

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع



أنماط الإشراف وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/بواب رضوان

إعداد الطالبتين:

- صادو نرجس

- فافة شهيناز

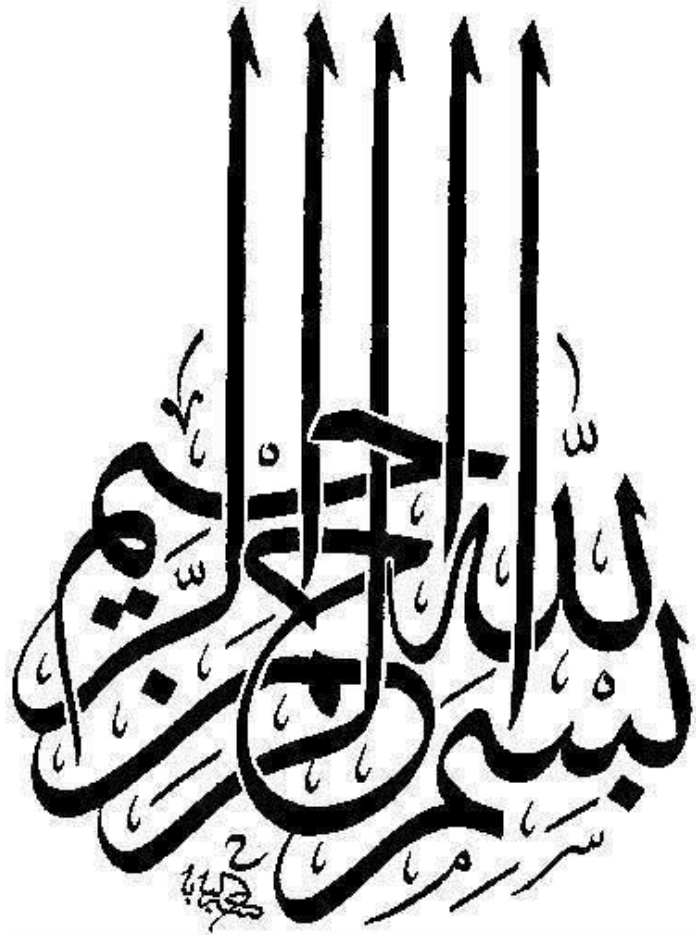
لجنة المناقشة:

- الأستاذ..... مشرفا ومقررا

- الأستاذ..... رئيسا

- الأستاذ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015



الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ، ب	مقدمة.....
الباب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	
07	أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....
08	ثانياً: أهداف الدراسة.....
08	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
09	رابعاً: إشكالية الدراسة.....
11	خامساً: فرضيات الدراسة.....
11	سادساً: تحديد المفاهيم.....
25	سابعاً: الدراسات السابقة.....
34	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإشراف	
37	تمهيد.....
38	I. ماهية الإشراف
38	أولاً: أهمية الإشراف.....
39	ثانياً: أهداف الإشراف.....
40	ثالثاً: مبادئ الإشراف.....
42	رابعاً: وسائل وأساليب الإشراف.....

فهرس المحتويات

44	خامسا: العوامل التي تحدد نطاق الإشراف.....
46	سادسا: أنماط الإشراف.....
49	سابعا: المداخل النظرية المفسرة للإشراف.....
60	II. ماهية المشرف.....
60	أولا: خصائص المشرف.....
60	ثانيا: واجبات ومسؤوليات المشرف.....
62	ثالثا: مواصفات المشرف الفعال.....
64	رابعا: أدوار المشرف.....
69	خامسا: العلاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي.....
70	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
73	تمهيد.....
74	أولا: أهمية الولاء التنظيمي.....
74	ثانيا: خصائص الولاء التنظيمي.....
76	ثالثا: مراحل الولاء التنظيمي.....
80	رابعا: مصادر الولاء التنظيمي.....
86	خامسا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي.....
87	سادسا: مقاييس الولاء التنظيمي.....
88	سابعا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
95	ثامنا: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.....
96	تاسعا: آثار ونتائج الولاء التنظيمي.....
99	خلاصة الفصل.....
الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
103	تمهيد.....

فهرس المحتويات

104	أولاً: مجالات الدراسة.....
108	ثانياً: عينة الدراسة.....
109	ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.....
110	رابعاً: أدوات جمع البيانات.....
117	خامساً: أساليب التحليل.....
119	خلاصة الفصل.....
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات	
122	تمهيد.....
123	أولاً: عرض وتحليل معطيات الدراسة.....
143	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.....
145	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
146	رابعاً: النتيجة العامة للدراسة.....
147	خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة.....
148	خلاصة الفصل.....
150	الخاتمة.....
152	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
65	يوضح المشرف " رجل المواجهة "	1
66	يبين المشرف " رجل الوسط "	2
67	يبين المشرف " الرجل الهامشي "	3
67	يبين المشرف " مجرد عامل آخر "	4
68	يبين المشرف " خبير العلاقات الإنسانية "	5
77	يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي	6
78	يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر	7
85	يوضح آثار عدم الاهتمام بالولاء التنظيمي	8
90	يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز	9

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
113	يوضح صدق آراء المحكمين للاستمارة	1
115	يوضح حساب الثبات باستخدام بيرسون	2
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
123	توزيع أفراد العينة حسب السن	4
124	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	5
125	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6
125	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	7
126	اعتراف المشرف بالكفاءة له دور في زيادة الرضا في العمل.	8
127	تلقي الشكر والثناء من المشرف يزيد من الحماس في العمل	9
127	المساواة بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى انسجامك في العمل	10
128	الشعور بالمسؤولية عندما يبادرك مشرفك بتقويض بعض صلاحياته	11
128	مشاركة المشرف في اتخاذ القرار يولد لديك الشعور بالانتماء	12
129	يؤدي الاحترام المتبادل بينك وبين مشرفك إلى الشعور بالتقدير	13
130	إتاحة مشرفك فرص من الحرية	14
130	منح المشرف فرص الترقية يؤدي إلى التشجيع على العمل أكثر	15
131	اتخاذ المشرف القرارات الفردية يؤثر على ولاء العمال للمؤسسة	16
132	عدم إعطاء هامش من الحرية يجعلك لا تشعر بالرضا	17
132	صرامة المشرف في التعامل تؤثر على كفاءتك في العمل	18
133	الشعور بالإحباط في حال عدم إشراكك في الاجتماعات	19
134	تقبل المشرف لاقتراحات الموظفين يحفزهم على العمل أكثر	20
134	عند توجيه المشرف أوامر تفوق طاقتكم تنفذونها بدون نقاش	21
135	تصيد المشرف للأخطاء يؤثر على إبداع العمال	22
135	تدقيق المشرف في أوقات الدخول والخروج يؤدي إلى زيادة الالتزام	23
136	قيام المشرف بدوريات رقابية يشعر بأنك عضو لا يمكن الاستغناء عنه	24
137	إعطاء الاستقلالية يؤدي إلى التأخر عن العمل	25
137	تهرب مشرفك من تحمل المسؤولية يؤدي إلى كثرة الغياب عن العمل	26

فهرس الجداول

138	غياب مشرفك يؤدي بك لمغادرة مكان العمل	27
139	المناخ السائد في المؤسسة يؤثر على استقرارك في العمل	28
139	الحرية من قبل مشرفك يجعلك غير مبالي	29
140	غياب المشرف يجعلك فوضويا في عملك	30
140	إتاحة المشرف هامش من الحرية	31
141	الشعور بالملل بسبب الروتين الدائم في العمل	32
142	عدم التزام المشرف بأعماله يجعلك مهمل في العمل	33

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين أنماط الإشراف والولاء التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بجيجل، وتأثير تلك الأنماط على ولاء أفراد عينة الدراسة، حيث انطلقنا في هذه الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة نمط الإشراف بالولاء التنظيمي؟ وحاولنا الإجابة عنه من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ هل يساعد نمط الإشراف الديمقراطي في رفع الروح المعنوية للعمال؟

✓ كيف يؤثر الإشراف الأوتوقراطي على رضا العمال؟

✓ هل يؤدي اعتماد نمط الإشراف التسيبي إلى عدم انضباط العمال؟

وقد تم استخدام الاستمارة كأداة للدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (54) موظف، واستخدم أيضا في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها معامل برسون، معامل التصحيح لسبيرمان براون، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التعرض لطبيعة نمط الإشراف السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي وأسفرت النتائج على أن: لأنماط الإشراف ارتباط بالولاء التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة، أي أنه كلما كان نمط الإشراف مناسب (نمط ديموقراطي) كلما ارتفع الولاء التنظيمي.

ومن بين التوصيات التي تقترحها هذه الدراسة لابد على إدارة المؤسسات وخاصة إدارة الموارد البشرية التأكد من أن الإشراف الذي يلائم الأفراد العاملين، توفير جو ملائم لاستمرار العمال في المؤسسة للقيام بمهامهم على أكمل وجه.

Résumé de l'étude :

Cette étude était destinée pour connaître la nature de la relation entre le modèle de supervision et la loyauté organisationnelle dans la caisse nationale des assurances sociales de la wilaya de jijel, et aussi pour savoir l'influence de ces modèles sur la fidélité des personnes de cette étude, sur tout on a commencé dans cette étude de poser la principale question suivante :

Quelle est la relation entre la modèle de la supervision et la loyauté organisationnelle? et on va essayer de la répondre façon qui on pose les questions secondaires suivantes:

- A ce que le modèle de la supervision démocratique peut aider le moral des travailleurs ?
- Comment le modèle autocrate influe sur satisfaction travailleurs ?
- A ce que le modèle de la supervision libre va rendre les travailleurs non disciplinés ?

Il a été utilisé comme un outil pour l'étude de la forme telle qu'elle est appliquée à un échantillon aléatoire stratifié composé de 54 employés, et il a été aussi utilisé dans l'analyse statistique plusieurs techniques dont les quelles on peut citer le coefficient de Pearson, le coefficient de correction pour superman brown, ils ont aussi basés sur la méthode descriptive à travers l'exposition la nature du modèle de supervision le plus dominant et sa relation la loyauté organisationnelle, et les conséquences ont prouvées que : les modèles de supervision sont liés avec la loyauté organisationnelle chez les employés de l'établissement, ça veut dire que plus la loyauté organisationnelle.

Parmi les recommandations qu'il suggère c'est qu'il faut assurer par l'administration des établissements sur tout celle des ressources humaines, que la supervision convervable pour les travailleurs fournir une atmosphère favorable à la poursuite des travailleurs dans l'établissement pour faire ses tâches de la meilleure façon.

مقدمة

يتصف العصر الذي نعيشه بهيمنة التنظيمات وشمولها مناحي الحياة كافة، وينظر الناس إليها كنظام حيوي يتعاملون معها فتقدم لها سائر ما يحتاجون إليه من إنتاج وخدمات، وتعد عملية الإشراف من أهم العمليات وأكثرها ارتباطا بعملية إدارة العنصر البشري في المؤسسة، ويعتبر الإشراف من وجهة نظر الكثير جزء من الإدارة لدرجة قد يختلط فيها الأمر بين عمليتي " الإدارة والإشراف " حيث كثيرا ما نسمع تعبير المؤسسة الإدارية التي يقصد بها الإشراف كأحد الوسائل التي تضمن للمؤسسات أداء عملها على أحسن وجه، أي أن الإشراف يكون دائما ملاصقا للناحية الإدارية في المؤسسة، ويتمثل الجزء النهائي من مجموع العبث الإداري، ويميل البعض لاستعمال الكلمتين في معنى واحد، ومن المعلوم أن لكل تنظيم هدف يسعى لتحقيقه أفراد مؤهلون وقادرون على ذلك، وهم لذلك يبذلون جهدهم وطاقاتهم ويحصلون منه بالمقابل على ما يشد بعض احتياجاتهم، فتعد العلاقة بينهم وبينه علاقة تبادل للمنفعة، حيث تقضي مصلحة التنظيم الاحتفاظ بهم عاملين أكفاء يبذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم وضمن ولائهم، ومصلحة العاملين التي تكمن في بقائهم في التنظيم الذي يوفر لهم المناخ الملائم، ويسهم بإشباع حاجاتهم المختلفة، لذلك كان من الضروري أن يتصف مجموع العاملين بالولاء التنظيمي لمؤسساتهم.

ومن هذه المنطلقات جاءت دراستنا لموضوع نمط الإشراف والولاء التنظيمي، وقد انطلقنا من الإشكالية التي مفادها ما علاقة نمط الإشراف بالولاء التنظيمي؟ وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة في إطارين: أطار نظري يحتوي على ثلاث فصول نظرية:

الفصل الأول: كان بعنوان الإطار المفاهيمي للدراسة حاولنا من خلاله طرح إشكاليتنا ودوافع اختيارنا لهذا الموضوع، بالإضافة إلى إبراز الأهمية وأهداف الموضوع، وفي الأخير حاولنا سرد مجموعة من المفاهيم استخدمناها خلال الدراسة، ثم تقديم بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالدراسة.

أما الفصل الثاني: فهو بعنوان ماهية الإشراف حيث بدأنا بذكر أهميته، أهدافه، وسائله وأساليبه، أنماطه، ومبادئه، عوامله، كما تم التطرق إلى ماهية المشرف حيث تحدثنا عن خصائصه، واجباته ومسؤولياته، مواصفاته، أدواره، وأخيرا العلاقة التي تربط بينه وبين الولاء التنظيمي.

أما الفصل الثالث: فقد تضمن ماهية الولاء التطبيقي حيث تم عرض أهميته، مصادره، خصائصه، المراحل، أسباب ضعفه، المقاييس، النماذج، المداخل النظرية، ونتائجه.

أما الإطار الميداني فقد تضمن فصلين وهما:

الفصل الرابع بعنوان: الإطار المنهجي للدراسة حيث تم فيه تحديد المؤسسة ميدان الدراسة والتي كانت عبارة عن مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - جيجل - إلى جانب ذكر مجالات الدراسة المكاني، الزمني والبشري ثم المنهج المتبع في الدراسة، وأخيرا تطرقنا إلى مجتمع الدراسة وتقنيات البحث (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة) وأساليب التحليل (الكمي والكيفي).

ثم الفصل الخامس: فهو بعنوان تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة، حيث قمنا بتحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ثم النتيجة العامة للدراسة.

وفي الأخير أنهينا هذه المذكرة بخاتمة معتمدين على قائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

إن الباحث في العلوم الاجتماعية قد يختار مشكلة من المشكلات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة معمقة ودقيقة، ربما لاعتبارات وأسباب وقناعات نابعة من ذات الباحث نفسه كرغبة منه لتجسيد فكرة معينة راودته فكرة من الزمن أو اختياره يكون لأسباب خارجة عن ذاته ورغبته، أي أن هذه المشكلة يفرضها المحيط الخارجي والواقع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع الذي يعيش فيه وقد تم اختيارنا لهذا الموضوع بعد توفر مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية.

أ - الأسباب الذاتية:

- ✓ الرغبة وحب الاطلاع على المراجع المتوفرة لكل من الإشراف والولاء التنظيمي.
- ✓ الميل الشخصي لدراسة الولاء التنظيمي لدى الموظفين.
- ✓ توظيف وتقديم اقتراحات ونتائج حول أنماط الإشراف والولاء التنظيمي.
- ✓ الرغبة في اكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا حول أنماط الإشراف والولاء التنظيمي.

ب - الأسباب الموضوعية:

- ✓ قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل.
- ✓ الأهمية التي يحظى بها كل من الإشراف والولاء التنظيمي في مجال الإدارة.
- ✓ إبراز أهمية كلا المتغيرين بالنسبة للمورد البشري في مجال عمله.
- ✓ معرفة مدى تطابق الجانب النظري لموضوع الدراسة مع الواقع.
- ✓ القيمة العلمية للموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة

أي دراسة علمية تسعى لرصد حقائق نظرية على الموضوع محل الدراسة والتأكد منها مبدئياً حسب طبيعة الموضوع وذلك وفقاً للأهداف المسطرة من قبل الباحث وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى:

- ✓ محاولة معرفة العلاقة القائمة بين أنماط الإشراف والولاء التنظيمي.
- ✓ التعرف على رؤية العاملين لأنماط الإشراف السائدة في مؤسسة الصندوق الوظيفي للضمان الاجتماعي.
- ✓ محاولة استشراف واستجلاء الموضوع إمبيريقياً.
- ✓ التعرف على درجة الولاء التنظيمي للموظف داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- ✓ محاولة معرفة آثار الولاء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

لا يخلو أي موضوع علمي من الأهمية سواءً اقتصادية، أو إنسانية أو حتى اجتماعية، ومما لا شك فيه أن موضوع دراستنا هو الآخر يكتسي أهمية كبيرة باعتباره من المواضيع الحساسة والمتداولة، حيث أن الإشراف قد يزيد في تحقيق الاستقرار ومن ثم تحقيق الإنتاجية داخل المؤسسات أو العكس ولهذا لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، حيث أنّ اختبار علاقة أنماط الإشراف بالولاء التنظيمي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يساعد على تحديد مسارات الأفراد وسلوكياتهم في المؤسسة، كما تساهم هذه الدراسة في تطوير الإدارة الخدماتية بشكل عام وهذا من خلال التوصيات والمقترحات المرتبطة بالموضوع.

رابعاً: إشكالية الدراسة

في ظل التغيرات التي يعيشها عالم اليوم أضحت من الضرورة تطوير المؤسسات لمسايرة تلك التغيرات، ومن ثم أصبحت مؤسسات اليوم تبحث عن أسس تنظيمية تزيد من فاعليتها، وقد شغلت المؤسسة الإدارية حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الكثير من علماء الاجتماع والتسيير والإدارة بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية على اعتبار أنها النواة الأساسية في أي نشاط تنظيمي، فالمؤسسة الإدارية كغيرها من المؤسسات الأخرى تحتاج إلى عدة عناصر تزيد من قوتها ومردوديتها وفعاليتها سواء كانت فعالية تنظيمية أو إنتاجية، ولعل أهم هذه العناصر القوى العاملة على اختلاف أصنافها ومؤهلاتها بدءاً بالعمال الذين هم مسؤولون عن تنفيذ الأعمال الموكلة لهم وصولاً إلى المسؤولين وهم المشرفون بالدرجة الأولى على رسم سياسات هذه المؤسسات للحصول على إنتاجية عالية ومتطورة ولهذا تتطلب العملية الإدارية متابعة آليات وعمليات العمل بشكل منظم حتى تتم بصورة مناسبة وفعالة، كل ذلك يتطلب عملية إشراف ومتابعة ومراقبة، حيث يعتبر من الخطوات التي يرسمها المسؤولين في الإدارة العليا ويتم ترجمتها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف المنظم وعلى المسؤول المشرف أن يكون قادراً على توجيه وتنسيق ومراقبة الجهود المبذولة من طرف العمال، من ثمة له القدرة في التأثير على العمال من خلال ممارساته وسلوكاته داخل المؤسسة ويصنف الإشراف إلى أنماط متعددة منها نمط الإشراف الديمقراطي، نمط الإشراف التسلطي، ونمط الإشراف الحر... الخ، وكل نمط من بين هذه الأنماط تختلف ميزاته عن الآخر، وكل له تأثيره الخاص على العمال إما إيجابياً بزيادة دافعيتهم ورضاهم عن عملهم ومن ثم ولائهم للمؤسسة بصفة عامة والعمل بصفة خاصة، أو سلبياً بتحطيم معنوياتهم ومن ثم عدم استقرارهم في العمل والذي يصاحبه تدني في الإنتاجية والمردودية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

وإذا ما تحدثنا عن أي مؤسسة فلا بد من وجود نمط إشرافي من الأنماط السابقة الذكر ينعكس جلياً على الولاء التنظيمي في تلك المؤسسات، وهذا الأخير الذي يكتسي ويحظى بأهمية كبرى باعتباره عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما يعتبر عاملاً هاماً من التنبؤ بفاعلية المنظمة، فهذا المفهوم قديم في مختلف الدوائر العلمية كالعلوم النفسية والاجتماعية، فالإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش في بيئة اجتماعية منظمة مع أفراد آخرين وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالانتماء حيث أن تفاعلات الأفراد

المتكررة فيما بينهم تقوي من مشاعرهم وتحدّد مسارها فإذا كانت هذه المشاعر سلبية يعيش الأفراد في صراع مستمرّ، ممّا يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج ويضعف من الولاء للتنظيم، أما إذا كانت إيجابية فيميل أفراد الجماعة إلى التلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية، ويزيد من ولائهم للمؤسسة وعليه فالولاء هو الذي يحسّ فيه الفرد بالتقدير الذي يحصل عليه جراء أدائه لعمله، كما يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين أهداف الأفراد من جهة وبين أهداف المؤسسات من جهة أخرى، وعليه زاد الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها المكون الأساسي للمؤسسة والقوة الارتكازية والدافعة لنجاحها، كل ها يحتاج إلى اهتمام المشرفين وذلك بالقيام بدورهم في صناعة الولاء التنظيمي لدى العمال الذين هم تحت مسؤولياتهم الإشرافية من جهة وخلق جوّ مهني يزيد من رضاهم عن عملهم من جهة ثانية. وأي نجاح يحققه يكون ناتج ربما عن الإشباع المادي والمعنوي الذي تحقّقه للعمال ليزدادوا تمسكًا بعملهم ومن ثم زيادة ولائهم للمؤسسة.

وفي المؤسسات الجزائرية حاول المسؤولون باعتبارهم المشرفين اختيار الأنماط الإشرافية التي تراها مناسبة لزيادة ولاء عمالها نحو مؤسستهم التي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال إتباع نمط إشراف معين يزيد من دافعيتهم ومن ثم رضاهم وكذا رفع معنوياتهم وهذا حتما سيؤدي إلى زيادة قوة تمسّكهم بمؤسستهم واستقرارهم في العمل، وزيادة إنتاجية ومردودية الفرد والمؤسسة.

كل هذا سنحاول استجلائه من خلال دراستنا الميدانية التي سنجرّيها بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بجيجل لمعرفة الكيفية المتبعة التي يساهم فيها نمط الإشراف على الولاء التنظيمي، محاولين تسليط الضوء على مختلف جوانب هذا الموضوع معتمدين في ذلك على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

ما علاقة نمط الإشراف بالولاء التنظيمي لدى العمال؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل يساعد نمط الإشراف الديمقراطي في رفع الروح المعنوية للعمال؟
- ✓ كيف يؤثر نمط الإشراف الأوتوقراطي على رضا العمال؟
- ✓ هل يؤدي اعتماد نمط الإشراف التسيبي إلى عدم انضباط العمال؟

خامسا: فرضيات الدراسة

تكتسي البحوث صفة العلمية والموضوعية إذا اعتمد باحثها على مراحل البحث العلمي التي توصله في النهاية إلى النتائج المراد الوصول إليها،⁽¹⁾ فالفرضية هي تفسير أولي، وهي جواب افتراضي مبدئي، مقترح ومؤقت لتفسير ظاهرة أو واقعة اجتماعية ما، وهي جواب أو تفسير مستمد من تأمل أو دراسة هذه الظاهرة بهدف معرفة أسبابها وتربطها.⁽²⁾

فقد حددنا في موضوع بحثنا هذا فرضيتنا كالتالي:

الفرضية العامة:

نمط الإشراف وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العمال.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ الفرضية الجزئية الأولى: يساعد نمط الإشراف الديمقراطي في رفع الروح المعنوية للعمال.
- ✓ الفرضية الجزئية الثانية: يؤثر نمط الإشراف الأوتوقراطي على رضا العمال.
- ✓ الفرضية الجزئية الثالثة: يؤدي اعتماد نمط الإشراف التسيبي إلى عدم انضباط العمال.

سادسا: تحديد المفاهيم

تشكل المفاهيم الإطار المرجعي لأية دراسة بتحديد المسار الذي يسلكه الباحث على اعتبار أنها أصبحت أدوات تقنية تحدد كيفية قياس الظاهرة البحثية واختبارها ميدانيا، أي أن المفهوم يحدد الظاهرة ودلالاتها وحدودها ولا يخفى على كل باحث إدراك أهمية المفاهيم في البحوث العلمية، إذ لا ينبغي تجاوز تحديدها في أي بحث، لأن البحث العلمي يتميز بدرجة عالية من الدقة والتحديد، ويمكن تعريف المفهوم على أنه مجموعة من آراء وأفكار ومعتقدات حول شيء معين، ومن ثم سنحاول في هذه الدراسة استجلاء وتحديد المفاهيم المتعلقة بموضوعنا سواء كانت مفاهيم رئيسية أو ثانوية (جزئية) والمتمثلة في:

(1) المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ط 1، ص 29.

(2) عبد الغاني عباد: منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكالية التقنيات والمقاربات، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2007،

I. المفاهيم الرئيسية:

1. مفهوم نمط الإشراف:

أ. النمط Model:

لغة: (جمع أنماط ونماط) الطريقة والمذهب والنوع من الشيء أو الأوامر. (1)

وعرّف النمط على أنه: " صياغة تصويرية أو بناء عقلي لصيغة معينة تشمل العناصر المميّزة لفئة محددة أو تستخدم في التحليل الاجتماعي، و تعتمد العناصر التي يتم تجريبها من أجل ذلك على الملاحظات المشتقة من الظواهر الملموسة ". (2)

ومنه يمكن تعريف النمط إجرائيا بأنه: النوع أو النموذج الذي يتبعه المسؤول المشرف داخل المؤسسة.

ب. الإشراف Supervision:

لغة: أشرف على شيء: اطلع عليه وأداه، نظر من مكان مرتفع على ما تحته. (3)

اصطلاحا: تعددت التعاريف التي تقدّم حول مفهوم الإشراف تبعا لتعدد الباحثين.

فيعرفه " فرنسيس ليكر " بأنه: " وظيفة الإشراف عبارة عن وظيفة اجتماعية نفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية ". (4)

المقصود من هذا هو أنّ مهمة الإشراف لا بد أن يكون هناك قائد، وهذا القائد هو شبكة التفاعل الذي يكون بدوره وسيطا بين الجماعة، أي بين المهام التي سيقدمها للجماعة وبين الجماعة ذاتها.

(1) عيسى مومني: قاموس الممتاز، دار العلوم، الجزائر، 2000، ط 2، ص 450.

(2) فاروق مدّاس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 281.

(3) عيسى مومني: مرجع سابق، ص 32.

(4) محمد الجوهري وآخرون: ميادين علم الاجتماع، دار المعارف، مصر، 1976، ط 2، ص 222.

ويعرفه " الدكتور عليش " بأنه: " مجموعة من الجهود اللازمة لاختيار الشخص الصالح للوظيفة أو العمل، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله وتعليمه كيفية أداءه وقياس هذا الأداء، وتقدير كفايته بالاطمئنان إلى جودة عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى العمل أكثر صلاحية له.(1)

من خلال هذا التعريف يتبين أن الإشراف هي جملة من المهام التي يتم ممارستها من طرف المشرف على المشرفين لتقييمهم ومعرفة المكان المناسب لهم.

وجاء في تعريف " مرغريت ميد " بأنّ الإشراف: " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه، والذي يقوم على مسؤولية تعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به.(2)

يعتبر هذا التعريف أن الإشراف هو علاقة بين المشرف والمشرف عليه وهي مبنية على أساس ومبادئ إنسانية وهي فن التعامل بين المشرف والمرؤوسين.

يعرفه " حسين رشدي التاودي " بقوله أنه: " إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله والقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل آخر أكثر صلاحية له أو أفضل من أن لا تجيد به الامتداح والمدح والإثابة لكن من استحق ذلك لكفايته وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللياقة حتى يهيا لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول ".(3)

المقصود من هذا التعريف هي تلك العملية الإشرافية التي يقوم بها المشرف تجاه الأفراد من إثارة الاهتمام والقيام بتصويب أخطاءه... الخ من أجل تأدية العمل بالمهارة والدقة والحماس والشمول المطلوب.

ويعرفه البعض على أنه: " عملية تهدف إلى مساعدة العاملين بتحقيق فهمهم لأنفسهم وبيئتهم ليحسنوا استغلالها، وليتمكنوا من تحديد أهدافهم، وخططهم لتعديل سلوكهم بشكل يحقق تكيفهم مع المجتمع، وبذلك يتم أداء العمل وممارسة سياسة التنفيذ بنجاح ".(4)

(1) كامل محمد المغربي: الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة تحديات القرن)، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007، ص ص 272، 273.

(2) محمد زيدان عمران: تقييم وتوجيه التدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 75.

(3) صياح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 58.

(4) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 2004، ص 294.

في حين يرى آخرون بأن الإشراف: " هو تلك الجهود التي يبذلها أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحيتين الإدارية والفنية حتى يتعاون الجميع في تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة التي يعملون بها في انسجام وتوافق ".⁽¹⁾

أما التعريف الإجرائي:

هو عملية إدارية تهدف إلى توجيه نشاط العاملين وتنسيق بين جهودهم وذلك بتصحيح الأخطاء وتقويم المردود قصد تحقيق أهداف المؤسسة، فهو الجهد الذي يبذله أي رئيس نحو مرؤوسيه من الناحية الإدارية والفنية والإنسانية.

2. مفهوم الولاء التنظيمي:

أ. الولاء:

الولاء لغة: القرب والمحبة والملك⁽²⁾ ويعرف كذلك بأنه العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة.⁽³⁾

المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبذلها هذا الفرد.

كما اتفق مختار الصحاح ولسان العرب في أنّ " الولاء من الموالاة وهي ضدّ المعادة والولي هو اسم أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الأخلاق ويقال بينهما ولاء أي قرابة والوالي هو الصديق والنصير والولاية بالفتح تعني النصره ".⁽⁴⁾

اصطلاحاً: قدمت تعريفات عديدة لهذا المفهوم فهناك من يرى بأن الاستعمال العام لهذا اللفظ يعني الروابط والعواطف الروحية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة.⁽⁵⁾

(1) أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط 1، ص 150.

(2) قاسم أبو عبد الرحمن محمد عبد الله: قاموس المعتمد: عربي عربي، دار صادر، بيروت، 2000، ص 798.

(3) خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 85.

(4) لطيفة إبراهيم خضر: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ط 1، ص 35.

(5) فاروق مداس: مرجع سابق، ص 297.

إن كلمة الولاء تشير إلى:

✓ شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

✓ حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.

✓ الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.⁽¹⁾

يرتكز هذا المفهوم على البعد الاجتماعي للولاء، حيث يظهر الفرد الإخلاص والوفاء والعهد والمسؤولية نحو شيء معين، ولهذا يعتبر حاجة اجتماعية لدى أي إنسان.

التعريف الإجرائي: الإخلاص والوفاء بالعهد والمسؤولية التي يبديها الفرد نحو شيء معين.

ب. التنظيم Organization:

لغة: ترجمة Organization وتعني الشيء أو البنية العضلية أي هناك مجموعة من الأعضاء.⁽²⁾

يستخدم في اللغة العربية كاسم بمعنى Organization أو كيان منظم وهو حصيلة الترتيبات التي تم إجراءها.⁽³⁾

اصطلاحاً: تتعدد التعاريف التي تقدم لمفهوم التنظيم فيعرفه:

" تالكوت بارسونز " و " إترزيوني " A.Etizioni – Talcot Parsons بأنه " وحدة اجتماعية أو تجمع إنساني يقوم بصورة مقصودة أو ينشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة ".⁽⁴⁾

ويقدم السيد الحسيني تعريفاً حيث يرى أن التنظيم هو " وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعاً بنائياً يلاءم تحقيق هذه الأهداف ".⁽⁵⁾

(1) مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي (تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ط 1، ص 38.

(2) محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة جوارس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 86.

(3) سعاد نائف برنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005، ص 276.

(4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 12.

(5) كعباش رايح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 29.

ويقول محمد عبد الوهاب بأن "عبارة التنظيم تعني شيئين: وظيفة وشكل فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد".⁽¹⁾

كما يعرف التنظيم بأنه " الوظيفة المسؤولة عن تحديد الوظائف أو المهام التي ينبغي أن تؤدي وتحدد من مؤيدها وتجميع الأنشطة المتشابهة معا، وتحديد من يرفع تقاريره إضافة لتحديد مراكز القرار داخل المنظمة ".⁽²⁾

يرى شستر أن التنظيم هو " نظام يعمل على التحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنشقة بين شخصين أو أكثر ".⁽³⁾

ويلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على المبادئ الأساسية للتنظيم كتقسيم الأعمال والمهام بين الأفراد والتنسيق فيما بينهم.

التعريف الإجرائي:

الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق الأهداف المخطط لها بعد ما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك.

ج. الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي وفق آراء ووجهات نظر العديد من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة حيث يعرف عامة على أنه:

(1) لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، ص 10.

(2) فيصل مراد: مداخل نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر، 1977، ص 12.

(3) معين محمود عياصرة وبن أحمد مروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

✓ حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته في المنظمة.⁽¹⁾

✓ ومن ناحية أخرى فإنّ " التو " و " هربينك " يعرفان الولاء التنظيمي بأنه " عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع المالي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة ".⁽²⁾

يتبين من خلال تعريف العالمين أو الباحثين أن ربطهما للولاء التنظيمي بجانبين أحدهما مادي والآخر إنساني وذلك من أجل تلبية حاجات الفرد وبلوغ أهدافه، كما يلاحظ أنّ هذا المفهوم له رؤية سلوكية، حيث يحاول الفرد جاهدا الحفاظ على كل شيء ذي قيمة كالأجر من خلال الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استقرار هذه الأشياء القيمة.

✓ وفي تعريف لـ " أورلي " و " جاثمان " : " هو ذلك الامتثال و ارتباط الفرد بالمنظمة مما يجعله منتسبا لها ويعيش بقيمتها ".⁽³⁾

ويتبين من خلال هذا التعريف أن أورلي وجاثمان ركّزوا على البعد النفسي وذلك أنه هناك رابط يجمع بين الفرد والمنظمة وهو رابط نفسي يدفعه إلى الاندماج في العمل وتقبل قيم المنظمة.

✓ وفي تعريف آخر للولاء التنظيمي هو: " الارتياح الذي ينبع من الرضا عن المتغيرات مثل المكافآت وظروف العمل، التعاون، العمل الجماعي، والعلاقة مع المشرف ".⁽⁴⁾

من خلال هذا التعريف يمكن القول أنه ركّز على البعد السلوكي للولاء التنظيمي وهذا من خلال ما يبدهه الفرد من تصرفات اتجاه المنظمة وظروف العمل.

ومنه يمكن تعريف الولاء التنظيمي إجرائيا بأنه: اتجاه العاملين نحو المنظمة وشعورهم بالمسؤولية نحوها والمحافظة على عضويتهم فيها لتحقيق أهدافهم.

(1) ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ط 1، ص 230.

(2) سليمان محمد أحمد و وهب سوسن عبد الفتاح: الرضا والولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط 1، ص 150.

(3) رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ط 1، ص 10.

(4) خلف سليمان الرواشدة: مرجع سابق، ص 88.

3. مفهوم المؤسسة:

تعددت التعاريف المقدّمة لمفهوم المؤسسة فعرفها:

الكاتب روبنز بأنها: " كيان اجتماعي مفتوح ومنشق بطريقة واعية وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة إلى حد ما لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة ". (1)

كما يعرفها عمر صخري على أنها: " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الاجتماعي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء، بيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها ". (2)

أما ناصر دادي عدون يعرفها على أنها: " كل هيكل اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه جمع عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معًا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعًا لحجم ونوع نشاطه ". (3)

ويعرفها تالكوت بارسونز بأنها: " وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة ". (4)

ويعرفها سعيد محمد أوكيل من الناحية الاقتصادية على أنها: " مجموعة عناصر الإنتاج المالية والبشرية التي تستخدم بهدف إنتاج الموارد والسلع والخدمات وكذلك بينتها وتوزيعها بكيفية فعالة ". (5)

ويعرفها صمويل عبود على أنها: " ثلاثية الشكل اقتصادي قانوني وتقني لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفقا لأسلوب معد لتقسيم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج وإنتاج سلع الاستهلاك ". (6)

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ط 1، ص 16.

(2) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، 2003، ط 3، ص 24.

(3) ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

(4) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع المؤسسة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص 09.

(5) محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 02.

(6) صمويل عبود: اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 58.

من خلال التعاريف كان لابدّ من استخلاص التعريف الإجرائي للمؤسسة وهو كالتالي:

هي وحدة اجتماعية واقتصادية لها مصادر وموارد حسب طبيعة ونوع المؤسسة، كما لها هدف تطمح إلى تحقيقه وأهم هدف هو تحقيق الربح.

II. المفاهيم الثانوية:

1 - مفهوم الاتصال:

ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها من قبل الباحثين والمختصين في الإعلام والاتصال فإن كلمة اتصال من الناحية اللغوية:

لغة: يرجع أصل كلمة الاتصال إلى الأصل اللاتيني Communes وتعني Common عام أو مشترك، فغنها تعني بذلك خلق قاعدة مشتركة عامة لمشاركة الحقائق والآراء وباختصار تبادل المعاني.⁽¹⁾

اصطلاحاً: لقد اختلفت تعريفات الاتصال حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين وتعدد خلفياتهم العامية والثقافية فنذكر منها ما يلي:

يعرفه هاوكينز Hawkins بأنه: " العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية ".⁽²⁾

وعرّف في معجم مصطلحات إدارة العامة بأنه " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ".⁽³⁾

ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية وكذا طبيعة المسؤوليات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 154.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط 3، ص 251.

(3) زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط 1، ص 60.

ويعرف الاتصال كذلك بأنه: " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر ". (1)

ويعرفه ديفز بأنه: " عملية نقل وفهم المعلومات من شخص لآخر ". (2)

وعرفه أيضا شير بأنه: " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر ". (3)

فالالاتصال عامة هو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. (4) وللاتصال أثر هام في نجاح كل القائمين على الإدارة والعمال في أعمالهم من تخطيط وتنفيذ ورقابة وتوجيه وبواسطة تنقل الأهداف والخطط التي تتخذها الإدارة إلى العاملين الذين يقومون بالتنفيذ. (5)

أما التعريف الإجرائي للاتصال:

هو عملية نقل الأفكار والآراء والمعلومات والانفعالات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة الواحدة بمختلف الاتجاهات عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي وبوسائل عديدة من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط وتبادل الآراء والأفكار.

2 - مفهوم الروح المعنوية:

تعرف الروح المعنوية على أنها: " الأهمية الكبرى التي يعلقها أعضاء الجماعة على أهدافها وشعورهم العميق بالثقة في تحقيقها، واقتناعهم المقرون بالرضا والإشباع بتجربة الجماعة والانتماء إلى

(1) أحمد ماهر: المقابلات الشخصية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 15.

(2) علي الضلاعين عبد الرحمن: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2006، ط 1، ص 25.

(3) علي عزبي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط 1، ص ص 231، 232.

(4) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط 3، ص 237.

(5) عبد الفتاح محمود دويدارة: سيكولوجية السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص 52.

الحياة الاجتماعية وتنطوي الروح المعنوية العالية على الاعتقاد في صواب أهداف الجماعة والرغبة في العمل من أجل التوصل إليها " (1).

وتعرف كذلك بأنها: " الحالة النفسية للعاملين ودرجة الثقة والرغبة والرضا التي يشعرون بها اتجاه وظيفتهم والمنظمة والعاملين فيها وإحساسهم بشأن ظروف العمل، وهو إحساس جماعي يؤثر فيه الأفراد بعضهم على بعض " (2).

كما تعرف أيضا على أنها: " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين الإقبال بحماس على العمل كتعبير عن مدى رضاهم عنه، حيث تساهم في زيادة الإنتاج وإتقانه " (3).

أما في أدبيات الإدارة فقد جاء هذا المصطلح الذي يعني " خليط من مشاعر الفخر والثقة والتشوق والحماس " (4).

أما في تعريف آخر لقاموس علم النفس على أنها: " استجابة فردية بفعل الجماعة بحيث يكون الفرد مستند للتفاعل الملائم لموقف تتعرض له الجماعة " (5).

أما التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

هي الحالة النفسية أو الاستعداد الوجداني الإيجابي للموظفين اتجاه وظيفتهم من جهة ومشرفيهم من جهة ثانية مما يعبر عن إحساسهم بالانتماء والثقة.

(1) محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 268.

(2) حبيب الصحاف: معجم غدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1، ص 90.

(3) رضا صاحب أبو حامد، سنان كاظم الموسى: المؤسسة المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 213.

(4) بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بيروت، ط 1، ص 337.

(5) منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، 1976، ط 3، ص 200.

3 - مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: " إحساس الفرد بالتقدير الذي يحصل عليه جراء أدائه لعمله أو لعنصر معين في مكان العمل ". (1)

ويعرف من وجهة نظر أخرى على أنه: " اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة اتجاه موقف أو سلوك معين ". (2)

كما يرى سوبر بأن: رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته ". (3)

ويعرفه شامي ولي بأنه: " المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات الفرد لهذه الوظائف ". (4)

ويعرف أحمد صقر عاشور بأنه: " الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو العادة من العمل الذي يؤديه الإنسان ". (5)

ويعرف كذلك على أنه: " الشعور بالسرور الناتج عن إشباع الحاجات ورغبات الفرد في وظيفته وكذلك إشباع قيما مهمة لديه ". (6)

ويعرف كذلك على أنه: " إحساس الفرد بالرضا بعد أن يكون قد حقق رغبته أو حاجته أو طموحه ووصل إلى الهدف الذي كن يسعى لبلوغه ". (7)

(1) طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والأنترنيت، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط 1، ص 66.

(2) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ط 1، ص 120.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 173.

(4) محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ط 1، ص 133.

(5) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 144.

(6) محمد سعيد أنور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 219.

(7) بشير عباس العلاق، مرجع سابق، ص 477.

أما التعريف الإجرائي:

" هو شعور العامل بالارتياح اتجاه العمل نتيجة تحقيق حاجياته المختلفة المادية منها والمعنوية داخل المؤسسة التي يعمل بها.

4 - مفهوم الدافعية:

لغة: يرجع مصطلح الدافعية على الأصل اللاتيني لكلمة " Mover " والتي تعني تحرك⁽¹⁾.

اصطلاحا: تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم حيث عرفت بأنها:

✓ موضوع يفيد المدربين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.⁽²⁾

✓ كما تعرف أيضا بأنها: العوامل الداخلية التي تؤثر في التصرفات أو الأنماط السلوكية الملاحظة في مجال العمل وتتخذ الدوافع صيغا عديدة بعضها مادي كالحاجة إلى الطعام والبعض الآخر نفسي كالرغبة في الانتماء، فالدوافع لا يمكن ملاحظتها في صورة مباشرة بل يستدل على وجودها من الأنماط السلوكية المحفوظة.⁽³⁾

يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على أن الدافعية لها جانبين أحدهما مادي والآخر نفسي كما هذا التعريف أنه ركز على أن الدافعية لها جانبين أحدهما مادي والآخر نفسي كما أنه يؤكد على أن الدافعية شيء غير ملموس بل يمكن ملاحظته وقياسه من خلال السلوكيات.

✓ وتعرف كذلك بأنها: " منتهيات التي تحفز الكائن الحي على السلوك والحركة لنيل أهدافه وغاياته".⁽⁴⁾

✓ وتعرف من وجهة نظر أخرى بأنها: " القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له، وتستثار هذه القوة المحركة

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 79.

(2) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 42.

(3) طارق شريف يونس: مرجع سابق، ص 81.

(4) داوود معمر: منظّمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص 25.

ب عوامل تتبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار، الأدوات).⁽¹⁾

✓ يعرف الكاتب حافظ الدافعية بأنها: " بمثابة العملية المتحركة وليست الساكنة والتي تتضمن مجموعة من العوامل المتعددة والمتفاعلة ".⁽²⁾

يتبين من خلال هذا التعريف أن الدافعية تتميز بخاصية المرونة أي أنها قابلة للتغيير .

ف مفهوم الدوافع أو الدافعية يشير إلى القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية أو أكثر .⁽³⁾

ومن ثم يمكن صياغة تعريف إجرائي للدافعية على أنها: شحنة أو مكبوتات داخلية ذاتية يعبر عنها الفرد بسلوكات لنيل أهدافه وغاياته التي يشعر بالحاجة إليها.

5 - مفهوم الانضباط:

يعرف الانضباط بمفهومه اللفظي الجدية والالتزام والدقة وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين والقدرة على التمييز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير مباح.

كما يعرف أيضا: الحالة العقلية والنفسية التي تجعل الإطاعة والسلوك الصحيح أمرا غريزيا في النفس مهما كانت الظروف وهو يقوم على أساس الاحترام والولاء للسلطة القانونية وينشأ الانضباط أساسا من التربية السليمة.

ونجد تعريف آخر للانضباط بأنه: " تدريب منظم وتمارين وتنمية وضبط للقوى العقلية والمعنوية والطبيعية هو نظام تعليم، وضبط يغرس في الذهن الخضوع للسلطة المقررة وضبط النفس والسلوك السوي المنظم".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ نبيل محمد زايد: الدافعية والتعلم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003، ط 1، ص 70.

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا النشر والطباعة، الإسكندرية، ص 164.

⁽³⁾ محمد اسماعيل بلاب: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 85.

⁽⁴⁾ www.moqatel.com/openshare/Behoth. Le 04/04/2016, 14 : 00 h

أما المفهوم الإجرائي للانضباط:

وهو ضبط وتحسين الحالة النفسية والعقلية بالالتزام بأداء الأعمال وفق ما هو جاز ومشروع.

سابعا: الدراسات السابقة

تتفق جميع الكتب المتخصصة في البحث العلمي على أهمية استطلاع الباحث للدراسات السابقة، ويحرص غالبية الباحثين على عرض مجموعة بحوث من الدرجات العلمية أو الدراسات الميدانية أو المقالات المنشورة في دوريات علمية، وتشير الدراسات السابقة إلى تراث هام ومصدر غني لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء في إجراء الدراسة، كما تكمن أهميتها لدى الباحث في تكوين مشكلة الدراسة وتحديد أبعادها وتطور أداة جمع البيانات، إضافة إلى التعرف على الكثير من المراجع والمصادر الهامة، من هذا المنطلق سوف نقوم بعرض بعض الدراسات التي عالجت متغيرات الدراسة بأبعادها العامة والخاصة. وقد تم تقسيم دراستنا حسب متغيري الدراسة.

I. الدراسات المتعلقة بالإشراف.

II. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي.

I. الدراسات المتعلقة بالإشراف:

1 - الدراسات العربية:

▪ الدراسة الأولى:

انصب اهتمام هذه الدراسة التي أجريت بجامعة متشيجان عام 1947 م حول تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة مع الحصول على رضاهم عن العمل وبحث إمكانية إشراكهم في الإدارة.⁽¹⁾

(1) محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 24.

وصممت هذه الدراسات بحيث تتضمن تحكما دقيقا للمتغيرات غير النفسية والتي قد تكون ذات تأثير على الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم، حيث تم التحكم بدرجة كبيرة في عناصر معينة كنوع العمل وظروفه وأنظمتها.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمتغيرات المرتبطة به، ومقارنته بنمط سلوك المشرف والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة.

ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها دراسات جامعة متشيجان ما يلي:

1 - في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا المشرفين يتصفون بما يلي:

- أ. الإشراف العام وغير المباشر على المشرفين أنفسهم.
- ب. الرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.
- ج. تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.
- د. الإشراف العام على مرؤوسيه دون التدخل في التفاصيل.

2 - أما المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماما لتلك المذكورة، ويمارسون أساليب مخالفة تماما لأساليب المجموعة الأولى من المشرفين، حيث أنّ سلوك المشرفين في هذه المجموعة يتسم بما يلي:

- أ. يمارسون أسلوبا دقيقا وتفصيليا على مرؤوسيه.
- ب. يتدخلون كثيرا في مهام وأداء مرؤوسيه.
- ج. يهتمون بأمور العمل والإنتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين.
- د. استحوذت عملية الإشراف والتفاعل مع المرؤوسين على نسبة ضئيلة من وقت عملهم.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق: ص ص 24، 25.

■ الدراسة الثانية:

دراسة للطالب جبر سعيد صايل السبحاني تحمل عنوان علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي وهي دراسة مقارنة بين العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض السعودية أجريت عام 2005 حيث كانت إشكاليته كالتالي: هل هناك علاقة جوهرية بين الإشراف الإداري والرضا الوظيفي؟ وكان يهدف الباحث من وراء هذا البحث إلى التعرف على نمط الإشراف الإداري لدى العاملين المدنيين والعسكريين في المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض.

✓ استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أوصت بما يلي:

- ✓ توجيه المشرفين العسكريين للعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين معهم وذلك لاستخدام أسلوب الإشراف المناسب (المباشر وغير المباشر).
- ✓ العمل على تحسين نظام الحوافز والمكافآت بالنسبة للعاملين العسكريين.
- ✓ العمل على تفويض السلطة في الجانبين العسكري والمدني.
- ✓ توجيه المشرفين المدنيين للحد من أساليب الإشراف المباشر وزرع الثقة في مرؤوسهم.⁽¹⁾

(1) جبر سعيد صايل السبحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

2 - الدراسة الجزائرية:

▪ الدراسة الأولى:

هي دراسة ميدانية عنوان السلوك الإشرافي والرضا الوظيفي " لزين الدين ضياف بوحرة مطاحن الحروش التابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية ومشتقاتها - الرياض Eraid - سنة 2004.

إذ نجد أنه سعى في هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين السلوك الإشرافي العام والتفصيلي والرضا الوظيفي، حيث استعمل العلاقة التالية:

✓ كلما كان سلوك المشرف نحو العامل إيجابيا يكون الرضا مرتفعا.

✓ كلما كان سلوك المشرف نحو العامل سلبيا يكون الرضا منخفضا.

أما عينة الدراسة فقد اشتملت فئتين: فئة المشرفين و ثم اختيار ثلاث مشرفين على أساس نمط الإشراف وفئة العمال التي تتكون من 60 عاملا، وفيما يخص المنهج المتبع هو الوصفي، وقد استعان الباحث بأكثر من أداة بحثية: الاستمارة والاستبيان.

أما النتائج فقد توصل لإثبات وجود ارتباط قوي بين متغيري الدراسة، فقد أثبتت الفرضية الأولى أن لنمط السلوك الإشرافي العام آثار إيجابية على الرضا الوظيفي الذي يؤدي بدوره إلى الولاء التنظيمي بينما أثبتت الفرضية الثانية وجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على رضا العمال، وأخيرا توصل إلى أن السلوك الإشرافي الممتزج يحقق رضا وظيفي مرتفع.

وعلى هذا الأساس فإن صاحب الدراسة فقد ربط بين سلوك المشرف وتأثيره على رضا الأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة.⁽¹⁾

(1) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975، ص 221.

II. الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

1 - الدراسات العربية:

▪ الدراسة الأولى:

دراسة عويضة بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة سنة 2008، هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي عددها 1061 منظمة، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين مدير المؤسسة، مدير الفرع، رئيس قسم أو منسق وموظف إداري وفني وعاملي.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة بقدر 72% ووجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.

أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة.⁽¹⁾

وقد أوصت الدراسة ضرورة تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجور، ووضع نظام حوافز كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات المطبق، وضع نظام عادل لتقييم الموظفين، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية

(1) محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة، ماجستير في العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، 2009، ص 67.

بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء والولاء للمنظمة.(1)

▪ الدراسة الثانية:

دراسة بدر محمد الجريسي بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم سنة 2010.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي في المرتبة الخامسة إلى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم 575 موظف في جميع الإدارات.

استخدام المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات توصل إلى أهم النتائج أي أنّ:

- ✓ مستوى الروح المعنوية لدى العاملين بمجلس الشورى مرتفع.
- ✓ مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى مرتفع.
- ✓ وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 فأقل بين مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي حيث يتضح أنّه كلما تحسن مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الشورى كلما زادت درجة ولائهم التنظيمي.
- ✓ أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون على السبل المقترحة لرفع الروح المعنوية.

وقد قام بوضع توصيات كالعامل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين بأقسام وإدارات مجلس الشورى، ضرورة تشجيع الإدارة العليا في المجلس بالمبادرات التي تؤدي إلى تحسين العمل، ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية للعاملين وضرورة الاهتمام بالحالة الصحية والبدنية للعاملين مع إتاحة الفرصة أمام الأكفاء للحصول على علاوات استثنائية.(2)

(1) المرجع السابق: ص 67.

(2) بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

2 - الدراسات الجزائرية:

▪ الدراسة الأولى:

هي دراسة لشريبط الشريف محمد حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات الوسطى، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى بعناية وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم للسنة الجامعية 2008 / 2009.

وانطلق الباحث في هذه الدراسة من طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟ وحاول الإجابة عنه من خلال طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- ✓ ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟
- ✓ هل للسنة 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؟

وقد تم استخدام الاستمارة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة مكونة من 73 إطارا، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض لطبيعة الاتصال السائد وعلاقته بالولاء التنظيمي وأسفرت النتائج على:

- ✓ قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي.
- ✓ اعتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونه يستطيع استعمالها كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذه محتوى الرسالة.⁽¹⁾

(1) شريبط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

✓ فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

✓ وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي.

هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا ما تؤكدته قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال الأربعة والتي قدرت بـ 0,56 أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب كاسي² للسن والحالة الاجتماعية والأقدمية وطبيعة النشاط تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة، فهي لا تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.⁽¹⁾

■ الدراسة الثانية:

دراسة جمال كعبار تحت عنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي سنة 2010 - 2011 في مصلحة الاستعجالات الطبية بمستشفى الميلية بولاية جيجل هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي داخل مصلحة الاستعجالات الطبية وتأثير تلك الضغوط الناجمة عن العمل على ولاء أفراد عينة الدراسة.

- اعتمد على الاستبانة كأداة لقياس بعض مصادر الإجهاد المهني والولاء التنظيمي.

- تكونت عينة الدراسة من 36 فرد.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن لضغوط العمل ارتباط ضعيف بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية بمستشفى الميلية أي أنه كلما كان إجهاد العمل مرتفع نقص الولاء التنظيمي.⁽²⁾

(1) المرجع السابق.

(2) جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، 2011.

- ضرورة اهتمام إدارة المستشفى بتقليل ضغوط العمل على العاملين بمصلحة الاستعجالات الطبية وذلك باستخدام استراتيجيات لتخفيف إجهاد العمل مثل استراتيجيات إدارة الوقت، استراتيجية إدارة الضغوط كإعادة النظر في عدد ساعات العمل المرهقة وتوفير الوسائل والتجهيزات الضرورية للعمل، والتي تتيح للأفراد العاملين بهذه المصلحة القيام بمهامهم على أكمل وجه وتدعيم المصلحة بالموارد البشرية في حالة تسجيل أي نقص عددي سواءً على مستوى الطبيين أو الشبه الطبيين.⁽¹⁾

■ التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة والتي تطرقت لمتغيري الدراسة الحالية وهما متغير نمط الإشراف ومتغير الولاء لتنظيمي ثم التوصل إلى تشكيل فكرة عامة عن الإطار النظري لدراستنا، حيث كانت الدراسات السابقة بمثابة خلفية علمية ساهمت في وضع خطة الدراسة الحالية، وقد تم الاعتماد عليها في تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة.

كما تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث طريقة تحليلها والوسائل التي استخدمتها وقد استخدمت جل الدراسات المنهج الوظيفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي اعتمدهنا في دراستنا، ومجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات كالمقابلة والاستمارة كما استقننا منها في تحديد العينة غير أن هذه الدراسات طبقت على مجتمعات متنوعة منها: قطاعات صحية مثل دراسة جمال كعبار وقطاعات اقتصادية كدراسة " زين الدين ضياف " .

كما نجد أن بعض هذه الدراسات تناولت موضوع الولاء التنظيمي ومن جهة نظر الإطارات الوسطى كدراسة " شريط الشريف " وكذلك بالنسبة لنمط الإشراف حيث أجرى جبر سعيد صابل السيحاني دراسة حول متغير نمط الإشراف من وجهة نظر العاملين المدنيين والعسكريين.

فالدراسات التي تناولت متغير الإشراف فقامت بإدراجه مع متغير الرضا الوظيفي كدراسة جابر سعيد صابل السيحاني.

أما الدراسات التي ركزت على الولاء التنظيمي فأغلبها قامت بربطه بعدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية والإدارية كدراسة " شريط " حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

(1) المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق لموضوع الدراسة والمتمثل في علاقة نمط الإشراف بالولاء التنظيمي بالمؤسسة من حيث أسباب وأهمية اختبار الموضوع وكذا الأهداف المسطرة، وطرح التساؤلات التي نحاول الإجابة عنها في الدراسة الميدانية، كما حددت المفاهيم الأساسية من جهة وكذلك المفاهيم ذات الصلة بالموضوع من جهة ثانية، وبعدها توصلنا إلى فرضية الدراسة التي انبثقت عنها ثلاث فرضيات فرعية وأخيرا ثم تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل من موضوع الإشراف والولاء التنظيمي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإشراف

تمهيد

I. ماهية الإشراف

أولاً: أهمية الإشراف.

ثانياً: أهداف الإشراف.

ثالثاً: مبادئ الإشراف.

رابعاً: وسائل وأساليب الإشراف.

خامساً: العوامل التي تحدد نطاق الإشراف.

سادساً: أنماط الإشراف.

سابعاً: المداخل النظرية المفسرة للإشراف.

II. ماهية المشرف:

أولاً: خصائص المشرف.

ثانياً: واجبات ومسؤوليات المشرف

ثالثاً: مواصفات المشرف الفعال.

رابعاً: أدوار المشرف.

خامساً: العلاقة بين الإشراف بالولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر موضوع الإشراف من الموضوعات التي شغلت مكانا هاما في أبحاث العديد من العلماء والباحثين والدارسين، أي أنه من أهم المواضيع معالجة في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، فقد تناولت مختلف العلوم الاجتماعية، وخاصة علم اجتماع العمل والتنظيم باعتباره مقوما أساسيا من مقومات الرضا والأداء والاستقرار الوظيفي، وهذا ما جعلنا نتناوله في دراستنا هذه حيث سوف نتطرق إلى ماهية الإشراف بحيث نتعرف على أهميته، أهدافه، أنماطه وإدراج مبادئه وأساليبه، كما تطرقنا إلى ماهية المشرف وما ينطوي ضمنه حيث نتعرف على خصائصه و واجباته، ومسؤولياته، مواصفاته، مهاراته، أدواره، إلى جانب ذلك تطرقنا إلى أهم المداخل النظرية لكل من المتغيرين.

I. ماهية الإشراف:

أولاً: أهمية الإشراف:

بما أن عملية الإشراف مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنشأة وبما أن السياسات توضع من قبل المسؤولين في الإدارة العليا للمنشآت فإن أهم شق في تلك السياسات تنزحها إلى واقع ملموس في إطار الإشراف، لذا فهو شبكة ذات خيوط متصلة بالعمل الذي يقوم بتنفيذها موظفون يعملون بالمؤسسة حسب قدرتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم.

كما تكمن أهمية الإشراف في حجم العمل وما يرتبط به من تنسيق وتخطيط وتوزيع وما يؤثر فيه من متغيرات أخرى مثل اللوائح والمهارات وشبكة العمل والآلات والمعدات وكذا نوع الإشراف المستخدم، فالفرد لا بد أن يوازي بين هذه المتغيرات ويوظف لمناسب منها قصد تحقيق أهداف المؤسسة، وتكمن أيضاً أهمية عملية الإشراف في:

- ✓ إمداد المرؤوسين بالمعلومات في محيط العمل، وهذا يتطلب الاتصال الجيد بين المشرفين والعمال.
- ✓ المحافظة على نظام ثابت في مواقف العمل.⁽¹⁾

كما يعتبر الإشراف كذلك بمثابة الجزء الأخير والحيوي من وظيفة التوجيه الإداري بالرغم من العلاقة ذات الطابع الديناميكي المميز للإشراف بكافة الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة مع ما تشتمله هذه المهمة من مستلزمات وشروط للنجاح الوظيفي على مستوى الأقسام الفنية الإنتاجية والأساليب والسلوكيات البشرية المقابلة المطلوبة لتحقيق ذلك.⁽²⁾

(1) جبر سعيد صايل السيجاني: مرجع سابق، ص 30.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الممارسة)، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ط2، ص 125.

ثانياً: أهداف الإشراف:

الإشراف عملية توجيهية تعليمية، فهو ليس وسيلة لتضميد الأخطاء بل إنه مفهوم إيجابي يحمل معنى التعاون والبناء بين المشرف والمرؤوسين فهو بذلك عملية نقد موضوعي، يكشف عن مواطن الضعف والقصور سواء كان ذلك من ناحية المرؤوسين أو المؤسسة أو البيئة الاجتماعية وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أهداف الإشراف فيما يلي:

أ - بالنسبة للمرؤوسين:

- ✓ يساعد الإشراف المرؤوسين على إتقان ممارسته بأقصى ما تسمح به قدراته.
- ✓ توجيههم وتعليمهم بما قد يجعلهم أقلب احتياطاً للإشراف عليه في المستقبل.
- ✓ إثارة الوعي بين المرؤوسين على إدراك حاجاتهم للتحسن وذلك في حدود رغبتهم.
- ✓ إتاحة المشرف للمرؤوسين فرص مناقشة تعليماتهم ومعلوماتهم لمعرفة كيفية تطبيقها.
- ✓ الوقوف على الأعمال التي أداها المرؤوسين والتي لم يؤديها وسبب ذلك لمعالجة في الأخصائي أو بيئة الممارسة.

ب - بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ التأكد من إدراك المرؤوسين لما تصدره المؤسسة من خطط وبالتالي احترامها وتنفيذها.
- ✓ التحقق من أنّ التنفيذ يسير على طريقة إدارية مرسومة ومحكمة التخطيط.
- ✓ يمكن للمؤسسة رسم معدلات للأداء ووضع مقاييس الإتقان بالنسبة للعمليات التدريبية.
- ✓ ترشيد عملية اتخاذ القرارات في كل ما يتصل بسياسات العمل وإجراءاته.
- ✓ توكيد أهمية إعداد التقارير الدورية والعامّة بطريقة موضوعية.⁽¹⁾

(1) عطية عبد الرحمن وسلمى محمود جمعة: النظرية والممارسة في خدمة الجماعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص ص 189، 190.

ج - بالنسبة للمجتمع:

- التحقق من أن الخدمات المؤسسة تقابل فعلا حاجة حقيقية في بيئتها.
- التأكد من أن ما تبذله من المال وجهد يتصرف فعلا فيما خصص له وضروري للمجتمع.(1)

ثالثا: مبادئ الإشراف

المبادئ هي الأحكام والتعميمات التي تستعمل كمرشد للعمل تعتمد على ملاحظة مباشرة أو غير مباشرة للمواقف الاجتماعية المختلفة أثناء ممارسة المهنة في مختلف المجالات والميادين، أي أن المبدأ هو حقيقة أساسية لها صفة في العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة أو البحث العلمي، وفي حقيقة الأمر تعتبر المبادئ معالم الطريق للمشرف، وتكون الإطار العام الذي يستخدمه ليحقق أغراض التدريب بالمؤسسة، لذلك فالمشرف لا يجب أن يقتصر في عمله على التزام مبادئ معينة وإنما عليه أن يكون على بنية بالآراء والافتراضات و الفلسفة التي قامت عليها هذه المبادئ وما تعنيه بالنسبة لسلوكه كمشرف ، حيث أن معرفة للمشرف لهذه المبادئ وتقبله لما لا يكفي بل وإنما يجب عليه أن يفهم ويؤمن بالفلسفة التي تقوم عليها هذه المبادئ حتى يستطيع أن يؤدي وظيفته على أكمل وجه ويعمل على تحقيق الأهداف التي من أجلها يمارس الإشراف، وسنحاول فيما يلي عرض أهم هذه المبادئ:(2)

1. **مبدأ التعبير الحرّ:** ويتمثل هذا المبدأ في إعطاء المشرف للمرؤوسين الفرصة في التعبير عن نفسه تعبيرا كاملا مساعده في التعبير كما يقوم به من أعمال مع الجماعات التي يعمل معها والتي يتضمن إطلاق طاقته وتحرير إدارته للقيام بوظائفه.
2. **مبدأ تكوين علاقة إشرافية:** تحمل العلاقة التي تربط المشرف بالمرؤوسين معاني مختلفة تتراوح بين الشعور بالارتياح للمشرف والثقة به وما إلى ذلك، فإن العلاقة تكون ناجحة بقدره المشرف بالكشف عن رغبته في المحافظة على الاتصال بمرؤوسيه واستمرار المقابلات بينه من خلال الاهتمام بما يطرحه المرؤوس وما يبديه من أداء.
3. **مبدأ المشاركة:** ويتمثل هذا المبدأ في مشاركة كل من المشرف والمرؤوسين في تحمّل مسؤولية حل المشكلات المهنية التي يتعرض لها المشرف أثناء تأديته لعمله ومساعدته على ترقية أدائه

(1) المرجع السابق: ص 190.

(2) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 160.

الوظيفي وتكوين شخصيته، وعلى المشرف أن يدرك أنه شخص مساعد لمن يشرف عليهم، وإيماننا بأن لكل فرد جوانب قوة وضعف وبناء على ذلك ينبغي عليه مساعدتهم.

4. **مبدأ الدراسة المستمرة:** يحتاج المشرف في عمله أن يقوم بعملية دراسة دائمة لمن يشرف عليهم وذلك لمعرفة المستوى المهني الذي وصلوا إليه، ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية في عملية الإشراف ويستخدم المشرف عددا من الوسائل في عملية الدراسة نذكر منها استخدام الملاحظة، استخدام المقاييس.

5. **مبدأ تسلسل خبرات الإشراف:** يتضمن هذا المبدأ وجود نقطة بداية لعملية الإشراف واكتشاف هذه النقطة وتحديدها على جانب كبير من الأهمية، فاختلاف المرؤوسين من ناحية حاجاتهم وقدراتهم يؤثر تأثيرا كبيرا خاصة في استفادة هؤلاء من عملية الإشراف ومنه يجب تسلسل الخبرات مع مستوى المرؤوسين.⁽¹⁾

6. **مبدأ الموضوعية:** يعتمد الإشراف على الطريقة العملية في القيام بعملياته ووظائفه ويقدم وفقا لخطوات محددة، كما يستخدم وسائل وأدوات على درجة من الصدق والثبات إلى الملاحظة والمقابلة التمهيدية والاجتماعات الإشرافية الفردية والجماعية ووسائل القيام المختلفة لتقويم المرؤوسين.

7. **مبدأ المسؤولية الإشرافية:** ينبغي أن تحدد المسؤولية الإشرافية الملقاة على عاتق كل من يتولى هذه العملية (عملية الإشراف) بحيث يجب أن يكون المشرف مدركا بدقة لمسؤولياته وتبعاته، كما يجب أن يحدد الأشخاص المسؤول عنهم، ولا ينبغي أن يسأل المرؤوس أكثر من مشرف لنفس نوع العمل، وهذا طبقا لمبدأ وحدة الأمر.

8. **مبدأ الديمقراطية:** تقوم طريقة العمل مع الجماعات على مبدئين أساسيين هما: مبدأ الاختلاف والتعبير فالمرؤوسين يختلفون في مدى قوتهم وضعفهم وخبراتهم فهناك من يتمتعون بقدر كبير من الخبرات في حين أن هناك ذوي الخبرات المتوسطة والقليلة، وهذا ما يتطلب من المشرف أن يراعي الفروق الموجودة بين المسؤولين حتى يمكن مساعدتهم كل حسب مستواه الشخصي والمهني ومن ثم يتخلى المشرف عن أي رغبة لفرض السلطة على المرؤوسين.

9. **مبدأ التقويم:** التقويم في الإشراف يهدف إلى الكشف عن مدى تحقيق أهداف الإشراف.⁽²⁾

(1) عطية عبد الرحمن، سلمى محمود جمعة: مرجع سابق، ص ص 191، 192.

(2) المرجع السابق: ص 162.

رابعاً: وسائل وأساليب الإشراف

يمكن للمشرف الإداري أن يقوم بواجباته نحو مرؤوسيه بوسائل وأساليب متعددة يمكