" الموسومة بـ " الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي " وكان تساؤلها المركزي كالتالي: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي في جامعات تونس، الجزائر، المغرب، نحو الجامعة التي يزاول فيها عمله وأثره على أدائه الوظيفي ؟ ودراسة "سالم رشيد عزيمة، وآخرون" التي حملت عنوان " علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد " وكان تساؤلها المركزي: هل هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في الوحدات

الرياضية ؟ والبعض الآخر كان متغير تابع وهذا ما نجده في أغلب الدراسات مثل دراسة كل من "محمد صلاح الدين أبو العلا" الموسومة بـ " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي " ودراسة " سليمان الفارس " التي حملت عنوان " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ". وهما الدراستان أيضا اللذان اكتفيا بوضع تساؤل مركزي دون إضافة تساؤلات فرعية.

في حين نجد دراسة " مالكي محمد أمين " المعنونة بـ " العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابر " لم تحتوي على تساؤل مركزي بل جاءت إشكالياتها على شكل مجموعة من التساؤلات. وما يلاحظ أيضا على كل الدراسات السابقة الذكر أنها اعتمدت في طرحها لتساؤلات الدراسة على الولاء كمتغير دون تحديده في أبعاد ومؤشرات.

ت - ملاحظات حول الفرضيات المصاغة: يمكن القول أن كل الدراسات التي سبق عرضها فيما يتعلق بمتغير الولاء تضمنت فرضيات رئيسية وجزئية.

والملاحظ أيضا أن الفرضيات المصاغة تعاملت مع متغير الولاء كما هو، بمعنى لم تقم بتحديدده في أبعاد ومؤشرات.

ث - ملاحظات حول المنهج المستخدم، العينة، وأدوات جمع البيانات: يمكن الإقرار أن مجمل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي على اعتبار أنه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة " صونية براهيمية" في دراستها الموسومة بـ " تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وبعضها الآخر اتجه للمزاوجة بين أكثر من منهج مثل دراسة "صفوان أمين السقاف، وأحمد إبراهيم أبوسن" التي جاءت بعنوان " أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي -حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية- التي اعتدت على المنهج التاريخي، والاستقرائي والوصفي.

أما فيما يتعلق بالعينة فلقد اعتمدت دراسة كل من دراسة " نجيب عبد الحميد نجم" الموسومة بـ " تأثير

الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة - مدخل استراتيجي -

ودراسة "شريبط الشريف محمد التي تحمل عنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي "على المسح الشامل في حين أن دراسة " منير إبراهيم أحمد طالب" الموسومة بـ " علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء للعاملين في الجامعات الفلسطينية " استخدمت العينة الطبقية العشوائية.

لوحظ أيضا أن كل الدراسات جمعت بين الأسلوب الكمي والكيفي واعتمدت على الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، مع اختلاف في الأهمية، لكن ما يلاحظ هو اعتماد أغلبها على الاستبيان كأداة أساسية.

ثانيا - أهم القضايا المستخلصة من الدراسات السابقة:

بعد التطرق لبعض الملاحظات المتعلقة بالدراسات التي تم عرضها سابقا والمتعلقة بكل من المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الولاء في المؤسسة، نسعى من خلال عنصر "أهم القضايا المستخلصة" إلى الربط بين تلك الدراسات والدراسة الراهنة الموسومة بـ "أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية"، وذلك من خلال التطرق إلى إبراز العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة ثم توضيح نقاط التشابه والاختلاف بينهما.

إذن ننطلق مباشرة في توضيح العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الراهنة

1- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الراهنة:

بطبيعة الحال؛ إن اختيارنا للدراسات التي سبق عرضها من خلال هذا الفصل لم تكن اعتباطا وإنما كانت بناء على محكات محددة من أجل الاستفادة منها في الدراسة الراهنة، ويمكن إبراز ذلك من خلال توضيح العلاقة بينهما والتي نوجزها في النقاط التالية:

- لعل العلاقة الأبرز بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة هو تضمنهما لنفس المتغيرات (القيم التنظيمية والولاء) وهو المحك الأساسي الذي اعتمد في اختيار الدراسات السابقة وهذا لكونها أكثر وضوحا وتحديدًا كما أن الدراسات السابقة المتعلقة بالأبعاد التي تم تحديدها لكل من المتغير المستقل (قيم القادة - قيم العمال - قيم العمل) والمتغير التابع (الولاء العاطفي - الولاء المعياري - الولاء المستمر) كانت قليلة جدا خصوصا الدراسات حول أبعاد الولاء التي لم نجد ولا دراسة تناولت أحد أبعاده كموضوع للبحث.

لهذا يمكن اعتبار جوهر العلاقة بين الدراسة الراهنة وما سبقها من دراسات تم عرضها سابقا اشتراكها في نفس المتغيرات. لكن هذا التشارك لا ينفي وجود الكثير من نقاط الاختلاف بينهما. وهذا ما نوضحه في العنصر التالي:-

2- نقاط الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة:

بالرغم من أن الدراسة الراهنة تناولت موضوع القيم التنظيمية والولاء، وبالرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت المتغيرين أيضا، إلا أنه هناك نقاط اختلاف كثيرة بينهما يمكن توضيحها فيما يلي:

- اختلاف المجال الزمني والمكاني والبشري، فالدراسة الراهنة تمت في الفترة الممتدة بين (2014/2018) أما أغلب الدراسات السابقة فتمت مناقشتها بسنوات قبل هذه الدراسة، إضافة إلى أن الدراسة الراهنة تمت في المؤسسة المينائية بسكيكدة لكن كل الدراسات المتناولة سابقا تمت في مجالات ميدانية مختلفة مثل دراسة مؤسسات تعليمية وجامعية، ومؤسسات إنتاجية ومستشفيات، وتعاملت مع مفردات إما أساتذة أو أطباء وممرضين.

- تختلف الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة أيضا فيما يتعلق بالتساؤل المركزي والتساؤلات الفرعية المطروحة.

- من نقاط الاختلاف أيضا نجد التقسيمات النظرية والأطر المعرفية المتناولة بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، إذ عمدت الدراسة الراهنة في تقسيمها على متغيرات الدراسة.

- هناك اختلاف أيضا من حيث تحديد المفاهيم الاجرائية لهذه الدراسة والدراسات السابقة.

- تختلف الدراسة الراهنة أيضا في الأبعاد والمؤشرات التي حددتها لكل من متغير القيم التنظيمية والولاء هذا الأخير الذي تم التعامل معه في كل الدراسات السالفة الذكر كمتغير دون تحديد أبعاد له في حين الدراسة الراهنة حددت (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) كأبعاد لولاء في المؤسسة.

- من أوجه الاختلاف أيضا أن الدراسة الراهنة أفردت فصلا خاصا بالمؤسسة العمومية وتطرق لسياقها التاريخي والتنظيمي والقيمي، عكس الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها لا توجد ولا دراسة تطرقت لموضوع المؤسسة الجزائرية سواء عمومية أو خاصة، بل اكتفت بتقديم فصول حول متغيري الدراسة.

3. أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

بالرغم من وجود اختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات السابقة، إلا أن ذلك لا ينفي وجود أوجه تشابه بينهما، والتي تبرز في النقاط التالية:

- تتشابه الدراسة الراهنة مع ما سبقها من دراسات تناولت القيم التنظيمية والولاء في المنهج المتبع وهو الوصفي حيث أن أغلب الدراسات التي وردت استخدمته.

- المزوجة بين التحليل الكمي والكمي.

- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات.

- الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss في تحليل البيانات.

6. جوانب الاستفادة من البعد الامبريقي في دراسة القيم التنظيمية والولاء:

لا يمكن أن ننكر بأي حال من الأحوال مدى استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة وتتجلى جوانب الاستفادة من خلال ما يلي:

أ. الجانب النظري:

- استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة في وضع الخطة النظرية من خلال الاطلاع على ما جاء فيها ومحاولة وضع خطة نظرية مختلفة عن ما كتب فيها من أجل عدم الوقوع في التكرار، ومحاولة

إضافة عناصر أخرى تم تجاهلها في الدراسات السابقة مثل عنصر القيم التنظيمية في الفكر النظري حيث عمدت الدراسة إلى التطرق إلى مختلف النظريات الكلاسيكية والانسانية والحديثة مع التركيز على تصورها للقيم التنظيمية، وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة، أيضا إلى عنصر الولاء في الفكر الفلسفي السوسيولوجي.

- كما استفادت الدراسة الراهنة من الدراسات السابقة من حيث تحديد المفاهيم ومحاولة الإضافة، حيث يبرز ذلك من خلال محاولة تحديد مفهوم للأثر وجعله من المفاهيم المركزية على خلاف العديد من الدراسات التي بحثت في أثر القيم أو الولاء لكن دون التطرق إليه كمفهوم في الدراسة.

ب- الجانب الميداني:

- من خلال بناء الاستبيان، حيث استفادت الدراسة الراهنة مما سبقها من دراسات خصوصا أن أغلبها اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، مثل هذه الدراسة.

- الاطلاع على مختلف الطرق المنهجية المتبعة لقياس صدق وثبات الاستبيان، حيث استفادة هذه الدراسة من الطرق التي اعتمدتها الدراسات السابقة لقياس مدى صدق الاستبيان واعتمدت الدراسة الراهنة على معامل ألفا كرونباخ.

- الاستفادة من طرق التحليل المقدمة في الدراسات السابقة.

خلاصة

من خلال ما تم تقديمه سابقا من عرض مفصل للدراسات السابقة المتعلقة بالقيم التنظيمية والولاء وإبراز مختلف نقاط التشابه والاختلاف وجوانب الاستفادة منها، يمكن القول أن الدراسة الراهنة وبالرغم من كونها بحثت في أبعاد ومؤشرات تختلف عن تلك التي تم التطرق إليها مسبقا إلا أنه لا يمكن إنكار دور الدراسات السابقة وأهميتها، حيث مكنتنا من وضع التصور العام، كما كان لها الفضل في توضيح العديد من المسارات النظرية والمنهجية لهذه الدراسة.

لهذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من فرد فصل خاص بالدراسات السابقة ليس عرضها فقط وإنما تقديم صورة أوضح وأقرب عن مختلف الجوانب التي استفادت منها الدراسة الراهنة، وهذا دليل على الأهمية المنهجية والنظرية لهذا الفصل في البحوث والدراسات السوسيولوجية.



عناصر الفصل السادس

تمهيد

أولا - مجالات الدراسة

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال البشري
- 3- المجال الزمني

ثانيا - منهج الدراسة

ثالثا - نمط التحليل المستخدم في الدراسة

رابعا - الأدوات المستخدمة في الدراسة

- 1- الملاحظة
- 2- المقابلة
- 3- الوثائق والسجلات
- 4- الاستبيان (مقياس ليكرت)

خامسا - العينة ، مبررات وطريقة اختيارها وخصائصها

- 1- مبررات اختيار العينة
- 2- طريقة اختيارها
- 3- خصائص العينة

خلاصة

تمهيد :

بعد الانتهاء من الفصول النظرية ؛ حيث تم التطرق لجملة من العناصر التي كان الغرض منها توضيح مختلف السياقات النظرية والمعرفية التي اعتمدتها الدراسة الحالية، نصل الآن إلى أول فصل في الجانب الميداني حيث عنون بـ **البناء المنهجي للدراسة**، الذي ينطوي بدوره على مجموعة من العناصر التي توضح مختلف الخطوات المنهجية المعتمدة علميا في إعداد الدراسات الاجتماعية والانسانية ؛ هذه الخطوات التي تعتبر بمثابة حلقة الوصل بين ما قدم من فصول نظرية سابقة وفصول ميدانية لاحقة، هدفها الأساسي هو تقصي مدى الصدق الامبريقي للفرضيات المصاغة في بداية هذه الدراسة.

إذن في هذا الصدد نستعرض مختلف العناصر التي يتضمنها فصل البناء المنهجي للدراسة، حيث نتطرق فيه إلى مجالاتها (المكاني، البشري، الزمني)، ثم نعرض على المنهج المستخدم في الدراسة والأسباب وراء اختياره، مع استعراض مفصل لمختلف أدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها والتحقق من صدقها وتبائها، حيث ركزت الدراسة على الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات أساسية لجمع المعلومات من الميدان، ثم العينة وكيفية اختيارها ومختلف خصائصها الديمغرافية.

أولا – مجالات الدراسة :

لا شك أن عملية تحديد مجالات الدراسة تخضع بدورها لأطر منهجية معينة، حيث تكون ذات صلة بالموضوع المبحوث، وتعكس متغيراته في بيئة معينة وزمان محدد، وبطبيعة الحال مع عينة مختارة بعناية تكون قادرة على توفير مختلف المعطيات والبيانات المناسبة التي يستطيع الباحث من خلالها الإجابة عن التساؤلات المطروحة أو الفرضيات المصاغة في دراسته.

بالعودة إلى مجالات الدراسة؛ تنطلق الدراسة من تحديد المجال المكاني المتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة. وفيما يلي عرض مفصل عن هذه المؤسسة التي تعد من أقدم الموانئ في الجزائر وتحتل مكانة اقتصادية واجتماعية محليا ووطنيا.

1. المجال المكاني :

قبل الغوص في عملية تحديد المجال المكاني للدراسة الراهنة، والمتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة، نحاول بداية التطرق إلى إبراز بعض المعطيات التي توضح العلاقة المباشرة بين المكان والظاهرة الاجتماعية بشكل عام، فلاشك أن البيئة المكانية (المجال المكاني) تؤثر وتتفاعل مع معطيات الظاهرة الاجتماعية وترتبط بها ارتباطا يمكن الباحث من تفسير نتائج بحثه في ضوء المكان الذي تمت فيه الدراسة.

لهذا ومن خلال الموضوع المبحوث والذي يحمل عنوان " أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية " أين تم اختيار المؤسسة المينائية بسكيكدة كمجال مكاني للدراسة الميدانية، وهذا لكونها من أكبر المؤسسات العمومية على المستوى الوطني ككل وفي سكيكدة بشكل خاص، إضافة إلى كونها تمتاز بقيم تنظيمية وأنماط سلوكية واتجاهات معينة تخضع للخلفية الاجتماعية للمجال البيئي العام ؛ بمعنى مدينة سكيكدة ومختلف خصوصياتها الثقافية والاجتماعية والمكانية أو الموقع الذي تتواجد فيه، إضافة إلى كل ذلك نجد أيضا مختلف الأنشطة والوظائف الممارسة في المؤسسة المينائية، والتي تختلف عن نشاطات مؤسسات عمومية أخرى، هذه العوامل وأخرى قد تفرض نوعا معينا من القيم التنظيمية والولاء يكون مختلف عما يتواجد في مؤسسات عمومية أخرى.

إذن مختلف الخصائص التي تم ذكرها، كانت السبب وراء اختيار المؤسسة المينائية بسكيكدة كميدان دراسة للبحث في أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

وبالعودة إلى تحديد المجال المكاني للدراسة وكما ذكر سابقا، فإن هذه الدراسة تمت بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، هذه المؤسسة التي تحتل مكانة كبيرة على المستوى المحلي والوطني وتسعى لكسب مكانة اقتصادية على المستوى العالمي، من خلال سعيها المستمر لتطبيق معايير الجودة العالمية، ونشر قيمها لدى العاملين بها، وفي سياق تطرقنا للمؤسسة المينائية نستعرض عدة جوانب متعلقة بها منها ما هو تاريخي، اقتصادي، بشري، هوياتي و قيمي، رسالة المؤسسة وأهدافها والبدائية تكون مع استعراض السياق التاريخي الذي صاحب ظهور هذه المؤسسة.

أ- نظرة تاريخية على المؤسسة المينائية: يربط الكثير من المؤرخين بين تاريخ ميناء سكيكدة وتاريخ مدينة سكيكدة، حيث أنّ مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء، ويمكن توضيح ذلك من خلال استعراض السياق التاريخي التالي :

➤ **التواجد الفينيقي :** لقد عرف الفينيقيون بالتجارة، حيث كانوا يمتلكون أسطولا بحريا هو الأضخم في تلك الفترة، وقبل 2000 سنة قبل الميلاد وصلوا إلى سواحل شمال أفريقيا أين أسسوا الامبراطورية القرطاجية التي بدأت في التوسع غربا، وهكذا أسسوا كل من ميناء سكيكدة والقل إحدى المرافئ الهامة في ذلك العهد، وبعد تهديم قرطاج على يد الرومان في 147 قبل الميلاد، افتتح الرومان الخليج ومنه أسسوا مدينة روسيكادا في موقع مدينة سكيكدة الحالية. وتطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية 125 سنة (1860-1985) وحتى نهاية 1839.

➤ **الاحتلال الفرنسي :** أثناء الاحتلال الفرنسي، اعتبرت سكيكدة كمنفذ بحري طبيعي لقسنطينة، لتحمل أولا اسم (ميناء فرنسا) وبعد بضع سنين تلقب بـ (فيليب فيل، Philippe Ville).

وبتاريخ **31 جويلية 1848** "فيليب فيل" تتصب كبلدة تحمل نفس الاسم، ليتم تغييره بعد الاستقلال و تسترجع اسم سكيكدة.

يمكن القول أن المدينة لم تنقطع عن النمو لتصبح الرّئة الثّانية للبلاد بفضل المجمع المينائي والذي يحوي ميناءان الميناء القديم (الميناء المختلط) و الميناء الجديد.

-**الميناء القديم** : أنشأ الميناء القديم خلال التواجد الفرنسي وبالضبط في أواخر سنة **1839** من رصيف قصير، وفي ذلك الوقت لم تكن العمليّات التجاريّة للسّفن تتمّ على المراحل نفسها، بل تتمّ عن طريق الرّسو في عرض " بحر سطورة " و تفرغ الحمولة على قوارب توصلها بسكيكدة.

وفي سنة **1860** تم تشييد مكسرة كبيرة بطول **1400م**، ومكسرة عرضية مخصصة لإظهار الحوض أين تم إنشاء ميناء صغير مؤقت بدأ العمل به سنة **1861** لتنتهي الأشغال به عام **1877**. وخلال الفترة الممتدة ما بين **1877** إلى غاية **1882** أنشئت مكسرة ثانوية (القصر الأخضر) بطول **400** متر محمية عن طريق كتل صخرية طبيعية، و من سنة **1900** إلى **1905** عمل المستعمر على زيادة طولها بنحو **100** متر.

ومن سنة **1891** إلى غاية **1959** تلخّصت النّشاطات المهمّة في امتداد المكسرة على طول **225** م، وتوسيع أو إنشاء الأراضي (Terres Pleins) وأرصفة جديدة. و أمام زيادة النّشاط شرع في إنشاء حاجز الأمواج على مكسرة القصر الأخضر سنة **1959** لينتهي سنة **1964**.

وبعد الاستقلال بقي ميناء سكيكدة ميناء ثانوي حتى سنة **1969**، مع بدأ الأشغال التي حوّلتها إلى ميناء مختلط (هيدرو كاريور) بعد أن أضاف إلى المكسرة الكبيرة **03** أرصفة عائمة نفطية التي استمر إنجازها حتى سنة **1972**.

- ومن أجل زيادة سعة الاستيعاب تم إنشاء رصيف المارينال "Marinale" بطول **290** متر بداية من عام **1981** لتنتهي الأشغال به عام **1985**.

- وأيضا منشآت الرسو بعدد **08** خصّصت **07** منها للهيدروكاريور ورصيف تجاري بطول **240** متر وشد مائي ب **10.50** متر موجه لمختلف السفن من النزع الشاحنة العامّة، يحوي أيضا ميناء تعبئة لوحادات السّحب و القيادة.

- كما أنجزت في التّسعينات، عدّة أشغال أخرى كتقدم رصيف "مارينال" وإنشاء **03** حظائر، تهيئة المحطّة البحريّة للمسافرين و السيّارات و بناء برج المراقبة للميناء القديم

- **الميناء الجديد** : لعل الحدث الذي أعطى بعدا آخر لميناء سكيكدة، كان قرار إنشاء منطقة صناعية على سهل العربي بن مهيدي في شرق منفذ وادي الصفصاف، هذا القرار حدد موضع الميناء الجديد مختص في الهيدروكاربور.

أولا- البعد الجغرافي لميناء سكيكدة : بفضل هذه التوسعات أصبح للميناء قدرة أكبر لاستيعاب البضائع والسلع. بالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، إضافة إلى ذلك الموقع الجغرافي الذي صنع منه ميناء استراتيجي كونه يساهم بنسبة 25 % من المبادلات البحرية الجزائرية عن طريق البحر، كما نجده أيضا يغطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة - سطيف-ميلة - بسكرة - قالمة - أم البواقي) و يمكن تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسة كما يلي:

20°53'36 خط عرض شمالا.

30°54'06 خط طول شرقا.

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في الكوة الواقعة بين جزيرة سييري جينا و رأس فلفلة 3 كلم شرق سطورة.

- محمي الميناء القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتجدرة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في اتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة و غربا برصيف القصر الأخضر ليترك ممر دخول مستقل بحوالي 130 متر عرض.

بينما **الميناء الجديد**، مختص بنقل الهيدروكاربورات(المحروقات)، يحد شمالا بالمكسرة الأساسية (1875مترا) وشرقا بمكسرة ثانوية (650 مترا)، و على المكسرة الأساسية نجد 3 أرصفة عائمة بترولية (P_1, P_2, P_3) بقدرة استيعاب 50000 طن و 100000 طن على التوالي، على المكسرة الثانوية نجد المركز 1 مختص Binz iniques و المركز 5 للبوتان و البروبان، ثلاث موانئ صيد سطورة والمرسى و القل بسعة تحوي حظيرة قوارب و مراكب صيد و المهن الصغيرة، و يستطيع ميناء القل استقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرصيف التجاري (110متر) و بسد مائي ب 10 متر.

من ناحية أخرى، تقدر المساحة التجارية للمؤسسة كما يلي:

* **المساحة الداخلية:** 238.631م².

- **مساحات أرضية:** 220.975م².

- مخازن و حظائر: 17656 م².

* المساحة الخارجية: 410.000 م².

- الميناء الجاف: 70.000 م².

- الميناء الجاف: 120.000 م².

- مستودع خاضع للجمارك: 40.000 م².

- محطة لوجيستكية : 180.000 م².

ثانيا- البعد القانوني: تأسست المؤسسة المينائية بسكيكدة عام 1982 في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت لها المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة و عن طريق إعادة هيكلتها، وأنشئت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (Entreprise Portuaire de Skikda) وهذه الوحدات هي:

* الديوان الوطني للموانئ (ONP) - الشركة الوطنية لشحن و التفريغ (SONAMA) - الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN)

في عام 1989 انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية و أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، و هذه الاستقلالية تخول لها اتخاذ القرارات وتنفيذها دون أي وصاية حيث نجدها مستقلة تماما في حالة أخذ القرارات الخاصة بالاستغلال داخليا ووضع برامج تخطيطية لفائدتها، أما عن استقلاليتها في حالة الاستثمارات الكبرى فإنها تلجأ إلى التحاور مع بعض الوزارات مثل: وزارة النقل، وزارة الاقتصاد، و من الملاحظ في ميناء سكيكدة أن عملية الاستيراد تخطط لها و ترسل الخطط إلى الوزارات المعنية لدراستها و وضع انطباعات، و هي شركة مساهمة (SPA) ذات رأس مال قدر عام 1995 بـ 135000000 دينار جزائري موزعة على صناديق المساهمة كما يلي:

*الخدمات 40 %، صناعات مختلفة 30 %، الإعلام و المواصلات 30 %.

و بتاريخ 11 أوت 2004، أصبح تسيير موانئ الصيد مستقل تابع لمؤسسة تسيير موانئ ملاجئ الصيد البحري بسكيكدة، و منه أصبحت المؤسسة المينائية تضم:

- **الميناء المزدوج:** و هو من أقدم الموانئ، فهو الميناء التاريخي للمدينة و يتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

- **ميناء الهيدروكربون:** و من أهم نشاطاته تصدير المحروقات.

ثالثا- البعد الإستراتيجي: نلاحظ على المؤسسة و بعد اطلعنا على مجموعة من الوثائق والسجلات الخاصة بها أنها ذات شكلين من الاستراتيجيات: استراتيجية عامة قائمة على أسس النوعية و الجودة الشاملة و هي التي ترفع شعار « **Notre challenge c'est la qualité** » أي « التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية»، كما أنها حاصلة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات النظام المدمج (سياسة التوعية، الصحة، الأمن و البيئة QSE) 9001 2015 V للخدمات، و 18001 OHSAS 2007 V للأمن و الوقاية، و ISO 14001 2015 V للبيئة.

بالإضافة لاستراتيجيات خاصة بكل توجه من توجهات المؤسسة الضخمة من حيث هياكلها وعدد عمالها و إمكانياتها. و من ناحية أخرى، المكانة التي تحتلها في القطاع الاقتصادي، إذ تعتبر الركيزة الأمتل و الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية للبلاد و ذلك لمساهمتها الفعالة في إمداد هذا القطاع بما يحتاج و تصدير ما ينتج. فهي تحتل المرتبة الثانية بالنسبة لاستيراد السلع، و كذلك المرتبة الثالثة في تصدير المحروقات مما يؤهلها لامتلاك مكانة جيدة و إستراتيجية في الحياة الاقتصادية.

رابعا- البعد المذهبي: يتحدد من خلال رسالة المؤسسة و التي تحدد فيها أهداف و هوية المؤسسة، فهذه الأخيرة أجرت تعديلات وتغييرات لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال السوق العالمية و محاولة إيجاد مكانة و ميزة تنافسية على الأقل على المستوى الوطني، و من أهم أهدافها هو تحسين صورتها لدى الزبائن، و تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف و بأقل تكلفة و في مدة زمنية ممكنة، من أجل اكتساب و تلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين، و أيضا العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النشاط الاقتصادي، و كذلك تدعيم المؤسسة الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير، بالإضافة إلى العمل على تحديث الإمكانيات و تطوير الوسائل بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها. وأخيرا، تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم، أي تنويع الخدمات وتحسين النوعية.

خامسا- البعد المالي: باعتبار الموانئ بوابات مفتوحة على البحر، فهي تلعب دورا جد هام في التبادل التجاري وبمقتضى المرسوم رقم 82 / 284 الصادر بتاريخ 14/08/1982 تم تأسيس المؤسسة المينائية

بسكيدة، والتي تحولت فيما بعد إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 9.000.000.000 دج مملوكة لمساهم واحد هو مجمع الخدمات المينائية.

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة حققت رقم قياسي بلغ من بداية 2007 أكثر من 07 مليار دج، والمصادر المالية للمؤسسة متنوعة نتيجة لتعدد و تنوع النشاطات التي تقوم بها. أمّا بالنسبة للفروع والمساهمات، فالمؤسسة تحصي فرعين:

* مؤسسة تسيير موانئ الصيد بالمختصر (EGPP) Entreprise de gestion des ports et abris de pêches بحصة 100 % كذلك تملك المؤسسة حقوق مساهمة في 04 شركات ذات أسهم:

* شركة الاستثمار الفندقية (S.I.H) Société d'investissement Hôtelière: مساهمات المؤسسة المينائية بسكيدة 6.23 %.

* مجمع CNAN : مساهمات المؤسسة المينائية بسكيدة 8.69 %.

* شركة النقل و عمليات الرفع و الملحقات STORA: مساهمات المؤسسة 20 %.

* شركة نقل الهيدروكربورات (STH): مساهمات المؤسسة المينائية 15 %.

سادسا- البعد الإداري: في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية للاستيراد و التصدير تقوم المؤسسة المينائية بسكيدة بالتعاون مع هيئات الجمارك و الشرطة بتوزيع البضائع و المواد إلى كل الجهات الشرقية، و باعتبارها مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى يمكن حصر خدماتها و أنشطتها الإدارية والتجارية فيما يلي:

- مزاولة عمليات الشرطة و الأمن، أي حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية الأمن الداخلي و الوقاية و ذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن.

- مزاولة عمليات التحميل، النقل و التفريغ، كاستقبال البواخر المحملة بالبضائع و السلع كموايد الصوجا- الخشب و غيرها على مستوى الميناء القديم و الذي يتموقع وسط المدينة، و استقبال حاملات المحروقات داخل الميناء الجديد.

- تسيير استغلال الوسائل و التجهيزات و المنشآت المينائية و وضعها في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعملية الشحن و التفريغ.

- مزاولة عمليات السحب، القيادة و الإرشاد.

- إجراء أشغال الصيانة، التهيئة، و تحديث البنية العلوية للميناء.

- الإعداد، بإضافة القوى الأخرى المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة و خلق بنى تحتية للميناء

و الجدير بالذكر، أن البعد الإداري يعتبر من أهم الأبعاد لأن من خلاله نتعرف على كل ما له علاقة بالأساليب و المتابعة و المراقبة و التسيير و التخطيط و التكوين و القيادة. بالإضافة إلى اطلاعنا على لوحة التحكم للمؤسسة و التي من خلالها تمكنا من معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. والملاحظ في هذا الصدد، أن كل شيء مخطط له سواء تعلق الأمر بالنشاطات القريبة أو البعيدة المدى.

و يؤكد المختصون في هذا الصدد، على أن أحسن دليل على معرفة شكل القيادة و النشاطات بالمؤسسة، هو الرجوع إلى الهيكل التنظيمي، والذي سيتم التطرق إليه لاحقا.

سابعا- البعد الاجتماعي: يتحدد من خلال مكانة المؤسسة و دورها في المجتمع و العلاقات التي تنسجها مع باقي المؤسسات، فهي تلعب دورا فعالا و حيويا في القطاع الاقتصادي، إذ تعتبر ركيزة للنشاط الاقتصادي بمدينة سكيكدة خصوصا، و الجزائر عموما و لها علاقات اقتصادية مع مؤسسات وطنية أهمها سوناطراك من خلال مكتب " هيبروك " التابع لهذه الأخيرة و التي تقوم بالمعاملات الإدارية للتصدير البترولي مباشرة من الميناء البترولي التابع للمؤسسة المينائية. إضافة إلى الأبواب المفتوحة ومحاولة إعلام المجتمع المحلي بمختلف أنشطتها، و عقد معاهدات مشتركة مع المعاهد العليا والجامعات للتربصات القصيرة و الطويلة المدى. كما أنها تساهم بدور كبير في توفير مناصب الشغل الدائمة وكذلك المؤقتة للشباب المحلي. إضافة إلى إسهاماتها في المحافظة على البيئة للواجهة البحرية من خلال (سياسة التوعية، الصحة، الأمن و البيئة QSE 9001 V2015 للخدمات، و 18001OHSAS2007 للأمن و الوقاية، و ISO14001 V2015 للبيئة).

ثامنا- البعد التكنولوجي: لا يخفى على الجميع أن التطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات العالمية قد أثرت بشكل كبير على أدائها المؤسسي، و نظرا للسياسات الجديدة المنتهجة من طرف المؤسسة المينائية، فقد أصبح لزاما على عمالها إتقان الإعلام الآلي لأنها تتعامل مع عملاء و زبائن من داخل و خارج الجزائر، و يتطلب ذلك السرعة في إنجاز العمل و هذا لن يتأتى إلا من خلال التكنولوجيا. و الملاحظ هو أن للمؤسسة شبكة داخلية للإعلام الآلي Intranet و شبكة خارجية مربوطة بالموانئ الأخرى على المستوى الوطني هذا من جانب. و من جانب آخر، فالنشاطات التجارية للشحن و التفريغ و العبور وغيرها تتطلب كذلك السرعة، لذلك فهي حريصة على إرضاء متعاملينها من خلال سياسة السرعة

في الإنجاز و بأقل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، فإن قدراتها معتبرة و إمكانياتها و وسائلها متطورة و هذا سعيها منها لتقديم الأفضل لعملائها من بين هذه الإمكانيات: إمكانيات في عملية التصدير و الاستيراد، القدرات الخدماتية للمؤسسة، و أيضا تقوم سنويا بتقديم ما يعادل متوسطها بالنسبة للخدمات بالبضائع تقدر ب **4.500.000 طن / سنة**، في نقل البترول و الغاز المقدرة بـ **30.000.000 طن** في السنة التخزينية و هي القدرة على التخزين حيث تمتلك المساحات غير المغطاة و المقدرة بـ **12530 متر مربع**، و المساحات المغطاة و المخازن و السقائف و المقدرة بـ **21070 متر مربع**.

ومن ناحية أخرى، تنظيم عمل مكيف لرغبات الزبائن، مع وضع عمل فرق نقل وتفرغ البضائع عملية بدوام رابع **24 سا / 24 سا**، **7 أيام / 7 أيام**. و أيضا لها إمكانيات مادية و مكيفة مع جميع أنواع النشاطات، مؤلفة أساسا من عدد من عربات الرفع لكل الحمولات، من رافعات كهربائية و من رافعات ذاتية الحركة، و عتاد التحويل المختلف.

- حظيرة بحرية مكونة من **10** ساحبات بقوة (**CV 1700 إلى CV6000**) و من **07** زوارق للقيادة (**CV 2800-CV 3400**) و **10** فلك للإرساء (**CV300-CV230**) و Barge لاسترجاع مواد التلوث.

- منشآت مختصة لاسيما عوامتان بدعم خارجي (**SPM**) تستطيع أن تحصل من النواقل النفطية العظمى على **320000 طن**، محطة بحرية للركاب بطاقة استقبال **1200** مسافر، محطة سيارات مكونة من **03** مسالك برواقين مع معالجة متزامنة لـ **18** سيارة، مخزن حبوب بقدرة **20000 طن**، شبكة حديدية بطول **5960 متر خطي** بـ **13** مسلك موصول بالشبكة الوطنية.

- محطة سكك حديدية نهائية على بعد **50 متر** من الميناء المختلط، و محطة هامة على بعد **5 كلم** (**SNTF**) موصولة بالمنطقة البتروكيميائية (سوناطراك) محاذية لمنطقة النشاط حمروش حمودي.

- وسائل مكافحة التلوث البحري، خاصة حواجز عائمة، مسترجعات آلية للزيوت، ومبشرات بحرية.

- شبكة معلوماتية من نوع "**Wirless**" ونظام إعلام كامل لتسيير الإرسال والسلعة.

أما فيما يخص المنشآت المختصة، فلها **10** أرصفة عائمة بترولية وغازية (الميناء المختلط والجديد)، عوامتان ذات دعم خارجي (**320 000 طن**)، و أيضا محطة **déballastage** بـ **15 00 م3** لنقلات النفط، محطة بحرية بمعدل قدرة إستيعاب **1 200 راكب**، محطة لسيارات تستطيع معالجة **18** سيارة دفعة واحدة، و أيضا لها مخزن حبوب بقدرة **20 000 طن O.A.I.C**، بالإضافة إلى أربع موازين عمومية،

مرآب تخزين بقدرة 35000 طن لعلف الماشية، ومحطة سكك حديدية (على بعد 50 م من الميناء المختلط) تحوي محطة هامة على بعد 5 كلم (SNTF). كذلك يحوي ميناء سكيكدة ملكية كاملة على 5930 متر خطي مسالك حديدية تمثل 13 مسلك. أما فيما يتعلق بالكفاءة الإقليمية، تحوي المؤسسة المينائية بسكيكدة على مجال عمومي مينائي يشمل ثروة منقولة وغير منقولة تقع في ميناءان تجاريان وثلاث موانئ صيد.

- الميناء المختلط بسكيكدة، ميناء تجاري للمسافرين وللهدروكاربور.

- الميناء الجديد، ميناء مختص في الهدروكاربور.

- موانئ سطورة، المرسى والقل.

تاسعا- بعد الموارد البشرية: ينظر اليوم للمورد البشري على أنه رأس مال المؤسسة الفعلي، وهذا باعتباره المحرك الرئيسي للعمليات الإدارية والمالية والإنتاجية داخل أي تنظيم.

والمؤسسة المينائية بسكيكدة كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى تزخر بموارد بشرية شابة و إطرارات ذات خبرة طويلة تعمل المؤسسة على الاستفادة من طاقاتهم وذلك عن طريق وضع مخططات مدروسة للتدريب للتكوين داخل وخارج الوطن، والهدف من وراء ذلك، تحسين مهاراتهم وأدائهم في المجال الإداري و التقني و التكنولوجي، وكذلك في مختلف المهام التي تتطلب العمل الميداني كالصيانة والشحن والتفريغ.

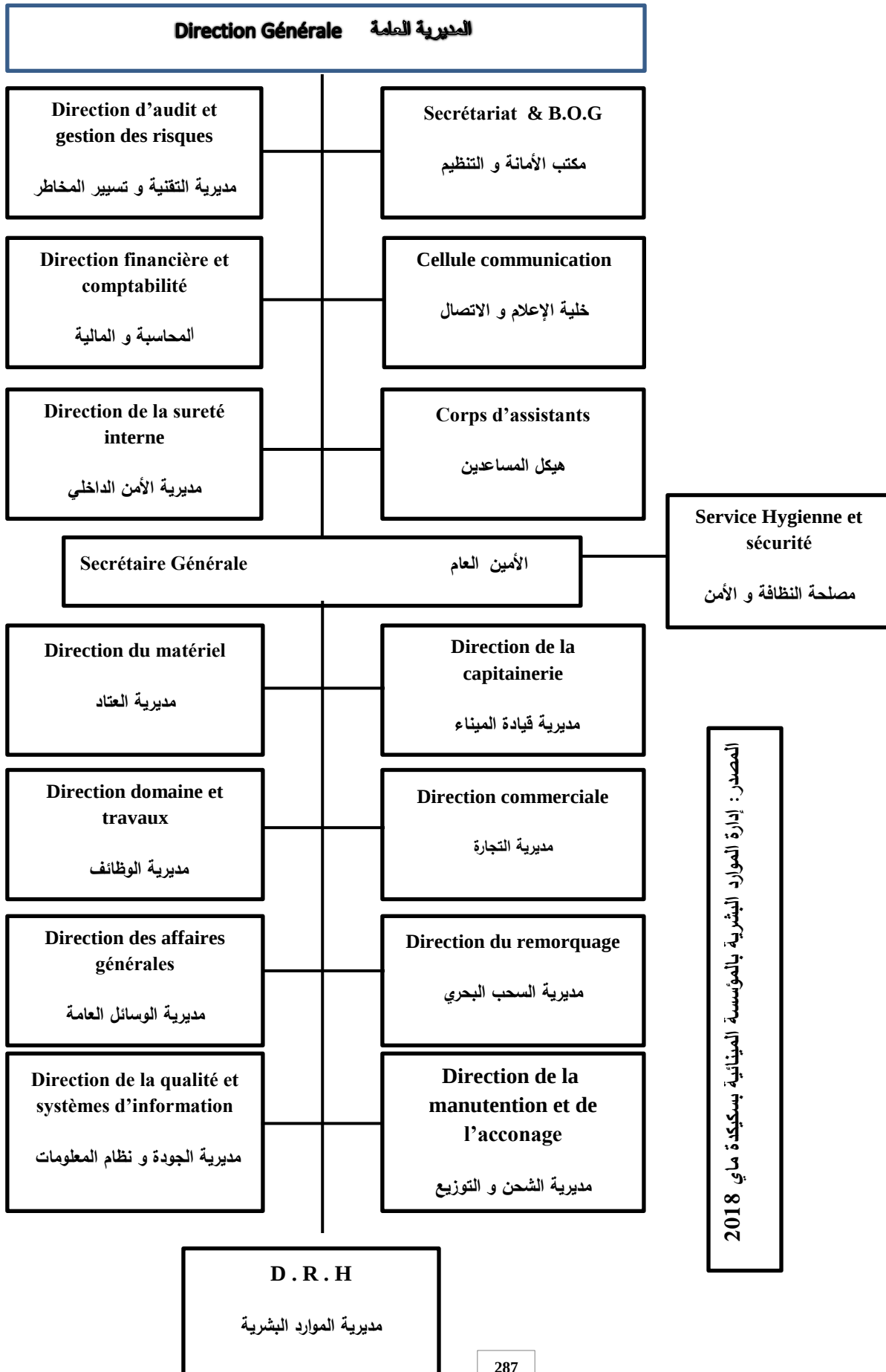
بالتالي تعدد المهام والأنشطة داخل المؤسسة فرض تنوعا في طبيعة العمال وتوزيعهم حيث نجد العمال الدائمين والمؤقتين والذين يتوزعون بدورهم على ثلاث فئات رئيسية هي : الإطرارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ. وبهذا يمكن القول أن المؤسسة المينائية متعددة الأبعاد، و هذا ما قد يسهم في تحسين صورتها لدى زبائنها وعملائها، و تحقيق ميزة تنافسية على خلاف المؤسسات الأخرى، وربما خير دليل على ذلك الشهادات التي حازت عليها، و أبرزت مدى تطبيقها لمعايير النجاح و الفعالية في خدماتها و سعيها لإرضاء زبائنها. إلا أن هذا غير كاف مما يستدعي القيام بالمزيد من الدراسات، ولعل دراسة القيم التنظيمية والولاء باعتبارهما متغيرين أساسيين قد يكون لها دور في تطويرها وزيادة فعاليتها.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية بسكيكدة:

بناء على ما تقدم سلفا، يتم التركيز الآن على دراسة معمقة للهيكل التنظيمي لإحدى أهم المؤسسات الخدماتية الجزائرية والبحر المتوسطية وهي المؤسسة المينائية بسكيكدة، التي تعتبر من المؤسسات الخدماتية الرائدة في مجال تخصصها. والشكل رقم (20) يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الذي يوضح مختلف المديریات المتواجدة على مستوى المؤسسة المينائية، والذي يبدو من مخططه أنه يتبع الهيكل الهرمي البيروقراطي، لكن من خلال معاشتنا لميدان البحث يمكن القول أن القائمين على الميناء يحاولون تطوير الهيكل التنظيمي وتغييره بما يتوافق مع قيم تنظيمية تعزز اللامركزية وتكون أكثر مرونة من حيث التنسيق والاتصال والإشراف والرقابة، التي اتخذت بعدا تكنولوجيا من خلال اعتماد المؤسسة على جهاز آلي لتسجيل دخول وخروج العمال.

بالتالي التخلي عن دور المراقبة من قبل الرؤساء، إضافة إلى قيام الميناء بمشاريع متعلقة بالتنمية المحلية مما يجعله أكثر انفتاحا على البيئة المحيطة، هذه العوامل تجعل من الهيكل التنظيمي الهرمي هيكلا صوريا فقط، لأن الهيكل التنظيمي الفعلي يتجه نحو الهياكل المسطحة التي تقل فيها المركزية، مما عزز قيمة تنظيمية كالمرونة والتفويض الرقابة الذاتية وغيرها. ولقد كان هذا واضحا على أرض الواقع حيث لاحظنا سهولة وصول المعلومة بين مختلف المديریات كما أن الانشطة والمهام لا تتوقف بغياب أحد الرؤساء حيث صادفتنا حالات غياب عديدة لرؤساء مصالح ومديریات لكن وجدنا مفوضين في أماكنهم، يقومون بهامهم بكل كفاءة وجدية. لهذا يمكن القول أن الهيكل التنظيمي في الشكل رقم (20) هو هيكل نظري نابع من خلفية تاريخية وتنظيمية كون المؤسسة المينائية هي مؤسسة عمومية. على هذا الأساس يمكن القول أن الهيكل الهرمي موجود نظريا فقط.

-الشكل رقم 20- الهيكل التنظيمي العام والهيكل المكننة للمؤسسة:



2 - المجال البشري :

يقدر العدد الإجمالي الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية بـ 1274 عامل دائم بالمؤسسة المينائية، يقومون بالعديد من المهام المتنوعة والمختلفة، وقد طبقنا عليهم العينة المختارة بنسبة 20 % و الذين تم معهم تطبيق الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي). وحسب الترتيب الهرمي للعمال نجد ثلاثة أصناف مهنية موجودة بالمؤسسة وهي: الإطارات (295) عامل، أعوان التحكم (354) عامل، أعوان التنفيذ (625) عامل وهي أكبر فئة وهذا راجع لطبيعة النشاط الذي يتطلب جهد عضلي أكثر من الفكري. وللعلم فإن العدد الإجمالي للعمال الدائمين وغير الدائمين وحسب إحصائيات 2018 هو 1900 عامل.

والجدول التالي يوضح توزيع العمال الدائمين على مختلف الفئات المهنية

الجدول رقم (04): توزيع العمال الدائمين على مختلف المديريات والفئات السوسيو مهنية.

الفئات المهنية	DAG	DAGR	DAJ	DARH	DCP	DDT	DFC	DG	DM	DMA	DQSI	DR	Dcom	SIE	Total
الإطارات	9	8	10	27	48	12	17	14	22	18	10	78	17	05	295
أعوان التحكم	9	00	01	19	50	20	04	00	145	76	02	10	05	13	354
أعوان التنفيذ	27	00	00	18	64	46	03	03	68	31	01	46	01	117	625
المجموع العمال الدائمين	45	8	11	64	162	78	24	17	235	325	13	134	23	135	1274

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية - ماي 2018.

يلاحظ من الجدول رقم (04) والمتعلق بتوزيع العمال الدائمين على مختلف مديريات المؤسسة المينائية والمقدر عددهم بـ 1274 عامل أن عدد أعوان التنفيذ بلغ 625 عامل وهو أكبر من عدد الإطارات البالغ 295 و أعوان التحكم المقدرين بـ 354، وقد يعود هذا إلى طبيعة النشاط داخل المؤسسة التي تركز بالدرجة الأولى على أعوان التنفيذ الذين يقومون بعملية إفراغ السفن وشحنها حيث يبلغ عددهم بمديرية الشحن والتوزيع (DMA) بـ 231 عامل وهو أكبر عدد في كل المديريات.

الجدول رقم (05): توزيع العمال غير الدائمين على مختلف المديريات والفئات السوسيو مهنية.

الفئات المهنية	DAG	DAGR	DAJ	DRH	DCP	DDT	DFC	DG	DM	DMA	DQSI	DR	Dcom	SIE	Total
الإطارات	05	00	05	22	11	09	06	02	07	05	02	14	12	01	101
أعوان التحكم	04	00	01	04	10	05	03	02	12	00	00	00	01	00	42
أعوان التنفيذ	04	00	01	08	32	15	01	00	30	291	00	57	01	43	483
المجموع	13	00	07	34	53	29	10	04	49	296	02	71	14	44	626

المصدر : إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ماي -2018

يوضح الجدول رقم (05) توزيع العمال غير الدائمين على مختلف المديريات بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، ويبلغ عددهم 626 عاملا عن طريق عقود محددة المدة قابلة للتجديد إما كل ثلاث أشهر أو سنة أو ثلاث سنوات. ويلاحظ من خلال الأرقام الموجودة في الجدول أن أكبر عدد من العمال غير الدائمين هم من فئة أعوان التنفيذ بعدد بلغ 483، ويعود السبب حسب المعلومات المتحصل عليها من بعض المسؤولين الذين أجرينا معهم المقابلات إلى أن المؤسسة ومنذ عام 2011 بدأت تعتمد سياسة التوظيف عن طريق العقود محددة المدة خصوصا فيما يتعلق بأعوان التنفيذ الذين تنحصر مهمتهم في عملية الشحن والتفريغ، والمؤسسة لجأت لهذا النوع من الإجراءات من أجل دفع العمال لبذل مجهوداتهم وعدم التراخي في العمل، فحسب ما أدلى به رئيس مديرية الموارد البشرية أن العمال ما إن يتحصلوا على منصب دائم في المؤسسة، تنقص دافعيتهم للعمل فالكثير منهم يلجأ إلى العطل المرضية للتهرب من العمل، لهذا كان عقد العمل محددة المدة هو الحل، إذ خلال هذه الفترة يبقى العامل متابع مما يجعله يبذل أكبر مجهود من أجل ضمان تمديد عقده مدة أخرى.

إضافة إلى ذلك فإن العديد من العمال لا يستطيعون المواصلة لهذا يكون من السهل فسخ العقد محدد المدة معهم دون تعقيدات قانونية.

3- المجال الزمني:

قبل الخوض في سرد مختلف المراحل الزمنية التي مرت بها الدراسة الراهنة ارتأينا أن نوضح العلاقة المباشرة الموجودة بين المجال الزمني وتغير الظاهرة المدروسة بشكل عام ثم نوضح كيف تغيرت الظاهرة المدروسة والمتمثلة في القيم التنظيمية والولاء خلال مدة زمنية معينة وهذا من خلال الزيارات الميدانية والوثائق المتحصل عليها من ميدان البحث.

بداية إن الظاهرة في المجال الاجتماعي سواء كانت تنظيمية أو سياسية أو ثقافية أو غيرها من المجالات ذات الصلة بالأفراد والمجتمعات ترتبط ارتباطا وثيقا بالزمن، إذ يؤثر عليها ويسهم في تغيرها خلال فترات التاريخية متعاقبة. وبما أن الظواهر الاجتماعية مرتبطة بالمجتمع، والمجتمع بطبيعته متغير فإن أي ظاهرة قابلة للدراسة تطرأ عليها تغيرات بفعل التغير الزمني والتاريخي، وقد يكون هذا التغير تلقائي أو مخطط له، كما قد يكون كمي أو كيفي، إيجابي أو سلبي، مادي أو معنوي. لهذا يمكن القول أنه لا تخلو أي ظاهرة مدروسة من التغير.

وبما أن الظاهرة المدروسة في بحثنا هذا وثيقة الصلة بالقيم وهي القيم التنظيمية والولاء فإنه يمكن إبراز بعض مظاهرها تغيرها زمنيا وذلك من خلال ما تم ملاحظته وجمعه من بيانات من ميدان البحث خلال فترتين زمنيتين مختلفتين حيث كانت هناك زيارة استطلاعية عام 2016 ثم زيارة أخرى عام 2018 وما تم ملاحظته من تغيرات يمكن اجمالها فيما يلي :

- خلال الفترة الأولى من الزيارة الميدانية لميدان البحث والتي تمت في عام 2016 لاحظنا وجود قيم تنظيمية تختلف عما تمت ملاحظته خلال عام 2018 حيث كانت الرقابة أقل والانضباط أيضا كان أقل كما أن مفهوم الولاء كان يبدو مرتفعا لدى العيد من العمال الذين أجرينا معهم مقابلات الذين عبروا على بقائهم في المؤسسة، لكن على العكس من ذلك خلال الزيارة الميدانية التي تمت عام 2018 لاحظنا تغيرا في القيم ولعل السبب الرئيس وراء ذلك تغيير القيادة في الميناء إذ تم تعيين مدير عام جديد للمؤسسة جاء بإجراءات جديدة أسهمت في أحداث تغيرات على مستوى القيم التنظيمية خصوصا وأن استراتيجيته تقوم على مفهوم الجودة الشاملة التي تسعى المؤسسة في ظل القيادة الجديدة إلى تحويلها إلى ثقافة لدى العمال.

وبهذا يمكن القول أن التغيير في الذهنات المسيرة للمؤسسة أفضت إلى تغيرات في القيم التنظيمية داخل المؤسسة، أما فيما يتعلق بالولاء فلقد لاحظنا تغيرا في اتجاهات العديد من العمال الذين أبدوا رغبتهم في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسات أخرى وذلك بعد الأزمة المالية وانخفاض أسعار البترول وتخلي الدولة عن الاستيراد مما قلل من نشاطات الميناء وانعكس سلبا على الأرباح التي تقلصت ومعها تقلصت أرباح العمال، حيث عبر العديد عن استيائهم من الأمر من خلال تعبيرهم عن إمكانية مغادرة المؤسسة

في حال وجود فرص أفضل وهذا الأمر لم نلمسه بهذا الشكل الكبير خلال الفترة الزمنية السابقة أي خلال 2016. بهذا يمكن القول أن تغير الفترة الزمنية قد أسهم في إحداث تغييرات على متغيري الدراسة.

إذن بعد إبراز مختلف التغيرات التي طرأت على الظاهرة المدروسة زمنيا نوضح فيما يلي بالتفصيل مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها الدراسة الراهنة ولقد مرت عبر ثلاثة مراحل أساسية هي:

أ- **المرحلة الأولى :** خلال هذه المرحلة تم اختيار الموضوع وتحديد متغيري الدراسة وهما (القيم التنظيمية كمتغير مستقل والولاء في المؤسسة كمتغير تابع) وكان ذلك بعد إجراء عدة نقاشات مع الأستاذ المشرف وتم ذلك في الفترة الممتدة ما بين شهر سبتمبر 2014 إلى غاية شهر أكتوبر من نفس السنة، أين تمت موافقة الأستاذ على الموضوع الذي حمل عنوان "أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية". و في أكتوبر 2014 تم وضع تصور عام حول الموضوع من خلال إعداد خطة بحث تضمنت أهم العناصر المتعلقة بالموضوع المبحوث وتقديمه للأستاذ المشرف وللجنة العلمية أين تمت الموافقة عليه.

ب- **المرحلة الثانية :** بعد الموافقة على مشروع البحث من قبل اللجنة العلمية بدأت مرحلة جمع المادة العلمية المتعلقة بالموضوع بداية من شهر نوفمبر 2014 إلى ديسمبر 2017، حيث تم خلال هذه الفترة التنقل إلى مكاتب داخل وخارج الوطن ومن بين هذه المكاتب المكتبة المركزية بجامعة سكيكدة والمكاتب الأخرى المتواجدة على مستوى بعض الكليات، إضافة إلى قاعة المطالعة المتواجدة على مستوى كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و كلية العلوم الاقتصادية، كما تنقلنا إلى جامعة جيجل، ضافة إلى تنقلنا إلى جامعة حلوان وجامعة القاهرة في جمهورية مصر، أيضا المكتبة المتواجدة بجامعة الدول العربية، ومعهد الشرق الأوسط في اسطنبول، والمكتبة الوطنية بتونس، وزيارة المعهد العالي للعلوم الإنسانية المنار بتونس، مختلف هذه الزيارات مكنتنا من الحصول على صور طبق الأصل للعديد من الكتب والمذكرات والمجلات بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المراجع التي ساعدتنا في صياغة المشكلة، فرضيات الدراسة، تحديد المفاهيم و وضع خطة للدراسة التي تضمنت خمس فصول نظرية وخمس فصول ميدانية. وتجدر الإشارة هنا إلى أننا قمنا خلال هذه الفترة بالقيام بأول زيارة استطلاعية لميدان البحث في الفترة الممتدة ما بين (20 فيفري 2016 إلى غاية 20 أفريل 2016)

بعد جمع المادة العلمية وتحديد الخطة بدأت عملية الكتابة بداية من شهر مارس 2016 مع عرض كل ما يكتب على الأستاذ المشرف بهدف تصحيحه و إجراء تعديلات و إضافات كل مرة وانتهت عملية كتابة الفصول النظرية في مارس 2018. وهكذا انتهت المراحل النظرية لهذه الدراسة لتبدأ بعدها الدراسة الميدانية، التي نوضحها بالتفصيل فيما يلي:

ت- المرحلة الثالثة : هي مرحلة بداية الدراسة الميدانية و انقسمت إلى مرحلتين هما :

أولاً- تم خلال هذه المرحلة القيام بزيارة استطلاعية و استكشافية إلى ميدان البحث المتمثل في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، وكان ذلك بتاريخ 20 فيفري 2016 إلى غاية 20 أفريل 2016، حيث قمنا بزيارة الميناء وتمكنا من جمع بعض البيانات و المعلومات من خلال الاعتماد على الملاحظة البسيطة، ثم قمنا بإجراء مقابلات مع بعض المشرفين و الإطارات. كما تم تزويدنا بوثائق تتضمن بعض المعطيات، كالهيكل التنظيمي للمؤسسة عدد العمال، توزيعهم، نسبة الإناث و الذكور، القانون الداخلي للمؤسسة، نبذة عن تاريخ المؤسسة...إلخ. ساعدتنا الزيارة الاستطلاعية على ضبط متغيرات الفروض و التحديد النهائي للإشكالية، مما سهل لنا عملية بناء الاستبيان، حيث شرعنا في بنائه بمجرد انتهاء الزيارة الاستطلاعية و قمنا بعرضه مرات عديدة على الأستاذ المشرف بهدف تعديله و تصحيحه.

ثانيا- بدأت هذه المرحلة بتاريخ : 13 ماي إلى غاية 29 جوان 2018 خلال هذه الفترة قمنا بتوزيع الاستبيان (مقياس ليكرت) التجريبي على الموظفين، حيث دامت يومين من : 01/06/2018 إلى غاية : 02/06/2018، بعد جمع الاستبيانات التجريبية قمنا بحساب معامل الصدق الثبات ألفاكرونباخ فكانت النتيجة 0.977، لهذا لم ندخل تعديلات كبيرة على الاستبيان إلا بحذف بعض العبارات التي كانت تبدو مكررة وهذا ما نوضحه من خلال الأمثلة التالية :-

- في الاستبيان التجريبي كانت توجد عبارة : يحترم العمال النظام الداخلي للمؤسسة في العبارات المتعلقة بقيم العمال، كما توجد عبارة : يحترم العمال القوانين الداخلية في العبارات المتعلقة بقيم العمل. في الاستبيان النهائي تم حذف عبارة يحترم العمال النظام الداخلي للمؤسسة من العبارات المتعلقة بقيم العمال، والإبقاء على عبارة يحترم العمال القوانين الداخلية في العبارات المتعلقة بقيم العمل.

- في الاستبيان التجريبي كانت هناك عبارة : يسمح لك بإيجاد طرق جديدة في العمل، تم حذفها في الاستبيان النهائي لأن كل المبحوثين قالوا أن العمل في الميناء لا يتطلب البحث عن طرق جديدة فالمهام واضحة.

- في الاستبيان التجريبي كانت توجد عبارة أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين، يتحدث العمال عن مؤسستهم بإيجابية، ضمن العبارات المتعلقة بالولاء المعياري، في الاستبيان النهائي تم حذف عبارة يتحدث العمال عن مؤسستهم بإيجابية والإبقاء على العبارة الأخرى.

إذن بعد هذه التعديلات تم وضع الاستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 1، ص514) لتبدأ

عملية التوزيع بتاريخ: 2018/06/05 إلى غاية : 2018/06/29

تجدر الإشارة هنا إلى أننا قمنا بتوزيع 300 استمارة بالرغم من أن عدد العينة هو 255 وهذا من أجل تفادي عدم استرجاع البعض أو استرجاع استبيانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم الإجابة على بعض

العبارات، وفعلا لم نسترجع إلا 261 استبيان حيث أن عدد كبير من العمال بلغ عددهم (15) خرجوا في عطل سنوية ولم نتمكن من استرجاع الاستبيانات التي قُدت لهم، كما أن بعضهم تهرب من الإجابة بحجة عدم امتلاكه الوقت للإجابة. بعدها قمنا باستبعاد 07 استبيانات فيها بعض العبارات التي لم يتم الجواب عليها من طرف أفراد العينة. وهكذا تم الحصول على العدد المطلوب وهو 255 استبيان.

وننوه هنا أن توزيع الاستبيانات راعى الشروط المنهجية المتعلقة بالعينة وطبيعتها وسنوضح ذلك في عنصر العينة وطريقة اختيارها.

بعد التوزيع والجمع بدأت عملية التفريغ و ذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

كما تم حساب الصدق والثبات (ألفاكرونباخ) مع الاستمارة النهائية حيث كانت النتائج كالتالي :

صدق وثبات الاستبيان ككل : 0.980

الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمحور القيم التنظيمية

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
القيم التنظيمية	قيم القادة	17	0.967
	قيم العمال	14	0.948
	قيم العمل	09	0.917
	القيم التنظيمية بجميع أبعادها	40	0.969

الجدول رقم (07): معاملات الثبات لمحور الولاء في المؤسسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفاكرونباخ
الولاء في المؤسسة	الولاء العاطفي	12	0.903
	الولاء المعياري	12	0.933
	الولاء المستمر	14	0.915
	الولاء في المؤسسة بجميع أبعاده	38	0.966

الملاحظ من خلال الجدول رقم (06) والجدول رقم (07) المتعلقين بمعاملات الثبات الخاصة بمحوري القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة أن الأرقام المتحصل عليها تدل على صدق وثبات الاستبيان حيث تتراوح درجات الصدق ما بين 0.969 بالنسبة لمحور القيم التنظيمية ككل و 0.966 فيما يتعلق

بمحور الولاء في المؤسسة. فيما كان الصدق الكلي للاستبيان 0.980 وهو مرتفع لأن ألفا كرونباخ ينحصر في المجال {0 - 1} وكلما كانت القيم أكبر من 0.60 كلما كان الصدق والثبات الخاص بالاستبيان مقبول وكلما كان أكبر اعتبر مرتفعاً، والعكس صحيح.

الجدول رقم (08): مراحل إنجاز الدراسة:

مراحل الإنجاز	التاريخ
اختيار الموضوع وتحديد	سبتمبر 2014 - أكتوبر 2014
جمع المادة العلمية	نوفمبر 2014 - ديسمبر 2017
كتابة الفصول النظرية	مارس 2016 - مارس 2018
الزيارة الاستطلاعية	20 فيفري 2016 - 20 أفريل 2016
الدراسة الميدانية	13 ماي 2018 - 29 جوان 2018

ثانياً. منهج الدراسة:

ينظر إلى المنهج بأنه الطريق أو المسار الذي يجب على الباحث اتباعه من أجل القيام بدراسة علمية لمشكلة معينة، حيث أن المنهج المتبع يساهم في التوصل إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة أو التحقق من الصدق الامبريقي للفرضيات المصاغة، وفي هذا الصدد يرى المختصون أنه مهما كان موضوع البحث مهماً، فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة. و تجدر الإشارة إلى أن مناهج البحث متعددة و تختلف باختلاف المواضيع المراد دراستها، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج المناسب الذي يجب إتباعه.

وبما أن هذه الدراسة التي تحمل عنوان "أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية" تهدف إلى وصف الظاهرة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتكامل فيما بينها وتتناسق من خلال الاعتماد على جمع البيانات والمعطيات، عن طريق مجموعة من الأدوات مثل الملاحظة والمقابلة... إلخ ثم تصنيفها، معالجتها و تحليلها وتفسيرها كمياً وكيفياً لاستخلاص العلاقات الارتباطية، و الوصول إلى نتائج حول هذا الموضوع. لهذا فإن هذه الدراسة اعتمدت على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يقوم على وصف واقع معين لمجتمع أو نظام في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدراسة. بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والأدوات المنهجية من أجل جمع المعلومات اللازمة للموضوع المبحوث وتحليلها وتفسيرها في ضوء معطيات الميدان المختار للدراسة.

وفي ظل المنهج الوصفي التحليلي استهلكت هذه الدراسة بجمع التراث النظري، الدراسات السابقة، كذلك الاعتماد على المعطيات المجمعة من ميدان الدراسة، وذلك من أجل تحديد الأهداف، صياغة الإشكالية، والتأصيل النظري للمفاهيم المركزية والتكميلية و تحديد الأبعاد والمؤشرات الأنسب للفرضيات بعدها تم تحديد الأدوات المنهجية الملائمة لجمع البيانات، و تمثلت بشكل أساسي في الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي)، الملاحظة، المقابلة و الوثائق و المستندات بشكل ثانوي، كما اعتمدت الدراسة على المسح بالعينة حيث تم اختيار 20% من مجموع العمال الدائمين على مستوى المؤسسة المينائية بسكيدة.

وبما أن المسح بالعينة؛ يعتبر طريقة بحثية من طرائق المنهج الوصفي، فلقد تم الاعتماد عليها وذلك عن طريق اختيار عينة مكونة من 255 عامل بطريقة عشوائية هي العينة العشوائية الطبقية على اعتبار أن عمال المؤسسة المينائية مقسمين إلى طبقات، وسنوضح لاحقا نوع وطريقة اختيار العينة المعتمدة في الدراسة.

تأسيسا لما سبق يمكن القول، أن **المنهج الوصفي التحليلي** أعتبر الأنسب للموضوع المدروس لأنه سهل وصف الظاهرة، وذلك من خلال النزول إلى الميدان و جمع البيانات و تصنيفها و تحليل و تفسير تلك البيانات للوصول إلى نتائج تثبت أو تنفي الفرضيات المصاغة، ذلك من خلال الاعتماد على أسلوبين علميين في تحليل و تفسير الظواهر الاجتماعية هما :

أ- أسلوب التحليل الكمي :

يعتمد التحليل الكمي على المعالجة الرقمية للمعلومات، كما يستعين بالأساليب الإحصائية لمحاولة معرفة طبيعة الارتباطات الموجودة بين متغيرات الدراسة. في دراستنا هذه قمنا بالاعتماد على الأسلوب الكمي لتنظيم المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبيان في جداول رقمية تتضمن مجموع التكرارات و النسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل عبارة، معامل الارتباط بيرسون الانحدار الخطي البسيط، تحليل التباين الأحادي أنوفا، و اختبار التوزيع الطبيعي (أنظر الملحق رقم 4، ص 522) بعدها قمنا بتحليلها عن طريق الاستعانة بـ :

ب - أسلوب التحليل الكيفي:

يعتبر التحليل الكيفي أسلوب مكمل للتحليل الكمي، حيث يقوم على تفسير المعطيات الكمية و العددية و تحليلها بالاعتماد على ما تمت ملاحظته، و كذلك بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة و الجانب الميداني، بهدف تقديم تفسيرات و تحليلات تسهم في إثبات أو نفي الفرضيات المصاغة.

إضافة إلى النمطين السابقين اعتمدت الدراسة على نمط تحليل نظري نوضحه من خلال العنصر التالي.

ثالثا. نمط التحليل المستخدم في الدراسة :

في هذه الدراسة تم اعتماد نمط التحليل الوظيفي بشكل أساسي، وذلك كون الدراسة الراهنة تبحث في موضوع القيم الذي أولته الوظيفية اهتماما كبيرا حيث يعتبر التأكيد على القيم من أهم ملامح الوظيفية إضافة إلى مفهوم الأثر الذي يعد مفهوما وظيفيا.

إضافة إلى ذلك يبرز التحليل الوظيفي من خلال الاعتماد على مجموعة من النظريات ذات التوجه الوظيفي، وذلك أثناء التطرق لمتغيري الدراسة سواء بشكل عام (القيم والولاء) أو بشكل محدد (القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة) وهذا ما يبرز بشكل جلي في الفصول النظرية.

كما أن الدراسة الراهنة، هي دراسة سببية تبحث في تأثير متغير مستقل على متغير تابع وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والأدوات المنهجية، التي تم استخدامها في العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها علماء اجتماع وظيفيون وخير مثال على ذلك دراسة الانتحار التي قام بها "إيميل دوركايم" حيث انطلق من وضع فرضيات ثم اعتمد على ميدان بحث معين لجمع البيانات والإحصائيات لأتبات أو نفي الفرضيات المصاغة.

لكن بالرغم من أن التحليل الوظيفي كان أكثر بروزا إلا أن هذه الدراسة لم تغفل عن التحليل الصراعى وذلك من خلال التطرق إلى النظرية الماركسية وكيف فسرت مفهوم الأثر والقيم التنظيمية والولاء في المؤسسة.

لهذا ومن خلال الموضوع المدروس المتعلق بالقيم التنظيمية والولاء، يمكن القول أنه تم الاعتماد على التحليل الوظيفي بشكل أساسي، دون إغفال لبعض الاتجاهات النظرية الأخرى.

رابعاً: أدوات جمع البيانات :

بعد الانتهاء من تحديد الأطر النظرية والمعرفية للموضوع المدروس، وصياغة الفرضيات من خلال تحديد الأبعاد والمؤشرات، تأتي مرحلة جمع البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات التي يبقى اختيار إحداها يتوقف على الأخذ بعين الاعتبار مدى ملائمتها للموضوع المدروس هذا من جهة، ومن جهة أخرى، مراعاة مزايا هذه الوسائل و عيوبها.

و الدراسة الراهنة اعتمدت على مجموعة من الأدوات هي :

1- الملاحظة : تعتبر الملاحظة واحدة من أقدم وسائل جمع البيانات و المعلومات الخاصة بظاهرة ما، وتتنوع الملاحظة وتختلف باختلاف الموضوع المدروس ، كما قد تتم الاستعانة بها كأداة رئيسة أو ثانوية في البحث.

وفي هذه الدراسة الموسومة بـ " أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية " استعانت بالملاحظة كأداة ثانوية، حيث اعتمدت الدراسة على الملاحظة البسيطة و الملاحظة المباشرة دون مشاركة، أثناء القيام بزيارة استطلاعية لميدان البحث، حيث سمحت لنا هذه الأداة، التعرف على المبادئ والثقافة التنظيمية المطبقة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. و كان الهدف من وراء الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات، هو الاطلاع القيم التنظيمية وبعض خصائصا وكذلك طبيعة الولاء الموجود لدى العمال من خلال ملاحظة سلوكياتهم وأخذ فكرة أولية عن اتجاهاتهم حول القادة، والعمال والعمل.

ولقد اعتمدنا على الكتابة كوسيلة لتسجيل ما تم ملاحظته منذ اليوم الأول للزيارة الاستطلاعية، و ذلك من خلال تجهيز مجموعة أوراق، و كل ورقة بتاريخ معين لتسجيل كل ما تم ملاحظته في ذلك التاريخ بعدها قمنا بجمع مختلف تلك الملاحظات في جدول أو ما يعرف بإطار الملاحظة (أنظر الملحق رقم 3، ص 521)، حيث تضمن مكان الملاحظة، تاريخها، نوعها، بيانات حول سلوكيات العمال.

مختلف هذه الملاحظات ساعدتنا على ضبط الفرضيات و بناء عبارات الاستبيان، كذلك استعنا بها أثناء عملية تحليل و تفسير البيانات المتحصل عليها من الاستبيان.

2- المقابلة : تعتبر المقابلة أحد أدوات جمع البيانات، وقد يتم الاستعانة بها كأداة رئيسية كما قد تكون ثانوية أو مكملية لغيرها من الأدوات (الملاحظة الاستبيان، الوثائق)، ومن مزاياها أنها من الأدوات المباشرة و الرئيسية لجمع البيانات و دراسة الأفراد و الجماعات عن قرب.

و بالنسبة للموضوع المدروس فإنه تم إنجاز ستة مقابلات (06) مع بعض الإطارات و المشرفين ورئيس مديرية الموارد البشرية ، و كانت جميعها مقابلات مقننة حيث قمنا بإعداد وضبط أسئلتها مسبقا، و لقد قمنا بطرحها كما هي بنفس التسلسل على جميع من أجرينا معهم المقابلات (أنظر الملحق رقم 2، ص519) و تمحورت الأسئلة في مجملها حول متغيري الدراسة (القيم التنظيمية والولاء) اللذان حاولنا أن نتعرف على تصور بعض الإطارات والمشرفين لهما، وكيف يقيمون واقعهما في المؤسسة. بالتالي فإن هذه التقنية ساعدت في الحصول على معلومات عديدة تتعلق بالسياق التاريخي لنشأة المؤسسة المينائية ومختلف المراحل والمحطات التي مرت بها، أيضا الاطلاع على هيكلها التنظيمي ومختلف مديرياتها وأقسامها، إضافة إلى أن كل واحد ممن أجرينا معهم المقابلة، حدثنا بالتفصيل عن عمله، مما مكننا من تكوين نظرة عن التباين الموجود في وظائفهم ومهامهم، كما لاحظنا من خلال هذه المقابلات، اختلاف بعض القيم لدى المبحوثين أحيانا وتشابهها أحيانا أخرى، خصوصا فيما يتعلق بمدى اعتزازهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وتجدر الإشارة إلى أن أغلب من أجرينا معهم المقابلات يمثلون الجيل الثاني أو الثالث داخل المؤسسة بمعنى أن هناك من كان والده يعمل في المؤسسة المينائية وهناك ممن كان جده ثم والده ثم هو، هذه الاستمرارية ولدت لديهم نوعا من الانتماء والشعور بأن المؤسسة عائلتهم الثانية، وهذا ما أدلى به العديد ممن قابلناهم.

إذن من خلال هذه المقابلات تم التطرق إلى مواضيع متعددة تقترب من موضوعنا أحيانا و تختلف عنه في أحيانا أخرى مما جعلنا نكون نظرة عن مدى ثقافة المبحوثين وسعة اطلاعهم. و لقد اعتمدنا على التحليل الكيفي و الكمي في تحليل بيانات المقابلة، من خلال التركيز على أوجه النظر المتشابهة و المختلفة في إجاباتهم. كما قمنا بتقديم بعض الملاحظات حولها من خلال مقارنتها مع ما تم جمعه من الاستبيان في الفصول الميدانية.

-الجدول رقم(09): تاريخ المقابلات ومع من أجريت.

المقابلة مع :	التاريخ	الساعة
رئيس مديرية الموارد البشرية	2018/05/27	11:45.11:00
رئيس فرع في مديرية الوسائل العامة	2018/06/03	10:55.10:15
رئيسة مصلحة التسويق	2018/06/03	13:00.12:00
رئيس قسم أنظمة الاعلام الآلي	2018/06/06	13:00.12:00
رئيس قيادة الميناء	2018/06/08	13:15.12:30
رئيس قسم الشرطة والأمن	2018/06/18	12:00.11:30

3- السجلات و الوثائق:

تعد من المصادر الأساسية التي يستقي منها الباحث المعلومات الأولية، خاصة فيما يتعلق بالجانب الميداني، و دراستنا هذه استعانت بالسجلات و الوثائق بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال، مستوياتهم المهنية، تاريخ إنشاء المؤسسة، الهيكل التنظيمي و القانون الداخلي...إلخ. إضافة إلى ذلك قدمت لنا بعض المذكرات التي أجريت حول المؤسسة المتعلقة بالقيم التنظيمية، لكن موضوع الولاء لم نجد ولا مذكرة متعلقة به. وفي هذا الصدد نبرز كيف تم الاستفادة من الوثائق والسجلات في هذه الدراسة.

- بداية يمكن أن نستشف ذلك من خلال الاعتماد على القانون الداخلي والاتفاقيات الجماعية من أجل محاولة تحديد مفهوم القيم التنظيمية والولاء وكذا التعرف على بعض القيم التنظيمية التي يفرضها القانون كالانضباط عن طريق التعرف على العقوبات التي تسلط على العمال في حالة التأخر أو عدم إنجاز المهام وغيرها.

- تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية في تحديد مجتمع البحث وأخذ العينة المناسبة منه من أجل الدراسة الميدانية.

- ساعدتنا الوثائق في التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتعرف على مختلف مديرياته ومصالحه مما ساعدنا خلال إجراء المقابلات مع بعض رؤساء المديريات والمصالح.

- اعتمدنا على بعض المذكرات في إثراء الفصول النظرية.

- من خلال الوثائق المتحصل عليها تم التطرق بشكل موسع للسياق التاريخي لظهور المؤسسة المينائية وتطورها خلال فترات تاريخية متعددة، كما تم التعرف على المجال البشري وعدد العمال وفئاتهم المختلفة وعدد كل فئة.

4- الاستبيان:

تم بناء استبيان هذه الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمس عبارات، وتم تحديد وزن لكل عبارة وهي موضحة في الجدول التالي :

- الجدول رقم (10): عبارات مقياس ليكرت وأوزانها

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
الوزن	05	04	03	02	01

تقتضي الضرورة البحثية تصميم الاستبيان و صياغة عباراته من مشكلة الدراسة و فرضياتها التي تحدد الأبعاد ومؤشرات، وانطلاقا من ذلك تضمن استبيان بحثنا 03 محاور هي:

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية و يتكون من 09 أسئلة.

❖ المحور الثاني متعلق بعبارات حول القيم التنظيمية : وقسمت إلى ثلاث مجموعات، بحيث

تتضمن كل مجموعة عبارات حول بعد معين من أبعاد القيم التنظيمية إضافة إلى أدلة عن كل بعد وهذا ما نوضحه في الجدول التالي :

- الجدول رقم (11) : يوضح أبعاد ومؤشرات وأدلة الاستبيان

المتغير	البعد	المؤشر	الدليل
القيم التنظيمية يضم (40 عبارة)	- قيم القادة يضم (17) عبارة	تحمل المسؤولية التواضع التعامل بحيادية	من العبارة رقم 1-6 من العبارة رقم 7-12 من العبارة رقم 13-17
	قيم العمال يضم 14 عبارة	الانضباط النزاهة الإلتقان	من العبارة رقم 18-22 من العبارة 23-27 من العبارة 28-31

من العبارة 35-32 من العبارة 38-36 من العبارة 40-39	الالتزام المشاركة الجماعية الحرية في العمل	قيم العمل يضم 09 عبارات	
من العبارة 30-25 من العبارة 36-31 من العبارة 38-37	رضا العمال الارتباط بالمؤسسة التماسك بين العمال	الولاء المستمر يضم 14 عبارة	
من العبارة 3-1 من العبارة 9-4 من العبارة 12-10	التضحية من أجل المؤسسة الافتخار بالمؤسسة ارتفاع مستوى الإنجاز	الولاء العاطفي يضم 12 عبارة	الولاء في المؤسسة
من العبارة 16-13 من العبارة 19-17 من العبارة 24-20	تبني أهداف المؤسسة بدل مجهود أكبر التوافق بين قيم العمال وقيم العمل	الولاء المعياري يضم 12 عبارة	

خامسا- العينة، مبررات وطريقة اختيارها وخصائصها :

تعتبر عملية تحديد العينة من الخطوات المنهجية الضرورية في أي بحث ميداني، وتتطلب عملية تحديدها وحسابها اتساقا وتناسقا مع أهداف الدراسة و المشكلة البحثية والفرضيات المصاغة، كما تفرض على الباحث تقديم مبرراته التي دفعته لاختيار نوع فئة معينة من المبحوثين. لهذا نهدف من خلال هذا العنصر إلى تقديم مبررات وطريقة اختيارها ومختلف خصائصها، والبداية تكون مع مبررات اختيارها .

1-مبررات اختيارها :

إن دراسة القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة تتناول أنماط متعددة ترتبط أولا بثقافة المؤسسة، والثقافة الفرعية للشريحة السوسيو-اقتصادية ثانيا، وثالثا ترتبط بقيم المجتمع. تقاطع هذه

الأنماط الثلاثة وتباين بيئات الفاعلين في المؤسسة المينائية، تدفعنا إلى اختيار مفردات ذات أوضاع ومراكز متباينة داخل البناء التنظيمي.

بمعنى أن الدراسة تشمل فئات وشرائح المجتمع المدروس والمقتصرة على العمال الدائمين فقط، لا العمال غير الدائمين (سواء تعلق الأمر بعمال العقود المحددة المدة أو من يعملون بدوام جزئي)، وهذا لكون تواجدهم في المؤسسة محدد بمدة قصيرة، بالتالي لا وقت لديهم لاستيعاب وتبني الثقافة والقيم الموجودة في المؤسسة، أي لم ينضموا إليها ويصبحوا جزءا منها. بالتالي دراسة القيم عندهم لا توصل إلى نتيجة متعلقة بالمجال التنظيمي وإنما بالمجال الاجتماعي. هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن البحث في موضوع الولاء يتطلب بدوره التركيز على فئة العمال الدائمين، فلا يعقل أن نطالب عامل بعقد محدد أن يكون ولاءه للمؤسسة وهو يعلم مسبقا أنه لن يبقى فيها أكثر من بضعة أشهر أو سنوات محددة. فهذا العامل ما إن يجد فرصة لعمل دائم في أي مؤسسة أخرى بالتأكيد لن يتردد في ترك المؤسسة المينائية. إذن في ضوء تلك الأسباب والعوامل السابقة الذكر فإن عينتنا تقتصر على العمال الدائمين فقط.

2- طريقة اختيارها :

نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة المكون من 1274 عاملا وضيق الوقت، وتعذر إجراء مسح شامل اعتمدت الدراسة الراهنة على العينة العشوائية وبالتحديد العينة الطبقية العشوائية، وذلك بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة، حيث تسمح العينة الطبقية العشوائية بضمان درجة تمثيلية عالية للعينة. (أنجيس، 2004، ص-ص، 305.304).

وهكذا تم أخذ 20 % من المجتمع الكلي للدراسة المتمثل في العمال الدائمين والمقدر عددهم بـ 1274 وفقا للطريقة التالية.

عدد العمال الدائمين 1274 ← 20 % = 254.8 بالتقريب 255 مفردة، كما تم أخذ نفس النسبة من مختلف الطبقات المهنية الموجودة وفق المعادلات التالية التي نوضحها في الجدول التالي

- الجدول رقم (12): عدد أفراد العينة حسب الطبقات

الطبقة	عدد أفراد الفئة	النسبة %	العينة المحصل عليها	عدد الاستبيانات الموزعة على كل فئة
إطار	295	20	59	70
عون تحكم	354	20	71	80
عون تنفيذ	625	20	125	150
المجموع	1274	20	255	300

من خلال الجدول رقم (12) يتوجب علينا توضيح الطريقة التي تم بها توزيع الاستبيان، و كما سبق الذكر فإنه تم توزيع 300 استبيان بطريقة عشوائية على مختلف الطبقات وذلك من أجل تقادي أي نقص في العدد الكلي لأفراد العينة حيث يتم تسليم الاستبيان بعد التأكد من أن العامل يحمل عقد عمل دائم وينطوي ضمن أحد الفئات سوسيو - مهنية، ولقد تم التوزيع بطريقة عشوائية على 70 مبحوث ضمن فئة الإطارات، و 80 لأعوان التحكم و 150 لأعوان التنفيذ، ويعود السبب في تباين العدد بين أعوان التنفيذ وأعوان التحكم والإطارات لكون عدد أعوان التنفيذ أكبر من الإطارات وأعوان التحكم.

ويعود السبب في اختيار العينة العشوائية الطبقية إلى أن الهدف من هذه الدراسة هو البحث في أثر القيم التنظيمية على الولاء لدى جميع عمال المؤسسة المينائية الدائمين، وعلى هذا الأساس كانت الطبقية العشوائية، أكثر ضمانا للحصول على مختلف الفئات خصوصا في ظل اختلافاتهم القيمية والثقافية ومستوياتهم التعليمية، هذا يسمح لنا بالتعرف على تأثير مختلف تلك الخصائص في اتجاهاتهم.

بعد أن تم توزيع الاستبيانات بدأت عملية الاسترجاع أين تم الحرص على استرجاع 255 استبيان وهو العدد الكلي لأفراد العينة.

3- خصائص العينة :

نسعى من خلال هذا العنصر إلى التطرق إلى مختلف الخصائص الديمغرافية للعينة المختارة لهذه الدراسة وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان. والجدول رقم (13) يضم كل المتغيرات الديمغرافية وذلك من أجل توضيح خصائص العينة بشكل أدق وأكثر تفصيل.

- الجدول رقم (13): يوضح خصائص العينة.

النسبة المئوية %	التكرارات	خصائص العينة
82	209	الجنس:
18	46	- ذكر
		- أنثى
0.78	02	العمر :
24.7	63	- أقل من 23 سنة
46.3	118	- من 23-33 سنة
22.4	57	- من 34-43 سنة
5.9	15	- من 44-53 سنة
		- 54 فما فوق
19.6	50	الحالة الاجتماعية :
75.3	192	- أعزب (ة)
2.7	07	- متزوج (ة)
2.4	06	- مطلق (ة)
		- ارمل (ة)
6.7	17	المستوى التعليمي :
14.1	36	- ابتدائي
26.3	67	- متوسط
47.1	120	- ثانوي
5.9	15	- جامعي
		- دراسات عليا
23.13	59	الفئة السوسومهنية :
27.84	71	- إطار
49.01	125	- عون تحكم
		- عون تنفيذ
10.6	27	الأقدمية في العمل :
28.2	72	- أقل من 5 سنوات
27.5	70	- من 5-10 سنوات
		- من 11-16 سنة

15.3	39	- من 17 - 21 سنة
18.4	47	- من 22 سنة فما فوق
		الترقية :
		نعم
44.7	144	- مرة
14.5	37	- مرتين
7.8	20	- 3 فأكثر
32.9	84	لا
		الأجر :
24.0	6	- أقل من 30 ألف
43.1	110	- من 31 ألف - 60 ألف
38.0	97	- 61 ألف - 90 ألف
16.5	42	- أكثر من 91 ألف
		الإقامة :
70.6	180	- حضري
18.4	47	- شبه حضري
11.0	28	- ريفي

يتعلق الجدول رقم (13) بخصائص العينة والبدائية تكون مع متغير الجنس الذي توضح الدلائل الإحصائية استحواذ الذكور بنسبة 82 % و بتعداد بلغ 209 مبحوث في حين بلغت نسبة الإناث 18 % أي 46 مفردة، هذه الأرقام تعطي دلالات تبرز أن المؤسسة المينائية في سياستها التشغيلية تستهدف الذكور أكثر من الإناث، قد يعود هذا إلى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة التي تتمركز حول النشاطات البدنية بالدرجة الأولى، فعملية شحن السفن وتفريغها تتطلب قوة جسدية كبيرة، وبطبيعة الحال الذكور أكثر ملائمة لمثل هذا النوع من الأعمال.

إضافة إلى ذلك تعكس الأرقام المحصل عليها طبيعة القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع الجزائري والتي طالما نظرت للمرأة باعتبارها ربة بيت بالدرجة الأولى وأن الأولوية للرجل في العمل، لهذا نجد أن نسبة الذكور تكون أكبر من النساء خصوصا في قطاعات معينة مثل المؤسسة المينائية التي تعتمد بالدرجة الأولى على القوة البدنية وكذلك العمل البحري وما ينطوي عليه من مخاطر يكون أنسب للرجل أكثر من المرأة التي قد تضطر للغياب عن منزلها لعدة أيام في أجواء محفوفة بالمخاطر. لهذا يمكن

القول أن النسب المحصل عليها والتي تعكس سيطرة العنصر الذكوري هي نسب منطقية لاعتبارات تنظيمية وقيمة على حد سواء.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فإن الشواهد الإحصائية تفيد بأن عمر العمال الذين هم أقل من 23 سنة بلغ عددهم 2 بما نسبته 0.8%، أما من تراوحت أعمارهم ما بين 23-33 فكان عددهم 63 أي ما نسبته 24.7%، والعمال الذين أعمارهم ما بين 34-44 ف عددهم 118 بنسبة 46.7%، ومن تتراوح أعمارهم ما بين 44-54 كان عددهم 57 أي بنسبة 22.4%، في حين أن الفئة التي أعمارها أكبر من 55 فبلغ عددهم 15 مفردة ونسبتهم تمثل 5.9%.

إن من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة المينائية هي التي يتراوح عمرها ما بين 34-44 أما أقل فئة فهي المتعلقة بمن هم أقل من 23 سنة. والملاحظ من خلال هذه الأرقام هو أن أغلب العمال هم من الفئة الشابة المفعمة بالنشاط والقدرة الجسدية، فنشاط المؤسسة يتطلب بالدرجة الأولى عمال لهم قدرات بدنية قادرة على تأدية مختلف المهام مهما كانت صعوبتها.

أما فئة من هم أقل من 23 سنة وهم الأقل فإن ذلك قد يعود إلى أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الخبرة، ومن هم أقل من 23 سنة قد يعتبرون أقل خبرة وتجربة من غيرهم ممن هم أكبر سنا منهم، خصوصا إن كانوا من خريجي الجامعات إذ لم يمر وقت طويل على انهاءهم للدراسة، بالتالي لم تسنح لهم الفرصة بعد للعمل وكسب الخبرة.

لكن هذا لا ينفي وجود فئة يمكن القول أنها تمثل الركيزة الأساسية للميناء وهم فئة الأكبر من 44 سنة حيث بلغت نسبته مع إضافة من هم أكبر من 55 سنة حوالي 28.3% وهذا الرقم يدل على مدى قدم المؤسسة المينائية، كما يعكس دور هذه الفئة التي تمثل الخبرة والكفاءة فكلما كان عمر العامل أكبر كلما كان ذلك يعكس سنوات من الخبرة والنضوج والحكمة.

على هذا الأساس؛ يمكن القول أن اختلاف الأعمار بين الشباب والكهولة يسهم في تواجد أجيال مختلفة داخل المؤسسة ولكل جيل قيمه واتجاهاته التي تظهر في سلوكيات متباينة ومختلفة تعكس قيما تنظيمية تميز المؤسسة المينائية عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

أما متغير المستوى التعليمي، فإن الجدول رقم (13) يوضح لنا توزيع المستويات التعليمية على الباحثين. حيث نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذووا مستوى جامعي حيث أن عددهم 120 مفردة بنسبة 47.1%، يليهم من هم من المستوى الثانوي وعددهم 67 أي ما نسبته 26.3%، ثم المستوى

المتوسط بعدد 36 مبحوث ونسبة 14.1 % ثم المستوى الابتدائي بـ 14 مبحوث ونسبة 6.7 %، وأخيرا الحاصلين على دراسات عليا كان عددهم 15 مفردة بنسبة 5.9 %.

من خلال هذه الأرقام يمكن القول أن المؤسسة المينائية لا تشترط مستوى تعليمي محدد في عملية التوظيف، بل تستوعب كل المستويات، بداية من الابتدائي إلى غاية الدراسات العليا، وهذا بسبب اختلاف المهام والوظائف داخل المؤسسة، فعمال الإدارات غالبا هم من خرجي الجامعات، أما عمال الشحن والتفريغ فهم من يملكون مستويات تعليمية منخفضة.

لكن الملاحظ أنه لا توجد ولا مفردة أمية بالتالي بالرغم من الطابع العمومي والخدماتي للمؤسسة المينائية وبالرغم من تعدد المستويات التعليمية واختلافها إلا أن المؤسسة تشترط الحد الأدنى من التعليم فهي لا توظف من لا يعرف الكتابة والقراءة.

أما فيما يخص متغير الفئة السوسومهنية، فإن طبينة العينة أفرزت أرقاما محددة سبق ذكرها في طريقة حساب العينة حيث تم سحب 20% من كل فئة لنتحصل على 59 إطار أي ما نسبته 23.13 % و 71 عون تحكم بنسبة 27.84 % في حين بلغ عدد أفراد أعوان التنفيذ 125 مبحوثا بنسبة 49.01 % وهي الأعلى مقارنة بالفئتين السابقتين وهذا راجع إلى العدد الكبير لفئة أعوان التنفيذ، الذين يعتبرون بمثابة القاعدة الأولى في أنشطة الشحن والتفريغ التي تعتبر من أهم الأنشطة حيث تم إبلاغنا من قبل بعض العمال أن عياب عمال الشحن والتفريغ يعني توقف الميناء عن العمل، فدونهم لا يمكن لأي سفينة أن تتحرك ذهابا أو إيابا.

أما متغير الحالة الاجتماعية فإن البيانات المتحصل عليها توضح أن أغلب المبحوثين هم ضمن فئة المتزوجين بنسبة 75 %، أما 19.6 % هم غير متزوجين، والأرامل والمطلقين بنسب متقاربة ومنخفضة في نفس الوقت.

ويمكن قراءة هذه الأرقام وتفسيرها على النحو التالي : بما أن المؤسسة توفر استقرارا ماديا لموظفيها وعمالها فمن الطبيعي أن نجد أن أغلب المبحوثين هم من المتزوجين، خصوصا وأن أغلبهم أيضا تتراوح أعمارهم ما بين (34-44) كما سبق ودلت على ذلك المعطيات المتعلقة بالعمر.

لهذا يمكن القول أن المؤسسة المينائية وحسب المعطيات المتحصل عليها من الميدان عن طريق مجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستبيان والمقابلة بينت أن المؤسسة قادرة على توفير وضع مادي مريح للعمال يسمح لهم بالاستقرار وتكوين أسر حتى في ظل الوضع الاقتصادي العام للبلاد خصوصا بعد انخفاض أسعار البترول.

وضمن خصائص العينة دائما نعرج على متغير الأقدمية حيث تقيد المعطيات الاحصائية أن أكبر نسبة هي ضمن فئة من لهم أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبه 28.8 % ثم تليها فئة من لهم أقدمية تتراوح ما بين 11 إلى 16 سنة بنسبة بلغت 27.5 % أما من لهم أقدمية أكثر من 22 سنة فكانت نسبتهم 18.4 % ثم نجد فئة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 17 إلى 21 سنة بنسبة 15.23 %، لتأتي أخيرا الفئة التي أقدميتها أقل من 5 سنوات بنسبة 10.6 %.

إن هذه المعطيات تبين أن المؤسسة المينائية عبارة عن مزيج بين مختلف الأجيال، والملفت للانتباه أن الفئة الأكثر تواجدا هم من لديهم أقدمية ما بين 5 إلى 10 سنوات وهذا دليل على سيطرة الفئة الشابة في المؤسسة، لكن هذا لا ينفي أهمية الفئة التي لديها خبرة وأقدمية أكبر وهم من تجاوزت أقدميتهم 22 سنة. لذا فإن هذا التمازج يمنح المؤسسة قيما مختلفة باختلاف الأجيال، كما أنه قد يعتبر دليل على ولاء الكثير من عمال المؤسسة خصوصا من لهم أقدمية تتجاوز 22 سنة.

وفي سياق ذي صلة وفيما يتعلق بمتغير الترقية يمكن القول بداية أن التطبيق السليم لعملية الترقية يسمح للعامل بتحقيق أحد الأهداف التي سعى إليها من وراء التحاقه بالعمل، وهذا ما من شأنه أن يدفعه للبقاء في عمله والاستمرار فيه وقد تكون الترقية السريعة أحد أسباب زيادة الولاء للمؤسسة، وعليه ومن خلال البيانات الواردة في الجول رقم (13) والمتعلقة بمتغير الترقية نجد أن ما نسبته 32.9 % من أفراد العينة لم يتحصلوا على الترقية مطلقا، وما نسبته 67.2 % قد تحصلوا على ترقيات إما مرة أو اثنين أو أكثر من ثلاث مرات، هذه النسبة المرتفعة تدل على أن المؤسسة المينائية تدرك جيدا أهمية الترقية بالنسبة للعامل وقد تعتبر أحد الوسائل التي تعتمد عليها من أجل الحفاظ على عمالها، فالموظف عندما يحصل على أجر مرتفع وتتم ترقيته بطبيعة الحال سيكون اتخاذ قرار ترك المؤسسة صعبا عليه. ولقد لاحظنا من خلال المقابلات التي أجريناها أن أغلبية العمال مرتاحين فيما يتعلق بقضية الترقية لأنهم يدركون أن المؤسسة تهتم بترقية العمال بناء على تقييمات موضوعية فكل من يستحق الترقية يتحصل عليها إما لخبرته الطويلة أو أدائه العالي أو كفاءته المهنية. لهذا لم نلاحظ أي تدمير من قبل العمال فيما يتعلق بموضوع الترقية.

أما النسبة التي لم تتحصل على ترقية فربما تكون الفئة التي تم توظيفها حديثا ولا تملك أقدمية ؛لهذا كان تقييم أدائها مازال لم يصل للمستوى المطلوب الذي ترى المؤسسة أنه يستحق الترقية عليه.

وفيما يتعلق بمتغير الأجر تبرز الدلائل الكمية المتحصل عليها أن فئة العمال الذين تتراوح أجورهم ما بين 30-60 ألف دج هي أكبر فئة بنسبة وصلت إلى 43.1 %، أما أقل فئة فهي التي أجراها أقل من

30 ألف دج وبلغت نسبتهم حوالي **2.4 %**، إن هذه المعطيات تبرز بشكل واضح أن الأجور في المؤسسة المينائية مقارنة بغيرها من المؤسسات العمومية هي مرتفعة، ولقد عبر أغلب العمال والمسؤولين من خلال المقابلات أو الاستبيان عن رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه، فحتى الصورة النمطية السائدة في المجتمع المحلي بسكيدة تتصور أن عمال الميناء أكثر حظا من أي عمال مؤسسة عمومية أخرى بسبب الأجور المرتفعة التي يتحصلون عليها.

هذا ما جعل من المؤسسة مطمح العديد من الشباب. ويسبب الأجر المرتفع على مستوى المؤسسة المينائية وجدنا العديد من الإطارات كانت تعمل في مؤسسات أخرى ولديها خبرة سنوات طويلة في تلك المؤسسات لكنها سعت للانتقال للمؤسسة المينائية، والعديد أخبرنا أن هناك عوامل عديدة لانتقالهم للعمل في الميناء لكن يبقى الأجر هو العامل الأساسي.

وأخيرا نقف عد متغير الإقامة حيث الشواهد الإحصائية تبرز سيطرة سكان الحضر بنسبة **70.9 %** في حين كانت أقل نسبة تخص المقيمين في الأرياف.

ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة المينائية تعتمد إلى توظيف من يقطنون في أماكن قريبة للمؤسسة حتى تتفادى مشكل التأخر أو التغيب بسبب بعد المسافة، أو أنها نوع من الجهوية أين تقوم المؤسسة على التركيز على أبناء المنطقة واعطائهم الأولوية في التوظيف، كما تعتبر أيضا نوعا من الاختيار على أساس الانتماء لبيئة اجتماعية وثقافية وقيمية واحدة فغالبا ما نجد أبناء نفس المنطقة لديهم تقارب في الاتجاهات والسلوكيات هذا التقارب يسهم في استقرار المؤسسة على العكس من وجود أفراد مختلفين يحملون قيما متباينة قد تؤثر سلبا على المؤسسة، ولهذا نجد المؤسسات العالمية تبحث عن عمال لهم نفس القيم والاتجاهات حتى تضمن بيئة عمل مستقرة، لهذا يمكن القول أن سيطرة أهل المدينة أو الحضر على أكبر نسبة ضمن عمال المؤسسة المينائية قد يفسر ببحث المؤسسة عن أفراد متقاربين في قيمهم وثقافتهم لتضمن بذلك بيئة عمل خالية من الصراعات و الخلافات.

ومن أجل تحليل أكثر عمقا قمنا بوضع مجموعة من الجداول المركبة التي تربط بين أكثر من متغيرين والبدائية تكون بين متغير المستوى التعليمي والترقية.

- الجدول رقم (14) : يوضح العلاقة بين متغير المستوى التعليمي و متغير الترقية.

المجموع	لا	نعم			الترقية المستوى التعليمي
		أكثر من 03مرات	مرتين	مرة	
17 %6.66	05 % 1.96	03 % 1.17	04 %1.56	05 %1.96	ابتدائي
36 % 14.11	13 %5.09	03 %1.17	05 % 1.96	15 % 5.88	متوسط
67 %26.27	15 % 5.88	06 % 2.35	09 %3.52	37 % 14.50	ثانوي
120 %47.05	47 % 18.43	07 % 2.74	17 % 6.66	49 % 19.21	جامعي
15 %5.8	04 % 1.56	01 % 0.39	02 %0.78	08 % 3.13	دراسات عليا
255 %100	84 % 32.94	20 %7.84	37 %14.50	114 % 44.7	المجموع

تبرز البيانات الإحصائية في الجدول رقم (14) المتعلقة بالعلاقة بين المستوى التعليمي والترقية أنه كلما كان المستوى التعليمي أكبر كلما زادت فرص الترقية حيث نلاحظ أن من يملكون المستوى الجامعي كانت نسبهم 47.5% ممن تحصلوا على ترقية سواء مرة أو أكثر من ثلاث مرات في حين من يملكون المستوى الابتدائي بلغت نسبة ترفيتهم 6.66 % وهي أقل نسبة.

لهذا يمكن القول أن المؤسسة المينائية تعتمد على المستوى التعليمي كأحد الأسس الأساسية في عملية الترقية.

- الجدول رقم (15): المتعلق بالعلاقة بين الأجر و الحالة الاجتماعية :

الأجر الحالة الاجتماعية	أقل من 30 ألف دج	30 ألف دج إلى 60 ألف دج	61 ألف دج إلى 90 ألف دج	أكثر من 91 ألف دج	المجموع
أعزب(ة)	00 %	34 13.33 %	09 3.52 %	07 2.74 %	50 19.60 %
متزوج(ة)	06 2.35 %	72 28.23 %	81 31.76 %	33 12.94 %	192 75.29 %
مطلق(ة)	00 %	01 0.39 %	04 1.56 %	02 0.78 %	07 2.74 %
أرمل(ة)	00 %	03 1.17 %	03 1.17 %	00 %	06 2.35 %
المجموع	06 2.35 %	110 43.13 %	97 38.03 %	42 16.5 %	255 100 %

يتضح من الجدول رقم (15) والمتعلق بالعلاقة بين الأجر والحالة الاجتماعية أن المتزوجين هم الأعلى نسبة من حيث الأجر بنسبة 57.29 %، حيث أن 16.5 % منهم يحصلون على أجر يفوق 91 ألف دج وهو أعلى نسبة، في حين نجد أن فئة العزاب أغلبها يتراوح أجراها ما بين 30 إلى 60 ألف دج بنسبة بلغت 13.33%.

ربما تدل هذه المعطيات أن المؤسسة تمنح علاوات لمن يملكون أسرا يعيلونها، وهكذا تكون لهم أجور أعلى ممن لم يتزوجوا بعد، فالثقافة والقيم السائدة عموما في المجتمع الجزائري أن من يملك أسرة يكون بحاجة إلى دعم ومساندة حتى يستطيع الوفاء بكل التزاماته المادية اتجاه أسرته.

لهذا نجد المؤسسة المينائية كونها جزء من هذا المجتمع ما هي إلا انعكاس لثقافة المجتمع الذي ينتمي إليه أفرادها وهنا دليل على مدى الارتباط بين المؤسسة والبيئة المحيطة مما يعزز فكرة النسق المفتوح.

- الجدول رقم (16) : المتعلق بالعلاقة بين الفئة السوسيو مهنية و الإقامة :

المجموع	ريفي	شبه حضري	حضري	الإقامة الفئة السوسيو مهنية
59 %23.13	00 % 00	09 %3.52	50 %19.60	الإطارات
71 %27.84	10 %3.92	17 %6.66	44 % 17.25	أعوان التحكم
125 % 49.01	18 %7.05	21 %8.23	86 % 33.72	أعوان التنفيذ
255 %100	28 0.98%1	47 % 18.43	180 %70.58	المجموع

بين الجدول رقم (16) والمتعلق بالعلاقة بين الفئة السوسيو مهنية والإقامة، أن أهل الحضر هم المستحوذون على كل الفئات السوسيو مهنية بنسبة 70.58% حيث نجد أن 19.60% إطارات و 17.25% أعوان تحكم و 33.72% هم أعوان تنفيذ، أما عمال المناطق شبه حضرية وريفية معا فنسبتهم تقدر بـ 19.41%. هذا التفاوت يوضح أولوية المؤسسة في توظيف أهل المدينة بالمقارنة مع المناطق الأخرى، الذي قد يعود إلى بحث المؤسسة عن عمال متقاربين في الاتجاهات والقيم وهذا ما تجده في عمال يسكنون نفس المنطقة ويتحلون بنفس قيمها وعاداتها وتقاليدها، بالتالي عند انضمامهم للمؤسسة لن تجد المؤسسة مشكلا في علاقتهم ببعضهم وهذا بسبب أن لهم نفس الخلفية الاجتماعية والثقافية، بالتالي قد يقلل هذا من الصراع والخلافات داخل المؤسسة، هذا من شأنه أن يوفر بيئة مستقرة وهادئة بالنظر لحجم المؤسسة ومكانتها الاقتصادية محليا ووطنيا.

إضافة إلى هذا السبب يمكن القول أن المؤسسة تعتمد إلى توظيف عمال يكون مقر سكنهم قريب من المؤسسة حتى تتفادى التغيب والتأخر، كما قد يرجع سيطرة أهل الحضر على منصب الشغل في المؤسسة إلى سياسة الاعلان التي تتبعها المؤسسة والتي تكون في متناول أهل المدينة أكثر من وصول المعلومة إلى المناطق الأخرى.

بالتالي يمكن القول أن هناك نوعا من التحيز أفرزته الأرقام الموضحة في الجدول رقم (16) حول أن أهل الحضر أكثر حضا للتوظيف بالمؤسسة المينائية من القاطنين بالمناطق شبه حضرية والريفية.

- الجدول رقم (17): متعلق بالعلاقة بين الأقدمية و الترقية :

المجموع	لا	نعم			الترقية الأقدمية
		أكثر من 03 مرات	مرتين	مرة	
27 % 10.58	15 % 5.88	00 % 00	03 % 1.17	09 % 3.52	أقل من 5 سنوات
72 % 28.23	42 % 16.47	04 % 1.56	02 % 0.78	24 % 9.41	من 5-10 سنوات
70 % 27.45	17 % 6.66	01 % 0.39	06 1.56%	46 % 18.03	من 11-16 سنة
39 % 15.29	07 % 2.74	03 % 1.17	13 % 5.09	16 % 6.27	من 17-21 سنة
47 % 18.43	03 % 1.17	12 % 4.70	13 % 5.09	19 % 7.45	22 سنة فأكثر
255 % 100	84 % 32.94	20 % 7.84	37 % 14.50	114 % 47.7	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) والخاصة بالعلاقة بين الترقية والأقدمية أن المؤسسة المينائية، وإضافة إلى اعتمادها على المستوى التعليمي في عملية الترقية هناك أساس آخر هو الأقدمية حيث يوضح الجدول أن من لهم أقدمية أقل من 5 سنوات 15 مبحوث من أصل 27 لم يحصلوا على الترقية مطلقاً لي تلي ذلك من لهم أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث أنه ومن العدد الاجمالي للعمال ضمن هذه الفئة والبالغ 70 مبحوث نجد أن 42 منهم لم يحصلوا على ترقية بنسبة 60.27% أما من يملكون أقدمية ما بين 11 سنة وأكثر من 22 سنة فهم 27 مبحوث من أصل 156 فقط لم يحصلوا على ترقية وما نسبته 61.17% منهم تحصلوا على ترقية تتراوح ما بين مرة إلى أكثر من ثلاث مرات.

إن هذه المعطيات توضح أن هناك علاقة بين الأقدمية والترقية، فكلما كان للعامل أقدمية أكبر كلما كانت له فرص للترقية، أما من لم يتحصلوا على ترقية بالرغم من أقدميتهم فربما يمثلون فئة العمال الذين يعملون في البحر على متن السفن، الذين وكما أخبرونا أثناء مقابلتهم بالرغم من أنهم إطارات ولهم مستويات تعليمية عالية، إضافة إلى أن أغليبيتهم لهم أقدمية طويلة في العمل إلا أنهم لا يملكون ترقية في مناصب عملهم مثل قادة السفن حيث أخبرنا أحدهم أنه أكثر من 22 سنة وهو قائد لسفينة ولم يتحصل على ترقية.

- الجدول رقم (18): متعلق بالعلاقة بين العمر و الأقدمية :

الأقدمية / العمر	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 16 سنة	21-17 سنة	22 سنة فأكثر	المجموع
أقل من 23 سنة	02 % 0.78	00 00 %	00 %00	00 %00	00 %00	02 % 0.78
من 23-33 سنة	16 6.27	31 % 12.15	13 % 5.09	03 % 1.17	00 % 00	63 % 24.70
من 34-43 سنة	07 %2.74	37 % 14.50	46 18.03	19 % 7.45	09 % 3.52	118 % 46.27
من 44-53 سنة	02 %0.78	04 %1.56	10 %3.92	17 %6.66	24 %9.41	57 % 22.35
54 فأكثر	00 %00	00 %00	01 %0.39	00 %00	14 %5.49	15 %5.88
المجموع	27 %10.58	72 %28.23	70 %27.45	39 %15.29	47 %18.43	255 %100

أسفر الجدول رقم (18) المتعلق بالعلاقة بين العمر والأقدمية عن بيانات منطقية حيث أوضح أنه كلما زاد العمر زادت معه الأقدمية لكن هذا لا ينفي وجود بعض الحالات التي لم ينطبق عليها ذلك حيث أوضح الجدول أن هناك من لهم عمر صغير ولهم أقدمية حيث نجد ضمن الفئة العمرية (23-33 سنة) 03 مفردات لديهم أقدمية تتراوح ما بين (17 و 21 سنة). وضمن الفئة العمرية (أكثر من 54 سنة) نجد أن مفردة واحدة لديها أقدمية من 11-16 سنة.

وهكذا يمكن القول أن هذه المعطيات تبرز أن المؤسسة المينائية لا تعتمد عمرا معيارا معيناً للتوظيف في المؤسسة وعلى هذا الأساس هي تفتح المجال أما كل الفئات العمرية من أجل الالتحاق للعمل بها.

- الجدول رقم (19): متعلق بالعلاقة بين الأجر و الفئة السوسيو مهنية :

الأجر الفئة السوسيو مهنية	أقل من 30 ألف	من 30-60 ألف دج	61-90 ألف دج	أكثر من 91 ألف دج	المجموع
الإطارات	00 %00	10 %3.92	31 12.15%	18 %7.05	59 %23.13
أعوان التحكم	05 %1.96	35 %13.72	28 %10.98	03 %1.17	71 %27.84
أعوان التنفيذ	01 %0.39	65 %25.49	38 %14.90	21 % 8.23	125 %49.01
المجموع	06 %2.35	110 43.13%	97 % 38.03	42 %16.47	255 %100

من خلال الجدول رقم (19) ، وبالرغم من البيانات أفرزت أن الأجور مرتفعة في المؤسسة المينائية خصوصا إذا ما قورنت بغيرها من المؤسسات الأخرى، نجد أن هناك علاقة إلى حد ما بين زيادة الأجر والفئة السوسيو مهنية حيث، أن أغلب الإطارات يتراوح أجورهم ما بين 61 ألف دج و أكثر من 91 ألف دج، أما أعوان التحكم فإن أغلبهم تتراوح أجورهم ما بين (30 ألف دج و 90 ألف دج)، كما نجد أيضا أعوان التنفيذ يحصلون على أجر مرتفع بنسبة 40.39 % يحصون على أجور تتراوح ما بين (30 إلى 90 ألف دج). هذه المعطيات توضح أن هناك ارتباط إلى حد ما بين الأجر والفئة السوسيو مهنية لكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى مرتبطة بالأقدمية والمستوى التعليمي.

- الجدول رقم (20): متعلق بالعلاقة بين الأقدمية و الفئة السوسيو مهنية :

الأقدمية الفئة السوسيو مهنية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	11-16 سنة	17-21 سنة	أكثر من 22 سنة	المجموع
الإطارات	07 %2.74	14 %5.49	19 %7.45	07 %2.74	12 %4.70	59 %23.13
أعوان التحكم	09 %3.52	16 % 6.27	19 %7.45	12 % 4.70	15 % 5.88	71 %27.84
أعوان التنفيذ	11 %4.31	42 % 16.47	32 % 12.54	20 %7.84	20 %7.84	125 %49.01
المجموع	27 %10.58	72 %28.23	70 %27.45	39 %15.29	47 %18.43	255 %100

يوضح الجدول رقم (20) أن العلاقة بين الأقدمية والفئة السوسيو مهنية غير واضحة حيث نجد كل فئة سوسيو مهنية تنتوزع على مختلف فئات الأقدمية.

بالتالي يمكن القول أن هناك توازن داخل المؤسسة فيما يتعلق بتوزيع الفئات السوسيو مهنية على مختلف فئات الأقدمية بما يخدم المؤسسة ويضمن توازنها، حيث لم تفضي البيانات المتحصل من الجدول عليها على سيطرة فئة معينة على سنوات أقدمية مرتفعة أو منخفضة.

خلاصة

ختاما لما تم ذكره في هذا الفصل؛ المتعلق بمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة يمكن القول أنه تم ضبط وتوضيح مختلف مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني) إضافة إلى تحديد المنهج المعتمد ومختلف أدوات جمع البيانات التي اعتمدتها الدراسة، كما تم تحديد العينة ومبررات اختيارها في ضوء مسارات منهجية ونظرية، وأيضاً تم خلال هذا الفصل تحديد الخصائص الشخصية للعينة وتوضيحها في جداول كمية بسيطة ومركبة، تم تحليلها وتفسيرها كيفياً في ضوء الموضوع المدروس.

تأسيساً لما سبق يمكن القول أنه تم استيفاء كل الشروط والإجراءات المنهجية للانتقال إلى الفصول المتعلقة بعرض وتحليل البيانات الميدانية للفرضيات الجزئية الثلاث في ضوء ما تم جمعه من ميدان الدراسة، عن طريق الاستبيان والمقابلة والملاحظة.



عناصر الفصل السابع

تمهيد :

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات قيم القادة

1- عبارات دليل تحمل المسؤولية

2- عبارات دليل التواضع

3- عبارات دليل التعامل بحيادية

ثانياً- عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حول عبارات الولاء المستمر

1- عبارات دليل رضا العمال

2- عبارات دليل الارتباط بالمؤسسة

3- عبارات دليل التماسك بين العمال

ثالثاً- تحديد الارتباطات بين قيم القادة والولاء المستمر

1- تحديد الارتباطات بين دليل تحمل المسؤولية ورضا العمال

2- تحديد الارتباطات بين دليل التواضع والارتباط بالمؤسسة

3- تحديد الارتباطات بين دليل التعامل بحيادية والتماسك بين العمال

4- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على قيم القادة والولاء المستمر

5- النتيجة العامة المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

خلاصة

تمهيد :

بعد المرور على العديد من الفصول النظرية، نصل في هذه المرحلة إلى أولى الخطوات التي تتعلق بإثبات أو نفي الفرضيات المصاغة، وذلك من خلال التطرق إلى تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي تقول : **هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة و الولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة.**

ولقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل حساب التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف عينة الدراسة وإبراز استجابات أفراد العينة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف تحديد الأهمية النسبية لاستجابات المبحوثين اتجاه بعد قيم القادة والولاء المستمر إضافة إلى معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي أنوفا.

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات قيم القادة:

تم اعتماد قيم القادة كبعد من أبعاد القيم التنظيمية، ومن أجل معرفة اتجاه العمال نحوها تم تقسيمها إلى مجموعة من الأدلة هي : تحمل المسؤولية - التواضع - التعامل بحيادية، وفي هذا الصدد نعرض أولاً بيانات أفراد العينة حول عبارات دليل تحمل المسؤولية.

1- عبارات دليل تحمل المسؤولية.

من منطلق أن القيادة ليست تشريف بل تحمل للمسؤولية، فقد تم تحديد تحمل المسؤولية كدليل من أجل معرفة اتجاه عمال المؤسسة المينائية حول مدى تحمل قيادة الميناء للمسؤولية، وفي هذا الصدد تضمن دليل تحمل المسؤولية على مجموعة من العبارات الواقعية التي تدور في مجملها حول مدى قدرة المدير في المؤسسة المينائية على تسيير المؤسسة بكفاءة وفعالية، وضمن هذا الإطار يمكن القول ؛ أن قيم القادة هي عبارة عن مجموعة من الصفات والسلوكيات والاتجاهات التي يتحلى بها القادة داخل المؤسسة، وفي دراستنا هذه حددنا مجموعة من الأدلة المتعلقة بالقادة، والتي نستعملها بدليل تحمل المسؤولية ولقد تم التعبير عنها من خلال مجموعة من العبارات الموضحة في الجدول رقم (21) وذلك بهدف قياس اتجاهات العمال حول قيم القادة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، ومن المعطيات المتحصل عليها، يمكن القول أن الاتجاه العام لأفراد العينة فيما يتعلق بعبارات تحمل المسؤولية هو اتجاه إيجابي وهذا ما عبرت عنه الأرقام المتحصل عليها بداية من مجموع التكرارات والنسب المئوية ووصولاً إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث نجد العبارة الأولى والتي مفادها : للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة تحصلت على أعلى متوسط حسابي قدر ب 4.01 وانحراف معياري بلغ 1.012 كما كانت النسبة المئوية لهذه العبارة مرتفعة حيث أن 43.5% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنهم يوافقون على أن للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة، لتليها عبارة يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة

بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري 0.933، كما أن 132 من مجموع أفراد العينة البالغة 255 مبحوث أجابوا بأنهم يوافقون على أن المدير يهتم بالمصلحة العامة للمؤسسة أي بنسبة 51.8%. تليها العبارة التي تقول يتحلى المدير بروح المسؤولية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.81 وانحراف معياري بلغ 0.991 وبنسبة مئوية تعبر عن موافقة المبحوثين وصلت إلى 51.0%.

لتأتي بعد ذلك العبارة التي ترى أن للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري 0.950 وبنسبة مئوية بلغت 52.5% من المبحوثين الذين يوافقون على أن للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة. تليها بعد ذلك العبارة التي تقول للمدير القدرة على حل مشاكل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري بلغ 1.019 كما أن 117 فرادا من العينة أجابوا بالموافقة على ذلك أي ما نسبته 45.9%.

أما العبارة التي حازت على أقل قيم فكانت : يعتمد المدير على رأيه في اتخاذ القرارات وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.10 وانحراف معياري بلغ 1.111 حيث كان متوسطا بالمقارنة مع العبارات الأخرى التي جميعها كان متوسطها مرتفعا كما أن 25.5% فقط من أفراد العينة أجابوا بالموافقة على ذلك. وربما هذا يدل على أن المدير أقل تحملا للمسؤولية عندما يتعلق باتخاذ القرارات. على هذا الأساس قد يدل هذا على إشراكه للعمال في عملية اتخاذ القرارات.

إذن من خلال عرض البيانات المتعلقة بإجابات المبحوثين حول عبارات دليل تحمل المسؤولية يمكن تحليل تلك البيانات وتفسيرها بالاعتماد على ما جاء في الاستبيان من أرقام، إضافة إلى البيانات المتحصل عليها من المقابلات التي تم إجراؤها وكذلك من خلال الاعتماد على ما تم ملاحظته في الميدان.

البداية تكون مع العبارة التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي وهي: للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة، يمكن تفسير ذلك بالمكانة التي يحظى بها المدير لدى العمال، حيث عبر العديد ممن أجرينا معهم المقابلات أن للمدير كفاءة وقدرة على تسيير المؤسسة، حيث يعود له الفضل في حل الكثير من الأزمات خصوصا بعد انخفاض أسعار البترول الذي أثر على عملية الاستيراد التي تعد من أهم مصادر الدخل بالنسبة للميناء، ولقد عبر بعض أفراد العينة أن المؤسسة عانت قبل تعيين المدير الحالي من بعض المشاكل المالية، لكن مع مجيء المدير الحالي بدأت الأمور في التحسن شيئا فشيئا، حيث تحصلت المؤسسة مؤخرا على العديد من شهادات الإيزو مثل : إيزو السلامة المهنية (الأمن)، وإيزو الحفاظ على البيئة.

وخلال الزيارة الميدانية تم ملاحظة المدير في العديد من المرات يقوم بجولات لدى مختلف المديرات تارة منفردا وتارة مع العديد من العمال باختلاف فئاتهم المهنية. وربما نسبة العمال بين من يوافقون بشدة ومن يوافقون على أن للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة تبرز بشكل واضح ذلك حيث بلغت النسبة

بين الفئتين 78.4 % أي 200 مفردة من 255 مبحوث، كان اتجاههم إيجابي نحو مدى قدرة المدير على تسيير المؤسسة، وفي نفس السياق نجد باقي العبارات التي تبرز من خلال الأرقام المتحصل عليها كيف أن الاتجاه العام من العمال نحو القيادة في الميناء هو اتجاه إيجابي.

لكن بالرغم من أن الاتجاه العام كان إيجابيا إلا أن هذا لا ينفي وجود بعض الحياد والمعارضة فمثلا نجد أن عبارة: يعتمد المدير على رأيه في اتخاذ القرارات والتي كانت أقل قيمة من حيث المتوسط الحسابي نجد أن 83 من أفراد العينة اختاروا الحياد و 94 كانوا موافقين (ضمن فئة موافق بشدة - موافق) أما 78 مبحوث (ضمن فئة معارض بشدة - معارض) فكانوا معارضين.

- الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل تحمل المسؤولية:

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
01	للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة	ت	89	111	33	12	10	4.01	1.012	مرتفع
		%	34.9	43.5	12.9	4.7	3.9			
02	للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة	ت	50	134	46	16	09	3.78	0.950	مرتفع
		%	19.5	52.5	18.0	6.3	3.5			
03	للمدير القدرة على مشاكل المؤسسة	ت	30	117	64	31	13	3.47	1.019	مرتفع
		%	11.8	54.9	25.1	12.2	5.1			
04	يعتمد المدير على رأيه في اتخاذ القرارات	ت	29	65	83	59	19	3.10	1.111	متوسط
		%	11.4	25.5	32.5	23.1	7.5			
05	يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة	ت	57	132	43	16	07	3.85	0.933	مرتفع
		%	22.4	51.8	16.9	6.3	2.7			
06	يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه	ت	57	130	40	18	10	3.81	0.991	مرتفع
		%	22.4	51	15.7	7.1	3.9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي										
								3.67	1.002	مرتفع

هذه التباينات تجعلنا نبحت في العوامل الشخصية والديمغرافية التي قد تكون لها علاقة بذلك، فالتعامل مع المورد البشري يستوجب مراعاة الاختلافات المهنية والشخصية والثقافية والقيمية التي تميز كل فرد عن غيره. ولتوضيح ذلك أكثر نقوم بالربط بين دليل تحمل المسؤولية وبعض البيانات الديمغرافية، والبداية مع الجدول رقم (22).

حيث تفيد التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) الذي يوضح العلاقة بين عبارة للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية أن هناك اختلاف في الآراء بين مختلف الفئات السوسيو مهنية فأعوان التحكم هم أكبر من عبر عن اتجاهه الإيجابي من كون المدير يملك رؤية واضحة في تسيير المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وربما يعود ذلك لطبيعة النشاط الممارس من قبلهم وكونهم أكثر تخصصا وقربا من القادة داخل المؤسسة من غيرهم. لهذا وبناء على موقعهم، فهم قادرين على ملاحظة رؤسائهم والحكم على كون المدير يملك رؤية واضحة في تسيير المؤسسة.

أما أعوان التنفيذ فكان المتوسط الحسابي 3.98 ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل الذي يقومون به حيث يعتمد على المجهود العضلي أكثر من العقلي، فغالبا ما يتواجدون في الورشات أو على السفن مما يقلل احتكاكهم بالمدير. لهذا قد تكون لديهم نظرة بكون المدير أعلى مكانة منهم وأفضل مستوى وعلى هذا الأساس فهو لا يرتكب الأخطاء وتسييره للمؤسسة على أحسن ما يرام، دون أن ننسى أيضا أن فئة أعوان التنفيذ هم من العمال الذين لديهم مستويات تعليمية منخفضة وربما هذا يؤثر على اتجاهاتهم التي تتحكم فيها مفاهيم مثل الدور والمكانة والقوة والنفوذ والسلطة.

أما فئة الإطارات التي حازت على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 فيمكن إرجاع ذلك كون الكثير منهم مشرفين ولهم خبرة ومكانة في المؤسسة. لهذا فإن وجهة نظرهم تكون نابعة من كونهم ليسوا أقل من المدير لهذا اتجاههم حول قدرة المدير على تسيير المؤسسة كان أقل مقارنة بالفئتين السابقتين.

- الجدول رقم (22): يوضح العلاقة بين عبارة للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.095	3.80	59	2	03	11	25	18	ت	الإطارات
		23.13	0.78	1.17	4.31	9.80	7.05	%	
0.850	4.14	71	01	02	09	33	26	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.39	0.78	3.52	12.94	10.19	%	
1.096	3.98	125	07	07	13	53	45	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	2.74	2.74	5.09	20.78	17.64	%	
1.013	3.97	255	10	12	33	111	89	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.92	4.70	12.94	43.52	34.90	%	

بالموازاة مع جاء في الجدول رقم (22)، تبرز البيانات الواردة في الجدول رقم (23) والمتمحورة حول العلاقة بين عبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة مع تغير المستوى التعليمي إلى وجود فوارق وتباينات في المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي انخفض المتوسط الحسابي.

- الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين عبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة مع متغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
0.562	4.24	17	00	00	01	11	05	ت	ابتدائي
		6.66	00	00	0.39	4.31	1.96	%	
0.630	3.94	36	00	00	08	22	06	ت	متوسط
		14.11	00	00	3.13	8.62	2.35	%	
0.919	3.87	67	01	06	09	36	15	ت	ثانوي
		26.27	0.39	2.35	3.52	14.11	5.88	%	
0.088	3.73	120	06	04	27	62	21	ت	جامعي
		47.05	2.35	1.56	10.58	24.31	8.23	%	
1.438	2.93	15	02	06	01	03	03	ت	دراسات عليا
		5.88	0.78	2.35	0.39	1.17	1.17	%	
0.885	3.74	255	09	16	46	134	50	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.52	6.27	18.03	52.54	19.60	%	

فمن هم ضمن فئة المستوى التعليمي الابتدائي بلغ متوسطهم الحسابي 4.24 وهي أعلى قيمة، يلي بعد ذلك من لهم المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94 ثم لينخفض مع من هم من المستوى الثانوي بـ 3.87 بعد ذلك نجد المستوى الجامعي 3.37 لينخفض إلى 2.93 وهو أقل قيمة مع من يملكون دراسات عليا كالمجستير أو الدكتوراه.

وبهذا يمكن القول: أن المستوى التعليمي محدد أساسي لاتجاهات العمال نحو القادة، فكلما ارتفع المستوى التعليمي كلما كان العمال من ذوي التعليم الجامعي و الدراسات العليا أراء تختلف عن غيرهم ممن لم يتلقوا مستويات تعليمية عالية حول القادة، وربما يعود هذا كون الفئة التي تلقت مستويات عليا

من التعليم اكتسبت خبرة وتكوين، يسمح لها بأن تكون أكثر منطقية في إصدار الأحكام اتجاه الآخرين كما أن مستواها التعليمي قد يجعلها تقارن نفسها بالرؤساء، الذين قد يكونون في نفس المستوى أو أقل وفي حالة المؤسسة المينائية، نجد أن المدير كان قبل تعيينه في منصبه الحالي "مدير"، زميلا لهم وهناك الكثير من الموظفين ممن يملكون نفس مستواه التعليمي، لهذا يمكن اعتبار رأيهم حول عبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة نابعة من خلفية المكانة والدور والمساواة، وهكذا نجد من يحملون الشهادات العليا يرو أنفسهم في نفس المكانة مع المدير أما من لا يملكون الشهادات العليا فإن معيار السلطة والقوة والنفوذ قد يكون عامل مؤثر في اتجاهاتهم. وهذا ما تعكسه القيم الاجتماعية التي نشأ عليها التي تعزز مكانة من له السلطة والعلم على حساب من لا يملكهما.

بالإضافة إلى الفروقات الموجودة بين عبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة مع متغير المستوى التعليمي، فإن الشواهد الميدانية في الجدول رقم (23) تؤكد وجود فوارق في المتوسطات المتعلقة بعبارة للمدير القدرة على حل مشاكل المؤسسة مع متغير الأقدمية.

وفي هذا الصدد يجب التنويه هنا إلى أن المدير الحالي للمؤسسة المينائية تم تعيينه منذ 2016. إذن هذا التاريخ قد يجعل تفسير وتحليل المعطيات أكثر وضوحا ودقة.

ويمكن الملاحظة من خلال الجدول أن العمال ضمن فئة أقل من خمس سنوات كان متوسطهم الحسابي 3.67 لينخفض عند من لديهم أقدمية من 5 - 10 سنوات بـ 3.42 وينخفض أكثر عند من لهم أقدمية ما بين 11 - 16 سنة حيث بلغ 3.41 ليرتفع بعد ذلك عند من هم ضمن فئة 17 - 22 سنة إلى 3.51 وينخفض مرة أخرى عند من لهم أقدمية أكثر من 22 سنة لتبلغ قيمته 3.49.

بالتالي نستطيع القول ؛ أن هذه الفروقات، تعود أولا إلى كون المدير حديث العهد في منصبه لذا فمن هم أقل من خمس سنوات لم يقضوا وقتا طويلا في المؤسسة قبل مجيئ هذا المدير. لهذا فإن رأيهم ليس نابعا من المقارنة بينه وبين من سبقه. أما من هم أكثر أقدمية فقد تكون المقارنة مع من سبقوه أحد أسباب هذا التباين إضافة إلى كون البعض منهم يرى نفسه أحق بهذا المنصب خصوصا من لهم خبرة تفوق 22 سنة داخل المؤسسة.

على هذا الأساس رأيهم في المدير أنه أقل خبرة وليس له ما يكفي من القدرة حل مشاكل المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن الحديث عن الأدمية يفرض الحديث عن اختلاف في القيم بسبب اختلاف الأجيال فمن وظفوا منذ أقل من خمس سنوات يحملون قيما تختلف عن تلك التي نجدها عند عامل له أقدمية تفوق 22 سنة.

- الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين عبارة للمدير القدرة على حل مشاكل المؤسسة مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					للمدير القدرة على حل مشاكل المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.961	3.67	27	01	01	09	11	05	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	0.39	0.39	3.52	4.31	1.96	%	
0.960	3.42	72	03	09	21	33	06	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	1.13	3.52	8.23	12.94	2.35	%	
1.123	3.41	70	07	07	13	36	07	ت	من 11 سنة - 16 سنة
		27.45	2.74	2.74	5.09	14.11	2.74	%	
0.885	3.51	39	01	04	11	20	17	ت	من 17 سنة - 21 سنة
		15.29	0.39	1.56	4.31	7.84	6.66	%	
1.101	3.49	47	01	10	07	17	09	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.39	3.92	2.74	6.66	3.52	%	
1.006	3.50	255	13	31	64	117	30	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	5.09	12.15	25.09	45.88	11.76	%	

يعتبر اتخاذ القرار من أهم العمليات في أي مؤسسة، ودليل على مدى تحمل المسؤولية من قبل القادة، حيث يميل القادة عموماً في المؤسسات الجزائرية وبسبب المركزية المفرطة إلى اتخاذ القرارات دون إشراك العمال في ذلك.

ولقد سبق وأن أبرزت المعطيات الميدانية في الجدول رقم (23) المتعلق بعبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة مع متغير المستوى التعليمي، أن هناك اتجاه إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.74، وانحراف معياري بـ 0.885 مما يدل على تقارب في اتجاهات أفراد العينة. وفي الجدول رقم (25) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يعتمد المدير على رأيه اتخاذ القرارات مع متغير المستوى التعليمي تبين أن هناك اتجاهها متوسطاً نحو العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.15 وانحراف معياري قدر بـ 1.054 مما يدل على وجود تشتت في اتجاهات العمال.

- الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين عبارة يعتمد المدير على رأيه في اتخاذ القرارات مع متغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يعتمد المدير على رأيه في اتخاذ القرارات	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.899	4.06	17	00	01	03	07	06	ت	ابتدائي
		6.66	00	0.39	1.17	2.74	2.35	%	
0.971	2.97	36	01	12	12	09	02	ت	متوسط
		14.11	0.39	4.70	4.70	3.52	0.78	%	
1.113	3.06	67	04	19	21	15	08	ت	ثانوي
		26.27	1.56	7.45	8.23	5.88	3.13	%	
1.108	3.09	120	11	23	42	32	12	ت	جامعي
		47.05	4.31	9.01	16.47	12.54	4.70	%	
1.183	2.60	15	03	04	05	02	01	ت	دراسات عليا
		5.88	1.17	1.56	1.96	0.78	0.39	%	
1.054	3.15	255	19	59	83	65	29	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	7.45	23.13	32.54	25.49	11.37	%	

حيث يمكن الملاحظة أن يملكون المستوى الابتدائي كانوا أكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.06 في حين من يملكون دراسات عليا كانوا أقل قيمة بمتوسط حسابي وصل 2.60. هذه الشواهد الإحصائية ؛ تدل على المستوى التعليمي يعتبر متغيرا مؤثرا في آراء العمال واتجاهاتهم فمن يمتلكون مستويات تعليمية دنيا غالبا ما يكون لديهم تقدير منخفض للذات على عكس ممن يمتلكون مستويات تعليمية عالية، حيث يسمح لهم التعليم بامتلاك القوة والسلطة والوعي، حيث يمكنهم من التعبير عن وجهة نظرهم من مركز قوة إضافة إلى استخدامهم لمعطيات ومعلومات وخبرة ونادرا ما تكون قراراتهم عاطفية، كما أن من يمتلكون مستويات تعليمية عليا يعتبرون أنفسهم ليسوا أقل من رؤسائهم أو مشرفيهم، وعلى العكس من ذلك نجد من لديهم مستويات تعليمية منخفضة يملكون نظرة دونية لأنفسهم مقابل رؤسائهم.

لكن في نفس الوقت تدل المعطيات على أن المدير لا يعتمد على رأيه في اتخاذ القرارات، بل هو من

النوع الذي يشرك العمال في عملية اتخاذ القرار، بالتالي يمكن اعتبار المؤسسة المينائية أقل مركزية وهذا ما دلت عليه نتائج المقابلة حول سؤال مفاده : **بحكم منصبكم كمسؤول هل يأخذ المدير برأيكم في عملية اتخاذ القرار ؟**

الجدول رقم: (26) متعلق بالمقابلة : متغير القيم التنظيمية.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة البدائل
100	06	نعم هناك مشاركة في عملية اتخاذ القرار
00	00	لا توجد مشاركة
100	06	المجموع

من خلال المعطيات الميدانية المحصل عليها من خلال الجدول رقم (25) المتعلق ببيانات المقابلة حول السؤال الذي يقول : **بحكم منصبكم كمسؤول هل يأخذ المدير برأيكم في عملية اتخاذ القرار؟** نلاحظ أن كل أفراد العينة أجابوا بكون المدير يأخذ برأيهم في عملية اتخاذ القرار، هذه المعطيات تؤكد ما جاء في الجدول رقم (23) المتعلق بعبارة، للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، حيث نجد أن 184 من أفراد العينة بين فئة (موافق بشدة - موافق) أي ما نسبته 72.14%، إذن قدرة المدير على اتخاذ القرارات الصحيحة هي انعكاس لإشراكه للعمال في ذلك مما يسمح له بالأخذ باقتراحاتهم وآرائهم مما يمكن من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية ويكون من السهل تطبيقها لأنها كانت نتيجة لمشاركة جماعية وهذا ما تؤكد عليه نظريات التنظيم الحديثة التي تركز على مبدأ المشاركة وتنمية قيم الجماعة على غرار النظرية اليابانية.

في سياق ذو صلة ؛ ودائما مع دليل تحمل المسؤولية، نجد أن أغلب نظريات التنظيم وعلى رأسها البيروقراطية ترى بضرورة الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة للعامل، حيث تعتبر أن تقديم مصلحة المؤسسة على حساب المصلحة الخاصة للعامل أحد مؤشرات تحمل المسؤولية، خصوصا من قبل القادة.

ضمن هذا الإطار تفيد الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (27) المتعلق بعبارة يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة أن 189 مبحوثا كانت اتجاهاتهم ضمن فئة (موافق بشدة - موافق) بنسبة 74.11، هذه المعطيات تفيد بأن المدير في المؤسسة المينائية، وحسب وجهة نظر العمال يهتم بالمصلحة العامة للمؤسسة، ومن أجل التأكد أكثر من هذا الاتجاه نربط العبارة مع متغير الأجر في الجدول رقم (27)

- الجدول رقم (27) : يوضح العلاقة بين عبارة يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة مع متغير الأجر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.983	3.83	06	00	01	00	04	01	ت	أقل من 30 ألف
		2.35	00	0.39	00	1.56	0.39	%	
0.834	3.90	110	02	05	17	64	12	ت	30-60 ألف
		43.13	0.78	1.96	6.66	25.09	4.70	%	
0.963	3.90	97	03	04	20	43	27	ت	61-90 ألف
		38.03	1.17	1.56	7.84	16.86	10.58	%	
1.083	3.60	42	02	06	06	21	07	ت	91 ألف - فما أكثر
		16.47	0.78	2.35	2.35	8.23	2.74	%	
0.772	3.04	255	07	16	43	132	57	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	6.27	16.86	51.76	22.35	%	

كثيرا ما كان الأجر عاملا مؤثرا في العديد من المتغيرات، لكن من خلال الجدول رقم (27) نحاول معرفة العلاقة بين الأجر ورأي العمال في قاداتهم من خلال وجهة نظرهم حول عبارة يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة، حيث تدل المعطيات المتحصل عليها وجود فروق، إذ نجد أن من يتحصلون على أجر أكبر من 91 ألف دينار فما أكثر أقل قيمة بمتوسط حسابي 3.60 وأعلى قيمة محصورة بلغت 3.90 عند كل من يحصلون على أجر يتراوح بين 30 ألف دينار إلى 60 ألف وما بين 61 ألف -90 ألف دينار.

ربما تعود هذه التباينات إلى أن من يمتلكون أجرا مرتفعا يعتبرون من نخبة المؤسسة من حيث الأقدمية، المؤهل العلمي، و الفئة المهنية، لذلك فرأيهم اتجاه المدير يكون نوعا ما بعيد عن المبالغة والتعظيم والتجليل عكس من يحصلون على أجر أقل والذين قد يكونون من الفئات ذات الخبرة المحدودة أو المستوى التعليمي المتدني أو من يشغلون مناصب بسيطة. لهذا وبسبب النظرة إلى مكانة المدير وسلطته فإن رأيهم يتأثر بمختلف تلك المتغيرات والعوامل التي جعلت أجرهم أقل من الآخرين.

-الجدول رقم (28):يوضح العلاقة بين عبارة يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه مع الفئة السوسومهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه

			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.095	3.80	59	04	03	09	28	15	ت	الإطارات
		23.13	1.56	1.17	3.52	10.98	5.88	%	
0.836	3.96	71	01	04	08	42	60	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.39	1.56	3.13	16.47	23.52	%	
1.019	3.73	125	05	11	23	60	26	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	1.96	4.31	9.01	23.52	10.19	%	
0.088	3.83	255	10	18	40	130	57	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.92	7.05	15.68	50.98	22.35	%	

بالرغم من التشتت الموجود في اتجاهات أفراد العينة كما أفادت بذلك المتوسطات الحسابية يمكن القول أنه من خلال إجابات أفراد العينة يتضح أن أغلب العمال يوافقون على أن المدير يتحلى بروح المسؤولية في أداء مهامه حيث أن 187 من أفراد العينة كانت اتجاهاتهم ضمن فئة (موافق بشدة - موافق) ونسبة بلغت 73.33.

وبالعودة إلى بيانات الجدول أيضا نجد أن الدلائل الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول عبارة يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه مع الفئة السوسومهنية تبرز أن أعوان التحكم أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.96 ثم تلي ذلك فئة الإطارات بمتوسط حسابي 3.80 وأخيرا أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي قدر بـ 3.73. يمكن تفسير هذه المعطيات، أن الاختلاف في الفئة السوسومهنية يؤدي إلى تباين في وجهات النظر والآراء حول قيادة الميناء. وهذا يعود ربما إلى خصائص كل فئة التي تختلف عن الأخرى من حيث القيم والثقافة، والمستوى التعليمي - الخبرة - الأجر وغيرها من العوامل المرتبطة بكل فئة والمساهمة في تحديد وجهات نظر معينة.

2. عبارات دليل التواضع.

تم اعتماد التواضع كدليل لقيم القادة، حيث يعتبر التواضع من أهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد، وهذا ما تؤكد عليه نظرية السمات التي ترى أن القائد يجب أن يمتلك سمات وخصائص اجتماعية تمكنه من كسب الآخرين عن طريق التواضع وحسن التعامل والاتصال، ولعل النموذج الياباني القائم على النظام الأبوي بين القائد والمرؤوسين خير من يبرز أهمية التواضع كسمة وكقيمة يجب أن يتحلى بها القائد. ضمن هذا الإطار تبرز البيانات الميدانية في الجدول رقم (29) اتجاهات أفراد العينة حول مجموعة من العبارات الواقعية التي تعكس مدى تحلي المدير بهذه السمة.

- الجدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل التواضع.

رقم العبرة	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبرة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
07	يهتم المدير باحتياجاتي	ت	27	115	69	30	14	3.44	مرتفع
		%	10.6	45.1	27.1	11.8	5.5		
08	يتعامل المدير معي بمرونة	ت	32	103	65	46	09	3.40	متوسط
		%	12.5	40.4	25.5	18.0	3.5		
09	يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية	ت	37	136	51	20	11	3.66	مرتفع
		%	14.5	53.3	20.0	7.8	4.3		
10	يقدر المدير مجهوداتي	ت	54	101	59	28	13	3.61	مرتفع
		%	21.2	39.6	23.1	11.0	5.1		
11	المدير متسامح في تعامله معي	ت	40	90	90	25	10	3.49	مرتفع
		%	15.7	35.3	35.3	9.8	3.9		
12	يراعي المدير مشاعري	ت	23	100	83	31	18	3.31	متوسط
		%	9.0	39.2	32.5	12.2	7.1		
مرتفع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي						3.485	1.022	

يوضح الجدول رقم (29) المتعلق ببيانات دليل التواضع أن الاتجاه العام للمبحوثين كان إيجابياً حيث نجد المتوسط العام لكل العبارات بلغ 3.485 وانحراف معياري قدر بـ 1.022، ولقد كانت عبارة يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري هو 0.967 كما أن ما نسبته 53.3% كانوا موافقين على هذه العبارة، لتليها بعد ذلك عبارة : يقدر المدير مجهوداتي بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري 1.092 كما أن 101 من مجموع أفراد العينة كانوا موافقين على ذلك. أما العبارة التالية فكانت : المدير متسامح في تعامله معي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.49 وانحراف معياري بلغ 0.999 كما أن 15.7% كانوا ضمن فئة "موافق بشدة"، ثم تليها عبارة يتعامل المدير معي بمرونة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري 1.034 كما أن نسبة الموافقين على ذلك قدرت بـ 40.4% من أفراد العينة، لتلي ذلك عبارة، يراعي المدير مشاعري بمتوسط حسابي هو الأقل بلغ 3.31 وانحراف معياري بلغ 1.032.

إذن من خلال الأرقام المتحصل عليها فيما يتعلق بقيمة التواضع كأحد الصفات التي يتمتع بها القادة، فإنه يلاحظ أن الاتجاه العام للعمال في المؤسسة المينائية بسكيدة نحو هذه الصفة كان إيجابياً و الأرقام المعبر عنها تدل على ذلك. هذا الاتجاه قد يدل على المعاملة الحسنة التي يتلقاها العمال من مديريهم، فالكثير من ممن أجرينا معهم المقابلات تحدثوا بإيجابية عن صفات المدير وقيمته، حيث أنهم أقرروا بتواضعه في التعامل معهم، حيث أخبرنا أحد العمال أن المدير ينزل من سيارته ليسلم عليه كلما التقى به في المؤسسة، بالرغم من كون هذا العامل بسيط وليس بإطار ولا تربطه أي علاقة شخصية به.

وفي إطار البحث عن تأثير بعض العوامل الديمغرافية في عبارات دليل التواضع تم الربط من خلال جداول مركبة بين هذه العبارات والمتغيرات الديمغرافية التي دلت في مجملها أن هناك أثر لتلك المتغيرات وذلك من خلال ما أقرته الدلائل الكمية، حيث نجد من خلال الجدول رقم (30) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يهتم المدير باحتياجاتي مع متغير الحالة الاجتماعية أن هناك فوارق تعود حسب الحالة الاجتماعية للعامل.

فالنتائج المحصل عليها تفيد أن فئة الأرامل تحظى بأهمية أكبر من غيرها وهذا ما دلت عليه قيم المتوسط الحسابي الذي بلغ مع هذه الفئة 4.00 وبانحراف معياري قدر بـ 0.632، ثم تأتي بعد ذلك فئة المطلقين بمتوسط حسابي بلغ 3.71 بعدها نجد العزاب حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة 3.48 وأخيراً فئة المتزوجين بمتوسط حسابي 3.40.

- الجدول رقم (30): يوضح العلاقة بين عبارة يهتم المدير باحتياجاتي مع متغير الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المجموع	التركرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يهتم المدير باحتياجاتي	
					موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
0.863	3.48	50	00	08	14	24	04	ت	عازب (ة)		
		19.60	00	3.13	5.49	9.41	1.56	%			
1.053	3.40	192	14	21	52	85	20	ت	متزوج (ة)		
		75.29	5.49	8.23	20.39	33.33	7.84	%			
1.113	3.71	07	00	01	02	02	02	ت	مطلق (ة)		
		2.74	00	0.39	0.78	0.78	0.78	%			

0.632	4.00	06	00	00	01	04	01	ت	أرمل (ة)
		2.35	00	00	0.39	1.56	0.39	%	
0.915	3.64	255	14	30	69	115	27	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	5.49	11.76	27.05	45.1	10.58	%	

هذه المعطيات تؤكد أن هناك علاقة بين عبارة يهتم المدير باحتياجاتي مع متغير الحالة الاجتماعية هذه العلاقة قد تعد انعكاسا للثقافة والقيم المجتمعية التي دائما ما تولي اهتمامها لفئة الأرامل والمطلقين خصوصا وذلك لاعتبارات مادية ونفسية.

وضمن السياق نفسه؛ ومن أجل التعرف على اتجاهات العمال نحو عبارات دليل التواضع تفيد العطيّات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (31) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يتعامل المدير معي بمرونة مع متغير المستوى التعليمي نجد أنه بالرغم من أن 52.93 % من أفراد العينة كانت اتجاهاتهم بين فئة (موافق بشدة - موافق) في كون المدير يهتم باحتياجاتهم إلا أن الجدول المركب مع متغير المستوى التعليمي يفيد بأن هناك بعض الفروقات في اتجاهات العمال تعود إلى اختلافهم في المستوى التعليمي، إذ أن أكبر قيم كانت لفئة المستوى الابتدائي بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري 0.985 وأقل قيم هي لفئة الدراسات العليا بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.246.

- الجدول رقم (31): يوضح العلاقة بين عبارة يتعامل المدير معي بمرونة مع متغير المستوى التعليمي.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يتعامل المدير معي بمرونة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.985	3.71	17	00	03	02	09	03	ت	ابتدائي
		6.66	00	1.17	0.78	3.52	1.17	%	
0.964	3.39	36	00	09	07	17	03	ت	متوسط
		14.41	00	3.52	2.74	6.66	1.17	%	
1.084	3.28	61	01	18	20	17	11	ت	ثانوي
		23.92	0.39	7.05	7.84	6.66	4.31	%	
1.004	3.47	120	06	14	31	56	13	ت	جامعي

		47.66	2.35	5.49	12.16	1.96	5.09	%	
1.246	3.13	15	02	02	05	04	02	ت	دراسات عليا
		5.88	0.78	0.78	1.96	1.56	0.78	%	
1.057	3.39	255	09	46	65	103	32	ت	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي
		100	3.52	18.03	25.49	40.39	12.54	%	

إن هذه المعطيات تجعلنا نقول أن هناك علاقة بين تعامل المدير بمرونة مع المستوى التعليمي، ويمكن تفسير ذلك كون المدير يأخذ بعين الاعتبار التكوين البسيط الذي حصل عليه من لا يملكون شهادات عليا.

وهكذا فهو يتعامل معهم برفق ومرونة، حتى لا يشعروهم بالدونية والضعف، أما من يملكون شهادات عليا فهو مضطر لأن يكون معهم أكثر صرامة حتى يحافظ على مكانته وهيبته بينهم، خصوصا وإن شعر بنوع من المنافسة من قبل من يملكون نفس مستواه التعليمي.

- الجدول رقم (32): يوضح العلاقة بين عبارة يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.104	3.54	59	04	06	13	26	10	ت	الإطارات
		23.13	1.56	2.35	5.09	10.2	3.92	%	
0.816	3.82	71	02	03	10	47	09	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.78	1.17	3.92	18.43	3.52	%	
0.973	3.62	125	05	11	28	63	18	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	1.95	4.31	10.98	24.7	7.05	%	
0.964	3.66	255	11	20	51	136	37	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	4.31	7.84	20	53.33	14.51	%	

إن احترام القادة للمرؤوسين باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية يعتبر دليلا على التواضع، والجدول رقم (32) المتعلق بالعلاقة بين عبارة يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية مع متغير الفئات السوسيو مهنية يوضح أن هناك اتجاه إيجابي عام نحو العبارة بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.66، كما

حظيت فئة أعوان التحكم بأعلى قيمة بلغت 3.82 تليها فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ 3.62 وأخيرا فئة الاطارات بمتوسط حسابي 3.54.

من خلال هذه البيانات؛ يمكن القول أن هناك احترام من قبل المدير لمختلف الفئات المهنية في المؤسسة المينائية، لكن هذا التفاوت البسط الموجود بين مختلف الفئات قد يعود لأسباب مهنية بحثة فأعوان التحكم يعتبرون الفئة الأكثر تخصص في المؤسسة. لهذا يولي لهم المدير أهمية واحتراما أكثر من غيرهم و عمال التنفيذ يعتبرون الفئة التي تبذل أكبر المجهودات، حيث يتمثل دورهم الأساسي في تفريغ و شحن السفن، وهو من أهم الأدوار داخل الميناء فدورهم يتوقف الميناء، بالتالي فالمدير يكن لهم الاحترام والتقدير على المجهودات الكبيرة التي يبذلونها في سبيل المؤسسة. أما الاطارات فهم نخبة المؤسسة وربما هناك بعض المنافسة والمقارنة بينهم وبين المدير لهذا يحظون بأقل تقدير فيما يخص احترام المدير لهم.

في نفس السياق دائما المتعلق بقيم القادة نجد الجدول رقم (33) المتعلق بالعلاقة بين عبارة يقدر المدير مجهوداتي نجد أن الاتجاه العام كان إيجابيا نحو العبارة من قبل كل عمال المؤسسة المينائية سواء فئة الذكور أو الإناث بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري قدر بـ 1.009. لكن الملاحظ أن فئة الإناث حصلت على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 3.72، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.58 لفئة الذكور.

- الجدول رقم(33):يوضح العلاقة بين عبارة يقدر المدير مجهوداتي مع متغير الجنس.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يقدر المدير مجهوداتي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.133	3.58	209	13	23	48	79	46	ت	ذكر
		81.96	5.09	9.01	18.82	30.98	18.03	%	
0.886	3.72	46	00	05	11	22	08	ت	أنثى
		18.03	00	1.96	4.31	8.62	3.13	%	
1.009	3.65	255	13	28	59	101	54	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	5.09	10.98	23.13	39.61	21.18	%	

هذه الفروقات في تقدير المجهودات ؛ قد تعود فعلا لأن الإناث يبذلن مجهودات أكثر من الذكور في العمل، وعليه نجد المدير يشجع المرأة ويعترف بدورها كعامله ويقدره على عكس القيم والثقافة

المجتمعية التي طالما نظرت للمرأة العاملة نظرة سلبية وحصرت دورها كربة بيت فحسب، لهذا نجد في تقدير المدير لمجهوداتهم اعتراف كبير بدورهن ومقدرتهن على القيام بأدوار مختلفة في الحياة.

ونبقى دائما مع عبارات قيم القادة التي تقيس اتجاهات العمال نحو مدى تواضع المدير حيث نجد أن البيانات الإحصائية المتعلقة بالجدول رقم (34) التي توضح العلاقة بين عبارة المدير متسامح معي مع متغير الجنس أن هناك اتجاها كليا موجبا ومرتفعا بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.49 وانحراف معياري 0.711 مما يدل على وجود تقارب بين فئة الإناث الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 لفئة الإناث و 3.49 على التوالي لفئة الذكور.

- الجدول رقم(34):يوضح العلاقة بين عبارة المدير متسامح في تعامله معي مع متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المدير متسامح في تعامله معي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.034	3.49	209	10	20	72	72	35	ت	ذكر
		81.96	3.92	7.84	28.23	28.23	13.72	%	
0.387	3.50	46	00	05	18	18	05	ت	أنثى
		18.03	00	1.96	7.05	7.05	1.96	%	
0.711	3.49	255	10	25	90	90	40	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.92	9.8	35.29	35.29	15.69	%	

لهذا يمكن القول أنه لا يوجد فرق كبير بين تسامح المدير مع العمال أو العاملات، فالاتجاه العام يوضح أنه متسامح مع الجميع بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.49 وانحراف معياري قدر بـ 0.711. وبهذا يمكن اعتبار قيمة التسامح هي أحد القيم التي يتحلى بها المدير مع الجميع.

بالإضافة لما أفرزته النتائج الميدانية المتعلقة بعبارات دليل التواضع سابقا نواصل مع الجدول رقم (35) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يراعي المدير مشاعري مع متغير الحالة الاجتماعية نجد أن 123 من أفراد العينة كانت اتجاهاتهم بين فئة (موافق بشدة - موافق) وهي ما يعادل 48.32% وهي أقل من النصف حيث نجد بالمقابل 83 مبحوث كان اتجاههم الحياد بنسبة 32.55% أما فئة (معارض بشدة ومعارض) فعد أفراد العينة بلغ 29، أي ما نسبته 19.21%.

نلاحظ من خلال هذه المعطيات وجود اختلافات بين اتجاهات العمال التي تعود إلى اختلاف الحالة الاجتماعية، حيث نجد أن فئة أرمل الأعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.83** وانحراف معياري قدر بـ **0.983** ثم تأتي بعدها فئة مطلق بمتوسط حسابي **3.71** وانحراف معياري **1.113**، لتليهما فئة عازب بمتوسط حسابي **3.50** وانحراف معياري **0.814**، أما آخر فئة فهي متزوج بمتوسط حسابي بلغ **3.23** وانحراف معياري **1.073**.

- الجدول رقم (35): يوضح العلاقة بين عبارة يراعي المدير مشاعري مع متغير الحالة الاجتماعية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يراعي المدير مشاعري	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.814	3.50	50	01	05	14	28	02	ت	عازب (ة)
		19.60	0.39	1.96	5.49	10.98	0.78	%	
1.073	3.23	192	17	24	67	66	18	ت	متزوج (ة)
		75.29	6.66	9.41	26.27	25.88	7.05	%	
1.113	3.71	07	00	01	02	02	02	ت	مطلق (ة)
		2.74	00	0.39	0.78	0.78	0.78	%	
0.983	3.83	06	00	01	00	04	01	ت	أرمل (ة)
		2.35	00	0.39	00	1.56	1.39	%	
0.996	3.57	255	18	31	83	100	23	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	7.05	12.16	32.55	39.22	9.01	%	

إذن الأرقام في الجدول رقم (35) تؤكد ما جاء في الجدول السابق رقم (30) والمتعلق بالعلاقة بين عبارة يهتم المدير باحتياجاتي مع متغير الحالة الاجتماعية، حيث كانت فئة أرمل هي الفئة التي تحظى بتلبية المدير لاحتياجاتها أكثر من غيرها، ونفس الشيء نجده من خلال البيانات المحصل عليها من الجدول (35) الذي يوضح أن المدير يراعي مشاعر هذه الفئة ، إضافة إلى مشاعر فئة المطلقين ثم العزاب وأخيرا المتزوجين، هذا يؤكد أن قيم القادة في المؤسسة المينائية تعتمد على قيم تنظيمية تعد انعكاس للقيم الاجتماعية، فكما سبق الذكر فإن قيم المجتمع عموما تهتم بـ الفئات التي ترى أنها بحاجة

إلى اهتمام ودعم مادي ومعنوي، على عكس فئة المتزوجين الذين يحظون بحياة مستقرة لهذا قد تكون أقل حاجة إلى دعم الآخرين.

3- عبارات دليل التعامل بحيادية.

يعتبر التعامل بحيادية أو بموضوعية مع العمال من أهم مقولات الاتجاه الكلاسيكي، الذي يعتبر بمثابة المرحلة الأولى لظهور القيم التنظيمية حسب "فرانسيس وودوكوك" في كتابهما "القيم التنظيمية" أين أطلقا عليها مرحلة العقلانية، حيث كان التركيز منصبا على أهمية التسلسل الهرمي والعلاقات الرسمية داخل التنظيم فحسب رأي تلك النظريات، التعامل بحيادية يعبر عن مدى مصداقية القائد ويبعده عن العلاقات الشخصية التي قد تقضي إلى انخفاض معدلات الأداء والولاء من قبل العمال، إذا ما شعروا بوجود تحيز في المعاملة بينهم، لهذا ومن أجل التعرف على اتجاهات العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة، تم وضع مجموعة من العبارات التي تعكس مدى حيادية المدير من عدمها، ونجد الجدول رقم (36) يتضمن خمس عبارات جاءت اتجاهات العمال نحوها كما يلي:

- الجدول رقم (36): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل التعامل بحيادية.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
13	المدير عادل في تعامله مع الجميع	38	105	71	23	18	3.48	1.075	مرتفع
		14.9	41.2	27.8	9.0	7.1			
14	يقدم المدير يد المساعدة للجميع	39	132	58	16	10	3.68	0.942	مرتفع
		15.3	51.8	22.7	6.3	3.9			
15	يستمتع المدير لمشاكل العمال دون تمييز	59	105	56	28	07	3.71	1.028	مرتفع
		23.1	41.2	22.0	11.0	2.7			
16	يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال	46	75	85	35	14	3.41	1.100	مرتفع
		18.0	29.4	33.3	13.7	5.5			
17	يلبي المدير العديد من رغباتنا دون	19	85	87	49	15	3.17	1.016	متوسط

			5.9	19.2	34.1	33.3	7.5	%	تميز	
مرتفع	1.032	3.49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

من خلال الجدول رقم (36) والمتعلق بعرض بيانات أفراد العينة حول دليل التعامل بحيادية يتضح أن العبارة الأكثر قيمة هي: يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري بلغ 1.028، كما أن مجموع أفراد العينة ما بين فئة موافق بشدة وموافق بلغ 143 من مجموع أفراد العينة أي ما نسبته 65.1%. تليها عبارة، يقدم المدير يد المساعدة للجميع بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري بلغ 0.942، ثم بعد ذلك تأتي عبارة المدير عادل في تعامله مع الجميع بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.075، بعدها عبارة يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.41 وانحراف معياري 1.100، أما العبارة الأقل قيمة في عبارات دليل التعامل بحيادية نجد عبارة، يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز بمتوسط حسابي يبلغ 3.17 وانحراف معياري بلغ 1.016 وتعتبر هذه العبارة ذات اتجاه متوسط مقارنة بالعبارات الأخرى ضمن نفس الدليل.

وعليه ومن خلال المتوسط الحسابي الكلي لدليل التعامل بحيادية الذي بلغ 3.49 وبانحراف معياري قدر بـ 1.032. يمكن القول أن اتجاهات العمال إيجابية نحو هذه القيمة التي يرون أنها موجودة في مديرتهم لكن يبقى الانحراف المعياري العام يدل على وجود بعض التشتت في اتجاهات العمال، التي يمكن إرجاعها إلى اختلاف الآراء والقيم بسبب عوامل ثقافية واجتماعية أو تنظيمية.

ومن أجل التعمق أكثر في تفسير وتحليل دليل التعامل بحيادية نقوم بربطه ببعض المتغيرات الديمغرافية وهذا ما نجده في الجدول رقم (37) الذي يوضح العلاقة بين عبارة المدير عادل في تعامله معنا مع متغير الجنس.

حيث نجد أن ما نسبته 56.08% كان اتجاههم بين فئة (موافق بشدة - موافق)، و 27.84% محايدون، أما 16.06 فكان اتجاههم ضمن فئة (معرض بشدة - معارض). ومن أجل معرفة أسباب هذا الاختلاف تم ربط العبارة مع متغير الجنس وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أين تم ملاحظة النتائج التالية:

بالرغم من أن الاتجاه العام نحو عبارة المدير عادل في تعامله معنا كان إيجابياً، إلا أن المعطيات تشير في الجدول رقم (38) إلى وجود بعض الفروقات في اتجاهات الذكور والإناث نحوها حيث نجد اتجاهات الإناث أكبر قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.61، في حين بلغ المتوسط الحسابي 3.45 لفئة الذكور.

- الجدول رقم (37): يوضح العلاقة بين عبارة المدير عادل في تعامله مع الجميع مع متغير الجنس

المدیر عادل في تعامله مع الجميع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المجموع	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
ذكر	ت	27	91	56	19	16	209	3.45	1.074
	%	10.58	35.69	21.96	7.45	6.27	81.96		
أنثى	ت	11	14	15	04	02	46	3.61	1.085
	%	4.31	5.49	5.88	1.56	0.78	18.03		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	ت	38	105	71	23	18	255	3.53	1.079
	%	14.90	41.18	27.84	9.01	7.05	100		

في هذا الصدد يمكن القول أن عدالة المدير تتضح في تعامله مع الإناث أكثر من الذكور، وقد يعود هذا إلى قيم تنظيمية تحترم المرأة وتقدر مكانتها وتراعي مشاعرها، لأنها أكثر حساسية من الرجل إضافة إلى ذلك، فإن عددهم قليل بالمقارنة بالرجال. بالتالي من السهل أن يتعامل معهن المدير بعدل على عكس الرجال حيث نجد أن عددهم كبير كما أنهم يتوزعون على ثلاث فئات مهنية في حين نجد المرأة تشغل منصب إطار أو عون تحكم فقط، على هذا الأساس قد يكون من السهل على المدير الالتقاء بهن والتعامل معهن، أما الرجال وخصوصا من يعملون في الشحن والتفريغ والسحب والبحارة فإنهم نادرا ما يلتقون بالمدير. هذه الأسباب قد تكون وراء وجود هذا الفرق البسيط في اتجاهات العمال باختلاف جنسهم حول عدالة المدير في التعامل.

نبقى مع العبارات التي تبين اتجاهات العمال في المؤسسة المينائية حول مدى حيادية المدير في التعامل وذلك من الجدول رقم (38) المتعلق بالعبارة التي تقول : يقدم المدير يد المساعدة للجميع حيث نلاحظ أن 67.05% كان اتجاههم بالموافقة، 22.5% كانوا محايدين، أما 10.19% عارضوا العبارة

للتعرف أكثر على أحد العوامل التي قد تؤثر في اتجاهات العمال تم ربط العبارة مع متغير الفئة السوسيومهنية.

حيث يتضح من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين عبارة يقدم المدير يد المساعدة للجميع مع متغير الفئة السوسيومهنية أن فئة أعوان التحكم الأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.79، ثم ثانيا فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي قدر بـ 3.56 وأخيرا نجد فئة الإطارات بمتوسط حسابي 3.63.

- الجدول رقم (38): يوضح العلاقة بين عبارة يقدم المدير يد المساعدة للجميع مع متغير الفئة السوسيومهنية.

انحراف المعيار	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يقدم المدير يد المساعدة للجميع	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.981	3.63	59	02	06	13	29	09	ت	الإطارات
		23.13	0.78	2.35	5.09	11.37	3.52	%	
0.809	3.79	71	01	03	17	39	11	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.39	1.77	6.66	15.29	4.31	%	
0.994	3.65	125	07	07	28	64	19	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	2.74	2.74	10.98	25.1	7.45	%	
0.928	3.69	255	10	16	58	132	39	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعيار الكلي
		100	3.92	6.27	22.75	51.76	15.29	%	

هذه الفروقات وبالرغم من بساطتها إلا أنه يمكن تفسيرها بكون أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يعتبران أقل مستوى من الإطارات الذين يحظون بمكانة كبيرة داخل المؤسسة. بالتالي فالمدير يكون أكثر مراعاة لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في تقديم يد المساعدة لهم، أكثر من الإطارات الذين قد يعتبرون أنفسهم الأقدر والأجدر، لهذا فهم لا يحتاجون مساعدة القادة في عملهم.

ضمن نفس السياق الذي يقيس اتجاهات العمال نحو دليل التعامل بحيادية نلاحظ أن الشواهد الميدانية المتعلقة بالجدول رقم (39) الخاص بعبارة يستمتع المدير لمشاكل العمال دون تمييز تفيد أن 64.31 % من المبحوثين كانوا موافقون، و 21.96 % محايدون، و 13.72 معارضون.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أنه بالرغم من أن أغلبية أفراد العينة موافقون على ذلك إلا أن هناك من يعارضونها حيث نجد 35 من أفراد العينة يعارضونها، هذا الاختلاف، في وجهات النظر يمكن تفسيره من خلال مقاطعة هذه النتائج متغير المستوى التعليمي، وهو ما يوضحه الجدول رقم (39)

-الجدول رقم (39):يوضح العلاقة بين عبارة يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز مع المستوى التعليمي.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.697	4.12	17	00	00	03	09	05	ت	ابتدائي
		6.66	00	00	1.17	3.52	1.96	%	
0.723	4.14	36	00	00	07	17	12	ت	متوسط
		14.11	00	00	2.47	6.66	4.70	%	
1.123	3.84	67	01	09	15	17	25	ت	ثانوي
		26.27	0.39	3.52	5.88	6.66	9.8	%	
1.003	3.55	120	05	14	27	58	16	ت	جامعي
		47.05	1.96	5.49	10.58	22.75	6.27	%	
1.100	2.93	15	01	05	04	04	01	ت	دراسات عليا
		5.88	0.39	1.96	1.56	1.56	0.39	%	
0.929	3.72	255	07	28	56	105	59	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	10.98	21.96	41.18	23.13	%	

إن تنفيذ الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (39) حول العلاقة بين عبارة يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز مع متغير المستوى التعليمي إلى وجود فروقات واضحة في اتجاهات العمال بين من تحصلوا على مستويات تعليمية عالية مع من لم يتحصلوا على تعليم عالي، حيث نجد أن أكبر قيمة كانت عند فئة المتوسط والابتدائي بمتوسط حسابي 4.14 و 4.12 على التوالي فين أقل قيمة كانت عند فئة الدراسات العليا بمتوسط حسابي متوسط الدرجة بلغ 2.93.

هذه البيانات الكمية، توضح وجود فروقا في اتجاه العمال على أساس المستوى التعليمي نحو حيادية المدير في تعامله، حيث نجد أن من هم أقل مستوى يرون أن المدير يستمع لمشاكلهم دون تمييز على عكس من يملكون مستويات تعليمية عالية. قد يكون السبب وراء هذا التباين هو وجود بعض الحساسية

بين المدير وبين من يملكون شهادات عليا، فمن جهة قد يعتبرهم المدير منافسين له ومن جهة أخرى قد يعتبرونه هم مساو لهم أو ينظر إليه البعض على أنه أقل مستوى منهم. بالتالي فهم لا يخبرونه أصلا بمشاكلهم، أو أنه لا يستمع لهم على أساس أنهم يملكون شهادات عليا ويمكنهم حل مشاكلهم في دون الرجوع إليه.

- الجدول رقم (40): يوضح العلاقة بين عبارة يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال مع متغير الأقدمية.

انحراف المعيار	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.975	3.48	27	01	02	11	09	04	ت	أقل من 05 سنوات
		10.58	0.39	0.78	4.31	3.52	1.56	%	
1.032	3.32	72	03	12	25	23	09	ت	من 05 إلى 10 سنوات
		28.23	1.17	4.70	9.8	9.01	3.52	%	
1.276	3.23	70	08	10	26	10	16	ت	من 11 إلى 16 سنة
		27.45	3.13	3.92	10.2	3.92	6.27	%	
0.887	3.72	39	00	04	10	18	07	ت	من 17 إلى 21 سنة
		15.29	00	1.56	3.92	7.05	2.74	%	
1.120	3.51	47	02	07	13	15	10	ت	22 سنة فأكثر
		18.43	0.78	2.74	5.09	5.88	3.92	%	
1.058	3.45	255	14	35	85	75	46	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعيار الكلي
		100	5.49	13.72	33.33	29.41	18.03	%	

تبرز الشواهد الرقمية في الجدول رقم (40) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال مع متغير الأقدمية أن الاتجاه العام كان إيجابيا نحو هذه العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري قدر بـ 1.058. لكن في نفس الوقت هناك بعض الفروقات من حيث الأقدمية حيث نجد أن من لهم أقدمية أكثر من 17 سنة هم أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.72 في حين من لهم أقدمية أقل من 16 سنة بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وهو الأقل قيمة.

على هذا الأساس؛ يمكن القول أن هناك بعض التمييز من قبل المدير في تعامله مع العمال، حيث يحظى من لهم سنوات أقدمية طويلة بمعاملة تختلف عن من لهم أقدمية أقل، ويمكن اعتبار هذا الأمر

طبيعي ومنطقي، فمن يملكون أقدمية لهم مكانتهم وخبرتهم وكفاءتهم التي تجعل منهم فئة تستحق الاحترام والتقدير من قبل القادة الذين قد يكونون أقل أقدمية منهم، لهذا تجب مراعاتهم والقيام بكل ما هو ضروري من أجلهم.

- الجدول رقم (41): يوضح العلاقة بين عبارة يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز مع متغير الإقامة.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.003	3.10	180	12	35	67	55	11	ت	حضري
		70.58	4.70	13.72	26.27	21.57	4.31	%	
1.006	3.34	47	02	07	16	17	05	ت	شبه حضري
		18.43	0.78	2.74	6.27	6.66	1.96	%	
1.096	3.36	28	01	07	04	13	03	ت	ريفي
		10.98	0.39	2.74	1.56	5.09	1.17	%	
1.035	3.27	255	15	49	87	85	19	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	5.88	19.21	34.12	33.33	7.45	%	

بالرغم من أن البيانات الكمية أوضحت سيطرة أهل الحضر على أفراد العينة بنسبة بلغت 70.58% إلا أن اتجاهاتهم نحو عبارة يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز كانت الأقل بمتوسط حسابي بلغ 3.10 أما أهل الريف وبالرغم من كونهم أقل نسبة 10.98% إلا أن اتجاههم كان أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.36. كما يمكن الإشارة أيضا إلى المتوسط الحسابي الكلي الذي جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ 3.27.

ما يمكن قوله في هذا الصدد وبما أن قيم المتوسطات الحسابية جاءت متقاربة وبدرجة متوسطة فيمكن اعتبار أن هناك تجانس في اتجاهات العمال نحو عبارة يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز، وعليه يمكن القول أنه لا توجد فروقات بين العبارة ومتغير الإقامة.

❖ إذن وفي نفس السياق محور القادة نستعرض الآن جدولاً متعلقاً بالبيانات المتحصل عليها عن طريق المقابلة والمتعلق بسؤال مفاده : هل تعتبر المدير قدوة لك ؟

- الجدول رقم (42) : متعلق بالمقابلة : قيم القادة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة البدايل
33.33	02	نعم المدير قدوة لي
50.0	03	لا أعتبر المدير قدوة لي
16.66	01	في بعض النواحي هو قدوة لي
100	06	المجموع

يبين الجدول رقم (42) إجابات العمال الذين أجرينا معهم مقابلات حول سؤال إذا ما كانوا يعتبرون المدير قدوة لهم ؟ ولقد كانت إجاباتهم مختلفة حيث أن 03 منهم أجابوا بلا ولقد وضحو أسباب ذلك حيث أن واحد منهم قال، بأن المدير الحالي جديد في منصبه لهذا فالمدة التي شغل فيها منصبه لا تسمح له بالقول أنه قدوة له كما قال أيضا في نفس السياق (قدوته الرسول محمد صل الله عليه وسلم) وربما يعود رأيه إلى تشبعه بالثقافة الدينية التي تعد أيضا أحد مكونات قيم العمال كما ذكر ذلك بوفلجة غياث في كتابه القيم الثقافية وفعالية التنظيمات.

أما مفردتين فكان السبب في عدم اعتباره قدوة لهم هو أنه كان زميل لهم قبل تعيينه ولهم نفس المستوى لهذا فالعلاقة معه علاقة أخوة أكثر من كونه قدوة. أما من أجاب أن المدير قدوة له فقد عبر عن إعجابه بالمدير حيث قال أنه بالرغم من صغر سنه إلا أنه واضح وصريح، منضبط، يتمتع بالجرأة والقدرة على المواجهة، والمفردة الأخيرة التي أجابت أن المدير قدوة في بعض النواحي فقد بررت ذلك بأن المدير متواضع مع العمال وهذه الصفة تستحق الاحترام.

إذن من خلال ما جاء في الاستبيان ومن خلال ما جاء في المقابلة يمكن القول أن هناك اتجاه إيجابي من قبل العمال نحو قيم القادة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. وبهذا ننتهي من عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور قيم القادة، لنبدأ من خلال العنصر الموالي بعرض وتحليل بيانات المتغير التابع للفرضية الجزئية الأولى والمتمثل في الولاء المستمر.

ثانيا - عرض وتحليل بيانات محور الولاء المستمر :

بما أن الولاء المستمر حدد كمتغير التابع للفرضية الجزئية الأولى، فلقد تم وضع مجموعة من الأدلة ذات الصلة به والمتمثلة في رضا العمال - الارتباط بالمؤسسة - التماسك بين العمال ، ولقد حدد لكل دليل مجموعة من العبارات التي تفيد في توضيح اتجاهات أفراد العينة نحو الولاء المستمر.

1. عبارات دليل رضا العمال.

يرتبط الرضا بالحالة النفسية للمورد البشري و ينظر إليه المختصين على أنه أحد مؤشرات الولاء حيث كلما شعر العامل بالرضا في عمله كلما ساهم ذلك في ولائه لمؤسسته، وتختلف أسباب الرضا من فرد لآخر فهناك من يراه في إشباع الحاجات المادية، والبعض في العلاقات الإنسانية، وبعضهم يرجع الرضا إلى قيم القادة ونمط إشرافهم ومدى تحملهم للمسؤولية، تواضعهم وعدالتهم وغيرها من السمات والسلوكيات. على هذا الأساس تم وضع رضا العمال كدليل عن الولاء المستمر، ومن أجل التعرف على اتجاهات العمال في المؤسسة المينائية تم صياغة ستة عبارات ذات الصلة به، و حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.

وضمن هذا الإطار أفادت البيانات الميدانية من خلال الجدول رقم (43) أن الاتجاه العام نحو العبارات كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام قدر بـ 3.78 وانحراف معياري بلغ 0.970.

ولقد كانت عبارة، العمل في هذه المؤسسة يعتبر حظ كبير، أكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري 0.919، لتليها عبارة، أشعر بالدافعية للعمل بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري بلغ 0.944، ثم بعد ذلك نجد عبارة قدمت لي هذه المؤسسة الكثير بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.851 لي تليها على التوالي عبارتي يوفر البقاء في المؤسسة الشعور بالرضا المادي وترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة بنفس المتوسط 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.949، أما أقل عبارة من حيث الأهمية كانت الأجر سبب أساسي لمغادرة المؤسسة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري بلغ 1.208 مما يدل على وجود تشتت في اتجاهات العمال حول أهمية الأجر كعامل للبقاء في المؤسسة من عدمه.

ويمكن تفسير حصول عبارة العمل في هذه المؤسسة حظ كبير على أكبر قيمة بمتوسط حسابي 4.05 لكون العمال في المؤسسة المينائية، باختلاف قيمهم وأعمارهم ووظائفهم، يدركون مكانة المؤسسة وصعوبة الحصول على منصب دائم فيها، كما أن الصورة النمطية عن ميناء سكيكدة تبرزه كقلعة منيعة لا يستطيع الدخول إليها إلا من له واسطة لها نفوذ وقوة، أو له أفراد من عائلته سبق وعملوا هناك، فللهولة الأولى تبدو مثل ملكية تتوارثها الأجيال، ولقد وجدنا عمالاً يمثلون الجيل الثالث في المؤسسة، ويحظون بالمكانة والاحترام من قبل الجميع، إضافة إلى هذا نجد البعد المادي المتمثل في الأجر، حيث تمنح المؤسسة أجوراً مرتفعة مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى.

- الجدول رقم(43): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل رضا العمال.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			

01	الأجر سبب أساسي بالنسبة لي لمغادرة المؤسسة	ت	51	95	40	52	17	3.44	1.208	مرتفع
			20.0	37.3	15.7	20.4	6.7			
02	لقد قدمت لي الكثير هذه المؤسسة	ت	48	138	51	14	04	3.83	0.851	مرتفع
			18.8	54.1	20.0	5.5	1.6			
03	العمل في هذه المؤسسة حظ كبير	ت	91	105	44	11	04	4.05	0.919	مرتفع
			35.7	41.2	17.3	4.3	1.6			
04	أشعر بالدافعية للعمل	ت	64	116	54	15	06	3.85	0.944	مرتفع
			25.1	45.5	21.2	5.9	2.4			
05	يوفر لي البقاء في المؤسسة الشعور بالرضا المادي	ت	56	115	60	18	06	3.77	0.949	مرتفع
			22.0	45.1	23.5	7.1	2.4			
06	ترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة	ت	83	80	60	22	10	3.77	0.949	مرتفع
			32.5	31.4	23.5	8.6	3.9			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي										
								3.78	0.970	مرتفع

إذن بعد التعرف على اتجاهات أفراد العينة حول دليل رضا العمال، ومن أجل تقديم تفسيرات أعمق
نعمل على ربط عبارات دليل رضا العمال مع المتغيرات الديمغرافية.

وفي هذا الصدد تبرز المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (44) المتعلق بعلاقة الأجر سبب أساسي
لأترك العمل بالمؤسسة مع متغير الأجر أن من يتحصلون على أجر أقل من 30 ألف دج كانوا الفئة
الأكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدر بـ 0.735، في حين كانت أقل قيمة عند
فئة من يتحصلون على أجر يفوق 91 ألف دج بمتوسط حسابي بلغ 3.29 و انحراف معياري قدر
بـ 1.312

- الجدول رقم(44):يوضح العلاقة بين عبارة الأجر سبب أساسي لأترك العمل بالمؤسسة مع متغير
الأجر.

الأجر سبب أساسي لأترك العمل بالمؤسسة		التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المجموع	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
أقل من 30 ألف دج	ت	01	03	02	00	00	06	3.83	0.753
	%	0.39	1.17	0.78	00	00	2.35		
من 30 ألف إلى 60 ألف دج	ت	18	41	16	28	07	110	3.32	1.203
	%	7.05	16.08	6.27	10.98	2.74	43.13		

1.178	3.61	97	05	15	18	34	25	ت	من 61 ألف إلى 90 دج
		38.03	1.96	5.88	7.05	13.33	9.8	%	
1.312	3.29	42	05	09	04	17	07	ت	91 ألف دج فأكثر
		16.47	1.96	3.52	1.56	6.66	2.74	%	
1.112	3.51	255	17	52	40	95	51	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	6.66	20.39	15.69	37.25	20	%	

هذه البيانات توضح أن هناك أثر للأجر الذي يتحصل عليه العامل في قرار بقائه من عدمه في المؤسسة بالتالي حتى لو تحصلت العبارة في الجدول رقم (43) المتعلق بدليل رضا العمال على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري قدر بـ 1.208 فإنه يمكن القول أن الفروقات الموجودة بين اتجاهاتهم تعود لمتغير الأجر.

فمن يتقاضون أجر أقل من 30 ألف يرون أن أحد الأسباب التي تجعلهم يتركون العمل في المؤسسة هو أجرهم المنخفض فبال تأكيد إذا وجدوا فرصة للعمل بأجر أكبر مما يتحصلون عليه فإنهم سيتركون العمل في المؤسسة، في حين من يملكون أجورا تفوق 91 ألف كان اتجاههم نحو هذه العبارة أقل. بالتالي يمكن اعتبار أنهم راضون عن الأجر الذي يتحصلون عليه.

هذا يؤكد على أهمية الأجر كمحدد أساسي للبقاء في المؤسسة أو مغادرتها.

- الجدول رقم (45): يوضح العلاقة بين عبارة قدمت لي هذه المؤسسة الكثير مع متغير الأقدمية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	قدمت لي هذه المؤسسة الكثير
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.786	3.81	27	01	00	05	18	03	ت	أقل من 05 سنوات
		10.58	0.39	00	1.96	7.05	1.17	%	
0.699	3.93	72	00	02	14	43	13	ت	من 05 إلى 10 سنوات
		28.23	00	0.78	5.49	16.86	5.09	%	
0.921	3.81	70	01	05	16	32	16	ت	من 11 إلى 16 سنة
		27.45	0.39	1.96	6.27	12.54	6.27	%	
0.826	3.72	39	00	03	11	19	06	ت	من 17 إلى 21 سنة
		15.29	00	1.17	4.31	7.45	2.35	%	
1.014	3.81	47	02	04	05	26	10	ت	22 سنة فأكثر
		18.43	0.78	1.56	1.96	10.2	3.92	%	

0.849	3.82	255	04	14	51	138	48	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	5.49	20	54.12	18.82	%	

كما سبق الذكر فإن رضا العمال تتحكم فيه عوامل كثيرة، مادية، واجتماعية، ونفسية، ومن خلال الجدول رقم (45) والذي يوضح العلاقة بين عبارة قدمت لي الكثير هذه المؤسسة مع متغير الأقدمية نلاحظ أن 186 مبحوثا موافقون على العبارة أي ما نسبته 72.94% وهي نسبة مرتفعة بالمقارنة مع نسبة المعارضون التي بلغت 7.05%، إذن هذه المعطيات تبين رضا العمال عما تحصلوا عليه من قبل المؤسسة سواء ماديا أو معنويا أو علائقيا. وبالموازاة مع ذلك ومن خلال ربط العبارة مع متغير الأقدمية نلاحظ أن هناك اتجاه إيجابي عام نحو العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري قدر بـ 0.849، هذا يدل على وجود تجانس في اتجاهات العمال بالرغم من اختلاف أقدميتهم في المؤسسة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 3.93 كأعلى قيمة خاص بالعمال الذين تراوحت أقدميتهم ما بين (5-10) سنوات والمتوسط الحسابي البالغ 3.72 لدى الفئة التي تراوحت أقدميتها ما بين (17-21) سنة

على هذا الأساس، يمكن القول أن عمال المؤسسة المينائية يتفقون على أن المؤسسة قدمت لهم الكثير وهذا دليل على رضاهم.

- الجدول رقم (46): يوضح العلاقة بين عبارة العمل في هذه المؤسسة حظ كبير مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	العمل في هذه المؤسسة حظ كبير
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.022	3.92	59	02	04	09	26	18	ت	الإطارات
		23.13	0.78	1.56	3.52	10.2	7.05	%	
0.931	4.04	71	01	03	13	27	27	ت	أعوان التحكم
		27.81	0.39	1.17	5.09	10.58	10.58	%	
0.860	4.10	125	01	04	22	52	46	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	0.39	1.56	8.62	20.39	18.03	%	
0.938	4.02	255	04	11	44	105	91	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	4.31	17.25	41.18	35.69	%	

في نفس السياق دائما وفي سبيل معرفة اتجاه العمال نحو مدى رضاهم عن العمل في المؤسسة المينائية توضح الأرقام المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (46) المتعلق بالعلاقة بين عبارة العمل

في هذه المؤسسة يعتبر حظا كبير مع متغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ أن هناك اتجاه إيجابي مرتفع نحو العبارة بالرغم من وجود بعض الفروقات حيث نجد أن فئة أعوان التنفيذ كانت الفئة الأكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري قدر بـ 0.860 بعده نجد أعوان التحكم بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.931 وأخيرا الإطارات بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.022.

يمكن إرجاع هذا التشتت في الاتجاه إلى النمط التسييري الذي تتبعه المؤسسة الجزائرية والذي يقوم في مجمله على مبادئ الإدارة الكلاسيكية التي تعطي الأولوية في التوظيف لدوي الشهادات، لهذا نجد أن أعوان التنفيذ وبسبب مستواهم التعليمي المنخفض قد يعتبرون أنفسهم أكثر حظا كونهم يعملون بالمؤسسة المينائية لأن مستواهم قد لا يسمح لهم بإيجاد فرصة أحسن من هذه، خصوصا وأن الأجور في المؤسسة مرتفعة بالمقارنة من مؤسسات أخرى، أما فيما يتعلق بفئة الإطارات فإن تكوينها التعليمي المرتفع يجعلها تتصور إمكانية حصولها على فرص للعمل في مؤسسات أحسن وبأجر أعلى.

لهذا يمكن القول فإن كل فئة وبحكم مكانتها حددت اتجاهها نحو اعتبار العمل في المؤسسة حظ كبير.

- الجدول رقم (47): يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالدافعية للعمل مع متغير الأجر.

انحراف المعاي	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر بالدافعية للعمل	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.816	3.33	06	00	01	02	03	00	ت	أقل من 30 ألف دج
		2.35	00	0.39	0.78	1.17	00	%	
0.888	3.98	110	02	03	23	49	33	ت	من 30 ألف إلى 60 ألف دج
		43.13	0.78	1.17	9.01	19.21	12.94	%	
0.49	3.78	97	03	06	20	48	20	ت	من 61 ألف إلى 90 دج
		38.03	1.17	2.35	7.84	18.82	7.84	%	
1.061	3.74	42	01	05	09	16	11	ت	91 ألف دج فأكثر
		16.47	0.39	1.96	3.52	6.27	4.31	%	
0.814	3.71	255	06	15	54	116	64	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.35	5.88	21.18	45.49	25.1	%	

تعتبر الدافعية للعمل أحد مؤشرات رضا العمال، ومن خلال الجدول رقم (47) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالدافعية للعمل مع متغير الأجر نجد أن الدلائل الإحصائية تفيد أن هناك اتجاه عام إيجابي ومرتفع من قبل العمال نحو العبارة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.71 وانحراف معياري قدر بـ 0.814.

لكن هذا الاتجاه العام لا ينفي وجود بعض الفروقات، حيث نلاحظ أن من يتحصلون على أجر أقل من 30 ألف دج كان اتجاههم أقل قيمة بالمقارنة مع غيرهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي عند هذه الفئة 3.33 وانحراف معياري قدر بـ 0.861 وبدرجة متوسطة، أما الفئات الأخرى التي يتراوح أجرها ما بين 60 ألف دج أكثر من 91 ألف فإن المتوسط الحسابي تراوح ما بين (3.74 - 3.98) وبدرجة مرتفعة إذن يمكن القول أن الأجر عامل أساس لدافعية العامل فكلما زاد الأجر زادت دافعيته للعمل والعكس صحيح.

-الجدول رقم (48): يوضح العلاقة بين عبارة يوفر لي البقاء في هذه المؤسسة الشعور بالرضا المادي مع متغير الأجر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يوفر لي البقاء في هذه المؤسسة الشعور بالرضا المادي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.516	3.67	06	00	00	02	04	00	ت	أقل من 30 ألف دج
		2.35	00	00	0.78	1.56	00	%	
0.836	3.87	110	02	04	22	60	22	ت	من 30 ألف دج-60 ألف دج
		43.13	0.78	1.56	8.62	23.52	8.62	%	
1.021	3.75	97	03	08	23	39	24	ت	من 61 ألف دج-90 ألف دج
		38.03	1.17	3.13	9.01	15.29	9.41	%	
1.085	3.57	42	01	06	13	12	10	ت	أكثر من 91 ألف دج
		16.47	0.39	2.35	5.09	4.70	3.92	%	
0.865	3.72	255	06	18	60	111	56	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.35	7.05	23.52	43.52	21.96	%	

توضح البيانات الإحصائية المتعلقة بالجدول رقم (48) أن اتجاه العمال نحو عبارة يوفر لي البقاء في المؤسسة الشعور بالرضا المادي هو اتجاه إيجابي مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.72 وانحراف معياري قدر بـ 0.865، وهذا ما تؤكدته نظرية الإدارة العلمية لمؤسسها تايلور التي تفترض أن العامل يسعى بالدرجة الأولى للحصول على الأجر المرتفع. لهذا فإن الأجور المرتفعة في المؤسسة المينائية وفرت نوعا من الرضا المادي للعمال، لكن فيما يتعلق بالعلاقة بين هذه العبارة مع متغير الأجر نجد أن هناك فروقا بسيطة تراوحت بين 3.78 كأعلى قيمة لدى فئة من يتقاضون أجورا تتراوح ما بين 30 إلى 60 ألف و 3.57 كأقل قيمة عند من يتقاضون أكثر من 91 ألف دج.

هذا التشتت في الاتجاهات يمكن أن يفسر على أن من يتلقون أجورا بين 30 ألف دج إلى 60 ألف دج هم من فئة أعوان التنفيذ بالتالي بالمقارنة مع مؤهلاتهم العلمية قد يكونون راضين عن أجرهم وهكذا فهم يشعرون بالرضا المادي في حين من يحصلون على أكثر 91 ألف دج هم من ذوي المستويات العليا لهذا نجد شعورهم بالرضا المادي أقل من غيرهم، إذ في المقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من الإطارات هناك عدد منهم أجرى مقارنة بين الأجر الذي يتقاضاه في المؤسسة المينائية وبين ما كان سيتقاضاه لو كان يعمل في مؤسسة سوناطراك.

- الجدول رقم(49): يوضح العلاقة بين عبارة ترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة مع متغير الأقدمية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.121	3.78	27	01	02	08	07	09	ت	أقل من 05 سنوات
		10.58	0.39	0.78	3.13	2.74	3.52	%	
1.010	3.78	72	03	03	19	29	18	ت	من 05 إلى 10 سنوات
		28.23	1.17	1.17	7.45	11.37	7.05	%	
1.190	3.79	70	04	05	19	16	26	ت	من 11 إلى 16 سنة
		27.45	1.56	1.96	7.45	6.27	10.2	%	
1.063	4.03	39	00	05	06	11	17	ت	من 17 إلى 21 سنة
		15.29	00	1.96	2.35	4.31	6.66	%	
1.163	3.68	47	02	07	08	17	13	ت	22 سنة فأكثر
		18.43	0.78	2.74	3.13	6.66	5.09	%	
1.109	3.81	255	10	22	60	80	83	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.92	8.62	23.52	31.37	32.55	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (49) الذي يوضح العلاقة بين عبارة ترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة مع متغير الأقدمية أن الاتجاه العام نحو العبارة كان اتجاه إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري قدر بـ 1.109. لكن في نفس الوقت هناك بعض الفروقات فيما يتعلق بسنوات الأقدمية إذ نجد أن الفئة التي لها أقدمية تتراوح ما بين 17-21 سنة هي الأكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.03 ثم تأتي ثانياً الفئة التي لها أقدمية ما بين 11 إلى 16 سنة، وثالثاً نجد الفئتين أقل من خمس سنوات وما بين 5 إلى 10 سنوات بنفس المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.78 وأخير

الفئة ذات أكثر من 22 سنة بأقل قيمة بلغت 3.68، ضمن هذا السياق ؛ يمكن القول أنه كلما زادت سنوات الأقدمية كلما زاد التعلق بالمؤسسة، حيث نلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي مع ارتفاع سنوات الأقدمية. لكن فيما يتعلق بمن لهم أقدمية أكثر من 22 سنة يمكن تفسير اتجاههم أقل بكون أغلبهم على مشارف الحصول على التقاعد، لهذا فهم خدموا المؤسسة بكل ما يستطيعون وحن الوقت للتقاعد. وعليه فإنهم أقل من غيرهم من يعتبرون ترك المؤسسة خسارة كبيرة، بل يرون أن المؤسسة في حاجة إلى دماء جديدة وطاقة شبابية تستطيع تحمل الأعباء والمسؤوليات أكثر منهم وهم في هذه المرحلة.

2- عبارات دليل الارتباط بالمؤسسة.

من أجل قياس اتجاهات العمال نحو دليل الارتباط بالمؤسسة، تم صياغة مجموعة من العبارات الواقعية والتي لها صلة بالولاء المستمر، والجدول رقم (50) يوضح اتجاهات أفراد العينة نحو كل العبارات.

- الجدول رقم (50): يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل الارتباط بالمؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
07	تأخر في مغادرة المؤسسة لأنهاء مهامي	47	132	51	18	07	3.76	0.927	مرتفع
		18.4	51.8	20.0	7.1	2.7			
08	أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد	47	132	51	18	07	3.57	1.021	مرتفع
		18.4	51.8	20.0	7.1	2.7			
09	أفكر في تطوير المؤسسة	83	103	47	15	07	3.94	0.996	مرتفع
		32.5	40.4	18.4	5.9	2.7			
10	لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى	47	100	63	32	13	3.53	1.086	مرتفع
		18.2	39.2	24.7	12.5	5.1			
11	أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة	83	96	52	17	07	3.91	1.019	مرتفع
		32.5	37.6	20.4	6.7	2.7			
12	تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي	76	112	50	12	05	3.95	0.927	مرتفع
		29.8	43.9	19.6	4.7	2.0			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.77	0.996	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (50) والمتعلق باتجاهات العمال حول دليل الارتباط بالمؤسسة أن نسبة الاستجابة لهذا الدليل كانت مرتفعة وإيجابية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.77 وانحراف معياري

0.996 لقد احتلت عبارة تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي أعلى قيمة من حيث الأهمية حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.95** وانحراف معياري بلغ **0.927**، لتليها بعد ذلك عبارة أفكر في تطوير المؤسسة وانحراف معياري **3.94** وانحراف معياري **0.996**، ثم تأتي بعد ذلك عبارة أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة بمتوسط حسابي **3.91** وانحراف معياري بلغ **1.019** بعدها العبارة التي تقول أتأخر في مغادرة المؤسسة لإنهاء مهامتي بمتوسط حسابي **3.76** وانحراف معياري **0.927**، بعدها، عبارة أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد بمتوسط حسابي **3.57** وانحراف معياري بلغ **1.021** لتحل عبارة، لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ **3.53** وانحراف معياري **1.086**

ضمن هذا الإطار يمكن تفسير حصول عبارة، تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي، كون أغلب أفراد العينة حققوا أهدافهم الشخصية من خلال عملهم بميناء سكيكدة، حيث سبق ودل على ذلك الجدول الخاص بدليل رضا العمال رقم (48) المتعلق بعبارة يوفر لي البقاء في هذه المؤسسة الشعور بالرضا المادي بمتوسط حسابي **3.77** وانحراف معياري **0.949** هذا الرضا هو أحد العوامل الذي يؤدي إلى ارتباط العامل بمؤسسته، وهذا ما خلصت إليه العديد من الدراسات التي خلصت لوجود علاقة بين الحوافز المادية والولاء.

في نفس الإطار الخاص بدليل الارتباط بالمؤسسة نجد الجدول رقم (51) المتعلق بعبارة أتأخر في مغادرة المؤسسة لإنهاء مهامتي أن الشواهد الميدانية المتعلقة به تبرز أن **179** من أفراد العينة موافقون على العبارة أي ما نسبته **70.19%** في مقابل **25** مبحوث يرفضون ذلك بنسبة تقدر **9.79%** وهي ضعيفة بالمقارنة مع أفراد العينة الذين يوافقون على التأخر في مغادرة المؤسسة من أجل إنهاء مهامهم هذه المعطيات توضح أنه لولا أن العمال مرتبطين بمؤسستهم لما تأخروا في المغادرة خصوصا وأن القانون الداخلي لا يلزمهم بذلك بل هم يفعلون ذلك تطوعا، ولقد أخبرنا العديد من العمال الذين التقينا بهم أنهم يتأخرون في العمل كلما اقتضت مصلحة المؤسسة ذلك.

ومن خلال الربط بين العبارة ومتغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ أن المعطيات الميدانية في الجدول رقم (51) تشير إلى أن فئة أعوان التنفيذ كانت أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.83**، ثانيا نجد فئة الإطارات بمتوسط حسابي قدر بـ **3.56** وأخيرا نجد أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ **3.30** الذي يعتبر متوسطا مقارنة مع الإطارات وأعوان التنفيذ.

- الجدول رقم (51): يوضح العلاقة بين عبارة أتأخر في مغادرة المؤسسة لإنهاء مهامتي مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	أ تأخر في مغادرة المؤسسة لإنهاء مهامه
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.071	3.56	59	02	08	16	21	12	ت	الإطارات
		23.13	0.78	3.13	6.27	8.23	4.70	%	
0.839	3.30	71	01	04	15	39	12	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.39	1.56	5.88	15.29	4.70	%	
0.896	3.83	125	04	06	20	72	23	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	1.56	2.35	7.84	28.23	9.01	%	
0.935	3.56	255	07	18	51	132	47	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	7.05	20	51.76	18.43	%	

هذه الفروقات يمكن تفسيرها باختلاف طبيعة المهام والأنشطة بين مختلف الفئات، فمثلاً أعوان التنفيذ عملهم في تفريغ أو شحن السفن يفرض عليهم البقاء في المؤسسة إلى حين الانتهاء منه، إلا في حالة واحدة وهي سوء الأحوال الجوية بشكل كبير جداً، حيث يكون من الخطر الاقتراب من البحر، ونفس الشيء مع الإطارات الذين يعتبرون الفئة الأكثر أهمية إذا ما تعلق الأمر بالأمر الإداري.

بالموازاة مع جاء في الجدول رقم (51) المتعلق بقياس اتجاهات أفراد العينة حول عبارة أ تأخر في مغادرة المؤسسة لإنهاء مهامه، نجد الجدول رقم (52) المتعلق بعبارة أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد يبرز أن ما نسبته 57.27% يوافقون على ذلك في مقابل 17.64% يرفضون، في حين المحايدون كانت نسبته 25.1% .

هذه المعطيات تبين أن أكثر من نصف أفراد العينة مستعدين للحضور للعمل قبل الوقت الرسمي للعمل، وبطبيعة الحال لهم أسبابهم التي تدفعهم لذلك، والتي نجد منها ارتباطهم بالمؤسسة، لكن في نفس السياق ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك فروقات بين العبارة ومتغير الأقدمية.

- الجدول رقم (52): يوضح العلاقة بين عبارة أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد مع الأقدمية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.944	3.74	27	01	01	07	13	05	ت	أقل من 05 سنوات

		10.58	0.39	0.39	2.74	5.09	1.96	%	
0.953	3.72	72	00	09	18	29	16	ت	من 05 إلى 10 سنوات
		28.23	00	3.52	7.05	11.37	6.27	%	
1.104	3.36	70	02	16	19	21	12	ت	من 11 إلى 16 سنة
		27.45	0.78	6.27	7.45	8.23	4.70	%	
0.922	3.31	39	00	09	12	15	03	ت	من 17 إلى 21 سنة
		15.29	00	3.52	4.7	5.88	1.17	%	
1.047	3.77	47	01	06	08	20	12	ت	22 سنة فأكثر
		18.43	0.39	2.35	3.13	7.84	4.7	%	
0.994	3.58	255	04	41	64	98	48	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	16.08	25.1	38.43	18.82	%	

حيث أن بيانات الجدول بينت أن هناك فروقات لكنها إيجابية من قبل العمال إذ أن من لهم أقدمية أكثر من 22 سنة أكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وثانيا نجد الفئة الأقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.74 وثالثا نجد من لهم أقدمية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 3.72 ورابعا من لهم أقدمية ما بين 11 إلى 16 سنة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.36 وخامسا وأخيرا الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 17 إلى 21 سنة.

وعليه ومن خلال الدلائل الكمية نجد العمال الأكثر أقدمية والأقل أقدمية الأكبر قيمة من حيث المتوسط الحسابي، ويمكن تفسير ذلك كون العمال من لهم سنوات أقدمية طويلة في المؤسسة قد تكونت لديهم رابطة مع المؤسسة حيث اعتادوا عليها لهذا هم أول من يحضر إليها، أما من لهم أقل سنوات أقدمية فإنهم يحاولون صنع مكانة لهم داخل المؤسسة خصوصا وأنهم في سنواتهم الأولى التي تتطلب منهم مجهودات أكبر من أجل الحصول على الترقية والتقييم الجيد للأداء. وهكذا يمكن القول بالرغم من أن هناك بعض التشتت حول اتجاه العمال نحو هذه العبارة مع متغير الأقدمية إلا أن النتيجة التي يمكن الوصول إليها هو أن المؤسسة تحظى بعمال حريصون عليها لدرجة حضورهم إليها قبل الوقت المحدد.

- الجدول رقم (53) يوضح العلاقة بين عبارة أفكر في تطوير المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أفكر في تطوير المؤسسة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.786	4.35	17	00	01	00	08	08	ت ابتدائي

		6.66	00	0.39	00	3.13	3.13	%	
1.099	4.14	36	02	02	01	15	16	ت	متوسط
		14.11	0.78	0.78	0.39	5.88	6.27	%	
0.969	4.00	67	00	06	13	23	25	ت	ثانوي
		26.27	00	2.35	5.09	9.01	9.80	%	
0.957	3.78	120	04	05	32	52	27	ت	جامعي
		47.05	1.56	1.96	12.54	20.39	10.58	%	
1.223	4.07	15	01	01	01	05	07	ت	دراسات عليا
		5.88	0.39	0.39	0.39	1.96	2.74	%	
1.007	4.07	255	07	15	47	103	83	ت	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	5.88	18.43	40.39	32.55	%	

إن الارتباط بمؤسسة ما والتفاني من أجلها يفرض على عمالها بدل مجهودات من أجل تحسينها وتطويرها، وفي هذا الصدد فإن الجدول رقم (53) يوضح العلاقة بين عبارة أفكر في تطوير المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي. إذ تفيد الشواهد الإحصائية المتحصل عليها، أن الاتجاه الكلي نحو العبارة هو ايجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4.07، لكن فيما يتعلق بعلاقته بمتغير المستوى التعليمي لا توجد فروقات كبيرة، إذ نجد أن أكبر قيمة كانت عند العمال الذين يملكون المستوى الابتدائي أولاً بمتوسط حسابي بلغ 3.35 ثم من لهم مستوى متوسط ثانياً بمتوسط حسابي قدر بـ 4.14 وثالثاً العمال من لهم دراسات عليا بمتوسط حسابي 4.07 ثم رابعاً أصحاب المستوى الثانوي بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وأخيراً من لهم المستوى الجامعي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.78.

إذن هذه الأرقام تدل على أنه لا يجب على العامل أن يمتلك مستويات تعليمية عالية حتى يفكر في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وعليه يمكن القول أن عمال المؤسسة المينائية وباختلاف مستوياتهم التعليمية يفكرون في تطوير مؤسستهم وهذا يدل على مدى ارتباطهم وتعلقهم بها بالرغم من التفاوت العلمي بينهم.

- الجدول رقم (54): يوضح العلاقة بين عبارة لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى مع متغير الأجر.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.033	3.67	06	00	01	01	03	01	ت

		2.35	00	0.39	0.39	1.17	0.39	%	
0.822	3.80	110	01	05	29	55	20	ت	من 30 ألف دج-60 ألف دج
		43.13	0.39	1.96	11.37	21.57	7.84	%	
1.135	3.42	97	05	17	25	32	18	ت	من 61 ألف دج-90 ألف دج
		38.03	1.96	6.66	9.80	12.54	7.05	%	
1.386	3.07	42	07	09	08	10	08	ت	أكثر من 91 ألف دج
		16.47	2.74	3.52	3.13	3.92	3.13	%	
1.094	3.49	255	13	32	63	100	47	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	5.09	12.54	24.70	39.22	18.43	%	

تبرز المعطيات الميدانية المتعلقة بالجدول رقم (54) والتي توضح العلاقة بين عبارة لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى مع متغير الأجر وجود فوارق في الاتجاهات، إذ نجد أن العمال الذين يتحصلون على أجر أكثر من 91 ألف دج أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.07 وبانحراف معياري قدر بـ 1.386، أما من يتراوح أجورهم ما بين 30 ألف و 60 ألف دج فكانوا أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80 وانحراف معياري 0.822. في هذا الصدد يمكن القول أن هذه الأرقام هي عكس المتوقع فغالبا من يتقاضون أجرا أعلى يكون ارتباطهم بالمؤسسة أكبر، لكن في هذه الحالة نلاحظ العكس من يتحصلون على أجر أقل ارتباطهم بالمؤسسة أكبر ممن يتحصلون على أجور مرتفعة تفوق 91 ألف وقد يعود هذا، إلى أن العمال الذين يتحصلون على أجور مرتفعة يرون أنهم يستحقون أكثر بالمقارنة مع المجهودات التي يبذلونها ومع المؤهلات التي لديهم، والعكس صحيح مع من يحصلون على أجور منخفضة والذين قد يرونها أكثر مما يستحقون.

- الجدول رقم (55): يوضح العلاقة بين عبارة أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.984	3.78	59	01	04	18	20	16	ت	الإطارات
		23.13	0.39	1.56	7.05	7.84	6.27	%	
1.023	3.85	71	01	08	13	28	21	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.39	3.13	5.09	10.98	8.23	%	

1.032	4.00	125	05	05	21	48	46	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	1.96	1.96	8.23	18.82	18.03	%	
1.013	3.87	255	07	17	52	96	83	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	6.66	20.39	37.64	32.55	%	

بالنظر إلى الإحصائيات المتحصل عليها من الجدول رقم (55) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية. نجد أن الاتجاه العام كان إيجابيا ومرتفع نحو العبارة بالرغم من وجود بعض التباينات بين مختلف الفئات السوسيو مهنية، إذ نجد أن فئة أعوان التنفيذ كانت الأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري قدر بـ 1.032 ثم نجد فئة أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري 1.023 وأخيرا نجد فئة الإطارات بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري بلغ 0.984.

هذا التشتت في الاتجاهات من قبل الفئات السوسيو مهنية، يمكن تفسيره بأن أعوان التحكم والتنفيذ هم الفئات الأكثر ارتباطا بالمؤسسة والأكثر رضا على ما تقدمه لهم. بالتالي فهم يتمنون أن يعمل أبنائهم في نفس المؤسسة، خصوصا وأنهم قد يتصورون أنفسهم غير قادرين على توفير ما هو أحسن لأبنائهم على عكس الإطارات الذين قد يرون أنه بإمكانهم توفير ما هو أفضل لأبنائهم بحكم مكانتهم وعلاقاتهم التي اكتسبوها خلال فترة عملهم. لهذا نجدهم الفئة الأقل اتجاه نحو تمنى العمل لأبنائهم في نفس المؤسسة التي يعملون بها.

- الجدول رقم (56): يوضح العلاقة بين عبارة تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي مع متغير العمر.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0000	4.00	02	00	00	00	02	00	ت	أقل من 23 سنة
		0.78	00	00	00	0.78	00	%	
1.005	3.92	63	02	02	16	22	21	ت	من 23 - 33 سنة
		24.70	0.78	0.78	6.27	8.62	8.23	%	
0.914	3.95	118	03	05	19	59	32	ت	من 34 - 43 سنة
		46.27	1.17	1.96	7.45	23.13	12.54	%	
0.855	3.98	57	00	03	12	25	17	ت	من 44 - 53 سنة

		22.35	00	1.17	4.70	9.80	6.66	%	
1.100	3.93	15	00	02	03	04	06	ت	أكثر من 54 سنة
		5.88	00	0.78	1.17	1.56	2.35	%	
0.77	3.95	255	05	12	50	112	76	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	4.70	19.60	43.52	29.80	%	

في نفس الإطار، ومن أجل معرفة اتجاه العمال حول مدى ارتباطهم بالمؤسسة نجد الجدول رقم (56) الذي يوضح إجابات أفراد العينة حول العلاقة بين عبارة تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي مع متغير العمر الذي تبرز نتائجه الاتجاه العام الإيجابي والمرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.95 وانحراف معياري قدر بـ 0.77.

ومن خلال البيانات المحصل عليها نلاحظ أنه لا توجد فروق كبيرة بين مختلف الأعمار حيث نجد أن المتوسط الحسابي يتراوح ما بين (4.00 و 3.92) على هذا الأساس يمكن القول أن العمر ليس عاملا أساسيا للولاء حيث نجد الفئة العمرية الأقل من 23 سنة بمتوسط حسابي هو الأعلى بلغ 4.00 وفي المقابل نجد من هم أكثر من 54 سنة بمتوسط حسابي 3.93. لهذا يمكن القول أنه قد نجد من سنه صغير لكنه التحق بالمؤسسة مبكرا والعكس من سنه كبير والتحق بالمؤسسة مؤخرا فقط. على هذا الأساس يمكن القول أن العمر قد لا يكون محدد أساسي للولاء.

3 - عبارات دليل التماسك بين العمال.

يسهم التماسك بين العمال في خلق بيئة عمل متوافقة وخالية من الصراعات ومتشابهة من حيث القيم والاتجاهات، تعمل على تحقيق أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى انخفاض دوران العمل وارتفاع معدلات الولاء، وفي هذا الإطار ومن أجل التعرف على اتجاهات العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تم اختيار التماسك بين العمال كدليل على الولاء المستمر أين تم صياغة عبارتين لقياس اتجاه العمال نحو درجة التماسك في المؤسسة، والجدول رقم (57) يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل التماسك بين العمال.

- الجدول رقم (57) : يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل التماسك بين العمال

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
13	أشعر أن هناك اندماج بين العمال	46	121	60	17	11	3.68	0.987	مرتفع
		18.0	47.5	23.5	6.7	4.3			
14	جماعة العمل سبب أساسي لبقائي	67	116	48	20	04	3.87	0.945	مرتفع

			1.6	7.8	18.8	45.5	26.3	%	في هذه المؤسسة	
مرتفع	0.966	3.77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

يوضح الجدول رقم (57) المتعلق بعبارات دليل التماسك بين العمال أن اتجاه العمال العام نحو عبارات هذا البعد كان إيجابيًا ومرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدر بـ 0.966 حيث كانت عبارة جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة أكثر قيمة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 وانحراف معياري قدر بـ 0.966 لي تليها عبارة أشعر أن هناك اندماج بين العمال بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.987.

ويمكن تفسير أن عبارة جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة حصلت على أعلى قيمة، راجع لطبيعة العلاقة التي تربط العمال فيما بينهم والتي أسهمت عدة عوامل في جعلها متينة كانتمائم لنفس البيئة الجغرافية، حيث نجد أن أغلب عمال المؤسسة هم من أبناء مدينة سكيكدة (180 عامل) وهذا ما دلت عليه المعطيات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية. بالتالي فهم يشتركون في نفس القيم والعادات والتقاليد واللهجة مما يجعل من السهل التواصل والتفاعل فيما بينهم كما أن العديد منهم قد يكونون أقارب أو جيران أو أصدقاء من قبل انضمامهم للمؤسسة. ومن أجل التعرف على مدى تأثير الخصائص الديمغرافية على دليل التماسك بين العمال نربط بين عبارة، أشعر أن هناك اندماج بين العمال مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

- الجدول رقم (58): يوضح العلاقة بين عبارة أشعر أن هناك اندماج بين العمال مع متغير الفئة السوسيو مهنية

أشعر أن هناك اندماج بين العمال		التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
الإطارات	ت	11	24	16	07	01	59	3.63	0.981
	%	4.31	9.41	6.27	2.74	0.39	23.13		
أعوان التحكم	ت	12	33	18	05	03	71	3.65	0.987
	%	4.70	12.94	7.05	1.96	1.17	27.84		
أعوان التنفيذ	ت	23	64	26	05	07	125	3.73	0.995
	%	9.01	25.1	10.2	1.96	2.74	49.01		
المتوسط الحسابي والانحراف		46	121	60	17	11	255	3.67	0.987

المعياري الكلي	%	18.03	47.45	23.52	6.66	4.31	100

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (58) والمتعلق بالعلاقة بين عبارة اشعر أن هناك اندماج بين العمال مع متغير الفئة السوسيو مهنية أن هناك فروق بين اتجاهات العمال حسب فئاتهم المهنية نحو العبارة حيث نجد أن فئة أعوان التنفيذ أولا بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.987 ثم نجد فئة أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري 0.987 وأخيرا الإطارات بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري قدر بـ 0.981.

يمكن تفسير هذا التشتت في الاتجاهات كون أعوان التنفيذ عموما يعملون ضمن فرق وجماعات، لهذا كان شعورهم بالاندماج أكبر من غيرهم من الفئات الأخرى، خصوصا الإطارات الذين قد يكونون رؤساء مصالح أو مديريات بالتالي يعملون وفق تسلسل هرمي لا يسمح بالاندماج بشكل كبير بينهم.

- الجدول رقم (59): يوضح العلاقة بين عبارة جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة مع متغير الأقدمية.

جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة		التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
أقل من 5 سنوات	ت	06	13	06	01	01	27	3.81	0.962
	%	2.35	5.09	2.35	0.39	0.39	10.58		
من 5 - 10 سنوات	ت	12	38	17	04	01	72	3.78	0.843
	%	4.70	14.90	6.66	1.56	0.39	28.32		
من 11 - 16 سنة	ت	25	27	13	03	02	70	4.00	0.993
	%	9.80	10.58	5.09	1.17	0.78	27.45		
من 17 - 21 سنة	ت	10	19	05	05	00	39	3.78	0.843
	%	3.92	7.45	1.96	1.69	00	15.29		
أكثر من 22 سنة	ت	14	19	07	07	00	47	3.85	1.021
	%	5.49	7.45	2.74	2.74	00	18.43		
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	ت	67	116	48	20	04	255	3.84	0.932
	%	26.27	45.49	18.82	7.84	1.56	100		

من خلال الأرقام في الجدول رقم (59) الذي يوضح العلاقة بين عبارة جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة مع متغير الأقدمية. نجد أن الاتجاه العام نحو هذه العبارة كان إيجابيا ومرتفعا

بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري قدر بـ 0.932، أما من حيث ترتيب فئات الأقدمية فنجد أن العمال الذين لهم أقدمية تتراوح ما بين 11-16 سنة أولا بمتوسط حسابي بلغ 4.00 ثانيا نجد العمال من لهم أقدمية أكثر من 22 سنة وثالثا فئة العمال أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.81. رابعا نجد فئتي من 5-10 سنوات ومن 17-21 سنة بنفس المتوسط الحسابي المقدر بـ 3.78.

إذن هذه المعطيات تبرز أن جماعة العمل لا تتأثر بالأقدمية حيث نجد أن المتوسط الحسابي للفئة الأقل من 5 سنوات أكبر من الفئة التي لها أقدمية تتراوح ما بين (5-21) سنة، وأيضا نجد من لهم أقدمية تتراوح ما بين 11-16 سنة بمتوسط حسابي أكبر من الفئة التي لها أقدمية تفوق 22 سنة.

لهذا يمكن القول إجمالاً أن العمال عموماً يعتبرون جماعة العمل شيء أساسي لهم لكن الأقدمية لا تؤثر فيه بشكل كبير.

إذن وتدعيما لما جاء في الاستبيان من بيانات وبالا اعتماد على ما جاء في المقابلة من بيانات نستعرض في الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول سؤال مفاده : ما هي الأسباب التي قد تجعلك تتخذ قرار ترك العمل في مؤسستك والذهاب إلى مؤسسة أخرى ؟

- الجدول رقم (60) : متعلق بالمقابلة : حول الولاء.

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	البدايل
33.33%	02	لا يوجد سبب	
33.33%	02	قلة الاحترام	
33.33%	02	عروض عمل من دول أجنبية	
100	06	المجموع	

من الجدول رقم (60) المتعلق بالبيانات المتحصل عليها من المقابلة نجد أن هناك تقاربا مع بيانات الاستبيان حيث أن العمال الذين تم إجراء مقابلة معهم لم يذكروا الأجر كأحد الأسباب التي قد تجعلهم يتخذون قرار ترك المؤسسة، كما سبق وأن أوضحت بيانات الاستبيان ذلك في الجدول رقم (43) المتعلق بعبارة دليل رضا العمال حيث أن العبارة التي تقول الأجر سبب أساسي لمغادرة المؤسسة كان الأقل قيمة بين العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري قدر بـ 1.208 لهذا فإن بيانات المقابلة قد أوضحت بعض الأسباب التي قد تجعل العامل في المؤسسة المينائية يفكر في ترك المؤسسة حيث نجد أولا مفردتين أجابا بأنه لا يوجد سبب يدفعهم لترك المؤسسة، ومفردتان عبرتا أن قلة الاحترام هي

أكثر سبب قد تجعلهم يفكرون في مغادرة المؤسسة، ومفردتان أجابتا بأن تلقي العروض من دول أجنبية هو السبب الذي يجعلهما يفكران في ترك المؤسسة.

ثالثاً- تحديد الارتباطات بين قيم القادة والولاء المستمر :

بعد القيام بتحليل وتفسير البيانات المتعلقة بكل من الأدلة المتعلقة بمتغير قيم القادة والأدلة المتعلقة بمتغير الولاء المستمر، نصل في هذا العنصر إلى تحديد الارتباطات الموجودة بين متغيري الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها : هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيدة وذلك من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون و الانحدار الخطي البسيط.

5- تحديد الارتباطات بين دليل تحمل المسؤولية ورضا العمال.

لقد تم اختيار تحمل المسؤولية بمثابة مؤشر لقيم القادة، أما رضا العمال فهو مؤشر للولاء المستمر ومن أجل التحقق من الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الأولى نعد إلى الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون للتعرف على العلاقة بين المؤشرين، والجدول رقم (61) يوضح طبيعة هذه العلاقة وشدتها.

- الجدول رقم (61) : متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين تحمل المسؤولية ورضا العمال

مؤشرات قيم القادة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء المستمر
تحمل المسؤولية	0.608**	000	رضا العمال
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين تحمل المسؤولية ورضا العمال عند مستوى الدلالة 0.01		

إذن من خلال المعطيات في الجدول (61) نلاحظ أن معامل الارتباط بين مؤشر تحمل المسؤولية ورضا العمال يساوي 0.608 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين تحمل المسؤولية ورضا العمال.

مما يعني أنه كلما اتصف المدير أو القائد في المؤسسة المينائية بسكيدة بتحمل المسؤولية كقيمة إيجابية كلما أدى ذلك إلى رضا العمال لأن القائد الناجح يعتبر بمثابة قدوة لعماله، ولا يمكن أن يكون القائد ناجحاً إلا إذا كان قادراً على تحمل مسؤولياته واعتبار منصبه تكليفاً وليس تشريفاً لخدمة مصالحه الشخصية، بل الأولوية لمصلحة المؤسسة ورضا عمالها، وعلى هذا الأساس كلما كان المدير مسؤولاً كلما وضع على عاتقه توفير بيئة عمل ملائمة يستطيع من خلالها كسب رضا العمال، فكلما شعر العمال بالرضا عن أوضاعهم كلما ساهم ذلك في ارتباطهم بالمؤسسة .

2- تحديد الارتباطات بين دليل التواضع والارتباط بالمؤسسة.

تكملة لما جاء في الجدول رقم (61) نستعرض من خلال الجدول رقم (62) أين تم اختيار التواضع كمؤشر لقيم القادة والارتباط بالمؤسسة كمؤشر للولاء المستمر، ومن خلال معامل الارتباط بيرسون تحديد طبيعة العلاقة بين المؤشرين أين أظهرت النتائج الاحصائية المعطيات الموضحة في الجدول رقم (62)

- الجدول رقم (62): متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين التواضع والارتباط بالمؤسسة

مؤشرات قيم القادة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء المستمر
التواضع	0.653**	000	الارتباط بالمؤسسة
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين التواضع والارتباط بالمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.01		

والتي تفيد بوجود علاقة طردية بين التواضع والارتباط بين المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.653 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. مما يعني أنه كلما زاد تواضع المدير في تعامله مع العمال كلما أدى ذلك إلى ارتباط العمال بالمؤسسة فالتواضع يعتبر من السمات الشخصية الواجب توفرها في القائد وهذا ما أكدت عليه نظرية السمات، لأن التواضع يجعل العلاقة بين المدير والمرؤوسين مبنية على أساس الاحترام و التقدير بين الطرفين. فالمدير المتواضع يتفاعل مع عماله بكل مرونة وود مما يؤدي بالعمال إلى حبه والتعلق به، وبالتالي تسهم هذه العلاقة في زيادة ارتباط العمال بمؤسستهم.

3 - تحديد الارتباطات بين دليل التعامل بحيادية والتماسك بين العمال.

من خلال هذا العنصر نصل إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ثالث مؤشر لقيم القادة والولاء المستمر وهما التعامل بحيادية والتماسك بين العمال، حيث يوضح الجدول رقم (63) طبيعة العلاقة بينهما عن طريق معامل الارتباط بيرسون.

- الجدول رقم (63) : متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين التعامل بحيادية والتماسك بين العمال.

مؤشرات قيم القادة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء المستمر
التعامل بحيادية	0.470**	000	التماسك بين العمال
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين التعامل بحيادية والتماسك بين العمال عند مستوى الدلالة 0.01		

إذن من خلال البيانات المحصل عليها في الجدول رقم (63) يتضح أن هناك علاقة طردية بين التعامل بحيادية وزيادة التماسك بين العمال حيث دل على ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي يساوي 0.470 و أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. هذا يدل على أنه كلما كان المدير حياديا في تعامله مع العمال كلما زاد ذلك من التماسك بينهم، فالحيادية تعني العدل بينهم والتعامل معهم على أسس موضوعية وليس شخصية، وبطبيعة الحال كلما شعر العمال بأنه لا يوجد تمييز بينهم في المعاملة من قبل المدير كلما كانت علاقتهم أكثر تماسكا.

بالتالي ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول رقم (61) (62) (63) والتي أكدت وجود علاقة طردية بين مؤشرات قيم القادة والولاء المستمر يمكن القول أنه كلما تحلى القادة بالقيم الإيجابية مثل تحمل المسؤولية، التواضع، التعامل بحيادية كلما زاد ولاء العمال المستمر للمؤسسة من خلال زيادة رضاهم عن المؤسسة التي يعملون بها، وزيادة ارتباطهم بها والتماسك بينهم، هذه النتائج تتفق مع دراسة "السقاف، وأبو سن" (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين.

4 - تحليل الانحدار الخطي لأثر قيم القادة على الولاء المستمر:

بعد التأكد من موجود علاقات ارتباطية موجبة بين مؤشرات قيم القادة ومؤشرات الولاء المستمر، نقوم من خلال الجدول رقم (64) المتعلق بنتائج الانحدار الخطي البسيط للتعرف على أثر قيم القادة والولاء المستمر.

- الجدول رقم (64): متعلق بنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين قيم القادة والولاء المستمر.

معامل الارتباط R	R^2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.512	0.262	0.259	0.784
قيمة f: 89.98 مستوى المعنوية: 000 a=0.05			
المتغير	b	seb	بيتا B
قيم القادة	16.49	0.257	6.423
الولاء المستمر (التابع)		0.065	9.486

إذن بعد التأكد من وجود علاقة بين مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى عن طريق معامل الارتباط بيرسون الذي دل على أن هناك علاقة طردية بين كل من تحمل المسؤولية ورضا العمال، وأن هناك علاقة بين التواضع والارتباط بالمؤسسة، وكذلك توجد علاقة بين التعامل بحيادية وزيادة التماسك بين العمال، نقوم من خلال الجدول رقم (64) بالتعرف على أثر قيم القادة على الولاء المستمر من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط، والذي يوضح أن معامل الارتباط بيرسون بين قيم القادة والولاء المستمر بلغ 0.512 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ 0.262 مما يشير إلى أن 26 % من التغير في المتغير التابع (الولاء المستمر) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (قيم القادة) وأن النسبة المتبقية 74 % ترجع لعوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الراهنة، كما أن (f) المحسوبة بلغت 89.98 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد وجود أثر لبعد قيم القادة على الولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النتائج الموضحة في الجدول (64) تبرز بشكل واضح وجود ارتباطات بين قيم القادة والولاء المستمر، فبطبيعة الحال أن القائد في أي مؤسسة يكون له الدور الأكبر في التأثير على اتجاهات العمال وسلوكياتهم وهذا ما أكد عليه فرنسيس وودكوك في كتابهما القيم التنظيمية (1990) أين توصلا إلى نتيجة مفادها أنه كلما كان للقائد نظام فعال من القيم كلما أثر ذلك إيجابا على العمال، فحسب تصورهما أن الإدارة العليا هي المسؤولية عن إيجاد القيم الإيجابية والمحافظة عليها ونشرها لدى العمال. وعليه فكلما كان المدير متواضعا ومتحملا لمسؤولياته وعادلا وحياديا في تعامله مع عماله كلما أسهم ذلك في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة ورضاهم عن العمل وزيادة التماسك بينهم مما يفضي في الأخير إلى تعزيز الولاء المستمر.

5 - تحديد أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على قيم القادة والولاء المستمر:

بالموازاة مع مختلف النتائج السابقة الذكر التي تؤكد وجود أثر لقيم القادة على الولاء المستمر، نعد من خلال العنصر إلى البحث عن أثر المتغيرات الديمغرافية مثل المستوى التعليمي، الجنس، الفئة

السوسيومهنية على قيم القادة والولاء المستمر وذلك بالاعتماد على تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA).

- الجدول رقم (65) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على قيم القادة والولاء المستمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم القادة	بين المجموعات	10.030	3	3.357	0.019
	داخل المجموعات	249.954	251		
	المجموع	259.984	254		
الولاء المستمر	بين المجموعات	12.261	3	4.079	0.007
	داخل المجموعات	251.480	251		
	المجموع	263.741	254		

نلاحظ من خلال المعطيات في الجدول رقم (65) المتعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على قيم القادة والولاء المستمر أن النتائج المحصل عليها تؤكد وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العمال نحو قيم القادة والولاء المستمر حيث نجد أن قيمة f المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة سواء فيما تعلق بقيم القادة أو فيما يتعلق بالولاء المستمر. حيث أن قيمة f لقيم القادة بلغت 3.357 ومستوى الدلالة 0.019 وهي أقل من 0.05. أما قيمة f بالنسبة للولاء المستمر بلغت 4.079 ومستوى الدلالة 0.007 وهي أقل من 0.05

وعلى هذا الأساس نقول أن هناك أثر لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العمال نحو قيم القادة والولاء المستمر.

- الجدول رقم (66) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الجنس على قيم القادة والولاء المستمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع	درجات	قيمة f	مستوى الدلالة

		الحرية	المربعات		
0.001	12.182	1	10.526	بين المجموعات	قيم القادة
		253	218.611	داخل المجموعات	
		254	229.137	المجموع	
0.049	3.928	1	4.032	بين المجموعات	الولاء المستمر
		253	259.709	داخل المجموعات	
		254	263.741	المجموع	

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم (66) بوجود أثر لمتغير الجنس على قيم القادة والولاء المستمر حيث بينت المعطيات أن قيمة f المحسوبة لكلا المتغيرين (قيم القادة، الولاء المستمر) أكبر من مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0.05، حيث أن قيمة f بالنسبة لقيم القادة بلغت 12.182 ومستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من 0.05.

أما قيمة f بالنسبة للولاء المستمر فبلغت 3.928 ومستوى الدلالة 0.049 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05

- الجدول رقم (67) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الفئة السوسيومهنية على قيم القادة والولاء المستمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم القادة	بين المجموعات	9.570	3	3.198	0.024
	داخل المجموعات	250.414	251		
	المجموع	259.984	254		
الولاء المستمر	بين المجموعات	16.691	3	4.748	0.003
	داخل المجموعات	294.109	251		
	المجموع	310.800	254		

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (67) يتضح أن هناك أثر لمتغير الفئة السوسيومهنية على قيم القادة والولاء المستمر، حيث نلاحظ أن قيمة f المحسوبة فيما يتعلق بقيم القادة والولاء المستمر أكبر من مستوى الدلالة، حيث بلغت قيمة f المتعلقة بقيم القادة 3.198، أما مستوى الدلالة فكانت 0.025 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

أما قيمة f المتعلقة بالولاء المستمر فبلغت 4.748 ومستوى الدلالة 0.003 وهي أقل من 0.05 بالتالي نقول أن الفئة السوسيومهنية تؤثر في اتجاهات العمال نحو قيم القادة والولاء المستمر

6- النتيجة العامة المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى :

من خلال كل ما ذكر سابقا من تحليل المعطيات المتعلقة بعبارات قيم القادة وعبارات الولاء المستمر ومن خلال التعرف على استجابات أفراد العينة نحوها التي كانت في أغلبها مرتفعة حسب ما ذلت على ذلك المتوسطات الحسابية، إضافة إلى ما ذلت عليه نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مؤشرات قيم القادة ومؤشرات الولاء المستمر التي بينت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهم، وأخيرا النتائج المحصل عليها عن طريق الانحدار الخطي البسيط، إضافة إلى تحليل التباين الأحادي أنوفا نصل إلى نتيجة عامة تثبت الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الأولى، وتدلل على وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغير قيم القادة والولاء المستمر.

وبهذا نخلص إلى نتيجة عامة نقول : هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة

خلاصة:

ختاما لما تم تناوله في الفصل السابع المتعلق بتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى نخلص إلى مجموعة من النتائج التي تصب في سياق واحد وهو تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي نقول هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

****ملاحظة:** تشير كلمة موافقون إلى الفئتين (موافق بشدة - موافق)

وكلمة معارضون إلى الفئتين (معارض بشدة - معارض)



عناصر الفصل الثامن

تمهيد :

أولاً. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات قيم العمال

1- عبارات دليل الانضباط

2- عبارات دليل النزاهة

3- عبارات دليل الاتقان

ثانياً. - عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حول عبارات الولاء العاطفي

1- عبارات دليل التضحية من أجل المؤسسة

2- عبارات دليل الافتخار بالمؤسسة

3- عبارات دليل ارتفاع مستوى الانجاز

ثالثاً. تحديد الارتباطات بين قيم العمال والولاء العاطفي

6- تحديد الارتباطات بين دليل الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة

7- تحديد الارتباطات بين دليل النزاهة والافتخار بالمؤسسة

8- تحديد الارتباطات بين دليل الاتقان وارتفاع مستوى الإنجاز

9- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على قيم العمال والولاء العاطفي

10- النتيجة العامة المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

خلاصة

تمهيد :

بالموازاة مع الفصول الميدانية الأخرى؛ نصل من خلال الفصل الثامن المعنون بـ **قيم العمال والولاء العاطفي**، إلى تحليل وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي تقول : **هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال و الولاء العاطفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة**، وذلك من خلال اعتماد نفس الطريقة التي تم بها تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى. حيث تم وضع جداول متعلقة بالأدلة التابعة لمؤشر قيم العمال، ثم أدلة الولاء العاطفي، بعدها حساب معاملات الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط وذلك من أجل إثبات مدى الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثانية، إضافة إلى التحليل الأحادي أنوفا للتعرف على ما إذا كان هناك أثر المتغيرات الديمغرافية على قيم العمال والولاء العاطفي.

أولا- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور قيم العمال.

إذن الفرضية الجزئية الثانية تتضمن قيم العمال كمتغير مستقل وتم وضع كل من (الانضباط-النزاهة-الإتقان) كأدلة له، وفي هذا الإطار نعرض من خلال الجدول رقم (68) عبارات حول دليل الانضباط واتجاهات العمال نحوها.

1- عبارات دليل الانضباط.

يعتبر الانضباط من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها العامل داخل المؤسسة، ولقد ربطت العديد من الدراسات بينه وبين وارتفاع معدلات الإنجاز والأداء والولاء، وغيرها من المتغيرات التي تسهم في فعالية المؤسسة ونجاحها، ولقد كانت النظرية البيروقراطية أكثر من ركز على هذا المبدأ في التنظيم فحسب تصورها، الانضباط يجعل العامل أكثر كفاءة وجدية في العمل، ويبعده عن العلاقات غير الرسمية التي تؤثر سلبا على التنظيم .

إذن في سياق التعرف عن اتجاهات عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة حول الانضباط كمؤشر من مؤشرات قيم العمال تم وضع مجموعة من العبارات التي جاءت في الجدول رقم (68) وأفضت لمجموعة من النتائج التي تفيد بأن الاتجاه العام كان إيجابيا ومرتقعا، حيث نجد عبارة، أحترم توقيت العمل في المؤسسة أكثر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف معياري قدر 0.931 .

كذلك عبارة أعامل زملائي معاملة حسنة، حصلت على نفس المتوسط الحسابي 4.11 وانحراف معياري 0.876. لتليهما عبارة أحترم التسلسل الهرمي للسلطة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.812، ثم عبارة أنهى مهامي في الوقت المحدد، حيث كان متوسطها الحسابي 4.04 وانحراف معياري 0.913، وعبارة لا أتغيب عن العمل كانت أقل قيمة بالمقارنة بالعبارات الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 وانحراف معياري 1.072.

- الجدول رقم (68): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الانضباط .

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
18	لا أتغيب عن العمل	ت	97	100	29	19	10	4.00	1.072	مرتفع
		%	38.8	39.2	11.4	7.5	3.9			
19	أحترم توقيت العمل في المؤسسة	ت	99	106	32	14	04	4.11	0.931	مرتفع
		%	38.8	41.6	12.5	5.5	1.6			
20	أنهي مهامي في الوقت المحدد	ت	88	108	44	11	04	4.04	0.913	مرتفع
		%	34.5	42.4	17.3	4.3	1.6			
21	أعامل زملائي معاملة حسنة	ت	91	120	28	13	03	4.11	0.876	مرتفع
		%	35.7	47.1	11.0	5.1	1.2			
22	أحترم التسلسل الهرمي للسلطة	ت	86	121	36	12	00	4.10	0.812	مرتفع
		%	33.7	47.5	14.1	4.7	00			
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي										
								4.072	0.920	0.920

إن هذه المعطيات الإحصائية، توضح أن العمال في المؤسسة المينائية يتحلون بالانضباط سواء في عملهم أو علاقتهم برؤسائهم أو علاقتهم بزملائهم . فالانضباط في العمل يظهر في قلة الغيابات حيث نجد أن 197 من أفراد العينة كانوا موافقون على عبارة لأتغيب عن العمل بأي ما نسبته 78% وإنهاء المهام في الوقت المحدد إذا أن بيانات العينة أفادت أن 76.9 % يوافقون على هذه العبارة مما يعني أن أغلبهم ينهي مهامه في الوقت المحدد . خصوصا فيما يتعلق بعملية شحن وتفريغ السفن حيث تم إطلاعنا من قبل بعض العمال على أن الوقت عنصر مهم جدا في عملية الشحن والتفريغ، فالسفن لها وقت محدد للبقاء في الميناء، أما الانضباط مع الرؤساء فيظهر من خلال احترام التسلسل الهرمي، وهذا ما تم ملاحظته من الميدان وكذلك ما دلت عليه البيانات المحصلة من المقابلة حيث أجاب كل من أجرينا معهم المقابلات أن هناك احترام من قبل مروضيهم للتسلسل الهرمي وهم بدورهم يحترمون من هم أعلى سلطة منهم وهذا يعتبر أحد القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة المينائية .

أما الانضباط مع الزملاء ؛ فيظهر في المعاملة الحسنة والاحترام المتبادل بين العمال، ويمكن تفسير ذلك في كون أغلب العمال هم أبناء بيئة واحدة حيث سبق ودلت البيانات المتحصل عليها أن 70.6 % من العمال ممن يقطنون المدينة . بالتالي هناك تقارب في الاتجاهات والقيم راجع للخلفية الاجتماعية والوسط الذي أتى منه أغلبهم، مما يجعل الكثير منهم على معرفة ببعضهم قبل الالتحاق بالمؤسسة لهذا

نجد انضباط العمال يبرز في التعامل الحسن مع بعضهم البعض، ولقد تم ملاحظة السلوك المنضبط في التعامل بين العمال خلال الدراسة الميدانية، حيث لم نصادف أي حالة من الصراعات أو الشكاوي أو المشاحنات بين العمال سواء على مستوى الإدارات أو الورشات، على العكس من ذلك لاحظنا أن هناك جو أسري خصوصاً لدى البحارة، حيث لاحظنا كيف يقيمون مع بعضهم البعض ويتشاركون نفس الغرفة ونفس الطعام، الذي يطهونه بأنفسهم.

على هذا الأساس يمكن تفسير الاتجاه الإيجابي والمرتفع نحو الانضباط من قبل العمال بوعيهم للمسؤولية التي يحملونها كونهم يعملون بمؤسسة لها دورها الكبير في التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي والوطني.

ومن أجل التعمق أكثر في تحليل هذه المعطيات الإحصائية نربط إجابات المبحوثين ببعض الخصائص الديمغرافية.

ضمن هذا الإطار تفيد التحليلات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (69) المتعلقة بربط عبارة لا أنغيب عن العمل مع متغير الأقدمية.

أن الفئة الأكثر قيمة كانت العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات أقدمية بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 0.907، وثانياً نجد التي تتراوح أقدميتها ما بين 17-22 سنة بمتوسط حسابي 4.08 أما ثالثاً فكانت كل من فئة العمال الذين لهم أقدمية من 5-10 ومن 11-16 بنفس المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 3.97 وأخيراً نجد من لهم أقدمية تفوق 22 سنة بمتوسط حسابي 3.94 .

وبالرغم من أن الاتجاه العام كان إيجابياً ومرتفعاً، لكن نلاحظ أن هناك بعض التشتت في اتجاهات أفراد العينة، حيث نجد الفئة التي لديها سنوات أقدمية أقل كانت أعلى قيمة من الفئة التي لها سنوات أقدمية طويلة.

- الجدول رقم (69): يوضح العلاقة بين عبارة لا أنغيب عن العمل مع متغير الأقدمية.

لا أنغيب عن العمل	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري

			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.907	4.15	27	01	00	03	13	10	ت	أقل من خمس سنوات
		10.58	0.39	00	1.17	5.09	3.92	%	
1.061	3.97	72	02	06	11	26	27	ت	من 5-10 سنوات
		28.23	0.78	2.35	4.31	10.2	10.58	%	
1.076	3.97	70	03	06	05	32	24	ت	من 11-16 سنة
		27.45	1.17	2.35	1.96	12.54	9.41	%	
0.984	4.08	39	00	04	05	14	16	ت	من 17-21 سنة
		15.29	00	1.56	1.96	5.49	6.27	%	
1.258	3.94	47	04	03	05	15	20	ت	أكثر من 22 سنة
		18.43	1.56	1.17	1.96	5.88	7.84	%	
1.0572	4.02	255	10	19	29	100	97	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.92	7.45	11.37	39.22	38.03	%	

ويمكن أن يكون السبب وراء ذلك، كون الفئة التي لها أقدمية أقل من خمس سنوات هم حديثي التوظيف كما أنهم يعتبرون فئة شابة متطلعة للعمل وتبحث عن الترقية والامتيازات والأداء الجيد، في حين من لهم أقدمية تفوق 22 سنة هم على مشارف التقاعد، على هذا الأساس قد تكون رغبتهم في العمل قد قلت بالمقارنة مع حديثي التوظيف، إضافة إلى ذلك قد يعود السبب إلى أن العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 22 سنة يعانون من أمراض بسبب تقدمهم في العمر، خصوصا إذا كانت وظائفهم تتطلب منهم مجهودات عضلية كبيرة، فهذا قد يكون أحد الأسباب التي تجعلهم يتغيبون عن العمل، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم ملاحظة بعض العمال ضمن فئة أعوان التنفيذ كبار في السن، ولايزالون يمارسون مهامهم وعند التحدث معهم أخبرونا أن " الخبزة " بالمصطلح الذي عبروا به هي التي تدفعهم لمواصلة العمل بالرغم من أنهم أصبحوا أقل قدرة على تحمل الشحن والتفريغ.

وتتمة لما جاء في الجدول رقم (69) نواصل مع عبارات دليل الانضباط، حيث نجد البيانات الكمية في الجدول رقم (70) والمتعلق بالربط بين عبارة أحترم توقيت العمل في المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية يوضح أن هناك اتجاه عام إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وانحراف معياري قدر بـ 0.937.

- الجدول رقم (70): يوضح العلاقة بين عبارة أحترم توقيت العمل في المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

أحترم توقيت العمل في المؤسسة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

				معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.980	4.07	59	02	03	05	28	21	ت	الإطارات	
		23.13	0.78	1.17	1.96	10.98	8.23	%		
0.905	4.15	71	00	06	06	30	29	ت	أعوان التحكم	
		27.84	00	2.35	2.35	11.76	11.37	%		
0.928	4.10	125	02	05	21	48	49	ت	أعوان التنفيذ	
		49.01	0.78	1.96	8.23	18.82	19.21	%		
0.937	4.10	255	04	14	32	106	99	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	
		100	1.56	5.49	12.54	41.56	38.82	%		

والملاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك تقاربا في الاتجاه لدى الفئات المهنية الثلاث حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية ما بين 4.15 كأعلى قيمة بالنسبة لأعوان التحكم و 4.07 كأقل قيمة بالنسبة للإطارات مما يعنى أن احترام توقيت العمل هو قيمة يتحلى بها أفراد العينة بالرغم من اختلاف فئاتهم المهنية .

وفي هذا الصدد نشير إلى أن الملاحظة الميدانية قد أكدت هذه النتائج، حيث لاحظنا عند وصولنا إلى المؤسسة قبل الثامنة بدقائق وجود عدد كبير من العمال يدخلون في نفس الوقت للمؤسسة ونفس المنظر يتكرر يوميا طيلة فترة التبرص، وعند التحدث مع أحد المسؤولين بمديرية الموارد البشرية أكد لنا أن هناك احترام لتوقيت العمل والسبب حسب رأيه، يعود لوجود جهاز مراقبة يسجل وقت دخول العامل ووقت خروجه، وأن أي تأخر يصاحبه خصم من الأجر. لهذا فالعمال في المؤسسة المينائية لا يتأخرون إلا في حالات نادرة وبسبب ظروف خاصة جدا، لهذا يمكن القول أن كل العمال يملكون نفس التصورات والاتجاهات فهم لا يرغبون في الحصول على أجر منخفض لهذا فهم ملتزمون باحترام توقيت العمل. وهنا نجد أن الافتراض الذي يقول أن الرقابة الصارمة تجعل من العامل أكثر انضباطا تتحقق في المؤسسة المينائية.

وفي نفس السياق وبعد الاطلاع على اتجاهات العمال نحو مدى انضباطهم من حيث الحضور والتغيب والتأخر، نقيس مدى انضباطهم في أداء مهامهم من خلال عبارة أنهى مهامي في الوقت المحدد وهذا ما نوضحه في الجدول رقم (71)

- الجدول رقم (71): يوضح العلاقة بين عبارة أنهى مهامي في الوقت المحدد مع متغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أنهي مهامي في الوقت المحدد	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.772	4.29	17	00	00	03	06	08	ت	ابتدائي
		6.66	00	00	1.17	2.35	3.13	%	
0.951	4.19	36	01	01	04	14	16	ت	متوسط
		14.11	0.39	0.39	1.56	4.59	6.27	%	
0.909	4.15	67	01	02	11	25	28	ت	ثانوي
		26.27	0.39	0.78	4.31	9.80	10.98	%	
0.887	3.89	120	01	08	24	57	30	ت	جامعي
		47.05	0.39	3.13	9.41	22.35	11.76	%	
1.100	4.07	15	01	00	02	06	06	ت	دراسات عليا
		5.88	0.39	00	0.78	2.35	2.35	%	
0.923	4.118	255	04	11	44	108	88	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	4.31	17.25	42.35	34.50	%	

إذن وفي نفس السياق نجد الجدول رقم (71) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أنهي مهامي في الوقت المحدد مع متغير المستوى التعليمي يبين أن هناك فروقات في اتجاهات العمال، حيث أن العمال الذين لهم مستوى ابتدائي كانوا أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.29 ثم نجد من لهم مستوى متوسط بـ 4.15 وثالثا المستوى الثانوي 4.15 ورابعا مستوى الدراسات العليا بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وأخيرا المستوى الجامعي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.89 .

يمكن تفسير هذه الفروقات أن من يملكون مستويات تعليمية محدودة هم على الأغلب عمال تنفيذيون لهذا فطبيعة المهام التي يقومون بها، تتمثل في الشحن والتفريغ، وهم ملزمون بالانتهاء منها في أوقات محدد ولا مجال للتأخير فيها لأنها تتعلق بسمعة المؤسسة أولا، ومدى قدرتها على تقديم خدمات لزيائنها تجعلهم يختارون ميناء سكيكة من أجل تفريغ بضائعهم أو التحميل منه، وفي هذا المجال يمكن القول أن جل أرباح المؤسسة تزداد وتنقص بزيادة السفن التي ترسو في مينائهم أو نقصانها، فبعد أن لجأت الدولة إلى التقليل من عملية الاستيراد تضاعل عدد السفن القادمة إلى ميناء سكيكة مما أدى ذلك إلى تناقص أرباح المؤسسة.

أما من يملكون مستويات تعليمية عالية فغالبا هم من الإطارات والمشرفون وأعوان التحكم ومهامهم إدارية بالدرجة الأولى، لهذا فهي لا تتطلب في بعض الأحيان السرعة في إنجازها والانتهاؤها منها في

الوقت المحدد، خصوصا إذا كانت الرقابة غير صارمة، فالعامل يجد نفسه في أريحية تامة لأداء مهامه حسب ما يناسبه، وضمن هذا الإطار تم ملاحظة أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العديد من المديريات تقوم على أسس إنسانية، حيث لاحظنا أنه خلال فترة التريص الذي ترافق مع شهر رمضان الكريم أن الرؤساء كانوا يسمحون للنساء بمغادرة العمل قبل الوقت المحدد، إضافة إلى ذلك فلقد اخبرنا العيد من العمال أنه لا توجد رقابة صارمة من قبل رؤسائهم، فهم يتحملون مسؤولية مهامهم دون أن يكون هناك ضغط من قبلهم.

وتأكيدا لطبيعة العلاقة بين العمال التي تبرز أن حسن التعامل مع الآخرين دليل على انضباط السلوك نجد الجدول رقم (72) المتعلق بعبارة أعامل زملائي معاملة حسنة يبرز أن ما نسبته 82.74 % من مجموع أفراد العينة يوافقون على أنهم يعاملون زملاءهم معاملة حسنة، في مقابل 6.26 يرفضون العبارة. إذن هذه المعطيات توضح أن أغلبية عمال المؤسسة المينائية تسود بينهم العلاقات الحسنة .

وبربط العبارة مع متغير الجنس؛ نجد أن الاتجاه الكلي كان إيجابيا بمتوسط حسابي بلغ 4.04، لكن الذكور كانوا أعلى قيمة بمتوسط حسابي 4.15، في حين الإناث بلغ المتوسط الحسابي 3.93.

- الجدول رقم (72) : يوضح العلاقة بين عبارة أعامل زملائي معاملة حسنة مع متغير الجنس.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أعامل زملائي معاملة حسنة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.856	4.15	209	01	12	21	96	79	ت	ذكر
		81.96	0.39	4.70	8.23	37.64	30.98	%	
0.952	3.93	46	02	01	07	24	12	ت	أنثى
		18.03	0.78	0.39	2.74	9.41	4.70	%	
0.904	4.04	255	03	13	28	120	91	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	5.09	10.98	47.05	35.69	%	

إذن يمكن أن يعود هذا الفرق إلى الطبيعة النفسية للمرأة التي تتعامل بحذر في علاقتها بالآخرين عكس الرجال الذين تكون لهم الحرية في التعامل مع الآخرين دون خوف أو حذر، فعموما نجد أن الثقافة المجتمعية تضع حدودا للمرأة في تعاملها مع الآخرين، هذه الثقافة التي تنتقل معها إلى مكان عملها وتؤسس على إثرها قيما تنظيمية . لهذا فهي تلجأ إلى النأي بنفسها عن التعامل الحسن مع الآخرين إلا في حدود من تعرفهم معرفة جيدة وتثق بهم، على عكس فئة الرجال فهم أكثر انفتاحا في تعاملهم مع الآخرين.

أما الجدول رقم (73) فإن معطياته الإحصائية أفادت أن 81.17 % من أفراد العينة يوافق على أن هناك احترام للتسلسل الهرمي للسلطة، في مقابل 4.70 % يعارضون ذلك، نلاحظ أن هناك فرقا كبيرا يبرز أن أغلب عمال المؤسسة يحترمون من هم أعلى سلطة منهم، وهذا يدل على مدى انضباطهم، وهذا ما تؤكد عليه أغلب المقولات النظرية بداية من التوجهات الكلاسيكية، التي أفضت إلى الهياكل التنظيمية الهرمية وركزت على مبدأ السلطة والتسلسل الهرمي ومركزية اتخاذ القرار، ووصولا للنظرية اليابانية التي بالرغم من أن نظامها الإداري يعتبر القائد بمثابة الأب إلا أن احترامه واجب ومفروض على الجميع ولا يمكن تجاوزه بأي حال من الأحوال.

- الجدول رقم (73) : يوضح العلاقة بين عبارة أحترم التسلسل الهرمي مع متغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أحترم التسلسل الهرمي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.831	4.24	17	00	01	01	08	07	ت	ابتدائي
		6.66	00	0.39	0.39	3.13	2.74	%	
0.770	4.25	36	00	01	04	16	15	ت	متوسط
		14.11	00	0.39	1.56	6.27	5.88	%	
0.870	4.00	67	00	03	16	26	22	ت	ثانوي
		26.27	00	1.17	6.27	10.2	8.62	%	
0.767	4.09	120	00	05	15	64	36	ت	جامعي
		47.05	00	1.96	5.88	25.1	14.11	%	
0.990	4.13	15	00	02	00	07	06	ت	دراسات عليا

		5.88	00	0.78	00	2.74	2.35	%	
0.845	4.14	255	00	12	36	121	86	ت	المتوسط الحسابي والانحراف
		100	00	4.70	14.11	47.45	33.72	%	المعياري الكلي

وبالرابط بين العبارة ومتغير المستوى التعليمي يبدو من المعطيات في الجدول رقم (73) نجد أن الاتجاه العام لهذه العبارة مع المستوى التعليمي كان إيجابيا ومرتقعا، كما أن الفرق بين المتوسطات بسيط حيث يتراوح بين 4.25 بالنسبة للمستوى المتوسط وهي أعلى قيمة و 4.00 وهو المتوسط الحسابي للمستوى الثانوي. لهذا يمكن القول أن هناك احترام للتسلسل الهرمي من قبل أفراد العينة باختلاف مستوياتهم التعليمية.

وتكملة مع المؤشرات المتعلقة بقيم العمال تم وضع مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشر النزاهة، كقيمة إيجابية يفترض التحلي بها من قبل العمال على، وذلك من أجل المؤسسة التي يعملون بها، فنزاهة العامل هي انعكاس لنزاهة المؤسسة.

2. عبارات دليل النزاهة:

يمكن القول أن جل المؤسسات تسعى للحصول على موارد بشرية بصفات وميزات خاصة، وتعتبر النزاهة أحد تلك السمات، التي تجعل من العامل محل ثقة من قبل رؤسائه وزملائه في العمل، ومن أجل التعرف على اتجاهات العمال في المؤسسة المينائية بسكيدة حول النزاهة كقيمة يجب أن يتحلى بها العامل تم وضع مجموعة من العبارات الواقعية التي نوضحها في الجدول رقم (74)

- الجدول رقم (74): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل النزاهة.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
23	أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معي	92	105	40	15	03	4.05	0.927	مرتفع
		36.1	41.2	15.7	5.9	1.2			
24	اعتمد على زملائي في انجاز بعض مهامهم	89	111	39	15	01	4.07	0.878	مرتفع
		34.9	43.5	15.3	5.9	0.4			
25	استشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات	86	93	54	16	06	3.93	1.005	مرتفع
		33.7	36.5	21.2	6.3	2.4			
26	انتمن زملائي في العمل على بعض	61	108	63	16	07	3.78	0.970	مرتفع

			2.7	6.3	24.7	42.4	23.9	%	أسراري المهنية	
مرتفع	0.999	3.84	09	17	45	118	66	ت	يستحق زملائي في العمل ثقتي	27
			3.5	6.7	17.6	46.3	25.9	%		
مرتفع	0.955	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

بطبيعة الحال ؛ فإن النزاهة في العمل قيمة تجعل من الفرد العامل محل ثقة من زملائه، هذه الثقة تدفعهم للاعتماد عليه ومشاركته لأسرارهم وأفكارهم واستشارته في اتخاذ قراراتهم، وباعتبارها أحد القيم التي ارتأينا أن نقيس اتجاهات عمال المؤسسة المينائية بسكيدة نحوها. يمكن القول أن الشواهد الكمية في الجدول رقم (74) توضح الاتجاه المرتفع والإيجابي لأفراد العينة نحو هذه القيمة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.93 وانحراف معياري قدر بـ 0.955. فنجد عبارة، أعتمد على زملائي في إنجاز بعض مهامهم بمتوسط حسابي هو الأعلى إذ بلغ 4.07 وانحراف معياري لي 0.878 تليها عبارة أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معي بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.927. ثم عبارة استشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات بمتوسط حسابي بلغ 3.93 وانحراف معياري بلغ 1.005 ثم عبارة، يستحق زملائي في العمل ثقتي ومتوسطها الحسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري 0.999 أما العبارة التي كانت أقل قيمة هي، ائتمن زملائي في العمل على بعض أسراري المهنية بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.970 . إذن هذه البيانات توضح أن النزاهة قيمة يتحلى بها أغلب أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة، إضافة إلى ذلك فإن الميدان أيضا أثبت ذلك حيث ثم ملاحظة العديد من العمال أثناء عملهم وطبيعة العلاقة بينهم وبين زملائهم، إذ وخلال فترة الدراسة الميدانية التي تجاوزت الشهر والنصف لم نلاحظ أي نوع من الصراعات أو المشاحنات بين العمال بل على العكس كان هناك احترام وتقدير ومعاملة حسنة مع بعضهم البعض.

- الجدول رقم (75) يوضح العلاقة بين عبارة أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معي مع متغير الأقدمية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.043	3.63	27	01	03	06	12	05	ت	أقل من خمس سنوات
		10.58	0.39	1.17	2.35	4.70	1.96	%	
0.861	4.14	72	00	03	13	27	29	ت	10-5 سنوات
		28.23	00	1.17	5.09	10.58	11.37	%	
0.867	4.13	70	00	05	07	32	26	ت	16-11 سنة
		27.45	00	1.96	2.74	12.54	10.2	%	

0.843	4.03	39	00	02	07	18	12	ت	21-17 سنة
		15.29	00	0.78	2.74	7.05	4.70	%	
1.071	4.06	47	02	02	07	16	20	ت	أكثر من 22 سنة
		18.43	2.74	2.74	2.74	6.27	7.84	%	
0.937	3.998	255	03	15	40	105	92	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	5.88	15.69	41.17	36.07	%	

تدعيما لما جاء في الجدول رقم (74) ومن أجل الحصول على نتائج تفيدنا في التحليل ارتأينا ربط بعض العبارات بالمتغيرات الديمغرافية، لهذا نجد الجدول رقم (75) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معي مع متغير الأقدمية. قد أفرز معطيات تفيد بأن هناك اتجاه عام إيجابي ومرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة مع متغير الأقدمية 3.99 وانحراف معياري 0.937.

كما نجد أن من لهم أقدمية تتراوح ما بين خمس إلى أكثر من 22 سنة بمتوسطات حسابية مقاربة (4.06-4.04) في حين من لهم أقدمية أقل من خمس سنوات كانت الفئة الأقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 .

من خلال هذه الأرقام يمكن القول أنه كلما زادت الأقدمية كلما اختبر العمال تجارب مع بعضهم، هذه التجارب تساهم في تعرفهم على بعضهم معرفة حقيقية من خلال امتزاج قيمهم وثقافتهم التي قد تكون مختلفة، وكلما تعرف العمال على بعضهم جيدا، كلما أدى ذلك إلى ترابطهم أكثر، مما يجعلهم يتعاملون بصدق ونزاهة مع بعضهم البعض، على عكس العمال الجدد الذين يكونون حذرين في تعاملهم مع أشخاص لم يتعرفوا عليهم جيدا.

- الجدول رقم(76): يوضح العلاقة بين عبارة اعتمد على زملائي في انجاز بعض مهام مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أعتمد على زملائي في إنجاز بعض مهامي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.899	3.95	59	00	04	13	24	18	ت	الإطارات
		23.13	00	1.56	5.09	9.41	7.05	%	
0.910	4.03	71	00	06	10	31	24	ت	أعوان التحكم
		27.84	00	2.35	3.92	12.15	9.41	%	
0.849	4.14	125	01	05	16	56	47	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	0.39	1.96	6.27	21.96	18.43	%	
0.886	4.04	255	01	15	39	111	89	ت	المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري الكلي	%	34.90	43.52	15.29	5.88	0.39	100		

لا يمكن لعامل أن يعتمد على زميله لإنجاز بعض مهامه، إلا إذا كان يدرك مدى نزاهته وأمانته. لهذا ومن خلال الجدول رقم (76) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أعتمد على زملائي في إنجاز بعض مهامي مع متغير الفئة السوسيو مهنية. نجد أن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة الأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.14 ثم تليها فئة أعوان التحكم بمتوسط حسابي قدر بـ 4.03 وأخيرا الإطارات بمتوسط حسابي 3.59. بالرغم من أن الاتجاه العام مرتفع وإيجابي بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.04 إلا أن الفروق البسيطة الموجودة يمكن إرجاعها إلى اختلاف المهام من فئة لأخرى، فالإطارات عموما يكونون أكثر تخصصا في مهامهم مما يجعل من الصعب الاعتماد على زملائهم في إنجاز مهامهم، كما أن البعض منهم قد يكونون مشرفين. لهذا فهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز مهامهم، وربما نجد أيضا أن المنافسة تشتد بين الإطارات على الترقية والحصول على الامتيازات، لهذا فهم الأقل اعتمادا على زملائهم، في حين أعوان التنفيذ وبسبب عددهم الكبير وتشابه المهام وعدم وجود منافسة بينهم نجدهم الفئة الأكثر التي تعتمد على زملائها في إنجاز بعض مهامها .

- الجدول رقم (77): يوضح العلاقة بين عبارة استشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات مع متغير العمر.

انحراف المعاياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أستشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0000	4.00	02	00	00	00	02	00	ت	أقل من 23 سنة
		0.78	00	00	00	0.78	00	%	
0.967	3.97	53	01	03	15	22	22	ت	23-33 سنة
		20.78	0.39	1.17	5.88	8.62	8.62	%	
1.036	3.89	118	04	07	25	44	38	ت	34-43 سنة
		46.27	1.56	2.74	9.80	17.25	14.90	%	
0.904	3.93	57	00	04	13	23	17	ت	53-44
		22.35	00	1.56	5.09	9.01	6.66	%	
1.387	4.07	15	01	02	01	02	09	ت	أكثر من 54 سنة
		5.88	0.39	0.78	0.39	0.78	3.52	%	
0.858	3.96	255	06	16	54	93	86	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.35	6.27	21.18	36.47	33.72	%	

في نفس السياق دائما؛ ومن أجل التعرف على اتجاهات العمال نحو إحدى قيم العمال والمتمثلة في النزاهة، نلاحظ من خلال الجدول رقم (77) الذي يوضح العلاقة بين عبارة استشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات مع متغير العمر نجد أن العمال الأكثر من 22 سنة أقدمية أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.07 ثم العمال الذين لديهم أقدمية أقل من خمس سنوات وثالثا الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 5-10 سنوات، ورابعا الفئة ما بين 17-21 سنة وأخيرا الفئة ما بين 11-16 سنة.

بالرغم من وجود بعض التشتت في الاتجاهات، إلا أن الاتجاه العام نحو العبارة كان إيجابيا ومرتفعا بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.96 وانحراف معياري 0.858. وعليه يمكن القول أن سبب هذه الفروقات يرجع إلى للأقدمية فكلما كان العامل أكثر أقدمية كلما دل ذلك على تجاربه وكفاءته، فالأقدمية تسهم في زيادة خبرة العامل، لهذا نجد أن العمال الأقل أقدمية وبسبب أنهم أقل خبرة هم أكثر من يحتاج للاستشارة من زملائه الذين توظفوا قبله، من أجل الاستفادة من خبرتهم وتجاربهم التي مروا بها طيلة سنوات عملهم مما يسمح له باتخاذ القرارات الصحيحة بناء على التجارب التي اكتسبها العمال القدامى.

أما فيما يتعلق بالعمال القدامى فإنهم يلجؤون للاستشارة من أجل التعرف على كل ما هو جديد، من الموظفين الجدد الذين قد تكون لديهم معارف جديدة بسبب اختلاف التكوين والتعليم، وتطور الوسائل الاتصال والتكنولوجيا، فمثلا العامل الذي التحق بالمؤسسة قبل 22 سنة لم تتوفر في ذلك الوقت التكنولوجيا الموجودة الآن ووسائل الاتصال الحديثة، فالإعلام الآلي لم يكن منتشرا بالطريقة التي هو عليها الآن، كما أن برامجه وأجهزته لم تكن بالتطور الذي هي عليه اليوم، لذا يمكن اعتبار التفاوت التكنولوجي والمعرفي بين الجيلين القديم والجديد هو المؤثر في اتجاه العمال القدامى لطلب المشورة من زملائهم.

- الجدول رقم (78): يوضح العلاقة بين عبارة ائتمن زملائي على بعض أسراري المهنية مع متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	الترددات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ائتمن زملائي على بعض أسراري المهنية	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.940	3.84	209	04	13	48	91	53	ت	ذكر
		81.96	1.56	5.09	18.82		20.78	%	
1.070	3.52	46	03	03	15	17	08	ت	أنثى
		18.03	1.17	1.17	5.88	6.66	3.13	%	
1.005	3.68	255	07	16	63	108	61	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.74	6.27	24.70	42.35	23.92	%	

نبقى مع عبارات النزاهة حيث توضح البيانات الرقمية في الجدول رقم (78) والمتعلق بقياس اتجاه العمال نحو عبارة انتمن زملائي على بعض أسرار المهنة مع متغير الجنس أن هناك فروقا بين الجنسين حيث نجد أن فئة الذكور هم أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.84، في حين فئة الإناث بلغ المتوسط الحسابي لديها 3.52 .

ويمكن أن تكون أسباب هذه الفروق راجعة لكون النساء أقل ثقة في الآخرين من الرجال، كما أن النساء عموما وكما هي الصورة النمطية حولها أنها أقل احتفاظا بالأسرار من الرجال، في حين نجد الرجال من السهل أن يأتبنوا غيرهم على أسرارهم المهنية لأن هناك ثقة بأنهم سوف يحفظون السر .

- الجدول رقم (79): يوضح العلاقة بين عبارة يستحق زملائي في العمل ثقتي مع متغير الأقدمية .

انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يستحق زملائي في العمل ثقتي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.931	3.59	27	01	02	07	14	03	ت	أقل من خمس سنوات
		10.58	0.39	0.78	2.74	5.49	1.17	%	
0.969	3.82	72	02	05	14	34	17	ت	5-10 سنوات
		28.23	0.78	1.96	5.49	13.33	6.66	%	
1.103	3.83	70	04	04	13	28	21	ت	11-16 سنة
		27.45	1.56	1.56	5.09	10.98	8.23	%	
0.916	3.95	39	01	02	05	21	10	ت	17-21 سنة
		15.29	0.39	0.78	1.96	8.23	3.92	%	
0.999	3.96	47	01	04	06	21	15	ت	أكثر من 22 سنة
		18.43	0.39	1.56	2.35	8.23	5.88	%	
0.983	3.83	255	09	17	45	118	66	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.52	6.66	17.64	46.27	25.88	%	

تتمة لما جاء في الجدول السابق رقم (78) نلاحظ من خلال الجدول رقم (79) المتعلق بالعلاقة بين عبارة يستحق زملائي في العمل ثقتي مع متغير الأقدمية، أن هناك فروقا واضحة بين العبارة ومتغير الأقدمية حيث كلما زادت الأقدمية زادت الثقة بين العمال، والمتوسطات الحسابية المتعلقة بالعبارة تدل على ذلك حيث نجد ارتفاع كلما زادت الأقدمية، فالفئة التي لها أقدمية أكثر من 22 سنة هي الأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.96، ثم تأتي ثانيا الفئة التي تتراوح أقدميتها ما بين 17-22 سنة بمتوسط

حسابي بلغ 3.95 وثالثا الفئة ذات الأقدمية من 11-16 سنة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 ورابعا فئة 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 3.82 وأخير الفئة الأقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.59 .

إن هذه الفروق يمكن تفسيرها أنه كلما زادت الأقدمية بين العمال كلما زادت علاقتهم التي تسمح لهم بالثقة ببعضهم أكثر من العمال الجدد الذين تكون الثقة بينهم وبين غيرهم في السنوات الأولى للتوظيف منخفضة وهذا لكونهم لم يحصلوا على الوقت الكافي للتعرف على الأشخاص الذين يستحقون ثقتهم، وعلى هذا الأساس يكون تعاملهم مع زملائهم أكثر حذر ورسمية في السنوات الأولى من توظيفهم.

3- عبارات دليل الإتقان.

يعتبر الإتقان أحد مؤشرات الجودة، هذه الأخيرة التي تسعى جل المؤسسات العالمية إلى جعلها ثقافة بين كل عمالها، والمؤسسة المينائية بسكيكدة ليست بعيدة عن ذلك، فضمن استراتيجيتها الحالية، تعد الجودة أولوية، لهذا فالإتقان قيمة أساسية يجب على العمال التحلي بها، وفي هذا الصدد تم وضع مجموعة من العبارات للتعرف على مدى استجابة أفراد العينة لها، والجدول رقم (80) يوضح النتائج المتحصل عليها.

- الجدول رقم (80): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الإتقان

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
28	أتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملتي	65	133	37	16	04	3.94	0.890	مرتفع
		25.5	52.2	14.5	6.3	1.6			
29	أقوم بعملتي بكل تركيز	86	117	35	15	02	4.06	0.883	مرتفع
		33.7	45.9	13.7	5.9	0.8			
30	أتصف بالجدية في العمل	91	114	35	14	01	4.10	0.862	مرتفع
		35.7	44.7	13.7	5.5	0.4			
31	يشكرني رؤسائي على جودة عملي	88	108	40	13	06	4.02	0.960	مرتفع
		34.5	42.4	15.7	5.1	2.4			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					4.03	0.831	مرتفع

تفيد الشواهد الإحصائية المتعلقة بالجدول رقم (80) الذي يعرض إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الإتقان أن عبارة أتصف بالجدية في عملي أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.10 وثانيا نجد

عبارة، أقوم بعملية بكل تركيز بمتوسط حسابي 4.06 وثالثا تأتي عبارة يشكرني رؤسائي على جودة عملي بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وأخيرا نجد عبارة اتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملية بمتوسط حسابي 3.94.

هذه المعطيات تبرز أن الاتجاه الكلي نحو عبارات الإتيان هو اتجاه إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.03 وانحراف معياري بلغ 0.831، هذه الدلائل الكمية تبرز أن أفراد العينة يمتازون بالدقة والتركيز والجودة في أداء عملهم، ومن أجل التعمق أكثر في تفسير وتحليل بيانات دليل الإتيان نقوم بالربط بين عبارات دليل الإتيان مع بعض المتغيرات الديمغرافية.

- الجدول رقم (81): يوضح العلاقة بين عبارة أتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملية مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
0.892	3.89	27	01	01	03	17	05	ت	أقل من 5 سنوات
		10.85	0.39	0.39	1.17	6.66	1.96	%	
0.939	3.93	72	01	05	13	32	21	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	0.39	1.96	5.09	12.54	8.23	%	
0.770	4.04	70	00	03	10	38	19	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	00	1.17	3.92	14.90	7.45	%	
0.790	3.82	39	00	03	07	23	06	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	1.17	2.74	9.01	2.35	%	
1.060	3.91	47	02	04	04	23	14	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.78	1.56	1.56	9.01	5.49	%	
0.890	3.91	255	04	16	37	133	65	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	6.27	14.51	25.15	25.49	%	

النتائج الموضحة في الجدول رقم (81) تفيد بأن اتجاه العمال نحو عبارة أتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملية مع متغير الأقدمية كان إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدر بـ 0.890 .

لكن في المقابل نلاحظ وجود فروق حيث نجد أن من لهم أقدمية أقل كانت متوسطاتهم الحسابية أعلى مثل فئة العمال الذين لهم أقدمية ما بين 11-16 سنة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.04، في حين نجد من لهم أقدمية أكثر من 22 سنة بمتوسط حسابي 3.91 .

لهذا يمكن القول أن الهدوء في العمل قد لا يعود للأقدمية، فليس كل عامل له أقدمية من الضروري أن يكون هادئاً، بل تعد هذه الصفة إلى الفروقات الشخصية للعمال، إذ نجد عمال بطبعهم هادئين وعمال فوضويون دون أن يكون للأقدمية دور في ذلك.

- الجدول رقم (82): يوضح العلاقة بين عبارة أقوم بعملتي بكل تركيز مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أقوم بعملتي بكل تركيز	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
0.879	3.95	59	15	31	09	03	01	ت	الإطارات
		23.13	5.88	12.15	3.52	1.17	0.39	%	
0.908	3.94	71	21	31	13	06	00	ت	أعوان التحكم
		27.84	8.23	12.15	5.09	2.35	00	%	
0.862	4.18	125	50	55	13	06	01	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	19.60	21.57	5.09	2.35	0.39	%	
0.883	4.02	255	86	117	35	15	02	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	33.72	45.88	13.72	5.88	078	%	

من خلال الجدول رقم (82) الذي تفيد نتائجه بوجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو عبارة أقوم بعملتي بكل تركيز مع متغير الفئة السوسيو مهنية بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.883، إلا أنه يوجد بعض الفروق بين الفئات السوسيو مهنية حيث نجد فئة أعوان التنفيذ بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.18 ثم الإطارات بمتوسط حسابي 3.95 وأخيرا أعوان التحكم بمتوسط حسابي قدر بـ 3.94 .

بناء على هذه المعطيات يمكن القول أن المهام التي يقوم بها أعوان التنفيذ أكثر خطورة من الفئات الأخرى مما يستدعي تركيز أكبر من غيرهم، في حين أن أعوان التحكم وبحكم مهامهم التي تكون في كثير من الأحيان تتشابه مع الاطارات لكنها تختلف عنهم من حيث التسمية أولاً والأجر والترقيات وغيرها من الامتيازات فإن مهامهم قد تكون نمطية ومكررة. ربما لهذا فهي تتطلب تركيز أقل من الإطارات الذين قد يكون بعضهم مشرفين أو رؤساء مصالح ومديريات وعلى هذا الأساس يكونون أكثر تركيزاً.

- الجدول رقم (83) : يوضح العلاقة بين عبارة أتصف بالجدية في العمل مع المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أتصف بالجدية في العمل	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.624	4.53	17	00	00	01	06	10	ت	ابتدائي
		6.66	00	00	0.39	2.35	3.92	%	
1.000	4.17	36	01	02	03	14	16	ت	متوسط
		14.11	0.39	0.78	1.17	5.49	6.27	%	
0.919	4.06	67	00	05	11	26	25	ت	ثانوي
		26.27	00	1.96	4.31	10.2	9.80	%	
0.798	4.03	120	00	06	18	62	34	ت	جامعي
		47.05	00	2.36	7.05	24.31	13.33	%	
0.915	4.13	15	00	01	02	06	06	ت	دراسات عليا
		5.88	00	0.39	0.78	2.35	2.35	%	
0.851	4.16	255	01	14	35	114	91	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	0.39	5.49	13.72	44.70	35.69	%	

أفادت الإحصائيات في الجدول رقم (80) المعلق بعبارات دليل الإلتقان أن اتجاه العمال نحو هذه العبارة كان أكبر قيمة بمتوسط بلغ 4.01، وبالربط بين هذه العبارة ومتغير المستوى التعليمي في الجدول رقم (83) نجد أن الدلائل الكمية تشير إلى أن الاتجاه الكلي كان إيجابياً بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.16. لكن الملاحظ أنه كلما انخفض المستوى التعليمي كلما ارتفع المتوسط الحسابي، إذ نجد المستوى الابتدائي بمتوسط حسابي بلغ 4.53 وهو مرتفع جداً، بعده نجد المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17، في المرتبة الثالثة نجد الدراسات العليا بمتوسط حسابي قدر بـ 4.13 أما رابعاً نجد المستوى الثانوي بمتوسط حسابي 4.06 وأخيراً نجد المستوى الجامعي بمتوسط حسابي 4.03

ما يمكن أن نفسر به هذه النتائج؛ هو أن من حصلوا على مستويات تعليمية منخفضة يشغلون مناصب كأعوان تنفيذ عموماء، أما العمال أصحاب الدراسات العليا فهم مشرفون ورؤساء مصالح ومديريات. لهذا هما الفئتين اللتان يتطلب عملهما الكثير من الجدية، أما من يملكون المستوى الجامعي فهم إما إطارات أو أعوان تحكم، وعليه فالضغط يكون عليهم أقل من الفئات الأخرى.

- الجدول رقم (84): يوضح العلاقة بين عبارة يشكرني رؤسائي على جودة عملي مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يشكرني رؤسائي على جودة عملي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.718	3.85	27	00	01	06	16	04	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	00	0.39	2.35	6.27	1.56	%	
0.941	3.96	72	01	05	12	32	22	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	0.39	1.96	4.70	12.54	8.62	%	
0.986	4.11	70	02	02	12	24	30	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	0.78	0.78	4.70	9.41	11.76	%	
0.918	4.00	39	01	02	04	21	11	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	0.39	0.78	1.56	8.23	4.31	%	
1.111	4.06	47	02	03	06	15	21	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.78	1.17	2.35	5.88	8.23	%	
0.934	3.99	255	06	13	40	108	88	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	2.35	5.09	15.96	42.35	34.50	%	

بطبيعة الحال فإن أي مجهود يقوم به العمال يجب أن يثمن، هذا التثمين قد يكون على شكل شكر يتلقاه العامل من رئيسه في العمل لقاء إتقانه لعمله وجودته، وفي هذا الصدد نجد الجدول رقم (84) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يشكرني رؤسائي على جودة عملي مع متغير الأقدمية يبرز الاتجاه الإيجابي الكلي والمرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري 0.934 .

وفي المقابل نجد أقل قيمة كانت لدى فئة العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، بمتوسط حسابي بلغ 3.85، أما أعلى متوسط فكان لدى الفئة التي لها أقدمية تتراوح ما بين 11-16 سنة، في هذا الصدد يمكن القول أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما أثر ذلك على جودة عمله وإتقانه لعمله، لهذا فمن المنطقي أن يتلقى الشكر أكثر من العمال الذين التحقوا حديثا بالعمل بالمؤسسة، وقد يكون الكثير منهم تحت فترة التجربة، كما أن خبرتهم المهنية قصيرة ولم تنتج لهم الفرصة بعد لإبراز إمكانياتهم وقدراتهم في العمل.

ثانيا. عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محور الولاء العاطفي.

يعتبر الولاء العاطفي المتغير التابع للفرضية الجزئية الثانية، وقبل التأكد من صدقها الإمبريقي تقتضي الضرورة المنهجية، عرض البيانات المتحصل عليها من الاستبيان والمقابلة والملاحظة، والعمل

على تفسيرها وتحليلها في ضوء الموضوع المبحوث، في هذا السياق انطوى متغير الولاء العاطفي على ثلاث أدلة هي: التضحية من أجل المؤسسة، الافتخار بالمؤسسة، ارتفاع مستوى الإنجاز.

1- عبارات دليل التضحية من أجل المؤسسة.

بالرغم من أن النظريات الكلاسيكية نظرت للتنظيم على أنه كيان جامد، إلا أن النظريات الحديثة نظرت إليه على أنه كيان متفاعل يتأثر ويؤثر في البيئة المحيطة، وفي قيم الأفراد وثقافتهم واتجاهاتهم أيضا. بالتالي أصبح للتنظيم هوية مستقلة، تميزه عن غيره.

وعموما التنظيمات القوية هي أكثرها إبرازا لهويتها، مما يسهم في ارتفاع معدلات الولاء لها من قبل عمالها وزبائنهم، وبطبيعة الحال كلما ارتفع مستوى الولاء كلما كان العامل على استعداد للتضحية من أجل مؤسسته، وهذا ما تؤكدته التجربة اليابانية.

ومن أجل التعرف على اتجاهات عمال المؤسسة المينائية تم وضع مجموعة من العبارات التي تبين مدى استجابة العمال للتضحية من أجل المؤسسة.

- الجدول رقم (85): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل التضحية من أجل المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
01	مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية	44	103	71	23	14	3.55	1.052	مرتفع
		17.3	40.4	27.8	9.0	5.5			
02	أضحى بوقتي الشخصي من أجل انجاز مهماتي	37	91	75	41	11	3.40	1.056	متوسط
		14.5	35.7	29.4	16.1	4.3			
03	أتنازل عن جزء من راتبي للمؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية	29	73	69	38	46	3.00	1.272	متوسط
		11.4	28.6	27.1	14.9	18.0			
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي					3.31	1.126	متوسط

يعتبر الولاء العاطفي مؤشر على وجود ارتباط عاطفي من قبل العمال لمؤسستهم، حيث أن هذا النوع من الولاء يدفع بالعمال إلى التضحية من أجل مؤسستهم، وفي هذا السياق نحاول من خلال الجدول رقم (85) الذي يعرض إجابات أفراد العينة حول دليل التضحية من أجل المؤسسة معرفة اتجاه العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة نحو هذه القيمة التي تعتبر دليلا على مدى ولائهم.

إذن من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول، نلاحظ أن الاتجاه العام كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.31 وانحراف معياري بلغ 1.126، ولقد كانت عبارة مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55 وانحراف معياري 1.052 تليها عبارة أضحى بوقتي الشخصي من أجل المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري قدر بـ 1.056 وأخيرا نجد عبارة أتنازل عن جزء من راتبي للمؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.00 وانحراف معياري بلغ 1.272.

إذن هذه المعطيات تفيد أن تضحية العمال من أجل المؤسسة في حدها المتوسط، إذ هناك أشياء لا يمكن التضحية بها في سبيل المؤسسة وعلى سبيل المثال نجد التنازل عن جزء من الأجر حيث نجد أن 46 مبحوث يرفضون ذلك بشدة بنسبة 18% و 38 يرفضون كما نجد أن 69 من أفراد العينة أجابوا بالحياد، على هذا الأساس نجد أن الأجر شيء أساسي بالنسبة لأغلب أفراد العينة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال التنازل ولو عن جزء منه، فما بالك لو كان التنازل عنه كاملا، إن هذه العبارة تجعلنا نقف مقارنين مع ما يحدث في المؤسسات اليابانية التي يضحى فيها العمال براتبهم كاملا من أجل المؤسسة ودون تدمير أو شكوى، بل على العكس يكونون سعداء كلما تمكنوا من تقديم أي تضحية في سبيل مؤسستهم، في هذا الصدد نجد أن القيم المجتمعية التي نشأ عليها الفرد الياباني في الأساس تعزز قيمة التضحية وتجعل منها فعلا يستحق التقدير والاحترام، وهي نفسها القيم التنظيمية التي تقوم عليها جل المؤسسات اليابانية . بالموازاة مع ذلك نجد عبارة مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية كانت بمتوسط حسابي مرتفع، في هذا السياق نتساءل هل هذه المصلحة تستثني الأجر؟ بمعنى إذا لم يكن هناك تنازل عن جزء من الراتب فإن العامل يرى بأن مصلحة المؤسسة أهم من مصلحته الشخصية. ربما كان لمفردات العينة تصورهم الخاص حول حدود مصلحتهم الشخصية مع مصلحة المؤسسة.

لكن في نفس السياق نجد أن أفراد العينة على استعداد للتضحية بوقتهم الشخصي من أجل المؤسسة، بالرغم من أن قيمة المتوسط الحسابي كانت متوسطة إلا أنه أعلى من قيمة عبارة التنازل عن جزء من الراتب من أجل المؤسسة. ما يمكن قوله حول عبارات دليل التضحية من أجل المؤسسة أن هناك قيما تجعل العمال يتقبلون فكرة التضحية لكن في حدود متوسطة فقط.

ومن أجل التعرف على مدى تأثير الخصائص الديمغرافية في استجابات أفراد العينة حول دليل التوضيحية نقوم ببعض الجدول الارتباطية مع بين عبارات الدليل وبعض المتغيرات الديمغرافية.

وضمن هذا الإطار نجد الجدول رقم (86) المتعلق بعبارة مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية، يبرز أن 147 مبحوثاً يوافقون على ذلك، في حين 71 مبحوثاً أختار الحياد، و37 من أفراد العينة عارضوا ذلك، من خلال هذه المعطيات، يمكن القول أنه بالرغم من أن عدد الموافقين كان كبيراً إلا أنه لا يمكن تجاهل عدد المحايدين، والمعارضين لهذه العبارة، حيث يمكن القول أن الحياد حول هذه العبارة قد يفسر على أنه معارضة ضمنية لم يصرح بها مباشرة، كما أن 37 مفردة يكون اتجاههم الرفض الواضح، في هذه الحالة يمكن القول، صحيح أن اتجاهات العمال تختلف بناء على عوامل وأسباب مختلفة، لكن في فيما يتعلق بمصلحة المؤسسة فغالباً يكون العمال على اتجاه واحد.

ومن أجل التعرف على أحد العوامل التي قد تكون السبب في اختلاف الاتجاهات نربط العبارة مع متغير الأقدمية الذي تفيد تحليلاته الكمية أن الاتجاه العام كان مرتفعاً وإيجابياً بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.57 وانحراف معياري 1.037 .

- الجدول رقم (86): يوضح العلاقة بين عبارة مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية ومتغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.967	3.63	27	01	02	07	13	04	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	0.39	0.78	2.74	5.09	1.56	%	
1.031	3.58	72	04	04	23	28	13	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	1.56	1.56	9.01	10.98	5.09	%	
1.132	3.37	70	05	09	23	21	12	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	1.96	3.52	9.01	8.23	4.70	%	
0.993	3.59	39	01	05	09	18	06	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	0.39	1.96	3.52	7.05	2.35	%	

1.065	3.68	47	03	03	09	23	09	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	1.17	1.17	3.52	9.01	3.52	%	
1.037	3.57	255	14	23	71	103	44	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	5.49	9.01	27.84	40.39	17.25	%	

لكن ما يلاحظ من خلال البيانات في الجدول أن من لهم أكثر من 22 سنة أقدمية أكبر قيمة من غيرهم بمتوسط حسابي بلغ 3.68، ثانيا نجد الفئة ذات الأقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 3.63، وثالثا نجد من لهم أقدمية تتراوح ما بين 17-21 سنة بمتوسط حسابي 3.59، أما رابعا من لهم أقدمية من 5-10 سنوات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة 3.58، وأخيرا نجد من لهم أقدمية من 10-16 سنة بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وهو متوسط بالمقارنة مع الفئات الأخرى.

يمكن القول أن ارتفاع المتوسط الحسابي عند من لهم أقدمية أكثر من 22 سنة يعود إلى ارتباطهم بالمؤسسة فالبقاء بها لمدة تفوق 22 سنة دليل على أن للمؤسسة مكانة لديهم وأصبحوا جزءا منها، لهذا يجب المحافظة عليها وتقديم مصلحتها على مصلحتهم الشخصية.

أما بالنسبة لمن لهم أقدمية أقل من خمس سنوات فقد يكون ذلك راجع لكونهم لم يتوظفوا إلا من فترة قصيرة بعد أن جربوا المعاناة بسبب البطالة وقلة مناصب الشغل، لهذا فهم يعتبرون المؤسسة بمثابة فرصة كبيرة يجب المحافظة عليها وتقديم مصلحتها على مصلحتهم الشخصية.

- الجدول رقم (87) : يوضح العلاقة بين عبارة أضحى بوقتي الشخصي من أجل العمل مع متغير الفئة السوسومهنية.

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أضحى بوقتي الشخصي من أجل العمل	
				معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.167	3.19	59	04	14	17	15	09	ت	الإطارات	
		23.13	1.56	5.49	6.66	5.88	3.52	%		
0.956	3.17	71	04	12	26	26	03	ت	أعوان التحكم	
		27.84	1.56	4.70	10.2	10.2	1.17	%		
1.012	3.63	125	03	15	32	50	25	ت	أعوان التنفيذ	
		49.01	1.17	5.88	12.54	19.60	9.80	%		
1.045	3.33	255	11	41	75	91	37	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	
		100	4.31	16.08	29.41	35.96	14.51	%		

إن النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (87) والمتعلق باتجاهات أفراد العينة حول عبارة أضحى بوقتي الشخصي من أجل العمل مع متغير الفئة السوسومهنية. يوضح أن هناك اتجاه كلي متوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.33 وانحراف معياري 1.045 .

وبالعودة إلى الفئات المهنية نجد أن أعوان التنفيذ كانوا أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وهو مرتفع بالمقارنة مع فئة الإطارات بمتوسط حسابي بلغ 3.19، وأخيرا نجد أعوان التحكم الذين بلغ المتوسط الحسابي 3.17 .

يمكن تفسير هذه البيانات كون أن أعوان التنفيذ أكثر ولاء من الإطارات وأعوان التحكم الذين قد يسمح لهما مستواهما التعليمي والخبرة التي اكتسبوها من مؤسسة كبيرة مثل ميناء سكيكدة الحصول على فرص عمل بمؤسسات أكبر ومزايا أفضل، وعلى هذا الأساس نجد أن أقل قيمة من فئة أعوان التنفيذ الذين قد يعتبرون العمل بالمؤسسة المينائية فرصة كبيرة وأنه حظ كبير لهم لا يمكن خسارتها. لهذا فهم على استعداد للتضحية بوقتهم الشخصي في سبيل مصلحة مؤسستهم.

- الجدول رقم (88) : يوضح العلاقة بين عبارة أتنازل عن جزء من راتبي للمؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية مع متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أتنازل عن جزء من راتبي للمؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.310	3.00	209	42	28	50	65	24	ت	ذكر
		81.96	16.47	10.98	19.60	25.49	9.41	%	
1.095	3.00	46	04	10	19	08	05	ت	أنثى
		18.03	1.56	3.92	7.45	3.13	1.96	%	
1.202	3.00	255	46	38	69	73	29	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	18.03	14.90	27.05	28.63	11.37	%	

تبرز المعطيات في الجدول رقم (88) أنه لا فرق بين اتجاهات الذكور والإناث فيما يتعلق باتجاهاتهم نحو عبارة أتنازل عن جزء من راتبي من أجل المؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية، بمتوسط حسابي هو نفسه لدى الجنسين بلغ 3.00 وهو متوسط.

في هذا الصدد يمكن القول أن العامل المادي يعتبر الأكثر أهمية بالنسبة للذكور والإناث على حد سواء، وربما هذا انعكاس لنفس القيم التي نشأ عليها من نفس البيئة الاجتماعية التي تولي أهمية خاصة

للأجر وتجعل منه خط أحمر، لا يمكن المساس به والتضحية بدينار واحد منه من أجل المؤسسة التي يعمل بها، هذه القيم التي عززتها الاشتراكية بعد الاستقلال، حيث نمطت المجتمع الجزائري على فكرة "البابلك" فكل شيء ملك للدولة يعني هو ملك للشعب، الذي من حقه الربح فقط دون أن يقدم تضحيات أو تنازلات.

بالموازاة مع ذلك، نجد بيانات المقابلة فيما يتعلق بسؤال مفاده: إذا كانت مؤسستك تعاني مشاكل مادية هل تقبل عملا إضافيا فيها بدون أجر ؟ ولقد جاءت الإجابات كما نوضحه في الجدول رقم (89).

- الجدول رقم (89) : متعلق بالمقابلة : متغير الولاء

النسب المئوية	التكرارات	العينات البدايل
66.66	04	نعم أعمل عملا إضافيا بدون أجر
16.66	01	لا أعمل بدون أجر
16.66	01	في حدود معينة
100	06	المجموع

إن النتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (89) والمتعلق بإجابة المبحوثين الذين جرينا معهم المقابلات، حول سؤال: إذا كانت مؤسستك تعاني مشاكل مادية هل تقبل عملا إضافيا فيها بدون أجر؟ نجد أن 04 مبحوثين أجابوا بنعم، وذلك حسب رأيهم بسبب:

- مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتهم الشخصية.

- المؤسسة لم تبخل عليهم بأي شيء.

- هناك رابطة أبوية مع المؤسسة.

كانت هذه هي الأسباب التي قدمت من طرف المبحوثين، التي تجعلهم يقدمون تضحية العمل بدون أجر، أما من أجاب بأنه يرفض ذلك رفضا مطلقا، فإن ذلك يعود حسب رأيه لكون المؤسسة لا تستحق التضحية، فهي حسب ما قاله لم توفر لهم وسائل الراحة، ولقد عبر عن كونه ينتظر وقت انتهاء العمل بفارغ الصبر، بالتالي هو لا يمكن أن يتطوع للعمل دون أجر.

فيما يتعلق بالمبحوث الذي أجاب أنه قد يفعل ذلك في حدود، وحسب رأيه فإن الظروف المحيطة التي هي تجعله يقوم بالتضحية من أجل المؤسسة أو لا.

إن هذه الإجابات تبين وجود اختلاف في الآراء لكن على مستوى بيانات المقابلة نجد أن النسبة الأكبر هي التي لها استعداد للتضحية من أجل المؤسسة وربما يعود ذلك لكونهم مشرفون.

2. عبارات دليل الافتخار بالمؤسسة.

كلما كان العامل فخورا بمؤسسته كلما أدى ذلك إلى ارتباطه بها وولائه لها، وفي هذا الصدد تم وضع مجموعة من العبارات التي تعكس اتجاهات العمال نحو افتخارهم بمؤسستهم، ومن خلال الجدول رقم (90) تفيد معطياته الكمية بمجموعة من النتائج هي:

- الجدول رقم (90): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الافتخار بالمؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
04	أشعر أنني مرتبط عاطفياً بهذه المؤسسة	71	123	46	12	03	3.97	0.869	مرتفع
		27.8	48.2	18.0	4.7	1.2			
05	أشعر بالرضى عن الأجر الذي أتقاضاه	34	101	69	34	17	3.40	1.085	مرتفع
		13.3	39.6	27.1	13.3	6.7			
06	أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة	66	131	39	14	05	3.94	0.898	مرتفع
		25.9	51.4	15.3	5.5	2.0			
07	أعترف بالمؤسسة التي أعمل بها	86	120	38	07	04	4.09	0.856	مرتفع
		33.7	47.1	14.9	2.7	1.6			
08	لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي	67	131	38	11	08	3.93	0.930	مرتفع
		26.3	51.4	14.9	4.3	3.1			
09	أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين	71	106	58	16	04	3.88	0.942	مرتفع
		27.8	41.6	22.7	6.3	1.6			

مرتفع	0.780	3.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

ننتقل مع الجدول رقم (90) لمعرفة اتجاه أفراد العينة نحول دليل الافتخار بالمؤسسة، ونلاحظ أن الاتجاه العام لهذا الدليل كان مرتفعا بمتوسط حسابي بلغ 3.86 وانحراف معياري 0.780، حيث جاءت عبارة أعتز بالمؤسسة التي أعمل بها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.09، وثانيا عبارة أشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.97، وثالثا نجد عبارة أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة بمتوسط حسابي 3.94، أما العبارة الرابعة فكانت، لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي بمتوسط حسابي بلغ 3.93، وخامسا نجد عبارة أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين بمتوسط حسابي 3.88، وأخيرا نجد عبارة أشعر بالرضى عن الأجر الذي انتقاه بمتوسط حسابي هو الأقل قيمة حيث بلغ 3.40.

إذن من خلال هذه البيانات نلاحظ أن هناك اعتزاز وتقدير وافتخار بالمؤسسة، ومن خلال التحدث مع العمال حول هذه النقطة، عبر العديد منهم أنه يشعر بنوع من تقدير الذات كونه عامل بالمؤسسة المينائية، حيث يتلقى الاحترام والتقدير في بيئته الاجتماعية، والبعض أخبرونا أنهم يمثلون الجيل الثاني أو الثالث من العائلة، فحسب رأيهم هذا مدعاة للاعتزاز والافتخار، فالمؤسسة قدمت لهم ولعائلاتهم الكثير، حيث تحدثوا عن الرعاية الصحية التي يتلقونها، إضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي يتحصلون عليها، من مبالغ مالية لشراء سيارات، ومنازل، رحلات الحج والعمرة... الخ، وأيضا المؤسسة توفر لهم التكوينات داخل وخارج الوطن، حسب رأيهم هذه الأسباب كفيلة بجعلهم يفخرون بمؤسستهم ويعتزون بها، ويسعون للحفاظ على سمعتها الحسنة محليا ووطنيا.

لكن فيما يتعلق بالجانب المادي نجد في أغلب الأحيان اتجاهات العمال أقل تقديرا بالمقارنة مع عبارات أخرى، بالرغم من أن الأجور على مستوى المؤسسة المينائية تعتبر مرتفعة مقارنة بمؤسسات عمومية أخرى، لكن لاحظنا أن عبارة، أشعر بالرضى عن الأجر الذي انتقاه كانت أقل قيمة، ربما يعود هذا بسبب المقارنة مع مؤسسات أجنبية أو سوناطراك، التي عبر العديد من العمال أن الأجور فيها أعلى مما يتحصلون عليه في المؤسسة المينائية.

ومن أجل التعمق أكثر في هذه البيانات نعمل على إجراء جداول مركبة مع المتغيرات الديمغرافية والعمل على تحليلها وتفسيرها.

- الجدول رقم (91) : يوضح العلاقة بين عبارة أشعر أني مرتبط عاطفيا بهذه المؤسسة الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر أني مرتبط عاطفيا	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.718	3.85	27	00	00	09	13	05	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	00	00	3.52	5.09	1.96	%	
0.934	3.88	72	01	05	15	32	19	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	0.39	1.96	5.88	12.54	7.45	%	
0.748	4.07	70	00	02	11	37	20	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	00	0.78	4.31	14.51	7.84	%	
0.664	3.42	39	00	00	10	22	07	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	00	3.92	8.62	2.74	%	
1.131	4.06	47	02	05	01	19	20	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.78	1.96	0.39	7.45	7.84	%	
0.839	3.85	255	03	12	46	123	71	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	4.70	18.03	48.23	27.84	%	

إن النتائج في الجدول رقم (91) تفيد أن هناك اتجاه إيجابي كلي بين عبارة أشعر أني مرتبط عاطفيا بهذه المؤسسة مع متغير الأقدمية، بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري قدر بـ 0.839. ولقد كانت فئة العمال ذات الأقدمية ما بين 11-16 سنة الأعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.07 بعدها من لهم أقدمية تفوق 22 سنة بمتوسط حسابي 4.06 أما فئة بين 5-10 سنوات بلغ المتوسط الحسابي 3.88. ثم نجد من لهم أقدمية أقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي بلغ 3.88، وأخيرا الفئة ما بين 5-10 سنوات بمتوسط حسابي 3.42 وهو الأقل درجة بالمقارنة مع الفئات الأخرى.

توضح هذه المعطيات أن هناك علاقة إلى حد ما بين الارتباط العاطفي بالمؤسسة مع الأقدمية، حيث نجد أن من لهم أقدمية أقل من خمس سنوات كانت لهم قيمة أكبر من العمال الذين لديهم أقدمية ما بين

17-21 سنة، وعليه يمكن القول أن الأقدمية تساهم في إنشاء رابط عاطفي بين العمال والمؤسسة لكن هناك عوامل أخرى قد تكون أكثر تأثيرا.

- الجدول رقم (92) : يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالرضى عن الأجر الذي اتقاضاه مع متغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر بالرضى عن الأجر الذي اتقاضاه	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.857	4.12	17	00	01	02	08	06	ت	ابتدائي
		6.66	00	0.39	0.78	3.13	2.35	%	
0.845	3.83	36	00	02	10	16	08	ت	متوسط
		14.11	00	0.78	3.92	6.27	3.13	%	
1.071	3.37	67	05	06	24	23	09	ت	ثانوي
		26.27	1.96	2.35	9.41	9.01	3.52	%	
1.099	3.21	120	110	23	28	50	09	ت	جامعي
		47.05	43.13	9.01	10.98	19.60	3.52	%	
1.246	3.13	15	02	02	05	04	02	ت	دراسات عليا
		5.88	0.78	0.78	1.96	1.56	0.78	%	
1.023	3.53	255	17	34	69	101	34	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	6.66	13.33	27.05	39.61	13.33	%	

بالرغم من أن البيانات المتحصل عليها في الجدول رقم (92) والذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالرضى عن الأجر الذي اتقاضاه مع متغير المستوى التعليمي، تشير إلى الاتجاه الإيجابي والمرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.53 وانحراف معياري قدر بـ 1.023 . إلا أنه يمكن أن نلاحظ أن النتائج دلت على أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي كلما انخفض المتوسط الحسابي والعكس، إذ نجد أن المستوى الابتدائي بأعلى متوسط 4.12، ثم بعده المستوى المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83، ثالثا المستوى الثانوي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 ورابعا المستوى الجامعي بمتوسط حسابي 3.21 وأخيرا نجد مستوى الدراسات العليا بمتوسط حسابي 3.13 وهو الأضعف.

إذن يمكن القول أن هذه النتيجة منطقية إلى حد ما، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد كلما تصور أنه يستحق أجر مرتفعا لقاء ما تلقاه من تعليم، فالقيم التي نشأ عليها الفرد الجزائري هي أن التعليم المرتفع سبيله للحصول على منصب عمل يكون الأجر فيه مرتفعا، وحتى التشريعات والقوانين عززت هذه القيم

فالمستوى التعليمي يعد محددًا أساسيًا للأجور . لهذا فإن عمال المؤسسة المينائية، وبما أنهم يعملون في مؤسسة كبيرة يرون أنهم يستحقون أجور أعلى مما يحصلون عليها لقاء مستواهم التعليمي المرتفع. في المقابل نجد العمال محدودي التعليم كالابتدائي والمتوسط أكثر رضى عن أجورهم، وربما يعود ذلك كونهم يحسون بالنقص مقابل العمال ذوي التعليم المرتفع، لهذا فأى أجر يتحصلون عليه يكون مرضيا حسب اعتقادهم، فهم لا يملكون مستويات تعليمية تسمح لهم بالحصول على فرص أحسن في أماكن أخرى، بالتالي مجرد العمل بالمؤسسة المينائية لفرد يحمل المستوى الابتدائي أو المتوسط يعتبر فرصة كبيرة في حد ذاته.

- الجدول رقم (93) : يوضح العلاقة بين عبارة أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.895	3.69	59	01	06	11	33	08	ت	الإطارات
		23.13	0.39	2.35	4.31	12.94	3.13	%	
0.893	3.94	71	01	04	12	35	19	ت	أعوان التحكم
		27.84	0.39	1.56	4.7	13.72	7.45	%	
0.888	4.05	125	03	04	16	63	39	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	1.17	1.56	6.27	24.7	15.29	%	
0.892	3.89	255	05	14	39	131	66	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.96	5.49	15.29	51.37	25.88	%	

من المعطيات المتحصل عليها في الجدول رقم (93) والذي يوضح العلاقة بين عبارة أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة مع متغير الفئة السوسيو مهنية، نلاحظ أن فئة أعوان التنفيذ كانوا أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.05، لي يليهم أعوان التحكم بمتوسط حسابي قدر بـ 3.94 وأخيرا نجد فئة الإطارات بمتوسط حسابي 3.69 .

هذه الشواهد يمكن أن تفسر على ضوء أن أعوان التنفيذ يعتبرون الفئة الأكثر استعدادا للعمل على تحسين سمعة المؤسسة، وقد يعود هذا لأنهم أكثر من غيرهم يقدرون عملهم بالمؤسسة، فأغلبية عمال التنفيذ لهم مستويات تعليمية منخفضة، لهذا فهم يعرفون أن فرصة حصولهم على منصب في مكان آخر على هذا الأساس قد يكون ولاءهم للمؤسسة التي يعملون بها أكبر من الفئات الأخرى، وخصوصا الإطارات الذين قد يرون في المؤسسة مكان للحصول على الخبرة فقط من أجل الانتقال لمؤسسات

الشراكة الأجنبية أو انتظار الحصول على عروض من مؤسسات أجنبية، حيث هذا ما صرح به العديد من الإطارات الذين التقينا بهم أثناء الدراسة الميدانية . بالتالي كلما شعر العامل بأنه يستطيع الحصول على فرصة أفضل كلما كان أقل اهماما بسمعة المؤسسة ومكانتها.

- الجدول رقم (94) : يوضح العلاقة بين عبارة أعتز بالمؤسسة التي أعمل بها مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أعتز بالمؤسسة التي أعمل بها	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.641	3.89	27	00	00	07	16	04	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	00	00	2.74	6.27	1.56	%	
0.872	4.00	72	00	05	12	33	22	ت	من 5-10 سنوات
		28.23	00	1.96	4.70	12.94	8.62	%	
0.854	4.23	70	01	02	07	30	30	ت	من 11-16 سنة
		27.45	0.39	0.78	2.74	11.76	11.76	%	
0.601	4.18	39	00	00	04	24	11	ت	من 17-21 سنة
		15.29	00	00	1.56	9.41	4.31	%	
1.083	4.04	47	03	00	08	17	19	ت	أكثر من 22 سنة
		18.43	1.17	00	3.13	6.66	7.45	%	
0.810	4.06	255	04	07	38	120	86	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	2.74	14.90	47.05	33.72	%	

يعتبر الاعتراز بالمؤسسة أحد الدلائل على ولاء العامل، وعليه نلاحظ من خلال الجدول رقم (94) والذي يوضح العلاقة بين عبارة اعتر بالمؤسسة التي أعمل بها مع متغير الأقدمية، أن هناك اتجاه إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي كلي بلغ 4.06 وانحراف معياري، قدر بـ 0.810، ولقد دلت الشواهد أن العمال الأكثر أقدمية هم الأكثر اعترازا بالمؤسسة، إذ نجد أن أعلى متوسط حسابي كان مع فئة العمال الذين لديهم أقدمية تتراوح ما بين 11-16 سنة بمتوسط حسابي بلغ 4.23، بعده نجد من لهم أقدمية ما بين 17-21 سنة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.18 وثالثا من هم أكثر من 22 سنة بمتوسط حسابي لهم 4.04، ثم من تتراوح أقدميتهم ما بين 5-10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وخيرا نجد الأقل من خمس سنوات بمتوسط حسابي 3.89 .

تفيد هذه المعطيات، أن العامل كلما كانت سنوات خدمته طويلة كلما زاد انتماءه للمؤسسة التي يعمل بها، هذا الانتماء يدفعه للاعتراز بها لأن له فيها تجارب وأصدقاء وزملاء ومواقف، على عكس العمال

الذين ليس لديهم أقدمية طويلة، حيث يكون العامل في بداية مشواره الوظيفي حذرا ومتريدا، ولم يندمج بشكل كبير مع جماعة العمل. لهذا لم يكون صداقات وروابط مع زملائه، كما أن التجارب التي يتعرض لها العامل في السنوات الأولى لتوظيفه هي التي تحدد مدى اعتزازه بمؤسسته بعد أن يمضي فيها سنوات يكتسب خلالها التجربة، والخبرة، والزملاء، والأصدقاء. هذه العوامل هي التي تساهم في اعتزازه بمؤسسته. بالموازاة مع ما جاء في الجدول رقم (94) والمتعلق باعتزاز العامل بمؤسسته يمكن القول أن هذا الاعتزاز ينبع من مكانة المؤسسة لدى العامل وفي هذا الصدد نجد الجدول رقم (95) متعلق بعبارة لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي حيث تبرز بياناته الكمية أن 198 مبحوثا من أصل 255 كان اتجاههم بالموافقة على العبارة أي ما نسبته 77.64% وهي نسبة كبيرة مقارنة بمن كان اتجاههم على الحياد حيث بلغ عددهم 38 من أفراد العينة بنسبة تقدر بـ 14.90 %، أما المعارضين فقد عددهم بـ 19 مبحوثا أي بنسبة 7.44%.

بالرغم من أن هذه المعطيات توضح أن أغلب العمال يرون أن للمؤسسة مكانة كبيرة لديهم، لكن في نفس الوقت نجد من كان محايدا، والبعض الآخر معارض، هذا الاختلاف في الاتجاهات يجعلنا نربط هذه العبارة مع متغير العمر حتى نحدد إن كان لعمر العامل تأثير في اتجاهه نحو مكانة المؤسسة لديه. وضمن هذا الإطار نجد من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (95) أن أكبر قيمة كانت لدى الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 44-53 سنة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 بعدها الفئة العمرية أقل من 23 سنة، وثالثا العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 23-33 سنة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.98 ورابعا العمال ما بين 34-43 بمتوسط حسابي 3.89، وفي الأخير نجد العمال الأكثر من 54 سنة.

- الجدول رقم (95) : يوضح العلاقة بين عبارة لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي مع متغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.414	4.00	02	00	00	01	00	01	ت	أقل من 23 سنة

		0.78	00	00	0.39	00	0.39	%	
0.959	3.98	63	02	03	08	31	19	ت	من 23-33 سنة
		24.70	0.78	1.17	3.13	12.15	7.45	%	
0.913	3.89	118	03	06	20	61	28	ت	من 34-43 سنة
		46.27	1.17	2.35	7.84	23.92	10.98	%	
0.823	4.04	57	01	02	06	33	15	ت	من 44-53 سنة
		22.35	0.39	0.78	2.35	12.94	5.88	%	
1.291	3.67	15	02	00	03	06	04	ت	54 سنة فأكثر
		5.88	0.78	00	1.17	2.35	1.56	%	
1.080	3.91	255	08	11	38	131	67	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.13	4.31	14.90	51.37	26.27	%	

إذن هذه المعطيات الكمية تبرز أنه هناك تشتت في اتجاهات العمال ، فبالرغم من أن الاتجاه الكلي كان مرتفعاً وإيجابياً، إلا أننا نجد من أعمارهم تقل عن 23 سنة بمتوسط حسابي أعلى من العمال الذين لديهم أكثر من 54 سنة، في هذا الصدد يمكن القول أن العمال الجدد ويسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تعاني منها البلاد، والتي أدت إلى شح في مناصب العمل مما زاد من معدلات البطالة، تجعل العامل الذي يلتحق بوظيفة بالمؤسسة المينائية وهو صغير في السن، يقدر مكانة المؤسسة ويعتبرها شيء مهم في حياته، لأنه يدرك أنه مع الأقدمية في العمل سيتحصل على امتيازات وترقيات توفر له الاستقرار المادي وتسمح له ببناء مستقبله، أما فيما يتعلق بالعمال الذين تفوق أعمارهم 54 سنة، فقد يكون سبب انخفاض المتوسط الحسابي لهذه الفئة العمرية راجع لكونهم التحقوا بالمؤسسة منذ وقت طويل و عايشوا فيها تجارب ومواقف جعلت اتجاههم أقل نحو العبارة، خصوصاً وأن أغلبهم على مشارف التقاعد، فبعد الجهد والتعب الذي بذلوه من أجل المؤسسة هم يبحثون عن الراحة أكثر من أي شيء آخر.

- الجدول رقم (96): يوضح العلاقة بين عبارة أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين مع متغير الإقامة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	

0.922	3.77	180	04	11	45	83	37	ت	حضري
		70.58	1.56	4.31	17.64	32.55	14.51	%	
0.969	4.13	47	00	03	10	12	22	ت	شبه حضري
		18.43	00	1.17	3.92	4.70	8.62	%	
0.905	4.18	28	00	02	03	11	12	ت	ريفي
		10.98	00	0.78	1.17	4.31	4.70	%	
0.932	4.02	255	04	16	58	106	71	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	6.27	22.75	41.96	27.84	%	

إن النتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (96) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين مع متغير الإقامة، تبرز أن الاتجاه العام كان إيجابيا ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.932 .

بالموازاة مع ذلك ؛ يمكن ملاحظة أن من يقطنون في الريف هم أعلى قيمة بمتوسط حسابي 4.18 ثانياً شبه الحضري بمتوسط حسابي 4.13، وأخيراً نجد الحضري بمتوسط حسابي بلغ 3.77 .

و يمكن تفسير هذه المعطيات، أن من يقطنون في الريف وبسبب البيئة الاجتماعية التي ينتمون إليها وهي بيئة أقل تحضراً وأقل توفراً على الهياكل والمؤسسات الكبيرة ، لهذا فإنهم يعتبرون المؤسسة المينائية بمثابة الشيء الذي يستحق مدحه أمام الآخرين.

في حين نجد أهل المدينة معتادون على وجود مؤسسات ومرافق كبيرة و متنوعة، على هذا الأساس يكون مدحهم للمؤسسة المينائية أقل من غيرهم. فلا ننسى أن مدينة سكيكدة تحتوى أيضاً على مؤسسات ضخمة مثل سوناطراك، لهذا كان اتجاه الحضر أقل قيمة من غيره من الفئات الأخرى.

إذن و من أجل تدعيم بيانات الاستبيان حول دليل الافتخار بالمؤسسة نعرض البيانات المتحصل عليها عن طريق المقابلة، أين طرح سؤال يقول : هل أنت فخور بكونك تعمل بميناء سكيكدة ؟ ولماذا ؟ وإجابات المبحوثين نعرضها من خلال الجدول التالي :

- الجدول رقم (97): متعلق بالمقابلة : محور الولاء

النسب المئوية	التكرارات	العينة البدائل
83.33	05	نعم أنا فخور
16.66	01	فخور بنسبة محددة
100	06	المجموع

إذن من خلال البيانات المتحصل عليها عن طريق المقابلة حول سؤال يقول: هل أنت فخور بكونك تعمل بميناء سكيكدة ؟ أجاب أغلب أفراد ال بنسبة 83.33 % بأنهم فخورين بذلك، ومفردة واحدة أجابت فخور بنسبة محدودة، ولقد عبر المبحوثين الذين أجابوا بأنهم فخورين بالعمل بالمؤسسة المينائية أن سبب ذلك يعود إلى كون المؤسسة قدمت لهم الكثير، وأنهم حققوا أهدافهم من خلالها، إضافة إلى سمعتها الجيدة محليا ووطنيا.

أما المفردة التي أجابت بكونها فخورة لكن بنسبة محدودة، وحسب رأيها يعود السبب إلى أن القائمين على المؤسسة يستغلون مراكزهم وقوتهم لمصلحتهم الشخصية ومصلحة أقاربهم أكثر من الاهتمام بمصلحة المؤسسة، هذه الممارسات حسب رأيه أثرت على سمعة المؤسسة، حيث أخبرنا أن العديد من أصدقائه يتحدثون أن التوظيف في المؤسسة لا يتم بطرق موضوعية وقانونية، بل أنه يتم وفق المحسوبية والوساطة، والرشوة، وغيرها من الأساليب التي تعطي صورة أن المؤسسة المينائية تعاني الفساد الإداري هذا يجعل العامل في بعض الأحيان لا يكون فخورا بمؤسسته حسب رأي المبحوث.

3. عبارات دليل ارتفاع مستوى الإنجاز

يرتفع مستوى الإنجاز حسب المقولات النظرية، إما بسبب دوافع مادية مثل ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، أو بسبب عوامل إنسانية، كما توصل لذلك التون مايو، أو بدوافع نفسية حسب النظريات السلوكية، أو بسبب الولاء كما تؤكد ذلك النظرية اليابانية، ومن أجل التعرف على اتجاه عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة نحو ارتفاع مستوى الإنجاز كدليل على الولاء العاطفي تم صياغة مجموعة من العبارات الواقعية الموضحة في الجدول رقم (98)

- الجدول رقم (98): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل ارتفاع مستوى الإنجاز.

رقم العبرة	العبرة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام

			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
مرتفع	0.804	3.91	04	10	40	151	50	ت	أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة	10
			1.6	3.9	15.7	59.2	19.6	%		
مرتفع	0.803	3.87	04	11	43	152	45	ت	تقييم أدائي في العمل مرتفع	11
			1.6	4.3	16.9	59.6	17.6	%		
مرتفع	0.759	3.88	03	11	39	162	40	ت	أساعد زملائي في إنجاز بعض مهامهم	12
			1.2	4.3	15.3	63.5	15.7	%		
مرتفع	0.788	3.88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

تشير البيانات الإحصائية في الجدول رقم (98) المتعلق باتجاهات أفراد العينة حول عبارات دليل ارتفاع مستوى الإنجاز أن الاتجاه العام كان إيجابياً ومرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.88 وانحراف معياري 0.788 . ولقد كانت عبارة أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.91، لي تليها عبارة أساعد زملائي في إنجاز بعض مهامهم بمتوسط حسابي قدر بـ 3.88، وأخيراً نجد عبارة تقييم أدائي مرتفع بمتوسط حسابي 3.87 .

هذه المعطيات تفيد أن أفراد العينة يتمتعون بمعدلات إنجاز عالية، فتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة دليل على مدى قدرة العمال على أداء مهامهم حتى في أصعب الظروف، وأكثرها تعباً، ولقد تم ملاحظة ذلك في الميدان، حيث تم ملاحظة العمال أثناء عملية نقل العتاد الضخم المستخدم في شحن وتفريغ السفن، إضافة إلى ملاحظتهم وهم يقومون بعملية الصيانة لبعض المعدات التي تتطلب التحميص والقطع، وهي أعمال شاقة وخطرة، لكن لم نلاحظ على العمال أي تذمر أو شكوى، بل يتم إنجاز العمل بكل تقاني.

وفيما يتعلق بعبارة أساعد زملائي في إنجاز بعض مهامهم، يمكن القول أنه كلما زادت معدلات إنجاز العامل، فإن هذا يعني أنه قادر على اختصار الوقت والجهد، هذا ما قد يسمح له بتقديم يد المساعدة لزملائه، ولقد تم ملاحظة ذلك بين العديد من العمال سواء على مستوى المهام الإدارية أو في الورشات. أما عملية تقييم الأداء ؛ فإنها بالتأكيد تهدف إلى التعرف على مقدار ما يبذله العمال من مجهود لقاء إنهاء مهامهم، وكما هو ملاحظ فإن المتوسط الحسابي لعبارة تقييم أدائي في العمل مرتفع جاء مرتفعاً، وهذا يدل على أن أفراد العينة يتحصلون على درجات عالية في تقييم الأداء وهذا مؤشر على ارتفاع الإنجاز في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

ومن أجل الوقوف أكثر على مدى ارتفاع الإنجاز لدى عمال المؤسسة المينائية، نقوم بربط عبارات دليل ارتفاع الإنجاز مع بعض المتغيرات الديمغرافية .

- الجدول رقم (99) : يوضح العلاقة بين عبارة أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة مع متغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0000	4.00	02	00	00	00	02	00	ت	أقل من 23 سنة
		0.78	00	00	00	0.78	00	%	
0.708	3.83	63	01	02	10	44	06	ت	من 23-33 سنة
		24.70	0.39	0.78	3.92	17.25	2.35	%	
0.815	3.95	118	00	07	21	61	29	ت	من 34-43 سنة
		46.27	00	2.74	8.23	23.92	11.37	%	
0.641	3.98	57	00	01	09	37	10	ت	من 44-53 سنة
		22.35	00	0.39	3.52	14.51	3.92	%	
1.486	3.73	15	03	00	00	07	05	ت	أكثر من 54 سنة
		5.88	1.17	00	00	2.74	1.96	%	
0.730	3.89	255	04	10	40	151	50	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	3.92	15.69	59.21	19.60	%	

يلاحظ من الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (99) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة مع متغير العمر، أن الاتجاه العام كان مرتفع وإيجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.730، كما يلاحظ أيضا أن أعلى قيمة كانت لدى العمال الأقل من 23 سنة بمتوسط حسابي بلغ 4.00، أما أقل قيمة فكانت عند العمال الذين يفوقون 54 سنة.

هذه المعطيات تؤكد أنه كلما زاد عمر العامل كلما قلت درجة تحمله وقدرته على تحمل أعباء العمل خصوصا في المهام التي تتطلب مجهود عضلي، وعلى العكس من ذلك نجد فئة الشباب هم الأقدر على تحمل العمل مهما كان صعبا.

- الجدول رقم (100): يوضح العلاقة بين عبارة تقييم أدائي في العمل مرتفع مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					تقييم أدائي في العمل مرتفع	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.770	3.85	27	00	01	07	14	05	ت	أقل من 5 سنوات

		10.58	00	0.39	2.74	5.49	1.96	%	
0.805	3.83	72	01	04	12	44	11	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	0.39	1.56	4.70	17.25	4.31	%	
0.694	3.84	70	00	03	14	44	09	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	00	1.17	5.49	17.25	3.52	%	
0.587	3.85	39	00	01	07	28	03	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	0.39	2.74	10.98	1.17	%	
1.093	4.02	47	03	02	03	22	17	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	1.17	0.78	1.17	8.62	6.66	%	
0.789	3.87	255	04	11	43	152	45	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	4.31	16.68	59.60	17.46	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (100) الذي يوضح العلاقة بين عبارة تقييم أدائي في العمل مرتفع مع متغير الأقدمية أن من لهم أقدمية تفوق 22 سنة هم الفئة الأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.02، ثم تلي من لهم أقل من 5 سنوات ومن لهم أقدمية من 17-21 سنة بنفس المتوسط الحسابي 3.85، ثم الفئة التي لها أقدمية 11-16 سنة بمتوسط حسابي بلغ 3.84. وأخيرا من لهم أقدمية تتراوح ما بين 5-10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 3.83.

هذه المعطيات تبرز أنه كلما زادت أقدمية العمال كلما تحسن أدائه أكثر، هذا التحسن في الأداء يؤدي إلى حصوله على تقييم جيد، أما فيما يتعلق بالفئة التي لها أقدمية أقل من 5 سنوات فيمكن تفسير ذلك بكون هذه الفئة أكثر دافعية وحماس من أجل إبراز مجهوداتها والحصول على الترقية والامتيازات الأخرى، وعلى هذا الأساس، فهي تبذل مجهودات كبيرة للحصول على التقييم الجيد، والاستفادة من العلاوات المالية والمكافآت خصوصا وأنها في السنوات الأولى للعمل وبحاجة إلى العوائد المالية للحصول على الاستقرار المادي.

- الجدول رقم (101) : يوضح العلاقة بين عبارة أساعد زملائي في أنجاز بعض مهامهم مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أساعد زملائي في أنجاز بعض مهامهم	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.781	3.93	27	00	01	06	14	06	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	00	0.39	2.35	5.49	2.35	%	

0.699	3.93	72	00	02	14	43	13	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	00	0.78	5.49	16.86	5.09	%	
0.713	3.89	70	00	04	10	46	10	ت	من 11 سنة - 16 سنة
		27.45	00	1.56	3.92	18.03	3.92	%	
0.552	3.90	39	00	01	05	30	03	ت	من 17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	0.39	1.96	11.76	1.17	%	
1.026	3.77	47	03	03	04	29	08	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	1.17	1.17	1.56	11.37	3.13	%	
0.754	3.88	255	03	11	39	162	40	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	4.31	15.29	63.53	15.69	%	

إن مساعدة الزملاء في العمل تتطلب قوة و طاقة وقدرة بدنية، ومن خلال الجدول رقم (101) يوضح العلاقة بين عبارة أساعد زملائي في أنجاز بعض مهامهم مع متغير الأقدمية نلاحظ أن أكبر قيمة كانت لدى الفئة التي لها أقدمية أقل من 10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 3.93، في حين أن قيمة كانت لدى الفئة التي لها أقدمية تفوق 22 سنة، هذه المعطيات يمكن تفسيرها بأن من لهم أقدمية أقل هم الفئة الشابة القادرة على العمل و بدل مجهودات كبيرة. بالتالي لها من القدرة ما يكفي لمساعدة الزملاء، كما أن هذه الفئة تعتبر حديثة العهد مقارنة بغيرها. على هذا الأساس فإن مساعدة الغير قد يكون أسلوب من أجل الاندماج داخل المؤسسة وتكوين صداقات وعلاقات إنسانية تسمح لهم بالتكيف والاستقرار داخل العمل.

ثالثا- تحديد الارتباطات بين قيم العمال والولاء العاطفي.

بعد المرور على مختلف المعطيات المتحصل عليها من ميدان الدراسة عن طريق الاستبيان، المقابلة والملاحظة، وبعد تحليلها وتفسيرها، نسعى من خلال هذا العنصر إلى تحديد الارتباطات بين متغيرات الفرضية الجزئية الثانية المتمثلة في قيم العمال كمتغير مستقل والولاء العاطفي كمتغير تابع، وذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط.

1- تحديد الارتباطات بين دليل الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة.

في سبيل التحقق من الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية، اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط بيرسون من أجل التعرف على طبيعة العلاقة بين مؤشرات الفرضية، وفي هذا الصدد جاءت النتائج كما يلي :

-الجدول رقم (102): متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين دليل الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة.

مؤشرات قيم العمال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء العاطفي
الانضباط	0.466**	000	التضحية من أجل المؤسسة
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.01		

من الشواهد الواردة في الجدول رقم (102) نلاحظ أن هناك علاقة طردية موجبة بين مؤشر قيم العمال المتمثل في الانضباط مع مؤشر الولاء العاطفي المتمثل في التضحية من أجل المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.466 عند مستوى الدلالة 0.01، وهو دال إحصائياً على علاقة متوسطة بين المؤشرات، فالانضباط يجعل العامل متوازن في اتجاهاته وسلوكياته، مما يسمح له باتخاذ القرارات الصحيحة التي تكون في مصلحة المؤسسة. وعلى هذا الأساس كلما كان العامل منضبطاً كلما قدم تضحيات في سبيل المؤسسة التي يعمل بها.

2 - تحديد الارتباطات بين دليل النزاهة و الافتخار بالمؤسسة.

تكملة لما جاء في الجدول رقم (102) نبقى مع مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، وذلك من أجل الكشف عن طبيعة الارتباطات بين مؤشراتهما، وفيما يلي نجد الجدول رقم (103) الذي يبحث في العلاقة بين النزاهة والافتخار بالمؤسسة.

- الجدول رقم (103): متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين دليل النزاهة و الافتخار بالمؤسسة.

مؤشرات قيم العمال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء العاطفي
النزاهة	0.436**	000	الافتخار بالمؤسسة
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين النزاهة والافتخار بالمؤسسة عند مستوى الدلالة 0.01		

حيث نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن هناك علاقة موجبة متوسطة، تدل على أن العامل النزاهة يرتباط بلغ 0.436 عند مستوى الدلالة 0.01 وهي علاقة موجبة متوسطة، تدل على أن العامل النزاهة يفتخر بمؤسسته ويمدحها أمام الآخرين، فالمؤسسة تعتبر بمثابة مصدر الرزق لهم كما أن العديد من العمال في المؤسسة المينائية هم امتداد لأبائهم وأجدادهم الذين خدموا المؤسسة سنوات طويلة. بالتالي من النزاهة الاعتراف بما قدمته لهم المؤسسة، والافتخار بكونهم جزء منها.

3-تحديد الارتباطات بين دليل الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز.

تم وضع الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز كمؤشرات للفرضية الجزئية الثانية ومن أجل التعرف على العلاقة الارتباطية بينهما تم الاستعانة بمعامل بيرسون.

- الجدول رقم (104): متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين دليل الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز.

مؤشرات قيم العمال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء العاطفي
الإلتقان	0.512**	000	ارتفاع مستوى الإنجاز
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز عند مستوى الدلالة 0.01		

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز بلغ 0.512 عند مستوى الدلالة 0.01 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز، فبطبيعة الحال يعتبر إلتقان العمل أحد العوامل التي تؤثر في الإنجاز وتؤدي إلى ارتفاعه مما يدل على كفاءة المورد البشري داخل المؤسسة المينائية، وفي هذا الصدد نجد دراسة الحنيطة (2003) التي توصلت إلى وجود علاقة بين موجبة بين القيم التنظيمية وكفاءة الأداء.

- الجدول رقم (105): يوضح أثر قيم العمال على الولاء العاطفي من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط.

معامل الارتباط R	R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.502	0.252	0.249	0.807
قيمة f: 85.17 مستوى المعنوية: 000 a=0.05			
المتغير	b	seb	بيتا B
قيم العمال	2.200	0.213	10.347
الولاء العاطفي (التابع)	0.495	0.54	9.229

إذن بعد أن دلت المعطيات في الجداول (102) (103) (104) على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية، فإنه ومن أجل التعرف على أثر قيم العمال على الولاء العاطفي تم الاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث تفيد البيانات في الجدول رقم (105) أن العلاقة الارتباطية بين قيم العمال والولاء العاطفي هي علاقة موجبة بلغت 0.502، كما أن معامل التحديد R² بلغ 0.252 مما يعني أن 25 % من التغير في المتغير التابع يعود إلى تغير في المتغير المستقل أما 75 % المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تأخذها الدراسة الراهنة بعين الاعتبار

مما يجعل المجال مفتوحا للبحث في مختلف العوامل التي تؤثر في الولاء العاطفي، غير قيم العمال كما أن (f) المحسوبة بلغت 85.17 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد وجود أثر لبعد قيم العمال على الولاء العاطفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

4- تحديد أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على قيم العمال والولاء العاطفي :

سبق أن دلت المتوسطات الحسابية على وجود فروقات في اتجاهات العمال نحو عبارات قيم العمال والولاء العاطفي مع بعض المتغيرات الديمغرافية .

وفي سبيل التعرف على أثر بعض المتغيرات الديمغرافية كالجنس، المستوى التعليمي، الفئة السوسومهنية في قيم العمال والولاء العاطفي اعتمدنا على تحليل التباين الأحادي أنوفا، الذي أبرز مجموعة من المعطيات كما يلي :-

- الجدول رقم (106) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى العلمي على قيم العمال والولاء العاطفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم العمال	بين المجموعات	9.939	4	2.773	0.028
	داخل المجموعات	223.999	250		
	المجموع	233.937	254		
الولاء العاطفي	بين المجموعات	6.261	4	2.481	0.044
	داخل المجموعات	157.723	250		
	المجموع	163.984	254		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (106) المتعلق بتحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي على قيم العمال والولاء العاطفي أن النتائج تفيد أن هناك أثر لمتغير المستوى التعليمي على كل من قيم العمال والولاء العاطفي، حيث بلغت قيمة f بالنسبة لقيم العمال 2.773 ومستوى الدلالة 0.028 وهي أقل من 0.05، كما أن f المتعلقة بالولاء العاطفي بلغت 2.481 وهي أكبر من مستوى الدلالة التي قدرت

ب 0.044 التي تبقى أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك أثر لمتغير المستوى التعليمي على قيم العمال والولاء العاطفي.

- الجدول رقم (107) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الجنس على قيم العمال والولاء العاطفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم العمال	بين المجموعات	7.961	3	3.271	0.022
	داخل المجموعات	203.647	251		
	المجموع	211.608	254		
الولاء العاطفي	بين المجموعات	5.842	3	2.629	0.050
	داخل المجموعات	185.907	251		
	المجموع	191.749	254		

تفيد الشواهد الرقمية في الجدول رقم (107) بوجود أثر لمتغير الجنس على قيم العمال والولاء العاطفي، حيث أوضحت المعطيات أن قيمة f المحسوبة لكلا المتغيرين (قيم العمال، الولاء العاطفي) أكبر من مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0.05، حيث أن قيمة f بالنسبة لقيم العمال بلغت 3.271 ومستوى الدلالة 0.022 وهي أقل من 0.05. أما قيمة f بالنسبة للولاء العاطفي فبلغت 2.629 ومستوى الدلالة 0.050 مساوية لمستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود أثر لمتغير الجنس على قيم العمال والولاء العاطفي.

-الجدول رقم(108) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الفئة السوسيو مهنية على قيم العمال والولاء العاطفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم العمال	بين المجموعات	5.652	3	2.025	0.011
	داخل المجموعات	233.485	251		
	المجموع	239.137	254		
الولاء العاطفي	بين المجموعات	13.310	3	3.898	0.010
	داخل المجموعات	285.687	251		

		254	298.996	المجموع	

من خلال الجدول رقم (108) المتعلق بأثر الفئة السوسيو مهنية على قيم العمال والولاء العاطفي نلاحظ أن هناك أثر لمتغير الفئة السوسيو مهنية على قيم العمال والولاء العاطفي، إذ نجد أن قيمة f المحسوبة فيما يتعلق بالمتغيرين أكبر من مستوى الدلالة، حيث بلغت قيمة f المتعلقة بقيم العمال 2.025، أما مستوى الدلالة فكانت 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

أما قيمة f المتعلقة بالولاء العاطفي فبلغت 3.898 ومستوى الدلالة 0.010 وهي أقل من 0.05 بالتالي نقول أن الفئة السوسيو مهنية تؤثر في اتجاهات العمال نحو قيم العمال والولاء العاطفي.

5- النتيجة العامة المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى :

ختما لما جاء من تحليل للمعطيات المتعلقة بعبارات قيم العمال وعبارات الولاء العاطفي، ومن خلال التعرف على استجابات أفراد العينة نحوها، والتي كانت في أغلبها موجبة ومرتفعة حسب ما ذلت على ذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية إضافة إلى ما ذلت عليه نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مؤشرات قيم العمال ومؤشرات الولاء العاطفي من وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهم، وأخيرا النتائج المحصل عليها عن طريق الانحدار الخطي البسيط، إضافة إلى تحليل التباين الأحادي أنوفا الذي أوضح وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغير قيم العمال والولاء العاطفي، نصل إلى نتيجة عامة تثبت الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية.

وعلى هذا الأساس نقول : أن هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

خلاصة:

إذن بعد عرض وتحليل الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية خلصت الدراسة إلى وجود أثر القيم العمال على الولاء العاطفي، كما دلت الاحصائيات على وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال، وبهذا نخلص إلى تحقق الفرضية الجزئية الثانية.



عناصر الفصل التاسع

تمهيد :

أولاً- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات قيم العمل .

1- عبارات دليل الالتزام

2- عبارات دليل المشاركة الجماعية

3- عبارات دليل الحرية في العمل .

ثانياً- عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حول عبارات الولاء المعياري

1- عبارات دليل تبني أهداف المؤسسة.

2- عبارات دليل بذل مجهود أكبر.

3- عبارات دليل التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة.

ثالثاً- تحديد الارتباطات بين قيم العمل والولاء المعياري

1- تحديد الارتباطات بين دليل الالتزام وتبني أهداف المؤسسة

2- تحديد الارتباطات بين دليل المشاركة الجماعية وبذل مجهود أكبر .

3- تحديد الارتباطات بين دليل الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة.

4- تحديد أثر المتغيرات الديمغرافية على قيم العمل والولاء المعياري

5- النتيجة العامة المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

خلاصة

تمهيد :

تتمة لما جاء في الفصل السابع والثامن، فإن الفصل التاسع يتمحور حول عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل و الولاء المعياري في المؤسسة المينائية بسكيدة، ومن خلال تحديد الأدلة المتعلقة بكل متغير نقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها بهدف الوصول إلى نتيجة تثبت أو تنفي الفرضية الجزئية الثالثة .

أولا- عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول عبارات قيم العمل:

تعكس القيم التنظيمية اتجاهات العمال نحو العديد من المتغيرات والتي من بينها نجد قيم العمل وفي هذا السياق تم وضع مجموعة من الأدلة التي نسعى من خلالها إلى التعرف على استجابات العمال بالمؤسسة المينائية على هذه الأدلة، ومنها نجد ما يلي :-

1 - عبارات دليل الالتزام .

لقد عرف الالتزام بكونه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة، هذا التعريف يبرز بلا شك دوره في التأسيس لقيم عمل إيجابية تبرز من خلال سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم داخل التنظيم. لهذا ومن أجل التعرف على اتجاهات عمال المؤسسة المينائية بسكيدة نحوه تم وضع العبارات التالية الموضحة في الجدول رقم (109)

- الجدول رقم (109): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الالتزام

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
32	يوجد التزام داخل المؤسسة	ت	68	122	47	14	04	3.93	0.900	مرتفع
		%	26.7	47.8	18.4	5.5	1.6			
33	يسود الاحترام المتبادل بين العمال	ت	45	135	48	18	09	3.74	0.949	مرتفع
		%	17.6	52.9	18.8	7.1	3.5			
34	يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة	ت	61	121	51	17	05	3.85	0.929	مرتفع
		%	23.9	47.5	20.0	6.7	2.0			
35	يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة	ت	80	112	48	10	05	3.99	0.916	مرتفع
		%	31.4	43.9	18.8	3.9	2.0			
								3.87	0.923	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي										

تعتبر قيم العمل بمثابة الموجه والمرشد للعمال داخل المؤسسة، هذه القيم هي التي تمنعهم من ارتكاب الأخطاء، خصوصا وأنها محصلة من المعارف والخبرات التي اكتسبها العامل من محيطه الثقافي والاجتماعي و التاريخي والديني، والتنظيمي. وبهذا يمكن القول أن قيم العمل ترتبط بالعامل بالدرجة الأولى وتؤثر في العديد من اتجاهاته وسلوكياته، وفي هذا الصدد ومن خلال الجدول رقم (109) نحاول معرفة اتجاه العمال نحو دليل الالتزام، حيث نلاحظ أن الاتجاه العام الكلي كان إيجابيا ومرتفعا بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري كلي 0.923 .

ولقد جاءت عبارة يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة أولا بمتوسط حسابي 3.99 بعدها نجد عبارة يوجد التزام داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.93 وثالثا عبارة يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85 ورابعا وأخيرا عبارة يسود الاحترام المتبادل بين العمال بمتوسط حسابي 3.74 . هذه الدلائل الإحصائية تفيد بوجود التزام داخل المؤسسة، حيث تبرز مؤشرات من خلال الاحترام سواء للقانون الداخلي أو للعمال بين بعضهم البعض، أو في الحفاظ على ممتلكات المؤسسة. وبهذا يمكن القول أن أفراد العينة بالمؤسسة المينائية يتحلون بالالتزام . ونحاول من خلال بعض الجداول تربط العبارات مع بعض المتغيرات الديمغرافية تحليلها وتفسيرها بشكل أكثر عمق .

- الجدول رقم (110): يوضح العلاقة بين عبارة يوجد التزام داخل المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يوجد التزام داخل المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.902	3.75	59	02	02	15	30	10	ت	الإطارات
		23.13	0.78	0.78	5.88	11.76	3.92	%	
0.851	4.07	71	00	04	11	32	24	ت	أعوان التحكم
		27.84	00	1.56	4.31	12.54	9.41	%	
0.917	3.93	125	02	08	21	60	34	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	0.78	3.13	8.23	23.52	13.33	%	
0.890	3.91	255	04	14	47	122	68	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	5.49	17.43	47.84	26.66	%	

تبرز المعطيات الواردة في الجدول رقم (110) والذي يوضح العلاقة بين عبارة يوجد التزام داخل المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية أن الاتجاه الكلي كان إيجابياً ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.890. لكن يلاحظ من جهة أخرى أن فئة أعوان التحكم كانت أكبر قيمة بمتوسط حسابي 4.07 ثم فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي 3.93، وأخيراً الإطارات بمتوسط حسابي 3.75.

في ظل هذه المعطيات يمكن القول أن التزام أعوان التحكم نابع من مهامهم الأكثر تخصصاً، إضافة أيضاً إلى أنهم قد يكونون الأقرب من أصحاب القرار في المؤسسة، إضافة إلى ذلك نجد أعوان التنفيذ أيضاً وهذا قد يرجع لطبيعة المهام الموكلة لهم، فبالرغم من أنهم الفئة الأقل منزلة بين الإطارات وأعوان التحكم، إلا أن دورهم مهم جداً في المؤسسة، فبدون هذه الفئة يتوقف العمل في المؤسسة، أما الإطارات فهي فئة تعتبر نفسها أفضل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، لهذا فهي تتنظر لنفسها بنوع من تقدير الذات وعلى هذا الأساس قد يكون التزامها أقل من الفئات الأخرى.

- الجدول رقم (111): يوضح العلاقة بين عبارة يسود الاحترام المتبادل بين العمال مع متغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يسود الاحترام المتبادل بين العمال	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
00	4.00	02	00	00	00	02	00	ت	أقل من 23 سنة
		0.78	00	00	00	0.78	00	%	
0.959	3.83	63	01	07	08	33	14	ت	من 23-33 سنة
		24.70	0.39	2.74	3.13	12.94	5.49	%	
0.909	3.70	118	03	09	26	62	18	ت	من 34-43 سنة
		46.27	1.17	3.52	10.2	24.31	7.05	%	
0.805	3.82	57	01	02	12	33	09	ت	من 44-53 سنة
		22.35	0.39	0.78	4.70	12.94	3.52	%	
1.589	3.33	15	04	00	02	05	04	ت	أكثر من 54 سنة
		5.88	1.56	00	0.78	1.96	1.56	%	
0.852	3.73	255	09	18	48	135	45	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.52	7.05	18.82	52.94	17.64	%	

بطبيعة الحال على الصغير احترام الكبير وهذا ما تحت عليه القيم الاجتماعية للمجتمع الجزائري، وفي الجدول رقم (111) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يسود الاحترام المتبادل بين العمال مع متغير العمر نلاحظ أن الفئة الأقل من 23 سنة كانت أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.00، في حين نجد أن العمال الأكبر من 54 سنة بمتوسط حسابي 3.33 وهو الأضعف مقارنة بالبقية .

هذه المعطيات يمكن تفسيرها بأن العمال الأقل عمرا وبحكم صغر سنهم مما يدل على التحاقهم مؤخرًا بالمؤسسة، فإن ذلك قد يعد عاملا أساسيا في سلوكهم الذي يظهر الاحترام لغيرهم، وهذا كونهم الأصغر إضافة إلى كونهم الأقل أقدمية. أما من هم أكبر من 54 سنة فقد يكون الحال بالنسبة لهم بما أنهم الأكبر سنا فإنهم الأولى بالاحترام من غيرهم ممن هم أقل منهم عمرا، على هذا الأساس فقد تكون هذه الفئة لا تشعر بأنها تتلقى الاحترام الذي تستحق من قبل العمال.

- الجدول رقم (112): يوضح العلاقة بين عبارة يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة مع متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
0.973	3.82	209	05	16	43	93	52	ت	ذكر
		81.96	1.96	6.27	16.86	36.47	20.39	%	
0.683	3.98	46	00	01	08	28	09	ت	أنثى
		18.03	00	0.39	3.13	10.98	3.52	%	
0.828	3.90	255	05	17	51	121	61	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.96	6.66	20.00	47.45	23.92	%	

النتائج في الجدول رقم (112) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة مع متغير الجنس توضح أن الاتجاه الكلي كان مرتفعا وإيجابيا، لكن الملاحظ أن الإناث بمتوسط حسابي بلغ 3.98 كانوا أولا ثم الذكور بمتوسط حسابي بلغ 3.82، يمكن تفسير هذا الفرق بكون الإناث أكثر حذرا في استعمال وسائل المؤسسة، وهذه قد تكون طبيعة خاصة بالإناث، فكما تحافظ على أثاث منزلها، وأشياءها، هي تحافظ على ممتلكات المؤسسة، أما الرجال فعموما لا يهتمون كثيرا بمسألة المحافظة على ممتلكات المؤسسة إلا إذا كان هناك تعويض للضرر الذي يحدثونه .

- الجدول رقم (113): يوضح العلاقة بين عبارة يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.892	3.78	27	01	00	08	13	05	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	0.39	00	3.13	5.09	1.96	%	
0.928	3.89	72	02	03	14	35	18	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	0.78	1.17	5.49	13.72	7.05	%	
0.875	4.04	70	00	05	10	32	23	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	00	1.96	3.92	12.54	9.01	%	
0.793	3.95	39	00	01	10	18	10	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	0.39	3.92	7.05	3.92	%	
1.041	4.21	47	02	01	06	14	24	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.78	0.39	2.35	5.49	9.41	%	
0.905	3.97	255	05	10	48	112	80	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.96	3.92	18.82	43.92	31.37	%	

من خلال الجدول رقم (113) الذي يوضح العلاقة بين عبارة يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة مع متغير الأقدمية. نلاحظ أن الاتجاه الكلي كان إيجابياً ومرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.97، حيث حصلت فئة العمال الأقل من 5 سنوات على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.78، في حين أن فئة العمال الأكثر من 22 سنة حصلت على أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.21.

هذه المعطيات تبين أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما كان أكثر اطلاعاً على القوانين التي تدير المؤسسة، هذا الاطلاع يجعلهم أكثر تطبيقاً واحتراماً له، على العكس من ذلك نجد العمال الجدد قد يكونون غير مطلعين أساساً على القانون الداخلي للمؤسسة، وبطبيعة الحال إن كنت تجهل وجود قانون معين فإنك لن تتعامل وفقه، وهذا يجعلك لا تحترمه.

إضافة إلى ذلك فإن قيم العمال القدامى تختلف عن قيم العمال الجدد، فالعامل الذي له أقدمية طويلة داخل المؤسسة كانت له قيمة اجتماعية مختلفة عن القيم الموجودة داخل المؤسسة، ومع مرور الوقت امتزجت مع قيم المؤسسة وقوانينها وشكلت عاملاً له اتجاهات وسلوكيات مختلفة عن قيم العمال

الموجودين الآن، والدليل على ذلك نجد أغلب العمال القدامى يتدمرون من الجيل الجديد لأنه حسب رأيهم متخاذل، وكسول، لا يحب أن يبذل مجهود كبير، لكن في المقابل يبحث على الأجر المرتفع، والراحة، الحصول على الترقية والتكوين وغيرها من الامتيازات، التي يعتبرها حق من حقوقه، وفي المقابل يكون متجاهلاً لواجباته، هذه القيم التي يتحلى بها العمال الجدد الذي أنشأتهم منظومة تعليمية واجتماعية وثقافية تختلف عما كانت عليه في السابق تسهم إلى حد ما في وجود اختلافات في آراءهم واتجاهاتهم .

2. عبارات دليل المشاركة الجماعية.

أصبحت المشاركة الجماعية في العمل من بين القيم التي تسعى المؤسسات لاعتمادها، ونشرها بين عمالها، فالمشاركة تسهم في إحداث ترابط وانسجام بين العمال، مما يسهم في زيادة فعاليتهم، ولقد سبق وأن أكدت ذلك تجارب هاوثورن التي أفضت إلى وضع أسس نظرية العلاقات الإنسانية، وضمن هذا الإطار نحاول من خلال الجدول رقم (114) التعرف على استجابات أفراد العينة بالمؤسسة المينائية على عبارات المشاركة الجماعية .

حيث نلاحظ من خلال الجدول أن 178 من أفراد العينة يوافقون على عبارة، قيم العمل تركز على عمل الفريق، أي ما نسبته 69.8 % وهي أعلى نسبة، بعدها نجد عبارة قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين بنسبة بلغت 59.6 % موافقون عليها، وثالث عبارة حازت على أقل نسبة موافقة هي تشجع المؤسسة العمل الجماعي بنسبة 45.9 %، هذه الأرقام تعكس استجاباتهم التي أفضت إليها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بكل عبارة.

- الجدول رقم (114): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات المشاركة الجماعية.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
36	قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين	51	101	63	32	08	3.61	1.040	مرتفع
		20.0	39.6	24.7	12.5	3.1			
37	قيم العمل تركز على عمل الفريق	41	137	53	20	04	3.75	0.874	مرتفع
		16.1	53.7	20.8	7.8	1.6			

متوسط	1.053	3.38	12	36	90	78	39	ت	تشجع المؤسسة العمل الجماعي	38
			4.7	14.1	35.3	30.6	15.3	%		
مرتفع	0.989	3.58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

حيث تفيد المعطيات في الجدول رقم (114) المتعلق بعبارات دليل المشاركة الجماعية أن الاتجاه العام كان إيجابياً ومرتفعاً، حيث حصلت عبارة قيم العمل تركز على عمل الفريق على متوسط حسابي بلغ 3.75 ثم بعدها عبارة، قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وأخيراً نجد عبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.38 . إذن بالنسبة للعبارة التي تحصلت على أكبر قيمة بمتوسط حسابي 3.75 وهي قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين، قد ترجع هذه النتيجة لكون طبيعة العمل في الأساس داخل المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على العمل الجماعي، فالعمل على متن السفن لشحنها أو تفريغها يتطلب تعاوناً، العمل في الورشات من أجل صيانة العتاد ونقله يتطلب تعاوناً، العمل داخل المديريات يتطلب أيضاً مشاركة، لهذا فإن هذه المشاركة أضحت قيمة من قيم المؤسسة .

أما فيما يتعلق بعبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي التي تحصلت على أقل قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.38 فيمكن القول أن المؤسسة كهيكل وقوانين ومسؤولين لا يشجعون العمل الجماعي، لذلك فالمؤسسة مثلاً لا تقدم امتيازات على العمل الجماعي، هي تركز على انتهاء المهام في الوقت المحدد فقط، بعدها كل عامل يتحصل على أجره منفرداً، ولا توجد منحة خاصة بالعمل الجماعي. على هذا الأساس يمكن القول أن العمال أسسوا لقيم المشاركة والعمل كفريق وليس المؤسسة.

وضمن نفس السياق، ومن أجل التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية في اتجاهات العمال نحو عبارات دليل المشاركة الجماعية نجد الجدول رقم (115) المتعلق بعبارة قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين مع متغير الأقدمية. حيث نلاحظ أن:

- الجدول رقم (115) : يوضح العلاقة بين عبارة قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.884	3.63	27	01	01	08	14	03	ت	أقل من 5 سنوات

		10.58	0.39	0.39	3.13	5.49	1.17	%	
0.902	3.56	72	01	07	25	29	10	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	0.39	2.74	9.80	11.37	3.92	%	
1.123	3.69	70	03	08	16	24	19	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	1.17	3.13	6.27	9.41	7.45	%	
0.993	3.59	39	00	07	09	16	07	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	2.74	3.52	6.27	2.74	%	
1.247	3.57	47	03	09	05	18	12	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	1.17	3.52	1.96	7.05	4.70	%	
1.029	3.60	255	08	32	63	101	51	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.13	12.54	24.70	39.61	20.00	%	

بيانات الجدول رقم (115) الذي يوضح العلاقة بين عبارة قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين مع متغير الأقدمية، أن الاتجاه العام كان إيجابيا ومرتفعاً، حيث بلغ 3.60 وانحراف معياري قدر بـ 1.029 ويبدو من خلال معطيات الجدول أنه لا توجد علاقة بين الأقدمية واتجاهات أفراد العينة نحو العبارة، حيث نجد أن فئة العمال الأقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي بلغ 3.63 أما من لهم أقدمية تفوق 22 سنة كان المتوسط الحسابي 3.57 .

هذا التباين قد يرجع بالدرجة الأولى لاختلاف طبيعة المهام، فهناك عمال لا تتطلب مهامهم ووظائفهم المشاركة مع الآخرين حتى لو كانت لهم أقدمية تفوق 22 سنة، في حين يوجد عمال يتطلب عملهم المشاركة الجماعية ولو لم يمر على توظيفهم سوى أسابيع قليلة.

إضافة إلى ذلك فأنا نتحدث عن فئات مختلفة من حيث العمر والأقدمية والجنس والوظيفة، هذه الاختلافات بالتأكيد ينتج عنها اختلافات في القيم والتوجهات.

- الجدول رقم (116) : يوضح العلاقة بين عبارة قيم العمل تركز على عمل الفريق مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					قيم العمل تركز على عمل الفريق
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.768	3.59	59	01	05	13	38	02	ت الإطارات

		23.13	0.39	1.96	5.09	14.90	0.78	%	
0.796	3.90	71	00	04	14	38	15	ت	أعوان التحكم
		27.84	00	1.56	5.49	14.90	5.88	%	
0.952	3.74	125	03	11	26	61	24	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	1.17	4.31	10.2	23.92	9.41	%	
0.838	3.74	255	04	20	53	137	41	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	7.84	20.78	53.73	16.08	%	

توضح الشواهد الإحصائية المتعلقة بالجدول رقم (116) أن الاتجاه العام نحو عبارة قيم العمل تركز على عمل الفريق كان اتجاه إيجابيا ومرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري قدر بـ 0.838 ولقد كانت فئة أعوان التحكم الأعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 ثم فئة أعوان التنفيذ بمتوسط 3.74، وأخيراً فئة الإطارات بمتوسط حسابي 3.59 .

يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء اختلاف الوظائف والمهام الملقاة على عاتق كل فئة، وبطبيعة الحال هذه الاختلافات تكون اتجاهات وسلوكيات مختلفة، على هذا الأساس نجد أعوان التحكم وبحكم تخصصهم يرون أن قيم العمل تركز على عمل الفرق، فقد يكونون هم فئة ترى في نفسها فريق واحد يختلف عن الإطارات وأعوان التنفيذ، أما الإطارات وبما أنهم حصلوا على أقل قيمة فقد يعود هذا أيضاً إلى طبيعة عملهم الذي لا يتطلب وجود فرق، فكل إطار له مكتبته الخاص ومهامه التي يقوم بها بمفرده على هذا الأساس كانت اتجاهاتهم أقل بالمقارنة مع أعوان التنفيذ، الذين يتطلب عملهم أن يكونوا ضمن فرق .

- الجدول رقم (117): يوضح العلاقة بين عبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					تشجع المؤسسة العمل الجماعي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة			
0.997	3.15	59	02	14	21	17	05	ت	الإطارات	
		23.13	0.78	5.49	8.23	6.66	1.96	%		
0.998	3.46	71	01	10	28	19	13	ت	أعوان التحكم	
		27.84	0.39	3.92	10.98	7.45	5.09	%		
1.102	3.43	125	09	12	41	42	21	ت	أعوان التنفيذ	

		49.01	3.52	4.70	16.08	16.47	8.23	%	
1.032	3.34	255	12	36	90	78	39	ت	المتوسط الحسابي والانحراف
		100	4.70	14.11	35.29	30.58	15.29	%	المعياري الكلي

أفرزت البيانات الكمية في الجدول رقم (117) الذي يوضح العلاقة بين عبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي الفئة السوسيو مهنية أن الاتجاه الكلي نحو العبارة جاء متوسطا قدر بـ 3.34، ولقد حصلت فئة أعوان التحكم على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.46، ثم فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي قدر بـ 3.43، وخيرا فئة الإطارات بمتوسط حسابي بلغ 3.15.

هذه النتائج تبين من جديد أن اختلاف المهام والوظائف قد ينتج عنه اختلاف في الاتجاهات والقيم والآراء، حيث نجد أعوان التحكم والتنفيذ وهما من حيث السلم التراتبي أقل من فئة الإطارات لهما اتجاهات متقاربة نحو عبارة تشجع المؤسسة العمل الجماعي، على عكس الإطارات الذين كان اتجاههم متوسطا نحو العبارة، وكما سبق الذكر فإن السبب قد يعود لكون فئة الإطارات أقل احتياج للعمل ضمن فرق على العكس من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم .

3- عبارات دليل الحرية في العمل :

تعتمد التنظيمات العملاقة على مبدأ الحرية في العمل مما يفضي إلى خلق جو يلائم الإبداع والابتكار وطرح الأفكار الجديدة . بالتالي أضحت اليوم بمثابة قيمة من قيم العمل التي تحرص عليها كل الحرص المؤسسات التي تسعى للمنافسة والحصول على معدلات ولاء عالية، في هذا الصدد نحاول من خلال الجدول رقم (118) التعرف على اتجاهات العمال في المؤسسة المينائية نحو الحرية في العمل كإحدى قيم العمل .

- الجدول رقم (118): يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارات دليل الحرية في العمل

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
39	توفر المؤسسة الحرية لطرح الأفكار الجديدة	39	99	76	30	11	3.49	1.027	مرتفع
		%	15.3	38.8	29.8	11.8			
40	توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين	20	100	83	34	18	3.27	1.025	متوسط

			7.1	13.3	32.5	39.2	7.8	%	العمال	
متوسط	1.026	3.38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

تعتبر الحرية في العمل أحد القيم التي يسعى العمال لأن تتواجد في مؤسساتهم، وهذا لما توفره من إيجابيات على مستوى الممارسة أو الأفكار، فالحرية في العمل تسمح للعامل بأن يكون أكثر انفتاحا مع رؤسائهم، حيث يعرض أفكاره الجديدة وتصورات، كما تسمح له بإبراز اختلافه من حيث التوجهات والقيم والثقافة، وفي الجدول رقم (118) المتعلق بدليل الحرية في العمل نجد أن الاتجاه الكلي كان متوسطا حيث حصلت عبارة توفر المؤسسة الحرية في طرح الأفكار الجديدة على متوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري قدر بـ 1.027، ثم عبارة توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين العمال بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف معياري بلغ 1.026 .

من خلال هذه المعطيات؛ يمكن القول أن الحرية في العمل في المؤسسة المينائية وحسب اتجاهات أفراد العينة تبدوا من قيم العمل التي لا تعززها المؤسسة، فالاتجاه الكلي المتوسط يوضح ذلك، وقد يعود ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة وكونها مؤسسة عمومية وخدمائية بالدرجة الأولى، فإن كل شيء فيها منظم وفق قوانين معينة لا تتطلب لا أفكار جديدة ولا منافسة مع غيرها، خصوصا وأن كل الموانئ في الجزائر هي مؤسسات عمومية، وكما نعلم فإنه لا توجد منافسة بين المؤسسات العمومية، فالدولة هي صاحبة القرار أولا وأخيرا فيما يتعلق بتسييرها وحصصها السوقية.

لهذا يمكن القول؛ أن طبيعة المؤسسة و نشاطها له دور في تحديد قيمها وقيم عمالها واتجاهاتهم، ومن أجل التعمق أكثر في تحليل دليل الحرية في العمل نربط عبارته مع بعض المتغيرات الديمغرافية .

- الجدول رقم (119) : يوضح العلاقة بين عبارة توفر المؤسسة الحرية لطرح الأفكار الجديدة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					توفر المؤسسة الحرية لطرح الأفكار الجديدة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.965	3.39	59	02	08	20	23	06	ت	الإطارات
		23.13	0.78	3.13	7.84	9.01	2.35	%	
1.018	3.63	71	01	09	21	24	16	ت	أعوان التحكم

		27.84	0.39	3.52	8.23	9.41	6.27	%	
1.059	3.46	125	08	13	35	52	17	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	3.13	5.09	13.72	20.39	6.66	%	
1.014	3.49	255	11	30	76	99	39	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	4.31	11.76	29.80	38.82	15.29	%	

يعتبر العمل الإداري أو المكتبي روتينيا بالمقارنة مع غيره من الوظائف، لهذا نجد النتائج في الجدول رقم (119) الذي يوضح العلاقة بين عبارة توفر المؤسسة الحرية لطرح الأفكار الجديدة مع متغير الفئة السوسيو مهنية، يبرز أن فئة الإطارات حصلت على أقل قيمة بمتوسط حسابي متوسط بلغ 3.39 ثم فئة أعوان التنفيذ بمتوسط حسابي بلغ 3.46 ثم فئة أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وهي أكبر قيمة.

على هذا الأساس يمكن اعتبار فئة الإطارات أكثر فئة يكون العمل عندها روتينيا بالمقارنة مع الفئات الأخرى، فالعمل الإداري عوما لا يتيح المجال لطرح أفكار جديدة، أما فيما يتعلق بأعوان التحكم والتنفيذ فقد يحظون ببعض الحرية وذلك بسبب أن مهامهم قد تسمح لهم باعتماد أساليب جديدة تسهل عليهم العمل وتجعله بعيدا عن الروتين .

- الجدول رقم (120) : يوضح العلاقة بين عبارة توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين العمال مع متغير المستوى التعليمي .

توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين العمال		التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
ابتدائي		ت	02	08	06	00	01	17	3.59	0.939
		%	0.78	3.13	2.35	00	0.39	6.66		
متوسط		ت	03	17	12	02	02	36	3.47	0.941
		%	1.17	6.66	4.70	0.78	0.78	14.11		
ثانوي		ت	11	27	14	12	03	67	3.46	1.105
		%	4.31	10.58	5.49	4.70	1.17	26.27		
جامعي		ت	03	44	47	18	08	120	3.13	0.934
		%	1.17	17.25	18.43	7.05	3.13	47.05		

1.335	2.73	15	04	02	04	04	01	ت	دراسات عليا
		5.88	1.56	0.78	1.56	1.56	0.39	%	
1.050	3.27	255	18	34	83	100	20	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	7.05	13.33	32.55	39.22	7.84	%	

غالبا ما يحمل الأفراد الذين لديهم مستويات تعليمية عليا طموحا كبيرا يسعون لتحقيقه من خلال العمل الذين يتحصلون عليه، لكن في غياب المنافسة تضيق الفرصة، والبيانات المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (120) الذي يوضح العلاقة بين عبارة توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين العمال مع متغير المستوى التعليمي، تبرز أن الاتجاه الكلي نحو العبارة كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.27 ، كما أن فئة العمال الذين لديهم دراسات عليا كانوا أقل قيمة بمتوسط حسابي منخفض بلغ 2.27.

والملاحظ أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي انخفض المتوسط الحسابي . هذه المعطيات توضح بشكل جلي أنه لا يمكن الحديث عن المنافسة في المؤسسة المينائية بمعناه الحقيقي، فربما توجد منافسة بين العمال البسطاء من أجل الحصول على عمل إضافي، لكن من يحملون مستويات تعليمية عليا، يرون عكس ذلك إذ يبدو أنهم لا يشعرون بأي نوع من المنافسة داخل المؤسسة، مجرد مهام روتينية، الكل يقوم بها، وفي الأخير الجميع يحصل على نفس المنحة جراء أدائه، حيث أخبرنا العديد من العمال أنهم يتحصلون على نفس القيمة المالية في التقييم السنوي للأداء، وهناك العديد منهم من أبدوا تدميرهم من هذه النقطة، فسواء بدلت مجهودات كبيرة أو لا، فالجميع سواسية في التقييم وذلك على اعتبارات غير موضوعية وعقلانية .

في الحقيقة هذه أحد القيم التي خلفها التسيير الاشتراكي، حيث يتساوى المجد والكسول في الغنيمة وللأسف نجد المشرفين يدافعون عن هذا الفعل حيث أخبرنا أحدهم أنه لا يستطيع أن يضع تقيما أقل للعامل حتى لو لم يقدّم عمله كما يجب، وكأن هناك اتفاق بين الجميع حول هذه النقطة .

ثانيا - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الولاء المعياري:

يعد الولاء المعياري أحد أنواع الولاء التنظيمي، ولقد اعتمد كتغير مستقل في الفرضية الجزئية الثالثة في هذه الدراسة، ومن أجل التعرف على اتجاهات عمال المؤسسة المينائية نحوه تم وضع مجموعة من الأدلة التي من بينها دليل تبني أهداف المؤسسة .

1- عبارات دليل تبني أهداف المؤسسة.

بطبيعة الحال، فإن تبني أهداف المؤسسة من قبل العمال والسعي لتحقيقها بكل مجهود يعتبر مؤشرا عن الولاء المرتفع، ضمن هذا الإطار صاغت الدراسة الراهنة مجموعة من العبارات التي نسعى من خلالها للتعرف على اتجاهات العمال نحو الولاء المعياري.

- الجدول رقم (121): يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل تبني أهداف المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
13	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	ت	69	146	31	06	03	4.07	0.768	مرتفع
		%	27.1	57.3	12.2	2.4	1.2			
14	لا اسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة	ت	63	97	69	22	04	3.76	0.974	مرتفع
		%	24.7	38.0	27.1	8.6	1.6			
15	أشعر بالاستقرار في العمل	ت	60	107	61	22	05	3.76	0.972	مرتفع
		%	23.5	42.0	23.9	8.6	2.0			
16	أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة	ت	51	93	73	30	08	3.58	1.035	مرتفع
		%	20.0	36.5	28.6	11.8	3.1			
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي									
								3.79	0.937	مرتفع

تبين النتائج في الجدول رقم (121) المتعلق باتجاهات أفراد العينة حول عبارات دليل تبني أهداف المؤسسة أن الاتجاه العام كان مرتفعا وإيجابيا إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.79 وانحراف معياري قدر بـ 0.937 ولقد حصلت عبارة أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.07 ثم تلتها عبارتي، لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة، وعبارة أشعر بالاستقرار في العمل على نفس المتوسط الحسابي 3.76، وأخيرا عبارة أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.58.

من خلال الأرقام المبينة في الجدول، يمكن القول أن هناك تقاربا بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال، وقد يعود هذا التقارب لكون المؤسسة توفر الحد الأقصى من احتياجات العمال، سواء على

مستوى الأجر، الرعاية الصحية، الخدمات الاجتماعية، التكوين... وغيرها، دون أن ننسى التشابه من حيث الجوانب القيمة والثقافية، فأغلب عمال المؤسسة هم أبناء الولاية، لهذا فهم يحملون قيمهم الاجتماعية المتشابهة لمتنجز مع قيم المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن الحديث عن وجود تبني لأهداف المؤسسة من قبل العمال. ومن أجل التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية في اتجاه العمال نحو عبارات دليل تبني أهداف المؤسسة نقوم بالربط بين العبارات وعدد من المتغيرات الديمغرافية من خلال جداول مركبة .

- الجدول رقم (122): يوضح العلاقة بين عبارة أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة مع متغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
00	4.00	02	00	00	00	02	00	ت	أقل من 23 سنة
		0.78	00	00	00	0.78	00	%	
0.801	4.06	63	01	01	09	34	18	ت	من 23-33 سنة
		24.7	0.39	0.39	3.52	13.33	7.05	%	
0.711	4.08	118	00	03	16	67	32	ت	من 34-43 سنة
		46.27	00	1.17	6.27	26.27	12.54	%	
0.649	4.16	57	00	01	05	35	16	ت	من 44-53 سنة
		22.35	00	0.39	1.96	13.72	6.27	%	
1.298	3.60	15	02	01	01	08	03	ت	أكثر من 54 سنة
		5.88	0.78	0.39	0.39	3.13	1.17	%	
0.691	3.98	255	03	06	31	146	69	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	2.35	12.15	57.25	27.05	%	

من خلال الجدول رقم (122) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة مع متغير الفئة العمر، نجد أن هناك اتجاه كلي إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.691، لكن في نفس الوقت نلاحظ أن هناك فروقا واضحة، حيث أن من أعمارهم تفوق 54 سنة حصلوا على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.60، في حين أن من أعمارهم تتراوح ما بين أقل من 23 سنة إلى غاية 35 سنة كان المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين 4.00 - 4.16 .

هذه البيانات التي تبرز أن العمر قد لا يكون عاملاً مؤثراً في العمال من أجل تبني أهداف المؤسسة وعلى هذا الأساس، قد يعود إلى الاختلافات والفروقات الفردية الموجودة بين العمال على المستوى التعليمي، والوظيفي، الاجتماعي، الثقافي والقيمي، قد تكون هي وراء اختلاف اتجاهات العمال نحو العبارة، لأنه من المنطقي كلما زاد عمر العامل كلما دل ذلك على أقدميته في المؤسسة، مما يجعله أكثر سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة، لكن المعطيات المحصل عليها أفادت بعكس ذلك مع الفئة العمرية الأكبر من 54 سنة، التي قد تكون في مرحلة الاستعداد للتقاعد لهذا كان المتوسط الحسابي أقل قيمة.

- الجدول رقم (123): يوضح العلاقة بين عبارة لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.877	3.67	27	01	00	10	12	04	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	0.39	00	3.92	4.70	1.56	%	
0.914	3.69	72	00	07	23	27	15	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	00	2.74	9.01	10.58	5.88	%	
1.052	3.77	70	01	07	21	19	22	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	0.39	2.74	8.23	7.45	8.62	%	
0.864	3.87	39	00	03	08	19	09	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	00	1.17	3.13	7.45	3.52	%	
1.102	3.79	47	02	05	07	20	13	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.78	1.96	2.74	7.84	5.09	%	
0.961	3.75	255	04	22	69	97	63	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	8.62	27.05	38.03	24.70	%	

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (123) يتبين أنه كلما زادت أقدمية العمال كلما كان اتجاههم أكبر قيمة نحو عبارة لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة، حيث نلاحظ أن من لهم أقدمية أقل من 5 سنوات كانوا أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.67، بعدها بدأ يرتفع مع الفئة التي لها أقدمية ما بين 5-10 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.69 ليرتفع أكثر مع العمال الذين لديهم أقدمية

تفوق 11-16 سنة بمتوسط حسابي 3.77 ثم مع من لهم أقدمية ما بين 17-21 سنة بمتوسط حسابي 3.87 وهي أكبر قيمة لينخفض بعدها إلى 79 3. عند العمال الذين لديهم أقدمية تفوق 22 سنة.

يمكن تفسير هذه المعطيات أنه كلما زادت أقدمية العامل كلما زاد ارتباطا بالمؤسسة وتعلقا بها، هذا الارتباط يجعله رافضا لكل من يتحدث عنها بسوء، أما فيما يتعلق بالعمال الذين تفوق أقدمتهم 22 سنة فربما يرجع الانخفاض في اتجاههم كونهم في الأساس نادرا ما يصادفون أشخاص يتحدثون بسوء عن المؤسسة، خصوصا إذا كانوا معروفين داخل المؤسسة وخارجها، ولهم مكانتهم واحترامهم، في حين من لهم أقدمية 5 سنوات ويحكم أنهم موظفين جدد فأن ارتباطهم بالمؤسسة قد يكون أقل من غيرهم . لهذا فهم لا يكثرثون بشكل كبير لمن يتحدث بسوء عن المؤسسة، فربما أهدافهم الحالية تنحصر في الجانب المادي، على عكس العمال الذين قضوا وقتا طويلا داخل المؤسسة، وقد تكون أهدافهم تطابقت مع أهداف المؤسسة أو على الأقل اقتربت منها.

- الجدول رقم (124): يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالاستقرار في العمل مع متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					عبارة أشعر بالاستقرار في العمل	
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
1.007	3.75	209	05	20	48	85	51	ت	ذكر
		81.96	1.96	7.84	18.82	33.33	20.00	%	
0.797	3.83	46	00	02	13	22	09	ت	أنثى
		18.03	00	0.78	5.09	8.62	3.52	%	
0.902	3.79	255	05	22	61	107	60	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.96	8.62	23.92	41.96	23.52	%	

إن تبني أهداف المؤسسة يجعل العامل يشعر بالاستقرار والرضى داخل مؤسسته، فالتقارب أو التطابق ما بين أهدافها يقلل درجات الصراع وعدم التكيف، لهذا من خلال الدلائل الإحصائية في الجدول رقم (124) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالاستقرار في العمل مع متغير الجنس أن الاتجاه الكلي كان مرتفع وإيجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري قدر بـ 0.902. لكن الملاحظ أن فئة الإناث حصلت على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 ثم فئة الذكور بمتوسط حسابي بلغ 3.75 . وقد يكون السبب في هذا التباين كون الذكور لديهم أهداف وطموحات أكثر من الإناث، حيث وجدنا داخل المؤسسة من يتحدث عن كون المؤسسة هي مكان لكسب الخبرة فقط من أجل

الانتقال للعمل في مؤسسات الشراكة الأجنبية، كما أن هناك من يطمح للحصول على عروض من دول أجنبية . إذن بهذه الأهداف لدى فئة الذكور يمكن القول أن هناك عدم توافق إلى حد معين بين أهداف المؤسسة وأهدافهم، في حين أن فئة الإناث وبسبب طبيعتهم التي تبحث عن الاستقرار من خلال العمل بمكان يكون قريب من المنزل، إضافة إلى أنها قد تتخلى عن طموحاتها بمجرد أن تؤسس أسرة ويصبح لديها أطفال . لهذا نجدها أكثر بحثا عن الاستقرار، وربما هذا ما وجدته في المؤسسة المينائية.

- الجدول رقم (125): يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.659	4.06	17	00	01	00	13	03	ت	ابتدائي
		6.66	00	0.39	00	5.09	1.17	%	
0.967	3.92	36	01	01	09	14	11	ت	متوسط
		14.11	0.39	0.39	3.52	5.49	4.31	%	
1.035	3.75	67	01	07	19	21	19	ت	ثانوي
		26.27	0.39	2.74	7.45	8.23	7.45	%	
1.053	3.37	120	06	18	38	42	16	ت	جامعي
		47.05	2.35	7.05	14.90	16.47	6.27	%	
0.961	3.27	15	00	03	07	03	02	ت	دراسات عليا
		5.88	00	1.17	2.74	1.17	0.78	%	
0.935	3.67	255	08	30	73	93	51	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	3.13	11.76	28.62	36.47	20.00	%	

النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (125) والذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة مع متغير المستوى التعليمي، تبين أنه بالرغم من الاتجاه الكلي المرتفع والإيجابي بمتوسط حسابي بلغ 3.67، إلا أن هناك فروق بين من تحصلوا على مستويات تعليمية عليا وبين من لم يتحصلوا على ذلك، حيث نلاحظ أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي انخفض المتوسط الحسابي فالعمال الذين لديهم المستوى الابتدائي حصلوا على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.06، أما العمال المتحصلين على الدراسات العليا، حصلوا على أقل قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.27 وهو بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير هذه المعطيات؛ بأن العمال الذين لديهم مستويات تعليمية منخفضة، تطابقت أهدافهم مع أهداف المؤسسة، فهم لا يملكون مقومات تسمح لهم بالبحث عن فرص وطموحات خارج المؤسسة، خصوصا في ظل الوضع الاقتصادي للبلاد وارتفاع نسبة البطالة لدى حاملي الشهادات، فما بالك بمن لا شهادات لهم، لهذا نجدهم يشعرون بالرضى داخل المؤسسة، و ربما لهم قناعة بأنهم تحصلوا على أكثر مما يستحقون. أما العمال الحائزين على شهادات عليا، فقد يكونون أقل ميلا لتبني وتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا إذا كانت تلك الأهداف لا تلبي طموحاتهم، فهناك العديد منهم من ينتظر فرصة أفضل لمغادرة المؤسسة، لهذا يشعرون برضى أقل من غيرهم عن الأوضاع في المؤسسة.

2. عبارات دليل بذل مجهود أكبر من أجل المؤسسة.

إن بذل العمال لمجهودات كبيرة من أجل المؤسسة التي يعملون بها، يحمل العديد من الدلالات حيث تعتبر انعكاس للأداء الجيد والمرتفع ، وهذا ما أكدت عليه النظريات الكلاسيكية في التنظيم وعلى رأسها الإدارة العلمية التي ربطت بين زيادة المجهود وارتفاع الأداء، وبالرغم من أن تصورات تايلور أفضت إلى أن العامل المادي هو أول محفز لزيادة المجهود، إلا أن هذه الدراسة تربط بينه وبين الولاء، حيث تقتض أن بذل مجهودات كبيرة من طرف العمال يعتبر مؤشرا عن مدى ارتباطهم وولائهم لمؤسستهم، ومن أجل التحقق من ذلك ، تم وضع مجموعة من العبارات الواقعية الموضحة في الجدول رقم (126) والمتعلقة بدليل بذل مجهود أكبر من أجل المؤسسة.

حيث نلاحظ من خلال المعطيات الميدانية الموضحة في الجدول أن الموافقون على عبارة أبدل مجهودات كبيرة في العمل كانت هي الأعلى بنسبة بلغت 77.2%، تليها عبارة أتحمّل أعباء إضافية في العمال حيث أن الموافقون بلغوا ما نسبته 65.4% وأخيرا نجد عبارة أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل حيث أن الموافقون عليها بلغوا 63.5 %

- الجدول رقم (126): يوضح إجابات المبحوثين حول دليل بذل مجهود أكبر من أجل المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة			
17	أبدل مجهودات كبيرة في العمل	71	126	44	10	04	3.98	0.867	مرتفع
		27.8	49.4	17.3	3.9	1.6			
18	أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل	66	96	71	19	03	3.80	0.950	مرتفع
		25.9	37.6	27.8	7.5	1.2			

مرتفع	0.952	3.76	03	25	60	109	58	ت	أتحمل أعباء إضافية في العمل	19
			1.2	9.8	23.5	42.7	22.7	%		
مرتفع	0.923	3.84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي							

وتتمة لما جاء سابقا، نلاحظ أن الاتجاه العام كان إيجابيا ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري قد بـ 0.000. لقد حصلت عبارة أبذل مجهودات كبيرة في العمل على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.867، تليها عبارة أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل انهاء العمل بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.950، وأخيرا عبارة أتحمّل أعباء إضافية في العمل بمتوسط حسابي قدر بـ 3.952 وانحراف معياري 0.952 .

هذه النتائج التي توضح أن الاتجاه العام لأفراد العينة حول دليل بذل مجهودات كبيرة من أجل المؤسسة هو اتجاه إيجابي مما يعني أن عمال المؤسسة المينائية، لا يتهاونون في أداء مهامهم، وهم على استعداد لبذل مجهودات كبيرة في العمل، وهذا قد يدل على ولائهم للمؤسسة وارتباطهم بها والسعي لتحقيق أهدافها بكل ما يملكون من جهد . والحقيقة أنه خلال الدراسة الميدانية تمت ملاحظة العديد من العمال سواء على مستوى الورشات أو الإدارات وهم يؤدون أعمالهم، ويبدلون مجهودات كبيرة، حيث ينتقلون من مديرية إلى أخرى ومن ورشة عمل إلى أخرى، ومن مهمة إلى مهمة، وبهذا يمكن القول أن عمال المؤسسة المينائية متفانين في عملهم.

ومن أجل التعرف على أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال نحو عبارات بذل مجهودات كبيرة من أجل المؤسسة، نجد الجدول رقم (127) الذي يربط بين عبارة أبذل مجهودات كبيرة في العمل مع متغير الأقدمية.

-الجدول رقم (127): متعلق بالعلاقة بين عبارة أبذل مجهودات كبيرة في العمل مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أبذل مجهودات كبيرة في العمل	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.907	3.85	27	01	00	07	13	06	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	0.39	00	2.74	5.09	2.35	%	
0.795	3.96	72	00	03	15	36	18	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	00	1.17	5.88	14.11	7.05	%	

0.843	4.11	70	00	03	12	29	26	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	00	1.17	4.70	11.37	10.20	%	
0.793	3.95	39	01	00	07	23	08	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	0.39	00	2.74	9.01	3.13	%	
1.039	3.91	47	02	04	03	25	13	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	0.78	1.56	1.17	9.80	5.09	%	
0.875	3.95	255	04	10	44	126	71	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	3.92	17.25	49.41	27.84	%	

إن النتائج الموضحة في الجدول رقم (127) تبين أن هناك اتجاه إيجابي ومرتفع فيما يتعلق بعلاقة عبارة أبدل مجهودات كبيرة في العمل مع متغير الأقدمية، بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري قدر بـ 0.875، كما يلاحظ أن هناك ارتفاع في المتوسط الحسابي كلما زادت الأقدمية، حيث بلغ عند الفئة لها تتجاوز أقدميتها 5 سنوات 3.85 ثم ارتفع إلى 3.96 عند من لهم أقدمية من 5-10 بعدها وصل إلى 4.11 لدى الفئة ما بين 11-16 ثم ينخفض عند الفئة التي لها أقدمية تتجاوز 22 سنة حيث بلغ 3.91 وهي أقل قيمة.

من خلال هذه البيانات يمكن القول أن العمال كلما زادت أقدميتهم كلما بدلوا مجهودات أكبر من أجل المؤسسة، وهذه حالة طبيعية في حالة وجود ولاء وانتماء للمؤسسة، أما فيما يتعلق بالفئة الأكثر من 22 سنة فيمكن القول أنها الفئة الأكبر سناً. بالتالي هي غير قادرة على بذل مجهودات كبيرة، في حين من لهم أقدمية ما بين أقل من 5 سنوات إلى غاية 16 سنة يعتبرون الفئة الأكثر قوة ونضج، وكلما زاد ارتباطهم بالمؤسسة كلما زادت مجهوداتهم.

- الجدول رقم (128): متعلق بالعلاقة بين عبارة أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.097	3.63	59	01	10	14	19	15	ت	الإطارات
		23.13	0.39	3.92	5.49	7.45	5.88	%	
0.936	3.85	71	00	05	22	23	21	ت	أعوان التحكم

		27.84	00	1.96	8.62	9.01	8.23	%	
0.880	3.85	125	02	04	35	54	30	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	0.78	1.56	13.72	21.18	11.76	%	
0.971	3.77	255	03	19	71	96	66	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	7.45	27.84	37.64	25.88	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (128) المتعلق بالعلاقة بين عبارة أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل مع متغير الفئة السوسيو مهنية. أن فئة الإطارات كانت أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 في حين حصل كل من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ على نفس المتوسط الحسابي 3.85.

يمكن تفسير هذه البيانات، لكون الإطارات قد يعتبرون الفئة الأقل ارتباطاً بالمؤسسة والولاء لها بالمقارنة مع الفئات الأخرى و ربما يرجع ذلك لأن الإطارات يرون أن مهامهم لا تعترضها الصعوبات، فكما سبق الذكر إن العمل الإداري يمتاز بالروتين والنمطية، لهذا فالإطارات ربما لا يجدون أي صعوبة في عملهم، في حين أن أعوان التنفيذ والتحكم، وبالمقارنة مع الإطارات قد يكونوا أكثر ارتباطاً بالمؤسسة، إضافة إلى أن طبيعة المهام التي يقومون بها قد تكون فيها بعض الصعوبات خصوصاً أعوان التنفيذ، إذ أن مهامهم فيها بعض الصعوبة إضافة إلى الخطر.

-الجدول رقم (129): متعلق بالعلاقة بين عبارة أتحمل أعباء إضافية في العمل مع الحالة الاجتماعية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					ت	أعزب (ة)
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.00	3.98	50	00	05	10	16	19	ت	أعزب (ة)
		19.60	00	1.96	3.92	6.27	7.45	%	
0.953	3.66	192	03	20	49	87	33	ت	متزوج (ة)
		75.29	1.17	7.84	19.21	34.12	12.94	%	

0.756	4.29	07	00	00	01	03	03	ت	مطلق (ة)
		2.74	00	00	0.39	1.17	1.17	%	
0.548	4.50	06	00	00	00	03	03	ت	أرمل(ة)
		2.35	00	00	00	1.17	1.17	%	
0.814	4.10	255	03	25	60	109	58	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	9.80	23.52	42.75	22.75	%	

تفيد الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (129) المتعلق بالعلاقة بين عبارة أتحمل أعباء إضافية في العمل مع الحالة الاجتماعية أن فئة المتزوجين حصلت على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.66 أما أعلى قيمة فكانت عند فئة الأرامل بمتوسط حسابي بلغ 4.50.

ويمكن تفسير هذه الدلائل الكمية، بأن المتزوجين قد يعتبرون الفئة الأكثر استقرارا اجتماعيا وماديا لهذا فليس لها استعداد كبير من أجل تحمل أعباء إضافية، فربما هم يفضلون قضاء أوقات الفراغ مع عائلاتهم. في حين نجد فئة الأرامل أكثر استعدادا لتحمل أعباء إضافية ربما من أجل الحصول على عائد مادي، خصوصا إذا كانت امرأة ولديها أطفال وليس لها من يدعمها ماديا فإنها تتحمل أعباء إضافية من أجل عائلتها.

كما يمكن القول أن المتزوجين قد يكونون أقل ارتباطا بالمؤسسة من الفئات الأخرى، على افتراض أنهم مستقرين من جميع الجوانب، فإنهم ربما لا يشعرون بالمؤسسة، فكل أهدافهم محققة. بالتالي قد يكون هذا أحد العوامل التي لا تجعلهم ملزمين بتحمل أعباء إضافية، أما فئة الأرامل وعلى افتراض أنها أحست بدعم المؤسسة لها في حالتها هذه فإنهم يشعرون بالالتزام لرد جميل لمؤسستهم، ولقد عبرت عن ذلك إحدى العاملات الأرامل بعبارة " لو تحتاج المؤسسة عينها تقدمهم لها دون تردد".

3- عبارات دليل التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة.

إن التوافق بين قيم العمال وقيم العمل يرتبط بشكل كبير بالولاء المعياري، ولعل النموذج الإداري الياباني يعكس هذه القيمة، من خلال ارتفاع معدلات الولاء لدى العامل الياباني وفي كل القطاعات، لهذا تم وضع مجموعة من العبارات التي نهدف من ورائها إلى التعرف على اتجاهات عمال المؤسسة المينائية حول مدى التوافق بين قيمهم وقيم العمل في المؤسسة.

- الجدول رقم (130): يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة .

رقم العبارة	العبارة	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة						المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الاتجاه العام
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
20	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة	ت	53	116	69	13	04	3.79	0.884	مرتفع
		%	20.8	45.5	27.1	5.1	1.6			
21	أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة	ت	57	102	65	28	03	3.71	0.972	مرتفع
		%	22.4	40.0	25.5	11.0	1.2			
22	أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة	ت	59	126	54	13	03	3.88	0.861	مرتفع
		%	23.1	49.4	21.2	5.1	1.2			
23	اعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي	ت	46	63	79	46	21	3.26	1.190	متوسط
		%	18.0	24.7	31.0	18.0	8.2			
24	أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة	ت	73	106	61	11	04	3.91	0.914	مرتفع
		%	28.6	41.6	23.9	4.3	1.6			
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي									
								3.71	0.964	مرتفع

إن الولاء المعياري يتطلب التزام أخلاقي اتجاه المؤسسة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود توافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة، وفي هذا الصدد تبرز المعطيات في الجدول رقم (130) الذي يوضح إجابات أفراد العينة حول دليل التوافق بين قيم العمال وقيم العمل أن هناك اتجاه إيجابي كلي مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري قدر بـ 0.964. ويلاحظ أن عبارة أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة حصلت على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.91 ثم تلتها عبارة أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 ثم عبارة هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.79، بعدها نجد عبارة أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 3.71 وأخيرا نجد عبارة أعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي أقل قيمة بمتوسط حسابي 3.26.

من خلال هذه النتائج ؛ يمكن القول أن هناك توافق إلى حد ما بين قيم العمال وقيم المؤسسة ويبرز هذا في الاتجاه المرتفع نحو عبارة أشعر أنني جزء من هذه المؤسسة، بطبيعة الحال هذا الشعور لا يتأتى إلا إذا كان العامل مستقرا ومتكيف مع قيم المؤسسة وثقافتها، فالاختلاف القيمي أو الثقافي غالبا ما ينتج عنه صراعات سواء نفسية بين الفرد ونفسه أو بين الفرد وزملائه أو بين الفرد وقيم المؤسسة ككل.

لكن فيما يتعلق بعبارة، أعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي، والتي تحصلت على أقل قيمة، يمكن القول أن العامل في المؤسسة المينائية يتقبل مغادرته للمؤسسة كما يتقبل مغادرة الآخرين لها دون الشعور بأي التزام أخلاقي يفرض عليهم البقاء فيها، فربما المصلحة هي المتحكم الأول في سبب البقاء أو المغادرة، وليس الالتزام الأخلاقي.

ومن خلال الجداول المركبة نحاول معرفة أثر بعض الخصائص الديمغرافية على اتجاهات العمال فيما يخص عبارات دليل توافق قيم العمال مع قيم المؤسسة.

وفي هذا الصدد نجد الجدول رقم (131) الذي يوضح العلاقة بين عبارة هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة مع متغير الإقامة أن 112 من مجموع 180 من سكان الحضر يوافقون على أن هناك توافقا بين قيمهم وقيم المؤسسة، أما سكان شبه حضري فنجد أن 36 من مجموع 47 يوافقون على ذلك، في حين أن ما عدده 21 من مجموع 28 من أهل الريف موافقون على ذلك . وبالرغم من أن أهل الحضر يمثلون الأغلبية في المؤسسة المينائية إلا أن النتائج توضح أن أهل الريف أعلى قيمة من حيث المتوسطات الحسابية، حيث نجد أن المعطيات تبين أنه بالرغم من كون الاتجاه الكلي كان إيجابيا ومرتقعا بمتوسط حسابي بلغ 3.96 وانحراف معياري قدر بـ 0.832. إلا أن العمال القادمون من مناطق ريفية كانوا أعلى قيمة بمتوسط حسابي 4.18، ثم بعدهم نجد فئة الشبه حضري بمتوسط حسابي 4.06 وأخيرا عمال الحضر بمتوسط حسابي 3.66 .

- الجدول رقم (131): متعلق بالعلاقة بين عبارة هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة مع الإقامة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.886	3.66	180	04	12	52	86	26	ت	حضري
		70.58	1.56	4.70	20.39	33.72	10.20	%	
0.791	4.06	47	00	01	10	21	15	ت	شبه حضري
		18.43	00	0.39	3.92	8.23	5.88	%	
0.819	4.18	28	00	00	07	09	12	ت	ريفي
		10.98	00	00	2.74	3.52	4.70	%	
0.832	3.96	255	04	13	69	116	53	ت	المتوسط الحسابي والانحراف

		100	1.56	5.09	27.05	45.49	20.78	%	المعياري الكلي

يمكن القول أن هناك تشتت بسيط في اتجاهات العمال حول العبارة، وقد يكون السبب في كون أهل الريف والشبه الحضري يختلفون قليلا عن الحضر في قيمهم وثقافتهم بسبب اختلاف البيئة ونمط المعيشة. بالتالي هم أكثر مراعاة للتوافق مع قيم المؤسسة من خلال مراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة، على عكس أهل المدينة الذين يشكلون الأغلبية الساحقة داخل المؤسسة، ولهم نفس القيم والخلفية الاجتماعية والثقافية بحكم أنهم من نفس البيئة، لدى فهم أساسا لا يرون أن هناك اختلاف بين قيمهم وقيم المؤسسة، على هذا الأساس كان اتجاههم أقل مقارنة بغيرهم.

وبالبقاء دائما مع عبارات دليل التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة نجد من خلال الجدول رقم (132) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة مع متغير الجنس. أن البيانات الرقمية توضح أن الإناث كان اتجاههم أعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 وانحراف معياري قدر ب 0.885 مما يعني أنهم أكثر شعور بالراحة داخل المؤسسة، في حين نجد فئة الذكور بمتوسط حسابي أقل بلغ 3.69 وانحراف معياري قدر ب 0.991.

-الجدول رقم (132): متعلق بالعلاقة بين عبارة أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة مع متغير الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة
			موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	
0.991	3.69	209	03	25	51	84	46	ت
		81.96	1.17	9.80	20.00	32.94	18.03	%
0.885	3.80	46	00	03	14	18	11	ت
		18.03	00	1.17	5.49	7.05	4.31	%
0.938	3.74	255	03	28	65	102	57	ت
		100	1.17	10.98	25.49	40.00	22.35	%

على هذا الأساس يمكن القول أن المؤسسة توفر بيئة مريحة للعمل، لكن فئة الإناث أكثر شعورا بها، وربما يرجع هذا لكون الإناث يتلقون معاملة يراعي فيها المسؤولين أوضاعهم الاجتماعية المختلفة، حيث يسمحون لهم بغادرة المؤسسة قبل الوقت المحدد في حالات خاصة كمرض الأهل أو الأولاد، وعلى العكس من ذلك قد لا يتساهل الرؤساء مع العمال الرجال في حالة التغيب أو التأخر، إضافة إلى أن طبيعة عمل النساء ومهامهم أقل صعوبة وخطورة من الرجال، لهذه الأسباب قد نجد الإناث أكثر راحة داخل المؤسسة من الرجال.

في نفس السياق نجد المعطيات الكمية في الجدول رقم (132) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة مع متغير العمر حيث تفيد معطيته أن هناك اتجاه إيجابي كلي من قبل العمال نحو العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.79 وانحراف معياري قدر بـ 0.834.

كما نلاحظ أنه كلما زاد العمر كلما زادت قيمة المتوسط الحسابي، فالعمال الأقل من 23 سنة حصلوا على متوسط حسابي قدر بـ 3.50 وهو أقل قيمة، في حين نجده يتراوح ما بين 3.80-3.94 مع باقي الفئات العمرية الأخرى.

- الجدول رقم (133): متعلق بالعلاقة بين عبارة أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة مع متغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.707	3.50	02	00	00	01	01	00	ت	أقل من 23 سنة
		0.78	00	00	0.39	0.39	00	%	
0.965	3.94	63	01	05	10	28	19	ت	من 23-33 سنة
		24.70	0.39	1.96	3.92	10.98	7.45	%	
0.849	3.88	118	02	03	29	57	27	ت	من 34-43 سنة
		46.27	0.78	1.17	11.37	22.35	10.58	%	
0.789	3.86	57	00	04	10	33	10	ت	من 44-53 سنة
		22.35	00	1.56	3.92	12.94	3.92	%	
0.862	3.80	15	00	01	04	07	03	ت	أكثر من 54 سنة
		5.88	00	0.39	1.56	2.74	1.17	%	

0.834	3.79	255	03	13	54	126	59	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.17	5.09	21.18	49.41	23.13	%	

في هذا الصدد يمكن القول أنه كلما زاد عمر العامل كلما دل هذا على نضجه، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل ولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وهذا يسمح له بالشعور بأنه جزء من المؤسسة، إضافة إلى أن اختلاف الأعمار يعني اختلاف الأجيال، فالعامل الذي عمره يتجاوز 54 سنة بطبيعة الحال يختلف في قيمه واتجاهاته عن العامل الذي له أقل من 23 سنة، هذه الاختلافات قد تعتبر السبب في اختلاف اتجاهاتهم حول عبارة أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة.

- الجدول رقم (134): متعلق بالعلاقة بين عبارة أعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي مع متغير الأقدمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
1.330	3.33	27	04	02	08	07	06	ت	أقل من 5 سنوات
		10.58	1.56	0.78	3.13	2.74	2.35	%	
1.119	3.38	72	04	11	24	20	13	ت	من 5 سنوات إلى 10
		28.23	1.56	4.31	9.41	7.84	5.09	%	
1.146	2.86	70	08	19	26	09	08	ت	11 سنة - 16 سنة
		27.45	3.13	7.45	10.2	3.52	3.13	%	
1.144	3.51	39	01	07	12	09	10	ت	17 سنة - 21 سنة
		15.29	0.39	2.74	4.70	3.52	3.92	%	
1.212	3.45	47	04	07	09	18	09	ت	22 سنة فما فوق
		18.43	1.56	2.74	3.52	7.05	3.52	%	
1.190	3.30	255	21	46	79	63	46	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	8.23	18.03	30.98	24.70	18.03	%	

بالنسبة للولاء المعياري؛ فإن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى يعتبر عملاً غير أخلاقي، لكن بالنسبة لعمال المؤسسة المينائية، فإن المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (134) تبين أن الاتجاه الكلي نحو

العبارة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.30 وانحراف معياري قدر بـ 1.190 مما يدل على وجود تشتت في اتجاهات أفراد العينة، حيث نجد أن فئة العمال الذين لديهم أقدمية ما بين 11-16 سنة حصلوا على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 2.86، في حين من لهم أقدمية تقل عن خمس سنوات بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة 3.33. إضافة إلى ذلك نجد العمال لديهم أقدمية ما بين 17-22 سنة بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وهو أعلى قيمة من العمال الذين لديهم أقدمية تفوق 22 سنة.

يمكن تفسير هذه المعطيات في كون الأقدمية لا تؤثر بشكل كبير في اتجاهات العمال المختلفين من حيث الفروقات الفردية والقيم الاجتماعية، والمستوى الدراسي . وربما لهذا كانت النتائج المحصل عليها نابعة من قناعات العمال باختلاف أقدميتهم، خصوصاً وأن الاتجاه الكلي جاء متوسط مما يعني أن العمال متقاربين في هذه النقطة بغض النظر عن أقدميتهم، فكل عامل نظر للعبارة من وجهة نظره الخاصة التي يرى فيها أنه لا ضير من ترك المؤسسة والعمل في أخرى سواء بالنسبة له أو لزملائه إذا كانت المصلحة تقتضي ذلك ولا دخل للأمر بالجوانب الأخلاقية .

- الجدول رقم (135): متعلق بالعلاقة بين عبارة أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات والنسبة % لإجابات العينة على كل عبارة					أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة	
			معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.945	3.63	59	02	05	14	30	08	ت	الإطارات
		23.13	0.78	1.96	5.49	11.76	3.13	%	
0.925	3.97	71	00	05	16	26	24	ت	أعوان التحكم
		27.84	00	1.96	6.27	10.20	9.41	%	
0.871	4.02	125	02	01	31	50	41	ت	أعوان التنفيذ
		49.01	0.78	0.39	12.15	19.60	16.08	%	
0.913	3.87	255	04	11	61	106	73	ت	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي
		100	1.56	4.31	23.92	41.56	28.62	%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (135) الذي يوضح العلاقة بين عبارة أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية أن الاتجاه الكلي نحو العبارة جاء مرتفعاً وإيجابياً بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 0.913 وفي نفس السياق نجد أن أعلى قيمة كانت لدى فئة أعوان التنفيذ

بمتوسط حسابي بلغ 4.02 بعده نجد أعوان التحكم بمتوسط حسابي 3.97 وأخيرا نجد الإطارات بمتوسط حسابي هو الأقل قيمة 3.63 يمكن القول أن هذه النتائج تعكس مدى الشعور بالالتزام لدى فئة أعوان التنفيذ أكثر من غيرهم، وقد يكون السبب في أن أعوان التنفيذ وبحكم عملهم الذي يتطلب تواجدهم ضمن فرق ومجموعات عمل نشأت بينهم روابط الصداقة لهذا نجدهم أكثر من الفئات الأخرى انتماء للمؤسسة، وكذلك قد يكون هذا الشعور نابع من فكرة رد الجميل للمؤسسة التي وظفتهم وأعطتهم أجورا مرتفعة ومكانة بين المجتمع المحلي من خلال مكانة المؤسسة بالرغم من المستويات التعليمية المنخفضة لدى غالبيتهم العظمى، أما فيما يتعلق بالإطارات فكما سبق الذكر هم فئة أكثر طموحا وبحثا عن فرص عمل أفضل لهذا ربما هم أقل التزاما اتجاه مؤسستهم.

بالموازاة مع البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان نستعين أيضا بالبيانات المحصل عليها بواسطة المقابلة، حيث نجد في سؤال يقول: حسب رأيك ما هي الصفات التي تجعلك كرئيس تحكم على أن عاملا يملك ولاء أكثر من غيره للمؤسسة ؟ يمكن توضيح الاجابات من خلال الجدول التالي:

- الجدول رقم (136): متعلق بالمقابلة : محور الولاء.

النسب المئوية	التكرارات	البدايل العينة
33.33	02	احترام القانون وتوقيت العمل
16.66	01	عدم ترك المؤسسة مها كانت الظروف
50.00	03	الحفاظ على أسرار المؤسسة والقيام بعملهم بجودة وإتقان
100	06	المجموع

من خلال الجدول المتعلق بالمقابلة والذي تمحور حول سؤال مفاده: حسب رأيك ما هي الصفات التي تجعلك كرئيس تحكم على أن عاملا يملك ولاء أكثر من غيره للمؤسسة ؟ تمحورت إجابات المبحوثين حول : احترام القانون، الحفاظ على أسرار المؤسسة، الإتقان والجودة في العمل، إضافة إلى عدم ترك المؤسسة مهما كانت الظروف، والملاحظ أن عدم ترك المؤسسة كانت الأقل حيث مفردة واحدة فقط من 06 مبحوثين ذكر هذه الصفة، لهذا يمكن القول أن مغادرة المؤسسة أو البقاء فيها قد لا يعتبر مؤشرا على الولاء لدى العديد من المسؤولين، فهم يتعاملون مع العمال بما أنهم جزء من المؤسسة، لكن إذا ما

قرر أحد ما مغادرة المؤسسة، فربما لا يعتبر دليل على عدم ولاءه ، ففي النهاية لكل الحق في البحث عن فرص أفضل.

ثالثا- تحديد الارتباطات بين قيم العمل والولاء المعياري :

يشمل هذا العنصر على عرض إحصائي، من أجل تحديد الارتباطات بين متغيري الفرضية الجزئية الثالثة، والتي نقول : هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري، وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط

11- تحديد الارتباطات بين دليل الالتزام وتبني أهداف المؤسسة .

إذن في هذا الصدد تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين مؤشرات قيم العمل والولاء المعياري والذي نبرز نتائجه خلال ما جاء في الجدول رقم (137)
-الجدول رقم (137) : متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين الالتزام وتبني أهداف المؤسسة

مؤشرات قيم العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء المعياري
الالتزام	0.531**	000	تبني أهداف المؤسسة
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين الالتزام وتبني أهداف المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.01		

إذن من خلال البيانات في الجدول (137) نلاحظ أن معامل الارتباط بين مؤشر الالتزام وتبني أهداف المؤسسة بلغ 0.531 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الالتزام وتبني أهداف المؤسسة، مما يعني أنه كلما عززت قيم العمل التزام العمال كلما أدى ذلك إلى تبنيهم أهداف المؤسسة والعمل بكل جهد من أجل تحقيقها .

12-تحديد الارتباطات بين دليل المشاركة الجماعية وبذل مجهود أكبر .

بعد أن بينت المعطيات في الجدول رقم (137) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام وتبني أهداف المؤسسة نصل من خلال الجدول رقم (138) للتعرف على طبيعة العلاقة بين المشاركة الجماعية وبذل مجهود أكبر من أجل المؤسسة.

-الجدول رقم (138) : متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين المشاركة الجماعية وبذل مجهود أكبر.

مؤشرات قيم العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء المعياري
المشاركة الجماعية	0.506**	000	بذل مجهود أكبر

القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين المشاركة الجماعية وبدل مجهود أكبر عند مستوى الدلالة 0.01

وضمن هذا السياق توضح العطيّات في الجدول رقم (138) وجود علاقة طردية بين المشاركة الجماعية وبدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.506 وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01. مما يعني أن تحلي العمال بروح الفريق ووجود مشاركة جماعية بينهم في أداء المهام كأحد قيم العمل يساهم في زيادة الولاء ويتجلى ذلك من خلال بدل العمال لمجهودات كبيرة في سبيل مؤسستهم، ولقد أكدت ذلك دراسة براهمية (2017) حيث خلصت إلى نتيجة مفادها أن قيم المشاركة تؤثر إيجاباً وبدرجة عالية على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسطيف.

13- تحديد الارتباطات بين دليل الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة.

تنتم لما جاء في الجدولين رقم (137) و(138) اللذان أكّدا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الالتزام وتبني أهداف المؤسسة، وبين المشاركة الجماعية وبدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة نصل من خلال الجدول رقم (139) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة .

- الجدول رقم (139) : متعلق بمعامل الارتباط بيرسون بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة

مؤشرات قيم العمل	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	مؤشرات الولاء المعياري
الحرية في العمل	0.605**	000	التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة
القرار الإحصائي	هناك علاقة دالة بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.01		

إن من خلال البيانات المحصل عليها في الجدول رقم (139) يتضح أن هناك علاقة طردية بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة حيث دل على ذلك معامل الارتباط بيرسون الذي بلغ 0.605 و أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01.ضمن هذا الإطار يمكن القول أن توفر الحرية في العمل يمنح للعمال مجالات أوسع لطرح أفكارهم وإبراز أساليبهم المختلفة في العمل، مما يسهل التوافق والانسجام فيما بينهم من جهة ومع قيم المؤسسة من جهة أخرى، فالحرية والديمقراطية والمشاركة كلها قيم إيجابية توفر بيئة عمل

مستقرة، لأن العامل يستطيع من خلالها إظهار اتجاهاته والتعبير عنها بسلوكيات يتقبلها غيره ويتفاعل معها وهذا يؤدي إلى التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة.

إن تأسيسا لما سبق ومن خلال المعطيات المحصل عليها عن طريق معامل الارتباط بيرسون الذي أكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مؤشرات قيم العمل متمثلة في (الالتزام، المشاركة الجماعية، الحرية في العمل) والولاء المعياري ومؤشراته هي (تبنى أهداف المؤسسة، بذل مجهود أكبر، التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة) يمكن القول أن قيم العمل بعد أساسي للقيم التنظيمية التي يجب أن تبنى على أسس إيجابية تسمح بتوفير مناخ تنظيمي يسوده التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة مما يسهم في ولائهم لمؤسستهم، ولقد أكدت دراسة عبد الرحيم (2013) على دور القيم التنظيمية للمديرين متمثلة في (القيم الإنسانية، القيم التنظيمية، القيم الأخلاقية، قيم المشاركة) على التوافق التنظيمي وقيم العمل.

14. تحليل الانحدار الخطي لأثر قيم العمل على الولاء المعياري.

من خلال هذا العنصر، وبالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط نتعرف على أثر قيم العمل على الولاء المعياري، حيث نجد البيانات في الجدول رقم (140) توضح ذلك.

الجدول رقم (140): متعلق بنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين قيم العمل والولاء المعياري.

معامل الارتباط R	R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
0.551	0.304	0.301	0.858
قيمة F: 110.44 مستوى المعنوية: 000 a=0.05			
المتغير	b	seb	بيتا B
قيم العمل (ثابت)	1.328	0.213	6.247
الولاء المعياري (التابع)		0.55	10.511
			000
			000

سبق وأن أكد معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة موجبة بين مؤشرات قيم العمل والولاء المعياري ومن خلال الجدول رقم (140) وفي سبيل التحقق من الصدق الإمبريقي للفرضية الجزئية الثالثة نلاحظ من خلال المعطيات والذي يوضح أن معامل الارتباط بيرسون بين قيم العمل والولاء المعياري بلغ 0.551 مما يدل على وجود علاقة طردية بينهما، كما أن معامل التحديد R² بلغ 0.301 مما يشير إلى أن 30 % من التغير في المتغير التابع (الولاء المعياري) يفسر بالتغير في المتغير المستقل (قيم العمل) وأن النسبة المتبقية 70 % ترجع لعوامل أخرى لم تذكرها

الدراسة الراهنة، كما أن (f) المحسوبة بلغت 110.44 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يؤكد وجود أثر لبعد قيم العمل على الولاء المعياري في المؤسسة المينائية بسكيكدة. إذن النتيجة المتحصل عليها، إضافة إلى كونها تثبت تحقق الفرضية الجزئية الثالثة، فإنها أيضا تبرز أهمية قيم العمل كبعد مؤثر في ولاء العمال لمؤسستهم، لهذا يمكن القول أنه كلما كانت المؤسسة تحظى بقيم عمل إيجابية تمتاز بالالتزام، وروح الفريق من خلال المشاركة الجماعية بين العمال، وجود جو مفعم بالحرية والمبادرة، فإن ذلك يؤثر على ولاء العمال حيث، تصبح أهداف المؤسسة أولوية بالنسبة لهم، إضافة إلى أنهم سيبدلون كل مجهوداتهم في العمل، وهكذا يحدث توافق بين قيمهم وقيم مؤسستهم .

15. تحديد أثر بعض المتغيرات الديمغرافية على قيم العمل والولاء المعياري.

سبق وأن أفادت المتوسطات الحسابية في الجداول السابقة المتعلقة بالربط بين عبارات مؤشرات قيم العمل والولاء المعياري وجود فروقا احصائية في اتجاهات أفراد العينة تعود لبعض المتغيرات الديمغرافية ومن أجل معرفة اثرها على قيم العمل والولاء المعياري تم الاستعانة بتحليل التباين الاحادي أنوفا، وضمن هذا السياق نجد المعطيات في الجدول رقم (141)

- الجدول رقم (141) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير المستوى التعليمي على قيم العمل والولاء المعياري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم العمل	بين المجموعات	12.019	4	4.129	0.003
	داخل المجموعات	181.919	250		
	المجموع	193.937	254		
الولاء المعياري	بين المجموعات	16.760	4	4.105	0.003
	داخل المجموعات	255.178	250		
	المجموع	271.937	254		

التي توضح أن هناك أثر لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العمال نحو قيم العمل والولاء المعياري حيث نجد أن قيمة f المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة سواء فيما يتعلق بقيم العمل أو فيما يتعلق بالولاء المعياري. حيث أن قيمة f لقيم العمل بلغت 4.129 ومستوى الدلالة 0.003 وهي أقل من 0.05. أما قيمة f بالنسبة للولاء المعياري بلغت 4.105 ومستوى الدلالة 0.003 وهي أقل من 0.05

وعلى هذا الأساس نقول أن هناك أثر لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العمال نحو قيم العمل والولاء المعياري.

- الجدول رقم (142) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الجنس على قيم العمل والولاء المعياري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة f	مستوى الدلالة
قيم العمل	بين المجموعات	2.417	1	3.192	0.045
	داخل المجموعات	191.521	253		
	المجموع	193.931	254		
الولاء المعياري	بين المجموعات	4.807	1	5.430	0.021
	داخل المجموعات	224.001	253		
	المجموع	228.808	254		

تبرز الشواهد الكمية في الجدول رقم (142) بوجود أثر لمتغير الجنس على قيم العمل والولاء المعياري حيث نجد قيمة f المحسوبة لكلا المتغيرين أكبر من مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0.05 حيث أن قيمة f بالنسبة لقيم القادة بلغت 3.192 ومستوى الدلالة 0.045 وهي أقل من 0.05 .
أما قيمة f بالنسبة للولاء المستمر فبلغت 5.430 ومستوى الدلالة 0.021 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

- الجدول رقم (143) متعلق بتحليل التباين الأحادي أنوفا لتأثير الفئة السوسيو مهنية على قيم العمل والولاء المعياري.

المتغير	مصدر التباين	مجموع	درجات	قيمة f	مستوى الدلالة

		الحرية	المربعات		
0.027	2.360	3	5.21	بين المجموعات	قيم العمل
		251	188.616	داخل المجموعات	
		254	193.937	المجموع	
0.041	2.797	3	6.423	بين المجموعات	الولاء المعياري
		251	192.142	داخل المجموعات	
		254	198565	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (143) يتضح أن هناك أثر لمتغير الفئة السوسيومهنية على قيم العمل والولاء المعياري، حيث نلاحظ أن قيمة f المحسوبة فيما يتعلق بقيم العمل والولاء المعياري أكبر من مستوى الدلالة، حيث بلغت قيمة f المتعلقة بقيم العمل 2.360 أما مستوى الدلالة فكانت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

أما قيمة f المتعلقة بالولاء المعياري فبلغت 2.797 ومستوى الدلالة 0.041 وهي أقل من 0.05 بالتالي نقول أن الفئة السوسيومهنية تؤثر في اتجاهات العمال نحو قيم العمل والولاء المعياري

6- النتيجة العامة المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة :

تأسيسا لما سبق ذكره بعد تحليل المعطيات المتعلقة بعبارات قيم العمل وعبارات الولاء المعياري، ومن خلال التعرف على استجابات أفراد العينة نحوها التي كانت في أغلبها مرتفعة حسب ما ذلت على ذلك المتوسطات الحسابية، إضافة إلى ما ذلت عليه نتائج معامل الارتباط بيرسون بين مؤشرات قيم العمل ومؤشرات الولاء المعياري التي بينت على وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهم، وأخيرا النتائج المحصل عليها عن طريق الانحدار الخطي البسيط، إضافة إلى تحليل التباين الأحادي أنوفا نصل إلى نتيجة عامة تثبت الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثالثة، وتدلل على وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات أفراد العينة نحو متغير قيم العمل والولاء المعياري.

وبهذا نخلص إلى نتيجة عامة تقول: هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

خلاصة

ختاما لما جاء في الفصل التاسع المتعلق بعرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة، يمكن القول أن المعطيات الإحصائية أكدت وجود أثر بين قيم العمل والولاء المعياري مما يعني تحقق الفرضية الجزئية الثالثة.

وبهذا نكون قد انهينا تحليل البيانات المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاث أين تم التحقق من صدقهم الامبريقي مما يعني تحقق الفرضية العامة، لننتقل في الفصل العاشر والأخير لمناقشة هذه النتائج في ضوء الفرضيات، النظريات والأهداف .

عناصر الفصل العاشر



عناصر الفصل العاشر

تمهيد

أولاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروض الدراسة

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة للقيم التنظيمية

والولاء

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف

رابعاً - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

خامساً - القضايا التي تثيرها الدراسة

سادساً - النتيجة العامة

خلاصة

تمهيد:

تأسيسا لما سبق من فصول نظرية وميدانية، التي كان الهدف منها التعرف على أثر القيم التنظيمية على الولاء نظريا، وذلك من خلال مختلف السياقات النظرية الكلاسيكية والحديثة والأطر المعرفية التي تناولت المتغيرين، وميدانيا من خلال التعرف على اتجاهات عينة من العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

وبعد الاطلاع على ما أفضت إليه تحليل المعطيات المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاث، نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، في ضوء الفروض، إضافة إلى النظريات المفسرة للقيم التنظيمية والولاء، وفي ضوء أهداف الدراسة، وكذلك في ضوء الدراسات السابقة مع تقديم بعض القضايا التي تثيرها الدراسة

أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المصاغة :

بهدف البحث عن أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية، تضمنت أبعاد ذات صلة بالقيم التنظيمية كمتغير مستقل والولاء كمتغير تابع، وتمثلت هذه الأبعاد في : قيم القادة - قيم العمال - قيم العمل بالنسبة للقيم التنظيمية، والولاء المستمر - الولاء العاطفي - الولاء المعياري، فيما يخص الولاء في المؤسسة، ولقد تم الربط بين هذه الأبعاد للحصول على الفرضيات الجزئية، التي تم اختبارها ميدانيا عن طريق الاستبيان وفي هذا الصدد نعد من خلال هذا الفصل إلى مناقشة أهم النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المعطيات الميدانية.

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال عرض وتحليل الشواهد الميدانية التي جمعت و استخدمت من أجل التحقق من مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها أن : هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر نجد أن المعالجة الإحصائية لعبارات الاستبيان بينت أن الاتجاه العام لأفراد العينة نحو قيم القادة والولاء المستمر كان مرتفعا ومن أجل توضيح ذلك أكثر نستعرض مختلف البيانات المتحصل عليها من تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى :

أ- اتجاه العمال نحو دليل تحمل المسؤولية : أفضت التحليلات الإحصائية إلى وجود اتجاه إيجابي ومرتفع من قبل أفراد العينة حول دليل تحمل المسؤولية وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف

معياري قدر بـ 1.002، حيث حصلت عبارة للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة على أعلى قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.01 وانحراف معياري بلغ 1.012 بعدها جاءت عبارة يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة بمتوسط حسابي قدر 3.85 وانحراف معياري 0.933 كما حصلت عبارة يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه على اتجاه مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري قدر بـ 0.991 هذه المعطيات تبرز بشكل جلي أن عمال المؤسسة المينائية يرون أن مديريهم يتحلى بروح المسؤولية.

وفي نفس السياق أفضت البيانات الإحصائية إلى أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال، حيث نجد أن متغير الفئة السوسيو مهنية يؤثر في اتجاه العامل نحو عبارة للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، إذ أوضحت الشواهد الكمية أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.97 بانحراف معياري قدر 1.013 مما يدل على وجود تشتت في اتجاهات أفراد العينة حيث كانت فئة أعوان التحكم أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.14 الإطارات أقل قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.80.

ب- اتجاه العمال نحو دليل التواضع : بينت المعطيات الإحصائية المتعلقة باتجاه العمال نحو دليل التواضع أن هناك اتجاها كلي، إيجابي ومرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري قدر بـ 1.022 حيث حصلت العبارة التي تقول يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري قدر بـ 0.967 ثم عبارة يقدر المدير مجهوداتي بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري 1.092. وضمن نفس الإطار أيضا أوضحت النتائج أن هناك أثر لبعض المتغيرات الديمغرافية مثل الفئة السوسيو مهنية مع عبارة يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية ، حيث لوحظ أن هناك فروقات في اتجاه أفراد العينة بناء على فئاتهم المهنية فأعوان التحكم حصلوا على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 والإطارات كانوا أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.45.

ت- اتجاه العمال نحو دليل التعامل بحيادية : تم وضع التعامل بحيادية كأحد المؤشرات المتعلقة بقيم القادة، ولقد أوضحت النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان أن اتجاه أفراد العينة نحو عبارات دليل التعامل بحيادية كان مرتفعا وإيجابيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.49 والانحراف المعياري 1.032 وحصلت عبارة يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري قدر بـ 1.028 ثم عبارة يقدم المدير يد المساعدة للجميع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.68 وانحراف معياري 0.942. كما أسفرت النتائج المتحصل عليها إلى أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال حيث نجد أن عبارة يستمع المدير لمشاكل العمال دون تمييز مع متغير

المستوى التعليمي، أوضحت وجود فروقات، حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي انخفضت قيمة المتوسط الحسابي، إذ أن العمال المتحصلين على الدراسات العليا حصلوا على أقل متوسط بـ 2.93 في حين العمال الذين لديهم مستوى الابتدائي حصلوا على 4.12.

إن النتائج السالفة الذكر، والتي تخص قيم القادة تبرز بشكل واضح اتجاهات أفراد العينة الإيجابية نحو قيادة الميناء، وفي هذا الصدد يمكن القول أن بيانات المقابلة أكدت ذلك أيضا فمن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال السؤال الذي كان يقول : هل يمكن اعتبار المدير القدوة لك ؟ كانت إجابة ثلاث ممن أجرينا معهم المقابلات بنعم كما أوضحوا مجموعة من الأسباب التي تجعله قدوة لهم والتي من بينها نجد، الجرأة، القدرة على المواجهة، التواضع... وغيرها من السمات التي تستحق الاحترام حسب وجهة نظرهم.

إذن بعد مناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان والمقابلة حول قيم القادة نتطرق فيما يلي لمناقشة النتائج المتعلقة بعبارات الولاء المستمر وهو المتغير التابع في الفرضية الجزئية الأولى والتعرف على اتجاهات أفراد العينة حولها، والبداية مع عبارات رضا العمال.

ث- اتجاه العمال نحو دليل رضا العمال : اختير رضا العمال كدليل على الولاء المستمر، وفي هذا الصدد تبين المعطيات الميدانية أن أفراد العينة كان لديهم اتجاه إيجابي مرتفع، نحو عبارات هذا الدليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.78، والانحراف المعياري قدر بـ 0.970 أما فيما يخص العبارات نجد عبارة : العمل في هذه المؤسسة حظ كبير أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري قدر بـ 0.919 ثم عبارة أشعر بالدافعية للعمل بمتوسط حسابي قدر بـ 3.85 وانحراف معياري بلغ 0.944 وثالثا عبارة لقد قدمت لي الكثير هذه المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدر بـ 0.851. وضمن نفس السياق بينت المعطيات وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات العمال نحو العبارات مثل متغير الأجر مع عبارة أشعر بالدافعية للعمل، حيث أظهرت الشواهد الإحصائية أن العمال الأقل أجرا كان اتجاههم متوسطا حيث بلغ المتوسط حسابي 3.33 مقارنة مع بقية الفئات الأخرى التي كانت متوسطاتها الحسابية مرتفعة.

ث- اتجاه العمال نحو دليل الارتباط بالمؤسسة: بالموازاة مع نتائج دليل رضا العمال تفيد الإحصائيات الكمية المتعلقة بدليل الارتباط بالمؤسسة أن اتجاه العمال نحو عبارات الدليل كان مرتفعا وإيجابيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.77 والانحراف المعياري 0.996 ولقد تحصلت عبارة تستحق المؤسسة

ولاء دائما من طرفي أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.996 ثم بعدها عبارة أفكر في تطوير المؤسسة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.996 وثالثا نجد عبارة أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 1.019. ومن خلال الربط بين عبارات دليل الارتباط مع المتغيرات الديمغرافية أفضت النتائج إلى وجود فروقات في اتجاهات العمال نحو العبارات، فمثلا عبارة تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي مع متغير العمر بينت أن العمال أقل عمرا كان اتجاههم أعلى نحو العبارة بمتوسط حسابي 4.00 على عكس العمال الأكبر سنا.

ج- اتجاه العمال نحو دليل التماسك بين العمال : من خلال المعطيات الكمية المتحصل عليها والمتعلقة باتجاه العمال نحو عبارات دليل التماسك بين العمال نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.77 والانحراف المعياري قدر بـ 0.966 مما يوضح أن العمال كان اتجاههم إيجابي ومرتفع، ولقد تحصلت عبارة جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في المؤسسة على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري قدر بـ 0.945 بعدها عبرة أشعر أن هناك اندماج بين العمال بمتوسط حسابي قدر بـ 3.68 وانحراف معياري 3.68 كما أوضحت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات العمال، فالنتيجة المتحصل عليها من خلال الجدول المركب بين عبارة تستحق المؤسسة ولاء دائما من طرفي مع متغير الفئة السوسيو مهنية أوضح أن أعوان التنفيذ أكثر ارتباطا بالمؤسسة من الإطارات و أعوان التحكم بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.995 .

وبناء عما سبق عرضه من بيانات إحصائية حول الفرضية الجزئية الأولى نخلص إلى النتائج التالية :

✓ **اتجاه العمال نحو قيم القادة :**

- حصلت عبارات تحمل المسؤولية على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.67.

✓ **اتجاه العمال نحو الولاء المستمر:**

- حصلت عبارات رضا العمال على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 3.78.

- كما بينت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاه العمال نحو عبارات قيم القادة والولاء المستمر، وذلك من خلال الفروقات في استجابات العمال باختلاف خصائصهم الديمغرافية حول عبارات الفرضية الجزئية الأولى وكذلك من خلال تحليل التباين الأحادي أنوفا الذي خلصت نتائجه إلى تأثير متغير المستوى التعليمي، الجنس والفئة السوسيو مهنية على اتجاهات العمال نحو قيم القادة والولاء المستمر.

✓ العلاقات الارتباطية:

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين تحمل المسؤولية ورضا العمال بمعامل ارتباط قدر ب 0.608 عند مستوى الدلالة 0.01
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين التواضع والارتباط بالمؤسسة بمعامل ارتباط بلغ 0.653 عند مستوى الدلالة 0.01
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين التعامل بحيادية والتماسك بين العمال بمعامل ارتباط 0.470 عند مستوى الدلالة 0.01
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر وهذا ما أكدت عليه نتائج الانحدار الخطي بمعامل ارتباط قدر ب 0.512 عند مستوى الدلالة 0.05.

إذن من خلال المعطيات المتحصل عليها نخلص إلى أن الفرضية الجزئية الأولى تحققت، والتي مفادها : هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

تقول الفرضية الجزئية الثانية، هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي، تضمنت قيم العمال كمتغير مستقل، والولاء العاطفي كمتغير تابع، كما تم وضع مجموعة من العبارات التي تقيس اتجاهات العمال نحو مجموعة من الدلائل هي (الانضباط، النزاهة، الإتيان، التضحية من أجل المؤسسة، الاقتدار بالمؤسسة، وارتفاع مستوى الإنجاز)، وضمن هذا الإطار أفضت الدلائل الكمية المتحصل عليها من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد العينة بالمؤسسة المكينائية بسكيدة إلى مجموعة من الاتجاهات التي كانت في أغلبها مرتفعة.

أ- اتجاه العمال نحو دليل الانضباط : من خلال الجداول الإحصائية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج تفيد بأن هناك اتجاها إيجابيا مرتفعا نحو عبارات دليل الانضباط بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وانحراف معياري قدر 0.920 ولقد حصلت عبارة أحترم توقيت العمل في المؤسسة وعبارة أعامل زملائي معاملة حسنة على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 4.11. وضمن نفس الإطار أفادت الشواهد والتحليلات أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات العمال، فعبارة لا أتغيب عن العمل مع متغير الأقدمية أسفرت عن وجود فروقات تعود لدرجة الأقدمية، حيث أن العمال الجدد حصلوا على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.907.

ب- **اتجاه العمال نحو دليل النزاهة** : أظهرت النتائج الميدانية المتعلقة بدليل النزاهة وجود اتجاه إيجابي مرتفع نحو عبارات دليل النزاهة بمتوسط حسابي بلغ **3.93** وانحراف معياري **0.955** ولقد حصلت عبارة اعتمد على زملائي في إنجاز بعض مهامى على أعلى متوسط حسابي قدر بـ **4.07** وانحراف معياري بلغ **0.878** كما كان هناك أثر للفئة السوسيو مهنية على اتجاهات العمال نحو هذه العبارة حيث أن أعوان التنفيذ حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ **4.14** وانحراف معياري **0.849**.

ت- **اتجاه العمال نحول دليل الإتقان** : في نفس السياق، نجد أن النتائج المتعلقة باتجاه العمال نحو دليل الإتقان تبرز الاتجاه الكلي المرتفع والإيجابي نحو العبارات بمتوسط حسابي بلغ **4.03** وانحراف معياري قدر بـ **0.813** وكانت عبارة أتصف بالجدية في العمل الأكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ **4.10** وانحراف معياري قدر بـ **0.862** كما أوضحت الشواهد الكمية وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال، فعبارة أتصف بالجدية في العمل مع متغير المستوى التعليمي أوضحت أن العمال الحاصلين على مستويات تعليمية أقل أكثر قيمة، حيث أن المتوسط الحسابي للمستوى الابتدائي كان أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ **4.53** وانحراف معياري **0.642**.

من خلال ما تم ذكر سابقا يمكن القول أن اتجاهات أفراد العينة نحو قيم العمال هي اتجاهات موجبة إذ أوضحت أن قيم الانضباط والنزاهة والإتقان هي قيم يتحلى بها العمال في المؤسسة المينائية. إذن كانت هذه النتائج المتعلقة بقيم العمال، وفيما يلي نتطرق إلى اتجاهات أفراد العينة حول الولاء العاطفي وأول دليل متعلق به هو التضحية من أجل المؤسسة

ث- **اتجاه العمال نحو دليل التضحية من أجل المؤسسة**: أفادت الشواهد الكمية المتعلقة بدليل التضحية من أجل المؤسسة أن استجابة أفراد العينة نحو عبارات الدليل كانت متوسطة ، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ **3.31** الانحراف المعياري بلغ **1.126**، وكانت عبارة مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.55** وانحراف معياري **1.052** كما بينت المعطيات وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال نحو العبارة، فربط العبارة مع متغير الأقدمية أوضح أن من لهم أقدمية أكثر من **22** سنة أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.68** وانحراف معياري **1.065**.

ج- **اتجاه العمال نحو دليل الافتخار بالمؤسسة** : ضمن نفس السياق عبرت النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة أن اتجاه العمال نحو عبارات الافتخار بالمؤسسة كان اتجاها مرتفعا، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ **3.86** وانحراف معياري بلغ **0.780** ولقد حصلت عبارة أعتز بالمؤسسة التي أعمل بها على أعلى متوسط حسابي بلغ **4.09** وانحراف معياري **0.856** كما بينت المعطيات من خلال تقاطع العبارة مع متغير الأقدمية أن هناك أثر لسنوات

الأقدمية على مدى اعتزاز العامل بالمؤسسة، فكلما زادت سنوات الأقدمية زاد معها اعتزاز العامل بمؤسسته.

ح- اتجاه العمال نحو دليل ارتفاع مستوى الإنجاز: من خلال المعطيات الرقمية المتعلقة باتجاهات العمال نحو عبارات دليل ارتفاع الإنجاز تبين أن العمال في المؤسسة المينائية لهم اتجاه مرتفع وإيجابي بمتوسط حسابي كلي بلغ 3.88 وانحراف معياري 0.788 ولقد حصلت عبارة أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدر بـ 0.804 ومن خلال تقاطع هذه العبارة مع متغير العمر تبين أن هناك فروق في اتجاهات العمال تعود لمتغير العمر، حيث بينت النتائج أنه كلما قل عمر العامل كلما كان اتجاهه أعلى قيمة حيث أن العمال الأقل من 23 سنة حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.00.

من خلال ما تم عرضه حول الفرضية الجزئية الثانية نخلص إلى النتائج التالية :

✓ اتجاه العمال نحو قيم العمال:

- حصلت عبارات الانضباط على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.07.

✓ اتجاه العمال نحو الولاء العاطفي:

- حصلت عبارات ارتفاع مستوى الإنجاز أعلى قيمة بمتوسط حسابي 3.88.

- أوضحت النتائج المتحصل عليها أن المتغيرات الديمغرافية تؤثر في اتجاهات العمال نحو عبارات قيم العمال والولاء العاطفي وذلك من خلال الفروقات في استجاباتهم نحو العبارات، وكذلك من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي أنوفا الذي أكد تأثير متغير المستوى التعليمي، الجنس، الفئة السوسيو مهنية في قيم العمال والولاء العاطفي.

✓ العلاقات الارتباطية:

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة بمعامل ارتباط قدر

ب 0.466 عند مستوى الدلالة 0.01

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين النزاهة والافتخار بالمؤسسة بمعامل ارتباط بلغ 0.436

عند مستوى الدلالة 0.01

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز بمعامل ارتباط 0.512

عند مستوى الدلالة 0.01

- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي وهذا ما أكدت عليه نتائج الانحدار الخطي بمعامل

ارتباط قدر ب 0.502 عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال المعطيات السالفة الذكر نخلص إلى :تحقق الفرضية الجزئية الثانية ، والتي تقول هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

أفادت الفرضية الجزئية الثالثة بأن هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري ومن أجل التأكد من مدى صدقها الإمبريقي، تم تحليل المعطيات الميدانية المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، ولقد خلصت التحليلات إلى مجموعة من النتائج هي :

أ- **اتجاه العمال نحو دليل الالتزام** : أبرزت المعطيات الكمية المتعلقة بدليل الالتزام أن هناك اتجاها إيجابيا ومرتفعاً من قبل أفراد العينة حول عبارات دليل الالتزام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **3.87** والانحراف المعياري **0.923**، حيث نجد عبارة يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة بأعلى متوسط حسابي قدر بـ **3.99** وانحراف معياري **0.916** أما عبارة يوجد التزام داخل المؤسسة فحصلت على ثاني أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.93** وانحراف معياري قدر بـ **0.900** كما أفادت الشواهد الإحصائية بوجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال نحو عبارات دليل الالتزام، حيث نجد الجدول المتقاطع بين عبارة يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة مع متغير الأقدمية يبرز أن العمال الأكثر احتراماً للقانون الداخلي هم الذين لديهم أقدمية تفوق 22 سنة بمتوسط حسابي بلغ **4.21** وانحراف معياري قدر بـ **1.041**.

ب- **اتجاه العمال نحو دليل المشاركة الجماعية** : من خلال الاطلاع على البيانات التي جاءت في الفصل التاسع والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة، اتضح أن هناك اتجاهاً كلياً ومرتفعاً نحو عبارات المشاركة الجماعية، فالعمل في الميناء عموماً يقوم على العمل التشاركي خصوصاً في الورشات وعلى السفن وذلك ما بينته المعطيات حيث أن المتوسط الحسابي بلغ **3.58** والانحراف المعياري قدر بـ **0.989** وفي نفس السياق حصلت عبارة قيم العمل تركز على عمل الفريق على أعلى متوسط حسابي بلغ **3.75** وانحراف معياري **1.053** بعدها عبارة قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين بمتوسط حسابي **3.61** وانحراف معياري قدر بـ **1.040** إضافة إلى ذلك أوضحت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاهات العمال نحو دليل المشاركة الجماعية، بدليل وجود فروق بين عبارة قيم العمل تركز على عمل الفريق مع متغير الفئة السوسيو مهنية، حيث كانت فئة أعوان التحكم أكثر قيمة بمتوسط حسابي قدر بـ **3.90** وفئة الإطارات أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.59**.

ت- **اتجاه العمال نحو دليل الحرية في العمل** : فيما يتعلق باتجاهات العمال نحو عبارات الحرية في العمل نجد أن الاتجاه العام كان متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **3.38** والانحراف المعياري **1.026** مما يدل على وجود تشتت في اتجاهات العمال، ولقد حصلت عبارة توفر المؤسسة الحرية في طرح الأفكار الجديدة على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.49** وانحراف معياري **1.027** أما عبارة توفر المؤسسة مجال المنافسة بين العمال على متوسط حسابي قدر بـ **3.27** وانحراف معياري **1.025** وضمن نفس الإطار أبرزت المعطيات وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على استجابات العمال، حيث نجد النتائج المحصل عليها من خلال المقاطعة بين عبارة توفر المؤسسة الحرية في طرح الأفكار الجديدة مع متغير الفئة السوسيو مهنية يشير إلى أن أعوان التحكم حصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ **3.63**. بالموازاة مع ما ذكر سابقا حول النتائج المتعلقة باتجاهات العمال نحو قيم العمل، يمكن القول أن أفراد العينة كانت استجاباتهم لمختلف العبارات إيجابية، مما يدل على أن المؤسسة المينائية تمتاز ببيئة قيمية يتجلى فيها الالتزام، المشاركة الجماعية، الحرية في العمل.

إذن بعد عرض اتجاهات أفراد العينة بالمؤسسة المينائية بسكيدة نحو عبارات قيم العمل، نصل في هذا العنصر إلى عرض اتجاهاتهم نحو عبارات الولاء المعياري.

ث- **اتجاه العمال نحو دليل تبني أهداف المؤسسة** : أشارت المعطيات الكمية المتحصل عليها من خلال تحليل استجابات أفراد العينة نحو عبارات تبني أهداف المؤسسة إلى أن هناك اتجاها وإيجابيا نحو العبارات بمتوسط حسابي بلغ **3.79** وانحراف معياري قدر بـ **0.937** ولقد كانت عبارة أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **4.07** وانحراف معياري قدر بـ **0.768** بعدها نجد عبارة لا أسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة وعبارة أشعر بالاستقرار في العمل ثانيا بنفس المتوسط الحسابي **3.76**، كما بينت النتائج وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال والدليل على ذلك النتيجة المحصل عليها من خلال تقاطع عبارة أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة مع متغير العمر، حيث وجد أن العمال الأصغر سنا كان اتجاههم أكبر حيث نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين **34-43** حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ **4.08** في حين الأكثر من **54** سنة حصلوا على أقل متوسط **3.60**.

ج- **اتجاه العمال نحو دليل بدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة** : في هذا الصدد نجد الشواهد الإحصائية تفيد بأن اتجاه أفراد العينة نحو عبارات دليل بدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة كان اتجاها مرتفعا وإيجابيا، إذ بلغ المتوسط الحسابي **3.84** وانحراف معياري **0.923** وحلت عبارة أبدل مجهودات

كبيرة في العمل أولاً بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري 0.867 ثانياً نجد عبارة أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري قدر بـ 0.950 وضمن نفس السياق أبرزت النتائج أن هناك فروق بين عبارة أبذل مجهودات كبيرة في العمل مع متغير الأقدمية حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي كان لدى فئة 11-16 سنة أقل متوسط كان عند العمال الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات.

ح- اتجاه العمال نحو دليل التوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة: لقد أوضحت البيانات الكمية المتعلقة باتجاه العمال نحو عبارات التوافق بين قيم العامل وقيم المؤسسة أن هناك اتجاهًا مرتفعًا بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري قدر بـ 0.964 وحصلت عبارة أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة على أكبر قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.91 معياري 0.914، بعدها وانحراف عبارة أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري قدر بـ 0.861 كما بينت النتائج أن هناك أثر للبيانات الديمغرافية على اتجاهات العمال نحو عبارات التوافق بين قيم العمال وقيم العمل حيث بين الجدول الذي يربط بين عبارة أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية أن أعوان التحكم كانوا أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف معياري قدر بـ 0.871. ما يمكن قوله من خلال عرض أهم الاتجاهات نحو عبارات الولاء المعياري أنها كانت الأعلى قيمة بين مختلف الأنماط الأخرى "الولاء المستمر والولاء العاطفي" لهذا يمكن القول أن الولاء المعياري يعتبر النمط السائد في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

إذن من خلال ما تم عرضه حول الفرضية الجزئية الثالثة نخلص إلى النتائج التالية :

✓ اتجاه العمال نحو قيم العمل :

- حصلت عبارات الالتزام على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.87.

✓ اتجاه العمال نحو الولاء المعياري :

- حصلت عبارات بذل مجهود أكبر من أجل المؤسسة على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 3.84.

- تؤثر بعض المتغيرات الديمغرافية كالمستوى التعليمي، الجنس، الفئة السوسيو مهنية في اتجاه العمال سواء في عبارات قيم العمل أو عبارات الولاء المعياري وهذا ما أكدته نتائج تحليل التباين أنوفا.

✓ العلاقات الارتباطية:

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الالتزام وتبني أهداف المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ 0.551 عند مستوى الدلالة 0.01.

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين المشاركة الجماعية وبدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ **0.506** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة بمعامل ارتباط **0.605** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي وهذا ما أكدت عليه نتائج الانحدار الخطي بمعامل ارتباط قدر بـ **0.551** عند مستوى الدلالة **0.05**.

من خلال المعطيات السالفة الذكر نخلص إلى: تحقق الفرضية الجزئية الثالثة والتي تقول هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري.

ثانيا- مناقشة النتائج في ضوء النظريات المفسرة للقيم التنظيمية والولاء :

النظرية هي انعكاس للواقع بكل أبعاده وتجلياته، وهذا بسبب قدرتها على إعطاء دلالات وتحليلات قادرة على تفسيره، والتنظيم باعتباره نسقا اجتماعيا على حد تعريف "بارسونز"، فهو مكون أساسي في المجتمع، ولعل الدراسات والنظريات التي أفردت لدراسته تعد أكبر دليل على أهميته ودوره ككيان متفاعل مع البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية... إلخ

لهذا نسعى من خلال هذا العنصر إلى مناقشة مختلف تلك التصورات في ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الراهنة الموسومة بـ **أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية**، التي أجريت دراستها الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وخلصت إلى وجود أثر للقيم التنظيمية على الولاء، وهذا من خلال تحقق الصدق الامبريقي للفرضيات الجزئية الثلاث المتعلقة بالدراسة، وبالتالي تحقق الفرضية العامة .

في هذا الصدد ؛ يمكن القول، أن هذه النتيجة تعكس العديد من المقولات النظرية، سواء إذا تعلق الأمر بالمتغير المستقل الذي حددت أبعاد في (قيم القادة - قيم العمال - قيم العمل) أو المتغير التابع وأبعاده هي (الولاء المستمر - الولاء العاطفي - الولاء المعياري).

وإذا ما بدأنا المناقشة من قيم القادة فإننا نجد القائد أو القيادة أو المدير في التصورات الكلاسيكية وعلى رأسها البيروقراطية هو من يمتلك السلطة، وحسب وجهة نظر **ماكس فيبر** فإن هذه السلطة تكون نتيجة لثلاث حالات هي :

أولا- السلطة الكارزمية : بمعنى أن القائد هنا يمتلك مجموعة من السمات والمميزات في شخصيته تجعله مؤثرا في الآخرين وقادرا على السيطرة عليهم وتوجيههم حسب أوامره.

ثانيا- السلطة التقليدية : حيث تكتسب عن طريق العادات والتقاليد المتوارثة من جيل لآخر، وتعتمد على مبدأ الوريث أو ولي العهد.

ثالثا- السلطة العقلانية : وحسب فيبر هي الأكثر شرعية لأنها تستمد شرعيتها من القانون .

إذن هذه الأنواع بالرغم من اختلافها إلا أنها تمثل القائد الذي يمتلك القوة والنفوذ والتحكم فيمن حوله وإعطاء الأوامر، هذا التصور ينطبق على التنظيم الذي يجب أن يكون هرميا حسب البيروقراطية ويدار من قبل قائد واحد يمتلك السلطة، وله الحق في استخدامها وفق أسس عقلانية ورشيدة، بالتالي حسب التصور البيروقراطي هو قدوة للعمال، لأنه أكثرهم كفاءة وتعلما وخبرة. أما العامل فهو في مرتبة أقل من القائد أو المدير الذي يسير مؤسسته وفق تسلسل هرمي، ومركزية في اتخاذ القرارات التي لا مجال لأن يشارك فيها بل هو ملزم فقط على تنفيذها ، في المقابل يجب على العامل أن يتحلى بمجموعة من الصفات مثل الانضباط، فصل ممتلكات المؤسسة عن ممتلكاته الشخصية، كما يجب أن يمتاز بالكفاءة والتعليم الجيد، وتكون علاقته بزملائه في العمل في إطار رسمي موضوعي، هذه التصورات أفرزت قيما للعمل تمتاز بالجمود والروتين، وأفضت إلى انخفاض معدلات الأداء، دوران العمل..إلخ. مما أثر على انتماء العامل وولائه لمؤسسته.

على هذا الأساس يمكن القول أن متغير الولاء لم يشغل بال المدرسة الكلاسيكية بالشكل الكبير، فالعامل في نظرها مجرد آلة لا يملك أهداف شخصية أو ميول ورغبات خاصة، ولا تربطه بالمؤسسة أو الزملاء في العمل إلا علاقات رسمية، تحتكم إلى القانون أولا وأخيرا، وعلى حد قول مدرسة الإدارة العلمية يحفز عن طريق زيادة الأجر فقط. هذه الأخيرة التي تتشابه في العديد من التصورات مع النظرية البيروقراطية، فكلاهما لم يهتما بالنتائج المترتبة عن النماذج التي صاغاها في سبيل تحقيق الفعالية وزيادة الانتاج، بالسلوك التنظيمي واتجاهات العمال نحو العديد من المتغيرات. حيث نجد أن رضا العمال، التماسك بين العمال، الارتباط بالمؤسسة، الافتخار والاعتزاز بالمؤسسة، التضحية من أجل المؤسسة لم تكن ضمن صلب اهتماماتهم على الإطلاق.

لهذا يمكن القول أن الاتجاه الكلاسيكي وإن أوضح أهمية القائد ودوره في التنظيم إلى أنه لم يولي أهمية كبيرة لدوره في خلق قيم تنظيمية تقوم على المشاركة الجماعية، والتضحية، التماسك والارتباط بالمؤسسة.

وفي نفس السياق نبقي مع الاتجاهات الكلاسيكية، متمثلة في التصور الماركسي للقائد، حيث نجد أن النظرية الماركسية لمؤسسها كارل ماركس ترى أن القائد الحقيقي هو من يمتلك وعيا حقيقيا تجعل منه

قادرا على القيام بثورة ضد الطبقة ومؤسسيها الرأسماليين، من أجل إحداث التغيير الجذري الذي ينهي على إثره استغلال البرجوازيين للعمال أو ما أطلق عليهم الطبقة الكادحة.

أما العامل في نظر **ماركس** فهو يمثل طبقة ذات وعي زائف معرضة للاضطهاد من قبل من يملكون وسائل الانتاج، التي على إثرها تتحدد علاقات الإنتاج التي تقضي حسب **ماركس** إلى قيم عمل تقوم على الطبقة، والظلم، والاستغلال.

في هذا الإطار نقول ؛ بالرغم من أن التصور الماركسي اهتم بالعامل، لكن المنطلق الأساسي لأفكاره كان ماديا محظ سعى من خلاله للقضاء على الطبقة والاستغلال اللذان يجعلان من العامل البسيط يعيش في حالة من الاغتراب بسبب وعيه الزائف حسب تصور **ماركس**. بالتالي فالأوضاع التي يعيشها العامل تؤثر على انتمائه للتنظيم الذي يعمل به، فهو يعتبره رمزا للاستغلال والظلم. هذه الأوضاع المزرية تؤسس لقيم سلبية بالدرجة الأولى، فالعامل غير مستقر أو راض عن أوضاعه وعمله، كما أن ظروف العمل الصعبة تعكس قيما سلبية تؤثر على العامل واتجاهاته.

لهذا يمكن القول أن القيم التنظيمية في مراحلها الأولى والتي أسست لها التصورات الكلاسيكية سواء فيما تعلق بقيم القادة أو العمال أو العمل ركزت بالدرجة الأولى على التنظيم و الجوانب المادية كالأجر وأغفلت الجوانب الإنسانية مما أفضت إلى وجود الولاء المستمر الذي يكون مرتبطا بالجوانب المادية.

وبالبقاء مع نظريات التنظيم وتصوراتها حول أثر القيم التنظيمية على الولاء، نجد مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها **إلتون مايو** التي جاءت بمفاهيم وقيم جديدة في العمل، منها التركيز على رضا العمال، وذلك من خلال البحث عن أفضل الطرق والوسائل، فكانت المشاركة الجماعية، أو العمل ضمن فريق أحد الأسباب التي قد تجعل العامل يشعر بالرضا داخل مؤسسته، وتزداد دافعيه للعمل والانجاز، كما أن ارتباطه بالمؤسسة يزداد من خلال قدرته على إيجاد من يتشارك معهم في الأفكار والقيم والسلوكيات والاتجاهات.

هذه التصورات أسست لمرحلة جديدة فيما يتعلق بقيم التنظيم، والولاء، حيث ظهرت على إثرها العديد من النظريات مثل النظريات السلوكية، التي ركزت على قيم عمل تكون فيها الأولوية للعامل واعتبرته بمثابة مورد بشري، يجب التركيز على احتياجاته الخاصة ومحاولة إشباعها، حتى تكسب بقاءه وولاءه لها على اعتبارات عاطفية.

وبالموازاة مع ما ذكر سابقا، لا يمكن في هذا الصدد إغفال الاتجاه البنائي الوظيفي بزعامة **تالكوت بارسونز**، الذي أسس نظريته في التنظيم على مفهوم النسق الاجتماعي، حيث اعتبر أن التنظيم بمثابة نسق فرعي لنسق أكبر وأشمل هو المجتمع. وفي هذا الصدد يمكن التركيز على التفاعل الكبير

بين الكل والجزء، هذا التفاعل يؤدي لا محالة إلى الانسجام والتوافق بين قيم التنظيم وقيم المجتمع، وهذا يعكس ما أشارت إليه الدراسة الراهنة من خلال اعتمادها على التوافق بين قيم العمال التي تكون مزيجا بين ما اكتسبه العامل من البيئة الاجتماعية التي نشأ فيها، وبين ما اكتسبه داخل التنظيم الذي يعمل فيه وقيم المؤسسة كمؤشر على الولاء. و بالإضافة إلى ذلك نجد مفهوم الأهداف التي تعتبر من المفاهيم المحورية في مقولات بارسونز حول التنظيم، والتي من خلالها يفترض بما أن التنظيم نسق فرعي من أنساق المجتمع وبما أن قيمه هي امتداد لقيم المجتمع، فإنه ملزم بتحقيق الأهداف الأساسية للنسق الكلي على حساب أهداف الأنساق الفرعية. وفي هذا السياق حددت الدراسة الراهنة تبني أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، من قبل العمال قبل التركيز على أهدافهم الشخصية. فالتنظيم يمثل النسق العام الذي يجب على العمال أن يتبنوا أهدافه ويتكيفوا مع قيمه، وهكذا يضمن التنظيم استقراره وبقاءه.

هكذا يمكن القول أن الاتجاه البنائي الوظيفي ركز على القيم المجتمعية بالدرجة الأولى واعتبر التنظيم امتداد للمجتمع ولقيمه، ولعل هذه الافتراضات تعكس نوعا من الالتزام والولاء الذي ينشأ نتيجة التوافق والتناسق والانسجام بين قيم المجتمع وقيم التنظيم وأهداف المجتمع وأهداف التنظيم.

لكن بالرغم من الزخم المفاهيمي والتصورات الوظيفية المتعلقة بدراسة التنظيم نجد في الجهة المقابلة للقارة الأمريكية تصورات حديثة نابعة من قيم اجتماعية وتنظيمية مختلفة هي النظرية اليابانية ، حيث نجد أن التصورات اليابانية في ما يتعلق بالقيم التنظيمية والولاء تختلف عن غيرها، وهذا راجع لكون هذه النظرية ركزت على هذين المتغيرين بشكل كبير، فالنظرية اليابانية أولا تنظر إلى القيم التنظيمية كامتداد للقيم الموجودة في المجتمع، فالفرد الياباني داخل الأسرة أو في المجتمع أو داخل التنظيم لديه قيما واحدة نابعة من التقاليد والعادات اليابانية المتوارثة عبر الأجيال عن طريق نمط معين من التنشئة الاجتماعية، التي تركز في الأساس على ضرورة تشبع الفرد بالولاء والانتماء لكل ما هو ياباني بالدرجة الأولى، هذه الثقافة يحملها الأفراد إلى مؤسساتهم لتكون قيما تعكس طبيعة المجتمع. إذن ضمن هذا الإطار نجد تصورات النظرية اليابانية تعتبر القائد أو المدير بمثابة الأب الذي يجب أن يحظى بالتبجيل والاحترام المطلق من قبل العمال الذين يتلقون دعمه وتوجيهه ورعايته لهم كأنهم عائلته، حيث تظهر هذه العلاقة بينهم في أنماط سلوكية واتجاهات متشابهة في كل المؤسسات اليابانية مما يفرض في الأخير إلى نوع من الولاء المعياري والعاطفي بالدرجة الأولى، فالعامل الياباني متشبع بقيم التضحية، المشاركة، تبني أهداف التنظيم، الإتقان ارتفاع معدلات الإنتاج ومستوى الإنجاز، التماسك، الارتباط بالمؤسسة، كل هذه القيم هي جزء من الثقافة المجتمعية، وليست بدوافع مادية.

لهذا يمكن القول أن النموذج الياباني هو أقرب النماذج التي تعكس نتيجة الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن هناك أثر ذو دلالة بين القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية. لكن مع الأخذ بعين الاعتبار مدى هذا التأثير ودرجته.

ثالثا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف :

انطلقت هذه الدراسة للبحث في موضوع أثر القيم التنظيمية على الولاء، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية يمكن القول أن أغلبها تحقق. فالهدف الأول المتمثل في تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيم التنظيمية والتعرف على طبيعتها في المؤسسة العمومية أظهر أن القيم التنظيمية في المؤسسة هي في مجملها امتداد للقيم المجتمعية، فالعمال في المؤسسة المينائية أغلبهم من أصول جغرافية واحدة، بالتالي من خلال الدراسة الميدانية أظهرت وجود تقارب مرتفع بينهم نحو اتجاهاتهم فيما يتعلق بقيم القادة، قيم العمال، قيم العمل.

أما الهدف الثاني المتمثل في محاولة الكشف عن أنماط الولاء والتعرف على مختلف الأساليب والوسائل المتبعة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من أجل تعزيز هذه الأنماط والرفع من مستوياتها، فإن هذه الدراسة خلصت أن الولاء المعياري هو أكثر الأنماط السائدة في المؤسسة المينائية، فبالرغم من أن الجوانب المادية تحظى باهتمام كبير لدى أغلب أفراد العينة، وتعتبر الزيادة في الأجر والحوافز المادية من السبل المؤدية لزيادة معدلات الولاء، إلا أن هناك جوانب أخرى أهم، حيث أوضحت النتائج المتحصل عليها أن عبارات الولاء المعياري حظيت باهتمام المبحوثين، حيث كانت استجاباتهم أعلى من العبارات المتعلقة بالولاء العاطفي والولاء المستمر، كما أن المعطيات المتحصل عليها من المقابلات أوضحت أن أغلب من أجرينا مع المقابلات يركزون على الجوانب الأخلاقية، فمن خلال السؤال الذي يقول : ما هي الأسباب التي قد تجعلك تتخذ قرار ترك العمل والذهاب لمؤسسة أخرى ؟ لم يكن الأجر كأحد الأسباب بل ذكر المبحوثين قلة الاحترام كسبب يجعلهم يفكرون في ترك المؤسسة، وقلة الاحترام هي إحدى القيم المتعلقة بالجوانب الأخلاقية.

في ما يتعلق بالهدف الثالث والذي يسعى لمحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء بالمؤسسة المينائية، يمكن القول أن نتيجة الدراسة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيم التنظيمية والولاء، وربما تعود هذه النتيجة إلى وجود قيم متعلقة بالقادة والعمال والعمل لم يتم التطرق إليهم في هذه الدراسة، إضافة إلى عدم وضوح الحدود بين الأنماط المختلفة للولاء لدى أفراد العينة، حيث سبق أن وجدنا صعوبة في تحديد مفهوم الولاء للمؤسسة بشكل عام من خلال ميدان الدراسة، فما بالك بالتطرق إلى أنماطه الثلاثة، المستمر، العاطفي، المعياري، إضافة إلى ذلك قد يعود

السبب أيضا إلى وجود شرح بين الجوانب النظرية والواقع، فمن خلال هذه الدراسة تم ملاحظة ذلك فالعديد من العمال لا يملكون تصورات واضحة حول متغيري الدراسة، لهذا كان الهدف أيضا منها تقديم إطار نظري موسع حول القيم التنظيمية والولاء وذلك من أجل استخلاص بعض التوصيات التي تعزز الولاء في المؤسسة وهي ما تم التطرق إليها في خاتمة هذه الدراسة.

رابعا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

من خلال الفصل الخامس من هذه الدراسة تم التطرق للبعد الإمبريقي في دراسة القيم التنظيمية والولاء حيث تم عرض مجموعة من الدراسات التي أجريت حول المتغير المستقل القيم التنظيمية والمتغير التابع الولاء في المؤسسة ، وبالموازاة مع ذلك تبين أن هناك تقارب في النتائج المتوصل إليها مع بعض الدراسات، و اختلاف مع نتائج دراسات أخرى، وذلك بسبب اختلاف السياقات المنهجية والنظرية المعرفية أيضا. و ضمن هذا الإطار نحاول إجراء مقارنة بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة و الدراسات السابقة.

إذن من خلال نتائج هذه الدراسة التي خلصت إلى وجود أثر لأبعاد القيم التنظيمية (قيم القادة، قيم العمال، قيم العمل) على أبعاد الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية (المستمر، العاطفي، المعياري) يمكن القول أن دراسة عجال مسعودة التي حملت عنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي " بالرغم من اختلاف الميدان إلا أنها تتشابه من حيث تركيزها على الاطارات المسؤولة أي القادة في التنظيم، حيث خلصت إلى وجود علاقة موجبة بين آراء الاطارات المسؤولة نحو قيم الإدارة، قيم المهمة، قيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة نحو جودة التعليم العالي. هذه النتيجة تعكس أهمية ودور قيم القادة في نشر ثقافة الجودة في التعليم العالي. و إذا ما اعتبرنا أن الجودة هي أحد مؤشرات الولاء فإنه يمكن القول أن هناك تشابها مع نتيجة الفرضية الجزئية الأولى لهذه الدراسة التي تقول هناك أثر لقيم القادة على الولاء المستمر. كما نجد أن دراسة شخاب التي حملت عنوان " دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة " توصلت إلى نتيجة عدم تحقق الفرضية الجزئية الأولى لها والتي تقول أن فرض الانضباط والصرامة من قبل المسؤولين يؤدي إلى تمرد العاملين، مما يعني أن القيم التي يتحلى بها القادة لا تؤثر سلبا على العاملين فعدم التمرد على المؤسسة وقرارات الإدارة العليا قد يعتبر مؤشرا على الولاء للمؤسسة.

وفي نفس السياق أيضا نجد أن دراسة السقاف وآخرون الموسومة بـ أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية - إذ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية

مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين. وضمن نفس الإطار، فإن دراسة عبد الرحيم الموسومة بـ "أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل تؤكد ما جاء في هذه الدراسة أين افضت إلى وجود أثر لمجموعة من القيم لدى المديرين هي : القيم الانسانية، القيم التنظيمية، القيم الأخلاقية وقيم المشاركة على التوافق التنظيمي وقيم العمل في المنظمات، ويلاحظ أن هذه الدراسة تضمنت العديد من المتغيرات التي تناولتها الدراسة الراهنة على غرار القيم التنظيمية، قيم العمل.

أما فيما يخص دراسة براهيمية والتي حملت عنوان "تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، فإنها تتشابه على أكثر من صعيد بهذه الدراسة، حيث نجد أولاً متغيرات الدراسة، وبالرغم من أن الدراسة الراهنة تناولت القيم التنظيمية إلا أن هناك تقارباً بينهما فالقيم التنظيمية هي أحد مكونات الثقافة التنظيمية، كما أن أحد أهدافها هو التعرف على طبيعة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة ولقد خلصت إلى أن هناك تأثير إيجابي لثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسطيف.

إضافة إلى ذلك نجد دراسة طالب المعنونة بـ "علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، وبالرغم من أن ميدان الدراسة مختلف إلا أن الدراسة صاغت فرضية مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين القيم التنظيمية السائدة والولاء التنظيمي للعاملين الإداريين والأكاديميين بوظيفة إدارية في الجامعات الفلسطينية، ولقد خلصت في الأخير إلى وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية والولاء، وهي النتيجة المحققة في هذه الدراسة.

إضافة إلى ما سبق هناك أيضاً مجموعة من الدراسات التي تم تناولها في هذه الدراسة، حيث تختلف و تبعد عن نتائج دراستنا، وذلك بسبب اختلاف المتغيرات والأهداف و الميدان والمنهج.

خامسا. القضايا التي تثيرها الدراسة :

في ظل النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة والتي خلصت إلى وجود أثر للقيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة، يمكن اعتبار أن هذه النتيجة لا تعد حلا لوضعية المؤسسة العمومية الجزائرية، التي تعيش أوضاعا غير مستقرة بسبب عدة عوامل منها ما هو اقتصادي متعلق بانخفاض أسعار النفط، ومنها ما هو تنظيمي وتسييري مستسخ من نماذج غربية، لا تتلاءم في كثير من الأحيان مع الخصوصية الاجتماعية والقيمية للمجتمع الجزائري.

إذن هذه الأسباب وأخرى تجعلنا نقول أن نتيجة هذه الدراسة لا تعكس إلا زاوية محددة من زوايا البحث في موضوع القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية الذي يتسع كلما اتسعت رؤية الباحث من خلال التركيز على أبعاد ومؤشرات لم يتم تناولها من قبل، وفي هذا الصدد تقترح الدراسة مجموعة من القضايا التي تطرحها كمواضيع بحث جديدة حول المؤسسة العمومية الجزائرية، قد تقضي إلى تشخيص واقعها من منظورات أخرى وهذه القضايا هي :

✚ من أين ننطلق في عملية إصلاح المنظومة القيمية للعامل وللمؤسسات الجزائرية ؟

✚ كيف السبيل لبناء عامل جزائري، يتحلى بقيم تنظيمية تعزز الولاء وتزيد من معدلاته؟

✚ ماهي الدوافع الحقيقية التي تكمن وراء الولاء لدى العامل الجزائري؟

✚ ماهي العلاقة بين القيم المجتمعية والقيم التنظيمية في البيئة الجزائرية ؟

✚ ما هو الفرق بين تصورات العامل الجزائري في المؤسسات العمومية عن القيم التنظيمية والولاء مع

تصورات غيره من العمال في المؤسسات الخاصة ؟

✚ هل يمكن تطبيق النموذج الياباني في الإدارة والتسيير على المؤسسات العمومية الجزائرية ؟

سادسا- النتيجة العامة :

كنتيجة عامة لما تم تناوله في هذه الدراسة، والتي تناولت موضوع "أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، أين خلصت إلى :

وجود أثر للقيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وهذا ما دلت عليه المعطيات الميدانية من خلال تحقق الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية الثلاث التي حددتهم الدراسة.

- هناك أثر ذو دلالة لقيم القادة على الولاء المستمر.
- هناك اثر ذو دلالة لقيم العمال على الولاء العاطفي.
- هناك أثر ذو دلالة لقيم العمل على الولاء المعياري.

وفي ضوء ما جاءت به نظريات التنظيم الكلاسيكية، والنيو - كلاسيكية، البنائية الوظيفية والنظرية اليابانية، تبين أن اختلاف القيم التنظيمية يفرض بالضرورة إلى اختلاف أنماط الولاء فالقيم المادية تعزز الولاء المستمر، القيم الإنسانية تعزز الولاء العاطفي، والقيم الاخلاقية تعزز الولاء المعياري، وضمن هذه الدراسة تبين أن اتجاهات أفراد العينة نحو القيم التنظيمية كان أعلى قيمة بالنسبة لـ بعد قيم العمال بمتوسط حسابي بلغ 4.01 ثم قيم العمل بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وأخيرا قيم القادة 3.54

أما اتجاه العمال نحو الولاء فكان اتجاه العمال نحو عبارات الولاء المعياري كان أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.80، ثم بعده الولاء المستمر بمتوسط حسابي 3.77، وأخيرا الولاء العاطفي بـ 3.68 كما بينت هذه الدراسة وجود أثر للمتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال نحو أبعاد القيم التنظيمية وأبعاد الولاء في المؤسسة.

هذه النتيجة التي أظهرت تقاربا مع بعض الاتجاهات النظرية والدراسات السابقة.

وضمن هذا الإطار، يمكن القول أن الدراسة الراهنة حققت أغلب أهدافها، وأخيرا تطرقت الدراسة لمجموعة من القضايا التي يمكن اعتبارها تساؤلات لبحوث ودراسات جديدة.

خلاصة:

كان هذا الفصل العاشر والأخير لهذه الدراسة، أين تم من خلاله عرض و مناقشة أهم النتائج التي خلصت إليها، وذلك في ضوء الفرضيات الجزئية، والتي تحقق صدقها الامبريقي بوجود أثر لأبعاد القيم التنظيمية على أبعاد الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، إضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء مجموعة من نظريات التنظيم، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف اتجاهاتها وتصوراتها التي تقترب من أبعاد ومؤشرات هذه الدراسة، كما تم التطرق أيضا إلى المقارنة بين نتائجها ونتائج بعض الدراسات السابقة، التي أكدت في أغلبها وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء، بالرغم من وجود بعض الاختلافات المنهجية واختلاف مجالات الدراسة أيضا ، إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف، والتي تحققت في أغلبها، وفي الأخير طرحت الدراسة مجموعة من القضايا التي قد تكون منطلقا لدراسات جديدة، لتميط اللثام على زوايا أخرى حول واقع القيم، الولاء، المؤسسة العمومية الجزائرية.

الخاتمة

الخاتمة

ختاما لما جاء في هذه الدراسة التي حملت عنوان " أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية" والتي أفضت إلى جملة من النتائج، أهمها تحقق الفرضيات الجزئية الثلاثة التي تم اختبارها ميدانيا عن طريق مجموعة من الأدوات المنهجية والتي كان الاستبيان أهمها، إضافة إلى تحقق مجمل الأهداف التي صاغتها الدراسة، والمتمثلة في تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيم التنظيمية والتعرف على طبيعتها في المؤسسة العمومية. إضافة الكشف عن أنماط الولاء والتعرف على مختلف الأساليب والوسائل المتبعة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من أجل تعزيز هذه الأنماط والرفع من مستوياتها، حيث خلصت الدراسة إلى ارتفاع المتوسط الحسابي للولاء المعياري بالرغم من تواجد الأنماط الأخرى الولاء المستمر والعاطفي بقيم أقل، كذلك تم التعرف على أن العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء بالمؤسسة المينائية، هي علاقة إيجابية، إضافة إلى تقديم توصيات تعزز الولاء في المؤسسة المينائية وهو ما نختم به هذه الدراسة .

إن بالعودة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن المعطيات الإحصائية أسفرت عن مجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي :-

- حصلت عبارات تحمل المسؤولية على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 .
- حصلت عبارات رضا العمال على أعلى قيمة بمتوسط حسابي 3.78 .
- كما بينت النتائج أن هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية في اتجاه العمال نحو عبارات قيم القادة والولاء المستمر من خلال الفروقات في استجابات العمال باختلاف خصائصهم الديمغرافية حول عبارات الفرضية الجزئية الأولى وكذلك من خلال تحليل التباين الأحادي أنوفا الذي خلصت نتائجه إلى تأثير متغير المستوى التعليمي، الجنس والفئة السوسيو مهنية على اتجاهات العمال نحو قيم القادة والولاء المستمر .

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين تحمل المسؤولية ورضا العمال بمعامل ارتباط قدر ب 0.608 عند مستوى الدلالة 0.01.

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين التواضع والارتباط بالمؤسسة بمعامل ارتباط بلغ 0.653 عند مستوى الدلالة 0.01.

- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين التعامل بحيادية والتماسك بين العمال بمعامل ارتباط 0.470 عند مستوى الدلالة 0.01.

- هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر وهذا ما أكدت عليه نتائج الانحدار الخطي بمعامل ارتباط قدر بـ **0.512** عند مستوى الدلالة **0.05** .
- حصلت عبارات الانضباط على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **4.07** .
- حصلت عبارات ارتفاع مستوى الإنجاز على أعلى قيمة بمتوسط حسابي **3.88** .
- أوضحت النتائج المتحصل عليها أن المتغيرات الديمغرافية تؤثر في اتجاهات العمال نحو عبارات قيم العمال والولاء العاطفي، وذلك من خلال الفروقات في استجاباتهم نحو العبارات، وكذلك من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي **أنوفا** الذي أكد تأثير متغير المستوى التعليمي، الجنس، الفئة السوسيو مهنية في قيم العمال والولاء العاطفي .
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الانضباط والتضحية من أجل المؤسسة بمعامل ارتباط قدر بـ **0.466** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين النزاهة والافتخار بالمؤسسة بمعامل ارتباط بلغ **0.436** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الإلتقان وارتفاع مستوى الإنجاز بمعامل ارتباط **0.512** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي وهذا ما أكدت عليه نتائج الانحدار الخطي بمعامل ارتباط قدر بـ، **0.502** عند مستوى الدلالة **0.05**.
- حصلت عبارات الإلتزام على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ **3.87**.
- حصلت عبارات بدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة على أعلى قيمة بمتوسط حسابي **3.84**.
- تؤثر بعض المتغيرات الديمغرافية كالمستوى التعليمي، الجنس، الفئة السوسيو مهنية في اتجاه العمال سواء في عبارات قيم العمل أو عبارات الولاء المعياري وهذا ما أكدته نتائج تحليل التباين **أنوفا**.
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الإلتزام وتبني أهداف المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ **0.551** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين المشاركة الجماعية وبدل مجهود أكبر من أجل المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ **0.506** عند مستوى الدلالة **0.01**.
- هناك علاقة ذات دلالة موجبة بين الحرية في العمل والتوافق بين قيم العمال وقيم المؤسسة بمعامل ارتباط **0.605** عند مستوى الدلالة **0.01** .

- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي وهذا ما أكدت عليه نتائج الانحدار الخطي بمعامل ارتباط قدر بـ **0.551** عند مستوى الدلالة **0.05** .

وبالاعتماد على ما أفضت إليه مختلف النتائج السابقة، تحقق الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية الثلاثة مما يعنى : أن هناك أثر ذو دلالة للقيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن القيم بشكل عام و القيم التنظيمية بشكل خاص هي بالدرجة الأولى عقيدة التزام، بين الأفراد اتجاه مجتمعهم ومؤسساتهم، تفرض عليهم سلوكيات واتجاهات محددة، كما تؤثر في معدلات الولاء لديهم، هذا الأخير الذي يبقى مطلب المؤسسات الذي تستطيع من خلاله تحقيق الفعالية والمنافسة عالميا على غرار المؤسسات اليابانية، ومن أجل ذلك تقترح الدراسة بعض التوصيات لتعزيز الولاء في المؤسسة الجزائرية منها ما يلي .

- التركيز على قيم الولاء والانتماء من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية، بداية من الأسرة، ثم المؤسسات التعليمية، فعلى عاتقهما تقع المسؤولية الأكبر، لأن المورد البشري داخل أي مؤسسة هو محصلة تنشئة اجتماعية تتميز بأبعاد ثقافية واجتماعية وفكرية وسياسية ودينية معينة، وكلما كانت هذه الأبعاد تركز على قيم الانتماء، الولاء، التضحية، فإن المجتمع يحصل على أفراد مشبعين بهذه القيم، التي تنعكس في ممارساتهم اليومية داخل مجتمعاتهم ومؤسساتهم .
- وضع قوانين مبنية على أساس قيم اجتماعية وأخلاقية وثقافية وتنظيمية إيجابية تساهم في تعزيز الولاء في كل مجالات الحياة مما يفضي في الأخير إلى فرض القيم في المجتمع ككل وبالتالي تؤثر في المؤسسات التعليمية والخدمات والتجارية والاقتصادية (كونها جزء من المجتمع) بسلطة القانون.
- تحسين الظروف الفيزيكية داخل التنظيم وتوفير البيئة الملائمة التي تسمح بزيادة معدلات الولاء .
- تعزيز القيم التنظيمية التي تساهم في بناء هوية للمؤسسات العمومية الجزائرية، مما يجعلها محل استقطاب للمورد البشري الفعال والعمل على تعزيز ولاءه لمؤسسته.

وختاما لما ذكر على ضوء هذه الدراسة، نخلص إلى أن المجال يبقى مفتوحا للبحث والتقصي فيما يتعلق بالقيم التنظيمية، والولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية .

قائمة المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

ثانياً. المراجع باللغة الأجنبية

أولا - المراجع باللغة العربية :

- 3 - عبد الحميد، محمد عساف. (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. ب ط. عمان، الأردن: دار زهران.
- 1- الزيود، ماجد. (2006). الشباب والقيم في عالم متغير. ب ط. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 10- بدون كاتب. (جويلية، 2005). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلة علمية عالمية محكمة، المجلد (1)، العدد (1) الأردن
- 100- عطية، أحمد عبد الحليم. (2008). القيم في الواقعية الجديدة. ب ط. القاهرة: دار الثقافة العربية.
- 101- دبله، عبد العالي. (2011). مدخل الى التحليل السوسيولوجي. الجزائر: دار الخلدونية.
- 102- رفلة، فليب. (1959). جمهورية الجزائر سياسيا واقتصاديا وطبيعيا. ب ط. القاهرة: مكتبة الأنجلو-مصرية.
- 103- حبنكة الميداني، عبد الرحمن حسن. (1999). الأخلاق الإسلامية وأسسها، (ج1). ط5. دمشق، سوريا: دار القلم.
- 104- شلالي، عبد القادر. (بدون سنة). أثر القيم التنظيمية على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية من منظور أخلاقي، مجلة معارف. جامعة محمد آكلي، البويرة.
- 105- بحباح، فرياد. (2009). تنمية الانتماء التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر .
- 106- فراج، عمار. (دون سنة). الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي. ب ط. ب ب ن: ب ن.
- 107- مقدم، عبدالحفيظ. (1992). الثقافة والتسيير. ب ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 108- نيلر، ج. (1972). الأصول الثقافية للتربية، (ترجمة محمد عزت عبد الموجود وآخرون). ب ط. القاهرة: عالم الكتب.

- 109- بن نعمان، أحمد. (1996). هذه هي الثقافة. الجزائر: شركة دار الأمة.
- 11- السيد، محمد الحسيني. (1985). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. ط5. القاهرة: دار المعارف.
- 110- حسن الساعاتي، سامية. (1998). الثقافة والشخصية. ط3. ب ب ن: دار الفكر العربي.
- 111- غيدنز، أ. (2005). علم الاجتماع، (ترجمة فايز الصباغ). مركز دراسات الوحدة العربية.
- 112- عباس، سمير. (2008). الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام L M D، رسالة ماجستير. قسم علم النفس، جامعة باجي مختار، عنابة.
- 113- فاخوري، سميرة. (2010). الثقافة المجتمعية، الأحد 02 ماي 2010 09:44 صباحا. <http://www.almadenahnews.com/article/4136>
- 114- بن دعيدة، عبدالله. (1999). التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية، الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية. ب ط. بيروت: المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط.
- 115- عيساوي، نادية. (2005). تقييم المؤسسة في إطار الخصوصية، ماجستير. قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 116- ناصر حسين القريشي، غني. (2011). علماء الاجتماع الاقتصاديين-كارل ماركس، www.uobabylon.edu.iq 11/17/2011 pm 6:32
- 117- العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. د ط. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 118- العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 119- عوادي، عمار. (2008). القانون الإداري. (ج1). ط5. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- 12- يونس آل مراد، نوال. (2013). أثر القيم التنظيمية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للآراء عينة من مديري الإدارات الوسطى في عدد المستشفيات الحكومية في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 09(29).
- 120- عيد مرسي بدر، سعيد. (2008). الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، ب ط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 121- فرانسيس، د، و وودكوك، م. (1995). القيم التنظيمية، (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان). ب ط. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
- 122- الفريحات، خيضر كاظم حمود. (2009). السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة. ب ط. الأردن: البتراء للنشر والتوزيع.
- 123- قباري، محمد إسماعيل. (1979). علم الاجتماع والأيدولوجيا. ب ط. الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 124- القريوتي، محمد قاسم. (2006). السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ب ط. الأردن: الجامعة الأردنية.
- 125- طاليس، أ. (1979). السياسة، (ترجمة أحمد لطفي السيد). ب ط. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 126- قيرة، إسماعيل، وسلطنية، بلقاسم. (2008). التنظيم الحديث للمؤسسة، المفهوم والتصورات. ب ط. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 127- لباد، ناصر. (2007). في مبادئ القانون الإداري. ط2. الجزائر: د د ن.
- 128- لطفي، عبد الحميد. (1981). علم الاجتماع. ب ط. بيروت: دار النهضة العربية.
- 129- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. د ط. الأردن: دار وائل للنشر.

- 13- عجال، مسعودة. (2010). القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي. قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة .
- 130- محلي الخزاعلة، عبد الله عقله. (2009). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. د ط. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 131- مقدم، عبد الحفيظ . (1994). علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الاجتماعية، 22(1). جامعة الكويت.
- 132- المنيف، إبراهيم عبد الله. (1980). الإدارة، المفاهيم، الأسس والمهام. ب ط. الرياض: دار العلوم.
- 133- ميمون، الربيع. (1980). نظرية القيم في الفكر المعاصر بين النسبية والمطلقة. ب ط. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع.
- 134- علام محمد، اعتماد ؛ والقليني، فاطمة؛ والقزنواني، منى؛ ومحمد، آمال؛ وعبد الفتاح، عايدة؛ وحبيب، عالية. (2008). قيم العمل الجديدة في المجتمع المصري. ب ط. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- 135- علام محمد، اعتماد، وزايد، أحمد. (1992). مقياس قيم العمل. ب ط. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 136- هويزنجا، ي. (بدون سنة). أعلام وأفكار، (ترجمة عبد العزيز توفيق). القاهرة: الهيئة العامة المصرية العامة للكتاب.
- 137- ديريدا، ج. (2008). في علم الكتابة، (ترجمة أنور مغيت، ومنى طلية). ط2. القاهرة: المركز القومي للترجمة.
- 138- جميل، أحمد توفيق. (1975). مذكرات في إدارة الأعمال. ب ط. الاسكندرية: دار الجامعات المصرية.

- 139- على بن هاوية، وآخرون. (1991). القاموس الجديد للطالب. ط7. الجزائر: المؤسسة الوطنية للنشر والتوزيع.
- 14- عبده فليح، فاروق. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. د ب ن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 140- الرشدي، شقران. (2015). قيم العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. مجلة التنمية الإدارية، (العدد 135). معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 141- بودون، ر، وبوريكو، ف. (1986). المعجم النقدي لعلم الاجتماع، (ترجمة سليم حداد). المؤسسة الجامعية.
- 142- طراونة، تحسين أحمد. (1990). أخلاقيات القرارات الإدارية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات. مجلد (15). العدد (02).
- 143- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. ب ط. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 144- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. ب ط. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 145- حوامدة، نضال أحمد. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فعالية نظام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 16 (01). المملكة العربية السعودية.
- 146- جوازي، ر. (2002). الولاء، (ترجمة أحمد الأخضاري). ب ط. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.
- 147- غربي، علي. (بدون سنة). علم الاجتماع والثنائيات النظرية -التقليدية والمحدثة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 148- سلمان، محمد أحمد، وعبد الفتاح وهب، سوسن. (2011). الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال. ب ط. الجامعة الأردنية: زمزم ناشرون وموزعون.

- 149- الردايدة، صالح حسن. (1998). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجمع الحكومي. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- 15 - حسن، حسين البيلالي ، وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات. ط1. عمان، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 150- السقاف، صفوان أمين، و أبوسن ،أحمد أبراهيم. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية. (العدد 01). اليمن.
- 151- الشواورة، فيصل محمود. (2009). الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات: دراسة تطبيقية. ب ط. الأردن: ب ن.
- 152- الصيرفي، محمد. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على المستوى الفردي. ب ط. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 153- الأحمد، طلال عابد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة لمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة. (العدد 1). المملكة العربية السعودية.
- 154- العتيبي، سعود محمد، والسواط طلق، عوض الله. (1997). الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري. العدد (70). مسقط.
- 155- عباس إبراهيم، محمد. (1988). الأبعاد الاجتماعية والثقافية للتنمية الحضرية في مجتمعات الخليج العربية. ورقة مقدمة في ندوة التنمية الاجتماعية في أقطار الخليج العربية المنعقدة بدولة الإمارات العربية المتحدة في الفترة الممتدة ما بين 11-13 ديسمبر.
- 156- محمد جابر، سامية. (1995). الانحراف الاجتماعي بين نظرية علم الاجتماع والواقع الاجتماعي. ب ط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 157- ابن السعدي، اسماعيل. (2002). الثقافة والثقافة الفرعية تحليل المحتوى والخصائص النموذجية، مجلة العلوم الانسانية. (العدد 18) ديسمبر. جامعة قسنطينة.

- 158- بن نعمان، أحمد. (1996). هذه هي الثقافة. ب ط. الجزائر: شركة دار الأمة.
- 159- السيد خطاب، عايدة. (1998). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عم المرأة العاملة في السعودية، مجلة العلوم الإدارية. (العدد 13). جامعة الملك سعود، الرياض.
- 16- بركات، أحمد لطفي. (1987). القيم والتربية. ب ط. الرياض: دار المريخ.
- 160- سلمان، أحمد عيسى. (2004). تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات عين شمس. رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- 161- جرينبرج، ج، وبارون، ر. (2009). إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة اسماعيل علي بسيوني، ورفاعي محمد رفاعي). ب ط. ب ب ن: دار المريخ للنشر.
- 162- لاباساد، ج، ولورو، ر. (1982). مقدمات في علم الاجتماع، (ترجمة هادي ربيع). ب ط. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 163- السالم، مؤيد، والرويح، سنان. (1999). القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، مجلة أبحاث اليرموك. (مجلد 15). العراق.
- 164- عبد الوهاب، أحمد جاد. (2000). السلوك التنظيمي. ب ط. المنصورة، مصر: دار الهناء.
- 165- النميان، عبدالله عبد الرحمن. (2003). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 166- سويف، مصطفى. (1975). مقدمة في علم النفس الاجتماعي. ط 4. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- 167- دينكن، م. (1986). معجم علم الاجتماع، (ترجمة إحسان الحسن). ب ط. بيروت: دار الطليعة.
- 168- الموسوعة الفلسفية العربية، (1990). المجلد الأول، الاصطلاحات والمفاهيم. بيروت: معهد الاتحاد العربي.
- 169- حسونة، فيصل. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- 17- بن محمد الربيعي، سعيد. (2008). التعليم العالي في عصر المعرفة، التغيرات والخدمات وآفاق المستقبل. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 170- لويس، كامل مليكة. (1965). قراءات في علم النفس الاجتماعي في البلاد العربية. ب ط. القاهرة: الدار القومية للطباعة والنشر.
- 171- عبد اللطيف، محمد خليفة. (1992). ارتقاء القيم: دراسة نفسية. سلسلة عالم المعرفة. (العدد 160). المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- 172- قباري، محمد اسماعيل. (1983). مناهج البحث في علم الاجتماع التربوي، مواقف واتجاهات معاصرة. ب ط. الاسكندرية: دار المعرفة.
- 173- هيجان، عبد الرحمن. (2004). القيم التنظيمية بصفتها إطارا مرجعيا للسلوك. ندوة الإدارة بالقيم. معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.
- 174- القاضي، فؤاد. (2006). السلوك التنظيمي والإدارة. ب ط. مصر: دون ناشر.
- 175- بوفلجة، غياث. (2015). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. ب ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 176- بنت ذياب العتيبي، مشاعل. (2009). الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية. 1-2 نوفمبر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 177- الهبتي، صلاح الدين. (2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. العدد 1(1)، الأردن.
- 178- أحمد عبداللطيف، وحيد. (2001م). علم النفس الاجتماعي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 179- ابو حفص، مباركي. (2008). مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم. ط 2008. وهران، الجزائر: دار آل رضوان.
- 18- خيضر، كاظم، والفريحات، محمود. (2002). السلوك التنظيمي. ب ط. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 180- محمد يوسف لوتاه، حمد. (2002). العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد. جامعة الشارقة
- 181- اللوزي، موسى. (2002). التنظيم وإجراءات العمل. الأردن: دار وائل للنشر.
- 182- فرنسيس، د، وودكوك، م. (2009). القيم التنظيمية، (ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان). ب ط. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 183- مرسى، محمد. (بدون سنة). علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي: دراسة تحليلية نقدية. د ب ن: مكتبة العليقي الحديثة .
- 184- قباري محمد، إسماعيل. (1979). علم الاجتماع والأيدولوجيا. ب ط. القاهرة: الهيئة العامة للكتاب.
- 185- عبد الرحمن، عبد الله. (2006). النظرية في علم الاجتماع، النظرية السوسيولوجية المعاصرة. (ج2). ب ط. د ب ن: دار المعرفة الجامعية.
- 186- معن، عمر. (1997). نظريات معاصرة في علم الاجتماع. ب ط. ب ب ن: ب ن.
- 187- أحمد ماهر، أحمد. (2005). التنظيم. ب ط. ب ب ن: ب ن.
- 188- بن شهرة، مدني. (جانفي 2005). وصفة صندوق النقد الدولي من خلال برنامج التعديل الهيكلي، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والاجتماعية. (العدد التجريبي). جامعة بن خلدون، تيارت، نشر ابن خلدون - تلمسان .
- 19- بن تركي، أسماء. (2008). القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية الإدارة المدرسية. مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علم اجتماع التربية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 190- بن قايد، عمر. (2015). محاضرات في تاريخ الجزائر المعاصر. ب ط. د ب ن: د ن.
- 191- بن نوار، صالح. (2006). فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية. مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة. قسنطينة، الجزائر.

- 192- بوحوش، عمار. (1997). التاريخ السياسي للجزائر من البداية حتى لعام 1962. بيروت: دار الغرب الإسلامي.
- 193- بوفحص، حاكمي. (بدون سنة). الاصلاحات والنمو الاقتصادي في شمال افريقيا: دراسة مقارنة بين الجزائر، المغرب، تونس. ب. ط. د ب ن: د ن.
- 194- بيومي، محمد أحمد. (2002). القيم وموجهات السلوك. ب. ط. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- 195- تيماشيف، ن. (1983). نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، (ترجمة محمد عودة؛ ومحمد الجوهري؛ ومحمد علي محمد؛ والسيد محمد الحسيني). ط. 8. القاهرة: دار المعارف.
- 196- جابي، عبدالناصر. (2005). الحركات الاجتماعية في الجزائر بين أزمة الدولة الوطنية وشروح المجتمع. الجزائر: مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية.
- 197- خروف، حميد. (1998). فعالية القيم العلمية التربوية-رؤية سوسولوجية، مجلة العلوم الانسانية. العدد 10 ديسمبر. ص 152. جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 198- درمونة، يونس. (بدون سنة). المغرب العربي في خطر. القاهرة: دار الطباعة الحديثة.
- 199- دويل، نوال. (2009). القيادة وتسيير الموارد البشرية، رؤية ودراسة تطبيقية. ب. ط. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- 2- عبد الحميد، عبد الفتاح. (1999). الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. ب. ط. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 20- القريوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط. 4. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 200- ذياب، فوزية. (1966م). القيم والعادات الاجتماعية. القاهرة: دار الكتاب العربي.
- 201- زيد صقر المطيري، رانيا. (2014). قيم الولاء والانتماء في ظل العولمة لدى طلاب جامعة الكويت: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير. كلية الآداب، جامعة حلوان، مصر.
- 202- زيدان، عبد الباقي. (1977). علم الاجتماع الديني. ب. ط. القاهرة: مكتبة غريب.

- 203- السيد إسماعيل، خميس. (1970). الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية. ب ب ن: ب ن.
- 204- طرطار، أحمد. (2001). الترشيد الاقتصادي للطاقة الانتاجية في المؤسسة. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 205- الطيب، داودي، ومانى، عبد الحق. (بدون سنة). تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر. (العدد 3). جامعة بسكرة.
- 207- عبد الرحمن المعايطة، خليل. (2007). علم النفس الاجتماعي. ط2. الأردن: دار الفكر.
- 208- عرباجي، اسماعيل. (1998). اقتصاد المؤسسة. ط2. الجزائر: دار المحمدية العامة 1998.
- 209- عمورة، عمار. (2002). موجز في تاريخ الجزائر. الجزائر. دار ربحانة.
- 21- سيزولاجي، أ، جي ولاس، م. (1991)، السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة جعفر أبو قاسم). ط4. السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
- 210- فاعوري رفعت، عبد الحليم. (2004). تجارب عربية في التخصص، بحوث ودراسات المنطقة العربية للتنمية الإدارية. مصر: ب ن.
- 211- القريوتي، محمد قاسم. (2006). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ب ط. الأردن: الدار الجامعية الأردنية.
- 212- محمد النمر، سعود، وآخرون. (1997). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ب ط. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية.
- 213- محمد تابت مراد، رشاد. (2009). واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية. منتديات بسكرة <http://ift.tt/1EvN5IM>
- 214- محمد على، محمد. (2003). علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. ط3. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 215- المدني، أحمد توفيق. (1956). هذه هي الجزائر. ب ط. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

- 216- الهواري، عدى.(1983).الاستعمار الفرنسي في الجزائر، سياسة التفكيك الاقتصادي والاجتماعي من 1830 إلى 1860، (ترجمة ،جوزيف عبدالله). بيروت: دار الحداثة.
- 217- موريس ، أ.(2004).منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية.(ترجمة ، بوزيد صحراوي، وآخرون) ب ط. الجزائر: دار القصبه للنشر.
- 218- بكاي،عبد المجيد.(2016). التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات المتعددة الجنسيات في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة.
- 219- الحنيطة ، خالد عبد الله.(2003).القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، رسالة ماجستير،كاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية. الرابط <http://repository.nauss.edu.sa/123456789/5231> :
- 22- ريجو، ر . (1994). مدخل إلى علم النفس الصناعي. ب ط. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 220- شخاب، عبد القادر.(2015). دور القيم التنظيمية في الصراع داخل المؤسسة -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بخنشلة ، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 221- عبد الرحيم، عاطف جابر طه.(2013).أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل (دراسة كمية على عدد من المديرين) ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد (33) ، سبتمبر، فلسطين.
- 223- براهيمية، صونية.(2017).تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علم الاجتماع ،تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.
- 224- نجم، نجيب عبد المجيد.(2013).تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة- مدخل استراتيجي مجلة الأستاذ ، العدد(203) ، العراق.

225- شريط، الشريف محمد.(2015).الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة.

226- زيني ، فريدة .(2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف.

227- طالب، منير إبراهيم أحمد.(2011). علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.

228- عزيمة ، سالم رشيد، وذياب، أحمد ، وعكاب، شهاب أحمد.(2007).علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد -بحث وصفي على عينة من العاملين في كليات جامعة بغداد، مجلة الفتح ، العدد(31) بغداد ، العراق.

229- أبو العلا، محمد صلاح الدين.(2009).ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي-دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.

23- محمد جبل، فوزي. (2005). علم النفس العام. ب ط. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

230- الفارس ، سليمان.(2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية .العدد الأول ، المجلد 27، دمشق ، سوريا.

231- صحراوي ، وافية.(2013).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية -دراسة ميدانية على جامعة الجزائر،قسم علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الجزائر 2.

- 232- مالكي ، محمد أمين.(2016) . العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابر بمدينة سطيف ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف.
- 24- خيضر، كاظم، والفريحات، محمود. (2009). السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة". الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 25- أحمد راجح، عزت. (1965). علم النفس الصناعي-الموائمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية. ط2. مصر: الدار القومية للطباعة والنشر.
- 26- طارق، كمال. (2007). ب ط. الإسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
- 27- جلبي، على عبد الرزاق. (1990). علم اجتماع التنظيم. ب ط. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 28- ظريف، شوقي. (بدون سنة). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. ب ط. مصر: غريب للطباعة والنشر.
- 29- عبد العزيز محمد، زكريا. (2002). التلفزيون والقيم الاجتماعية عند الشباب المراهقين. مصر: مركز الاسكندرية للكتاب.
- 30- مقدم، عبد الحفيظ. (2003). الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 31- قريشي، نجاه. (2006). القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية. مذكرة ماجستير (غير منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 32- سلمان العميان، محمود. (بدون سنة). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- 33- المنيف، ابراهيم. (1993). تطور الفكر الإداري المعاصر. ب ط. ب ب ن: ب ن.
- 34- غربي، علي، وآخرون. (2002). تنمية الموارد البشرية. ب ط. عين مليلة، الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.

- 35- فويديمان، ج، ونافيل، ب. (1985). رسالة سوسيولوجيا العمل، (ترجمة حسين حبر). الجزائر: منشورات عويدات، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 36- أحمد على، علي، وآخرون. (بدون سنة). الدور الفعال للعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال. ب ط. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 37- إسماعيل قباري، محمد. (1988). المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، مشكلات التنظيم الإداري والعلوم السلوكية. الإسكندرية: منشأة المعارف.
- 38- خاطر، أحمد مصطفى. (1990). الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع الريفي (رؤية نظرية وواقعية). ب ط. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- 39- حداد، صونية. (2011). علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل. رسالة لنيل شهادة الدكتوراه (غير منشورة). قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- 4- عبد المعطي، طلال. (2002). أبحاث في علم الاجتماع، نظريات ونقد. دمشق: دون دار نشر
- 40- سلمان العميان، محمود. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل.
- 41- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. ط5. الأردن: دار وائل.
- 42- بن عزوزي، محمد. (2012). القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع. قسم علم الاجتماع، جامعة الأغواط.
- 43- بكوهين، ب. (1985). النظرية الاجتماعية الحديثة، (ترجمة عادل مختار الهواري). ب ط. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 44- سمير، نعيم أحمد. (1982). النظرية في علم الاجتماع. ب ط. القاهرة: دار المعارف.
- 45- السيد، محمد الحسيني. (1979). دراسات في التنمية الاجتماعية. القاهرة: دار المعارف.

- 46- طلال، عبد المعطي مصطفى. (2002). أبحاث في علم الاجتماع، نظريات ونقد. دمشق: دار هادي.
- 47- الدويك، تيسير. (1984). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي. ب ط. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 48- دادي عدون، ناصر. (2001). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. ب ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 49- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل. (1991). إدارة الموارد البشرية. ب ط. بغداد: مطبعة الاقتصاد.
- 49- خروف، حميد. (2003م، ديسمبر). القيم من منظور اجتماعي، مقارنة نظرية. مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 20). جامعة منتوري قسنطينة .
- 5- أبو مصطفى، عبد الكريم. (2001). الإدارة والتنظيم. ب ط. ب ن.
- 50- حسين، صديق. (2011). الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية، عرض، وتقويم، مجلة جامعة دمشق. 27(3). دمشق، سوريا.
- 51 -زهري، زينب محمد، ومحمد قباري، إسماعيل. (1985). أساسيات علم الاجتماع الاقتصادي. طرابلس، ليبيا: المنشأة العامة للنشر والإعلان.
- 52- الحسيني، السيد محمد. (1975). النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم. مصر: دار المعارف.
- 53- اللوزي، موسى. (2012). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة. ط5. عمان: دار وائل للنشر.
- 54- عبد الباري، دره. (سبتمبر 1986). مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية، ندوة التطوير التنظيمي والإداري. عمان، الأردن.
- 55- علي محمد شوشة، فريد. (جانفي 1996). أثر الثقافة التنظيمية في تكوين النماذج الإدارية، مجلة المدير العربي. (العدد 133).

- 56- علي محمد شوسة، فريد. (2002). الإدارة الاستراتيجية. ط2. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 57- فاخوري، هائل يعقوب. (2001). إدارة الانتاج والعمليات. ب ط. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 58- حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المؤسسات. ب ط. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 59- حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. ب ط. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 6 - سعيد، عيد، ومرسي، بدر. (2008). الايديولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي. ب ط. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 60- خروف، حميد. (1999). الإشكالات النظرية والواقع. ب ط. الجزائر: منشورات جامعة منتوري، قسنطينة.
- 61- غربي، فوزية، وحبشي، فتيحة. (ماي 2009). الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية. (العدد 4). جامعة سكيكدة.
- 62- الأحدي، طلال. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك العمل: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة، المجلة العربية للإدارة. العدد 24(1). الرياض.
- 63- أبو النصر، مدحت. (2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة. مصر: دار ايتراك للنشر والتوزيع.
- 64- اللوزي، موسى. (1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- 65- الفضيلي، فاضل صباح. (1997). علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإدارة العامة. (العدد 01). الكويت.

- 66- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، محمد إبراهيم محمد. (1995). تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين. عمان، الأردن: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 67- حلواني، ابتسام. (2006). جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية، المجلة العلمية للإدارة. (المجلد 1).
- 68- القريوتي، محمد قاسم، والمطيري، يوسف محمد. (2011). العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات ذات الطبيعة الخدمية في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة. (المجلد 25). المملكة العربية السعودية.
- 69- بن جبران، هادي، آل رشيد. (2015). أثر التغيير في السلوك القيادي على الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه. كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة.
- 7- سويس، عبد الوهاب. (2009). المنظمة، المتغيرات - الأبعاد- التصميم. ب ط. الجزائر: دار النجاح للكتاب.
- 70- حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 71- دياب، فوزية. (1980). القيم والعادات الاجتماعية. ط3. بيروت: دار النهضة العربية.
- 72- الرواشدة، خاف سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء تنظيمي. عمان: دار ومكتبة الحمد للنشر والتوزيع.
- 73- الفارس، سلمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 27(1). دمشق.
- 74- توفيق المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم محمد. (1995). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا، وإداريا للعاملين والجمهور. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.

- 75- بن دليم القحطاني، محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مكتبة العبيكات للنشر.
- 76- صباح الفضلي، فضل. (1997). علاقة الالتزام بعلاقة العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية، مجلة الإداري. 37(11). معهد الإدارة العامة.
- 77- شادي، حسن. (بدون سنة). السلامة المهنية وأثرها على الولاء، رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 78- بن دليم القحطاني، محمد. (2008). إدارة الموارد البشرية - نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: مكتبة العبيكات للنشر.
- 79- زايد، أحمد. (2006). سيكولوجية العلاقات بين الجماعات، مجلة عالم المعرفة. (العدد 326). الكويت.
- 8- أبو مصطفى، عبد الكريم. (2001). الإدارة والتنظيم، د ب: د د ن.
- 80- بوحفص، مباركي. (2008). مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم. وهران، الجزائر: دار آل رضوان.
- 81- زيادة، رضوان، وجيه أوتول، كفين. (2010). صراع القيم بين الإسلام والغرب. د ط. لبنان: دار الفكر.
- 82- عبد القادر، سليمان. (1992). التسيير والرهان الديمقراطي في الجزائر، الثقافة والتسيير. ب ط. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 83- بوفلجة، غياث. (1998). القيم والثقافة والتسيير. الجزائر: دار الغرب للطباعة والنشر.
- 84- محمد النمر، سعود. (1997). الإدارة العامة، الأسس والوظائف. ب ط. المملكة العربية السعودية: ب ن.
- 85- علي، الكنز، وعلي وجابي، عبدالناصر. (1996). الجزائر في البحث عن كتلة اجتماعية جديدة، في: الأزمة الجزائرية الخلفيات، السياسية والاجتماعية والثقافية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.

- 86- نويسر، بلقاسم. (2011). التنمية والتغيير في نسق القيم الاجتماعية، أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 87- عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي. ب ط. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 88- أوكيل، سعيد، وآخرون. (1994). استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية. ب ط. جامعة الجزائر.
- 89- سعدون، يوسف. (2005). علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية. ب ط. ديوان المطبوعات الجامعية.
- 9- السلمي، علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي. ط2. الكويت: وكالة المطبوعات.
- 90- واضح، رشيد. (2003). المؤسسة في التشريع الجزائري، بين النظرية والتطبيق، ب ط. الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع.
- 91- بوكميش، علي. (2005). المؤسسات العامة بالجزائر، ظروف تطورها وطرق تنظيمها وإدارتها: دراسة تتبعية 1962-2003، "مجلة الحقيقة". (العدد 06). قسم العلوم القانونية والإدارية، جامعة أدرار.
- 92- دادي عدون، ناصر. (1998). اقتصاد المؤسسة. ط2. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 93- عبد الغني، عماد. (2006). سوسيولوجيا الثقافة، المفاهيم والإشكالات من الحداثة إلى العولمة. دون مكان نشر: مركز دراسات الوحدة العربية .
- 94- زوين، إيمان. (2011). دور الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في تحقيق التنمية: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 95- بوقرة، كمال. (2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغازباتنة، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

- 96- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة. دار الشروق للنشر والتوزيع. الأردن.
- 97- حسن حبنكة الميداني، عبد الرحمن. (1999). الأخلاق الإسلامية وأسسها، (ج1). ط5. دمشق، سوريا: دار القلم.
- 98- الغفيلي، إبراهيم فهد. (30-31 أكتوبر 2001). العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث لتطوير الموارد البشرية: استراتيجيات تنمية الموارد البشرية-الرؤى والتحديات. كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 99- عبد التواب، عبد التواب. (1993). دور كليات التربية في تأصيل الولاء الوطني لدى طلابها. مجلة دراسات تربوية. 8(6). القاهرة.
- 189- بن عنتر، عبد الرحمن. (جوان 2002). مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الانسانية. (العدد2). جامعة محمد خيضر. بسكرة.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

- 333-Mowday, R, Porter, L, and ,Steers R ,M. (1982). Employee Organization Linkages, CA Academic Press. Snd Diego.
- 219-Lesnard, C. (1994). Organisation de l'entreprise. Ed 2. Paris: Dunod.
- 334-Douglas, M. (1960).The Human Said of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
- 335-Argyris, C. (1957). Personality and Organization, The Conflict Between Systemand the individual. New York: harper and pow Publishers.
- 336-Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the Organization. New York: INC.
- 337-Fletcher, R. (1972). The Making of Sociology, Beginning and foundations. (vol1). Nelson's university, G.B.
- 338-Cohen, P. (1968). Modern Social Theory. London: Heinemann.

339-Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. Ed6. McGraw-Hill Company.

224-Bernoux, Ph. (1997). La Sociologie des Organisation, Paris: Edition du Seuil.

340-Tichy, N. (1982). Managing Change Strategically. The Technical ,political and Cultural keys, Organizational Dynamics, Autumn

341-Morrison, E and, Robinson,S. (1997). When Employee feel Betrayed, Amodel of Haw Psychological Contract Violation Develops, Academy of Manage, enet Review , 1(22).

342-Enz , C. (1988). The Role of Value Congruity in intra organizational power Administrative science quarterl.

343-Guthen, H,G. (2000). Against the national Culture Grin: A longitudinal Case study of organizational culture in Turkish Higher Educotin , Total Quality management. (Vol11).

344-Lincoln, J, R, and Kallberg, A, L. (1990). Culture control and commitment,: A study of work Attitudes in the United States and Japan , Cambridge University Press.

345-Harold, A, and Perry. (1981). An Empirical Assessment of Organizatinal Commitment and organizational Effectiveness, Administrative, Science Quarterly. (Vol 26).

346-Kanter, R, M. (1968). Commitment and social organization: A Study of commitment mechanisms in utopian communities, American sociological review. (Vol 33).

347-John ,P,M and ,J, Allen.(1989). Testing Sade- Bet theory of organizational commitment some methodological Considerations, Journal of Applied Psychology. 03(69).

348- Sanford, K. (1999). Leading With Love, Francisco Vashon Press.

349-John, C. (1995). Open book management. U S A.

350-Angal, J. and, Perry, L. (1983). Organizational Commitment, Individual and organizational Influence Work and Occupations. (Vol2).

351-Ben achenhou, A. (1976). Formation du sous-développement en Algérie esai sur les limites développement du capitalisme (1830-1962). Alger : O.P.U.

352-Hamid, T. (1974). Structure et modèle de développement de l'Algérie. Alger : SNED.

353-Levy, A. (1982). Psychologie Social .Ed 2. Paris.

30-Benhouria, T. (1977). L'économie de l'Algérie. Paris : Editions Maspero.

354-Etienne, B. (1977). L'Algérie, culture et révolution. France, paris : édition du seuil.

355- Bjechlou, A, k. (1986). La formation des intellectuels moderne (1880-1930) recueil des conférence aspects de la culture Algérienne, problèmes et perspectives. Paris : Publication du centre culturel algérien à Paris.

356-Bouzidi, A. (mars 1985). L'entreprise publique en Algérie, Revue de CENEAP. (N1).

357-Nourredine Saadi, A. (Mars1985). L'entreprise socialiste : essai d'évaluation d'un mode de gestion, Revue du CNEAP.

358- Lahouari, A . (1990). L'impasse du populisme. Alger : Enal.

359- Benissad, H. (1991). La réforme économique en Algérie. Alger : OPU.

360-Paul Ohana. (1999). Les 100 mots clés du management des hommes. Ed2. Paris-France : edition DUNOD.

361- Reischauer, E. and Richardson, R. (1992). Business Planning, an Approach to Strategic Management. London : Pitman Publishing.

362-Ttoki, A. (January 1985). Japanese Consensus Leadership-is Really Changing ?. GMA News leier, (Vol 21).

363-Robbins,S. (1990). Organization Theory, Structure designs and Applications. Ed 3. New Jersey : Prentice Hall.

364-Morrow, P. (1980). Concept redundancy in organizational research, The case of work commitment, Academy of Management Review. (Vol,8).

365-Dahmani, A. (1999). L'économie à l'épreuve, économie politique des réformes 1980-1997. Alger : édition Casbah. P 40.

366-Becker ,H. (1964). Value, Dictionary of the social sciences, the Free press. pp473-475.

367-Curry, P, and Etal, I. (1986). On the causal and eving of the job statisfaction and organizational commitment. Academy of management journal. 4(22).

368-Reilly ,O, and Chatman ,J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: the effects of internalization on prosocial behavior, Journal of Applied psychology. 1(71).

369-Weiner, Y. (1988). Commitment end organization, a normative view. academy of management review. (No7).

370-Probst, JB, Gibert,M.(1997) . Organisation end Management, Guider le développement de l'entreprise éd organisation .

371-Jean , F et Weil, R . (1997). Sociologie Contemporaine, Pierre Dunand. Ed2. Paris.

372-Redjem, N. (1987). l'entreprise Publique Algérienne. Alger : OPU.

الملخصات

- عنوان الدراسة : أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

- عدد صفحات البحث : 484 صفحة

- الجامعة: 20 أوت 1955 - سكيكدة

- السنة الجامعية: 2018-2019 .

الملخص :

اعتمدت الدراسة الراهنة على القيم التنظيمية كمتغير مستقل، والولاء في المؤسسة كمتغير تابع، وجاءت مقسمة إلى إطار نظري وميداني، حيث احتوى كل إطار على خمسة فصول وانطلقت في البحث من تساؤل مركزي مفاده: ما تأثير القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية ؟

وبهدف الإجابة عليه تم وضع فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية جاءت كما يلي :-

الفرضية العامة : هناك أثر ذو دلالة بين القيم التنظيمية و الولاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

الفرضيات الجزئية :

- هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة و الولاء المستمر في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال و الولاء العاطفي في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل و الولاء المعياري في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

كما حددت الدراسة مجموعة من الأهداف هي:

- تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة القيم التنظيمية والتعرف على طبيعتها في المؤسسة العمومية.
- محاولة الكشف عن أنماط الولاء والتعرف على مختلف الأساليب والوسائل المتبعة في المؤسسة المينائية بسكيكدة من أجل تعزيز هذه الأنماط والرفع من مستوياتها.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء بالمؤسسة المينائية.
- الوصول إلى نتائج تعكس واقع القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة المينائية بهدف لفت انتباه المسؤولين والعمال في الميناء إلى العوامل الأساسية المتحكمة في المتغيرين والعمل على تعزيزهما .
- محاولة الكشف عن الشرح الموجود بين الجوانب النظرية والواقع فيما يتعلق بالقيم التنظيمية والولاء .
- محاولة تقديم إطار نظري موسع متعلق بمتغيري الدراسة "القيم التنظيمية والولاء"، عسى أن يكون مرجعا للباحثين في هذا المجال.
- العمل على تقديم توصيات تعزز الولاء في المؤسسة المينائية .

وللإجابة على فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي من خلاله تم تحديد المسارات المنهجية للدراسة، بداية بالاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية لجمع البيانات وهي الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات . كما تم تحديد العينة، التي جاءت عشوائية طبقية

مكونة من 255 مبحوث أين تم أخذ 20% من مجتمع الدراسة المكون من 1274 عاملا دائما بالمؤسسة المينائية ، ونفس النسبة من كل طبقة من طبقات مجتمع الدراسة .

بالموازاة مع مختلف الخطوات المنهجية، فإن الدراسة استعانت ببعض الأساليب الإحصائية، مثل معامل "ألفا كرونباخ" لتحديد صدق وثبات الاستبيان، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لمعرفة اتجاهات أفراد العينة ودرجة استجابتهم لعبارات الاستبيان، و بهدف التحقق من الصدق الامبريقي للفرضيات تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين مؤشرات الفرضيات الجزئية، إضافة إلى التحليل الأحادي أنوفا من أجل معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية على اتجاهات العمال نحو أبعاد القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة، وأخيرا تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد القيم التنظيمية على أبعاد الولاء في المؤسسة.

وبعد تحليل وتفسير المعطيات الميدانية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي : -

- هناك أثر ذو دلالة بين قيم القادة والولاء المستمر .
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمال والولاء العاطفي.
- هناك أثر ذو دلالة بين قيم العمل والولاء المعياري.
- هناك أثر للمتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي، الجنس، الفئة السوسيو مهنية) على أبعاد القيم التنظيمية وأبعاد الولاء في المؤسسة .

إن مختلف تلك النتائج تم مناقشتها في ضوء الفروض المصاغة، وفي ضوء نظريات التنظيم، وأيضا أهداف الدراسة والدراسات السابقة، كما تم الإشارة إلى مجموعة من القضايا التي تثيرها هذه الدراسة علها تكون بمثابة مواضيع بحث جديدة .

وهكذا ومن خلال الاعتماد على سيرورة منهجية ونظرية متكاملة، ابتداء من مبررات اختيار الموضوع ووصولاً إلى طرح مجموعة من القضايا ذات الصلة بالموضوع المبحوث، خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها :

أن هناك أثر للقيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة المينائية بسكيدة.

Résumé de l'étude :

Titre de l'étude : Impact Des Valeurs Organisationnelles Sur La Loyauté Dans L'entreprise Publique Algérienne (Etude réalisée à l' Entreprise Portuaire de SKIKDA)

Nombre de page du mémoire : 484 pages

Université : 20 Aout 1955 SKIKDA

Année Universitaire : 2018/2019

RESUME

La Présente étude repose sur les valeurs organisationnelles en tant que variable dépendante d'un part et loyauté envers l'entreprise en tant que variable subordonnée d'autre part. elle comprend deux volets (théoriques et pratiques), chacun d'eux se divise en cinq chapitres. L'étude part d'une interrogation centrale qui est : Quel est l'impact des valeurs organisationnelles sur la loyauté dans l'entreprise algérienne ? et pour y répondre une hypothèse générale et 03 hypothèse partielles ont été formulée comme suit :

Hypothèse générale : Il existe un impact significatif entre les valeurs organisationnelles et la loyauté au sein de l'entreprise portuaire de SKIKDA.

Hypothèse partielle :

- Il existe un impact significatif entre les valeurs des dirigeants et la loyauté continue. Il y a une différence significative entre les valeurs des employés et la loyauté permanente au sein de l'entreprise portuaire de SKIKDA .
- Il existe un impact significatif entre les valeurs des travailleurs et leur loyauté émotionnelle au sein de l'entreprise portuaire de SKIKDA.
- Il existe un impact significatif entre les valeurs du travail et la loyauté normative .

L'étude se propose également d'atteindre un nombre d'objectifs à savoir :

- Le diagnostic réel du phénomène des valeurs organisationnelles dans l'entreprise Publique pour en identifier la nature.
- Identifier les types de loyauté et les différents moyens et méthodes utilisés au sein de l'entreprise portuaire de Skikda en vue d'en améliorer le niveau.
- Identifier ou déterminée la nature de la relation entre les valeurs organisationnelles et la loyauté au sein de l'entreprise portuaire de skikda .
- Etablir d'après les résultats le lien atteindre des résultats qui reflètent l'état des valeurs organisationnelles et la loyauté au sein de l'entreprise pour sensibiliser à la fois les dirigeants et les employés sur les facteurs principaux qui affectent les deux variables et œuvrer pour les renforcer.
- Tenter de déterminer l'écart qui existe entre les aspects théoriques des valeurs organisationnelles et leur réalité.
- Tenter de proposer un cadre théorique élargi concernant les deux variables de l'étude (les valeurs organisationnelles et la loyauté) ce qui pourrait être une référence pour d'éventuelle recherches sur le thème.

- Proposer des recommandations susceptibles de renforcer la loyauté au sien de l'entreprise portuaire.

Pour répondre et atteindre les objectifs formulés précédemment, cette étude a utilisé la méthodologie descriptive pour fixer (les voies méthodologiques de l'étude) à commencer par l'utilisation d'un certain nombre d'outils de collecte de données qui sont : le questionnaire , l'entretien , l'observation, les documents et les registres. L'échantillon représentatif choisi au hasard formé de 255 individus correspondant à 20% de la population de l'étude qui est de 1274 travailleurs permanents à l'entreprise portuaire de Skikda , le même pourcentage a été retenu pour chaque catégorie .

Parallèlement aux différentes étapes méthodologiques, l'étude a utilisé quelque outils statistiques telles que l'indice « α KRENBACH » pour évaluer la fiabilité et la stabilité du questionnaire, les fréquences et les pourcentages, la médiane , la déviation normative afin de connaître les tendances des individus de l'échantillon par rapport aux items du questionnaire et vérifier la crédibilité empirique des hypothèses on coefficient de corrélation « PERSON » qui définit la relation entre les indices des hypothèses partielles. En outre ; l'analyse de variance « ANOVA » pour connaître l'influence des variables démographiques sur les tendances des employés par rapport aux valeurs organisationnelles et la loyauté envers l'entreprise. et afin l'analyse de la régression linéaire simple pour connaître l'impact des valeurs organisationnelles sur la loyauté envers l'entreprise.

Après l'analyse et l'interprétation des données collectées , l'étude démontre :

- Il y a impact significatif des valeurs des dirigeants sur la loyauté continue.
- Il y a impact significatif des valeurs des travailleurs sur leur loyauté émotionnelle.
- Il y a impact significatif des valeurs de travail sur la loyauté normative.

Il y a impact des variables démographiques (niveau d'étude, sexe, classe socioprofessionnelle) sur les niveaux des valeurs organisationnelles sur la loyauté envers l'entreprise.

Ces différents résultats ont été discuté au vu des hypothèses formulées et au vu des théories d'organisation et des objectifs de cette étude a également suscité d'autres questions qui pourraient faire l'objet d'éventuelles recherches nouvelles .

En conclusion en se basant sur démarche méthodologique et théorique complémentaire depuis le choix du sujet jusqu'à la révélation proposition d'un ensemble de question en rapport avec le sujet étudié ; l'étude a révélé qu'il existe un impact des valeurs sur la loyauté envers l'entreprise portuaire de SKIKDA.

Title of the study ; The impact of organizational values on loyalty in the Algerian public institution: A Field study at SKIKDIAN port Institution

- Study's pages: 484 pages
- University : University of the 20th August ,1955 - Skikda
- University's year: 2018-2019

The Summary

The current study is based on organizational values as an independent variable, and loyalty in the institution as a dependent variable. It is divided into a theoretical and a Field Framework. Each framework included five chapters. The study is launched from a central question which is ;

What is the impact of organizational values on loyalty in the Algerian public institution ?

In order to answer this central question, a general hypothesis and three Partial hypotheses were developed as follows:

- **General Hypothesis:** There is a significant impact between organizational values and loyalty in the Skikdian port institution .
- **Partial Hypotheses:**
 - * There is a significant impact between the leaders' values and the continued loyalty in the port city of Skikda
 - * There is a significant impact between the values of workers and emotional loyalty in the port city of Skikda
 - * There is a significant effect between labor values and standard loyalty in the port city of Skikda
- **Study Objectives:** The study identified a set of objectives ;
 - To diagnose the actual reality of the phenomenon of organizational values and identify their nature in the public institution
 - Attempt to identify patterns of loyalty and identify the various methods. and methods used , adopted in the port city public institution in Skikda in order to strengthen these patterns and raise levels
 - Try to know the nature of the relationship between organizational values and loyalty in the port establishment in order to attract the attention of the responsible

-Try to provide an expanded theoretical framework related to the variables of the study "organizational values and loyalty" may be a useful reference in this area

- To make recommendations that promote loyalty in the port establishment

To achieve the objectives of the study by examining the validity of the previous hypotheses, the descriptive approach was used to determine the methodology of the study, beginning with the use of a set of methodological tools for data collection: The questionnaire, the interview, the observation, the documentation and the records. The random sample of 255 respondents was identified, Where 20% of the study population of 1274 workers was assigned to the port establishment ,and the same percentage of each stratum of the research community

In parallel with the various methodological steps, the study used some statistical methods, Such as the **Alpha Kronbach** coefficient to determine the veracity and consistency of the questionnaire, the frequency and percentages, the arithmetic average and the standard deviation. **Pearson** correlation coefficient was used to verify the empirical truth of hypotheses and to determine the relationship between partial hypothesis indicators .In addition, the **ANOVA** analysis was used to determine the impact of demographic variables on workers' attitudes towards the dimensions of organizational values and loyalty in the organization.

Finally, the analysis of the simple linear regression in order to know the effect of the dimensions of organizational values on the dimensions of loyalty in the institution.

After analyzing and interpreting the field data, the study reached a number of results:

- There is a significant impact between the values of leaders and loyalty
- There is a significant impact between workers' values and emotional loyalty
- There is an impact between work values and standard loyalty
- There is an impact on the dimensions of organizational values and the dimensions of loyalty in the institution to demographic variables (educational level, gender, socio- professional) on The dimensions of organizational values and dimensions of loyalty in the institution.

Therefore, the various results reached were discussed through the hypotheses formulated before, and through the theories of the organization and the objectives of the study and previous studies. In contrast, a reference to a set of issues raised by this study may be an other topics of new researchs.

Thus, by relying on an integrated methodological and theoretical process, from the reasons for choosing the subject of the study to the introduction of a set of issues related to the subject of the study, the latter concluded that: **There is an impact of organizational values on loyalty in the port institution of Skikda.**

قائمة الملاحق

أولا. الاستبيان

ثانيا. دليل المقابلة

ثالثا. إطار الملاحظة

رابعا. جدول التوزيع الطبيعي

خامسا. طريقة تحديد الاتجاه العام للمتوسط

الحسابي

سادسا. الوثائق المتعلقة بالمؤسسة المينائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

استبيان حول :

أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية
المؤسسة المينائية بسكيكدة - نموذجاً

أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف :

إعداد الطالبة :

أ.د. إسماعيل فيرة

وفاء لعريط

ملاحظة : البيانات الواردة في الاستبيان سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2018-2019

أولا- الاستبيان

1- البيانات الشخصية:

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر : أقل من 23 ☐ 23 _ 33 ☐ 34 - 43 ☐ 44 - 53 ☐ 54 فما فوق ☐

3- الحالة الاجتماعية: أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐

4- المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

5- الفئة السوسيو مهنية : إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-16 ☐ 17-21 ☐ 22 فما فوق ☐

7- الترقية : نعم ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة نعم : مرة ☐ مرتين ☐ 3 فأكثر ☐

8- الأجر المتحصل عليه : أقل من 30 ألف دج ☐ 30 ألف دج إلى 60 ألف دج ☐ 61 ألف دج إلى 90 ألف دج ☐ أكثر من 91 ألف دج ☐

9- مكان الإقامة : حضري ☐ شبه حضري ☐ ريفي ☐

2- الفرضية العامة: هناك أثر ودلالة بين القيم التنظيمية والولاء في المؤسسة المينائية بسكيكدة

عبارات حول القيم التنظيمية عبارات حول قيم القادة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	للمدير رؤية واضحة في تسيير المؤسسة					
02	للمدير القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة					
03	للمدير القدرة على حل مشاكل المؤسسة					
04	يعتمد المدير على رأيه في اتخاذ القرارات					
05	يهتم المدير بالمصلحة العامة للمؤسسة					
06	يتحلى المدير بروح المسؤولية في أداء مهامه					
07	يهتم المدير باحتياجاتي					
08	يتعامل المدير معي بمرونة					
09	يحترم المدير المرؤوسين باختلاف فئاتهم المهنية					
10	يقدر المدير مجهوداتي					
11	المدير متسامح في تعامله معي					

12	يراعي المدير مشاعري				
13	المدير عادل في تعامله مع الجميع				
14	يقدم المدير يد المساعدة للجميع				
15	يستمتع المدير لمشاكل العمال دون تمييز				
16	يفعل المدير كل ما هو ضروري من أجل جميع العمال				
17	يلبي المدير العديد من رغباتنا دون تمييز				

عبارات حول قيم العمال

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
18	لا اتغيب عن العمل					
19	احترم توقيت العمل في المؤسسة					
20	أنهي مهامي في الوقت المحدد					
21	أعامل زملائي معاملة حسنة					
22	احترم التسلسل الهرمي للسلطة					
23	أشعر أن زملائي في العمل صادقون في تعاملهم معي					
24	اعتمد على زملائي في انجاز بعض مهامي					
25	استشير زملائي في العمل في اتخاذ بعض القرارات					
26	أثمن زملائي في العمل على بعض أسراري المهنية					
27	يستحق زملائي في العمل ثقتي					
28	أتصف بالهدوء أثناء قيامي بعملتي					
29	أقوم بعملتي بكل تركيز					
30	أتصف بالجدية في العمل					
31	يشكرني رؤسائي على جودة عملي					

عبارات حول قيم العمل

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
32	يوجد التزام داخل المؤسسة					
33	يسود الاحترام المتبادل بين العمال					
34	يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة					

35	يحترم العمال القانون الداخلي للمؤسسة				
36	قيم العمل محفزة للمشاركة مع الآخرين				
37	قيم العمل تركز على عمل الفريق				
38	تشجع المؤسسة العمل الجماعي				
39	توفر المؤسسة الحرية لطرح الأفكار الجديدة				
40	توفر المؤسسة مجال للمنافسة بين العمال				

عبارات حول الولاء في المؤسسة
عبارات حول الولاء العاطفي

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	مصلحة المؤسسة أهم من مصلحتي الشخصية					
02	أضحي بوقتي الشخصي من أجل العمل					
03	أتنازل عن جزء من راتبي للمؤسسة إذا كانت في ضائقة مالية					
04	أشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المؤسسة					
05	أشعر بالرضى عن الأجر الذي اتقاضاه					
06	أسعى لأن تحظى المؤسسة التي أعمل بها بسمعة جيدة					
07	اعتز بالمؤسسة التي أعمل بها					
08	لهذه المؤسسة مكانة كبيرة لدي					
09	أمدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الآخرين					
10	أتحمل أعباء العمل مهما كانت متعبة					
11	تقييم أدائي في العمل مرتفع					
12	أساعد زملائي في أنجاز بعض مهامهم					

عبارات حول الولاء المعياري

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
13	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة					
14	لا اسمح للآخرين بالتحدث بسوء عن المؤسسة					
15	أشعر بالاستقرار في العمل					
16	أشعر بالرضى عن الأوضاع في المؤسسة					
17	أبدل مجهودات كبيرة في العمل					
18	أتجاوز العديد من العراقيل في سبيل إنهاء العمل					
19	أتحمل أعباء إضافية في العمل					

20	هناك توافق بين قيمي وقيم المؤسسة					
21	أشعر بالراحة التامة داخل المؤسسة					
22	أشعر بأني جزء من هذه المؤسسة					
23	أعتقد أن مغادرة المؤسسة للعمل في أخرى عمل غير أخلاقي					
24	أشعر بالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة					
عبارات حول الولاء المستمر						
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
25	الأجر سبب أساسي لأترك العمل بالمؤسسة					
26	لقد قدمت لي الكثير هذه المؤسسة					
27	العمل في هذه المؤسسة حظ كبير					
28	أشعر بالدافعية للعمل					
29	يوفر لي البقاء في المؤسسة الشعور بالرضى المادي					
30	ترك العمل في هذه المؤسسة خسارة كبيرة					
31	أتأخر في مغادرة المؤسسة لأنهاء مهامي					
32	أحضر للمؤسسة قبل الوقت المحدد					
33	أفكر في تطوير المؤسسة					
34	لا أتصور نفسي أعمل في مؤسسة أخرى					
35	أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة					
36	أتمنى أن يعمل أبنائي في نفس المؤسسة					
37	أشعر أن هناك اندماج بين العمال					
38	جماعة العمل سبب أساسي لبقائي في هذه المؤسسة					

شكرا جزيلا لكم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

مقابلة حول :

أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية
المؤسسة المينائية بسكيكدة - نموذج

أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف :

إعداد الطالبة :

أ.د. إسماعيل فيرة

وفاء لعريط

ملاحظة : المعلومات المصرح بها سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2018/2019

ثانيا - دليل المقابلة

تاريخ المقابلة:/../..

مدة المقابلة :

المحور الأول - بيانات شخصية :

الجنس : ذكر () أنثى ()

رئيس مديرية :

الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات () 5-10 () 11-16 () 17 - فما فوق ()

- المحور الثاني - القيم التنظيمية :

1- ما هو تصورك حول القيم التنظيمية من حيث التعريف والتمييز ؟(بمعنى ما تتميز به مؤسساتكم عن غيرها من قيم).....

2- هل يمكن إعطاء أمثلة عن القيم التنظيمية في مؤسساتكم ؟

3 - بحكم منصبكم كمسؤول هل يأخذ المدير برأيكم في عملية اتخاذ القرار ؟

4- هل يمكن اعتبار المدير قدوة لكم (سواء كانت الإجابة نعم أو لا) فيما يتمثل لك؟.....

4- بحكم موقعكم في المؤسسة ما تأثيركم في سلوكيات العمال واتجاهاتهم؟.....

5- بحكم خبرتكم ، كيف تقيمون مسألة احترام قيم العمل في مؤسساتكم ؟.....

6- يمتلك العمال في مؤسستكم قيما متشابهة وأخرى مختلفة . فيما يتمثل هذا التشابه والاختلاف ؟

- وما تفسيرك لذلك ؟.....

المحور الثالث- الولاء في المؤسسة :

1- ما هي الأسباب التي تدفعك للاستمرار في العمل بالمؤسسة المينائية ؟.....

2- ما هي الأسباب الذي قد يجعلك تتخذ قرار ترك العمل والذهاب إلى مؤسسة أخرى ؟

3- إذا كانت مؤسستك تعاني مشاكل مادية هل تقبل عملا إضافيا فيها بدون أجر ؟

لماذا ؟.....

4- حسب رأيك ما هي الصفات التي تجعلك كرئيس تحكم على أن عاملا يملك ولاء أكثر من غيره

للمؤسسة ؟

5- كيف تقيم مستوى الولاء للمؤسسة ؟ (مرتفع ، متوسط ، منخفض).....

لماذا ؟

6- هل أنت فخور بكونك تعمل بميناء سكيكدة ؟.....

لماذا ؟.....

7- هل ترى أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة تسهم في تدعيم الولاء وتعزيزه ؟.....

لماذا ؟.....

شكرا جزيلا لكم

ثالثا- إطار الملاحظة

بيانات ومعلومات حول سلوك الموظفين أثناء العمل	بيانات و معلومات حول نظام العمل	نوع الملاحظة	وقت الملاحظة	تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة
- الانضباط ، والتحلي بروح المسؤولية . - قلة التغيب أو التأخر عن مواعيد العمل. - النشاط والحيوية لدى العمال في الورشات. - بعض الرتابة والروتين لدى الموظفين داخل المكاتب. - تفاعل و احتكاك بين عمال الورشات وعلاقات غير رسمية. - تفاعل أقل ، هناك رسمية إلى حد ما في التعامل بين الموظفين داخل المديریات. -احترام متبادل بين العمال باختلاف فئاتهم المهنية. -تعاون العمال مع بعضهم خصوصا في الورشات.	- توقيت العمل من 8 صباحا إلى 16:30 مساء. - نظام العمل العادي بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم . - ونظام المناوبة بالنسبة لأعوان التنفيذ الذين يعملون في الورشات وعلى السفن إضافة إلى البحارة . - نظام العمل يتبع التسلسل الهرمي . - يوجد قانون داخلي خاص بالمؤسسة يسر وفقه العمل والعمال ويحدد واجباتهم وحقوقهم - أسلوب الرقابة المتبع إلكترونيا فيما يتعلق الدخول والخروج والتغيب ، رقابة مرنة من قبل الرؤساء حول الأداء ، إضافة إلى الرقابة الذاتية.	ملاحظة بسيطة بدون مشاركة	الفترة الصباحية من 8 إلى 12 الفترة المسائية من 14 إلى 15:30	من 2018/05/13 إلى غاية 06/29/2018	مديریات ورشات المؤسسة المينائية بسكيدة

خامسا- طريقة حساب الاتجاه العام للمتوسط الحسابي

- لتحديد الاتجاه العام لقيم المتوسط الحسابي أي هل هو (منخفض جدا – منخفض – متوسط – مرتفع – مرتفع جدا) نقوم بالخطوات التالية :
- إيجاد طول المدى ، ويتم ذلك من خلال طرح أعلى قيمة من أقل قيمة (موافق بشدة = 05 _ معارض بشدة = 01). بالتالي نحصل على $5 - 1 = 4$
- بعدها نقوم بقسمة المدى على عدد فئات المقياس : $0.80 = 5/4$.
- ثالث مرحلة هي إضافة القيمة المحصل عليها إلى الحد الأدنى للمقياس : $1.80 = 0.80 + 1$
- وهكذا تكون أول فئة محصورة بين 1- 1.80 معارض بشدة(منخفض جدا) .
- الفئة الثانية ما بين (1.81- 2.60) معارض (منخفض)
- الفئة الثالثة ما بين (2.61 – 3.41) محايد (متوسط)
- الفئة الرابعة ما بين (3.42- 4.22) موافق (مرتفع)
- الفئة الخامسة ما بين (4.23 – 5.2) موافق بشدة (مرتفع جدا)

رابعاً - اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات Kolmogorov- Smirnov^a

القرار الإحصائي	اختبار Kolmogorov- Smirnov ^a		أبعاد المتغير المستقل والتابع
	مستوى الدلالة sig	القيم الإحصائية	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.140	0.179	قيم القادة
يتبع التوزيع الطبيعي	0.101	0.217	قيم العمال
يتبع التوزيع الطبيعي	0.164	0.182	قيم العمل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.093	0.183	الولاء العاطفي
يتبع التوزيع الطبيعي	0.101	0.211	الولاء المعياري
يتبع التوزيع الطبيعي	0.531	0.160	الولاء المستمر

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 ، لذلك فالقرار الإحصائي يفيد بأن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي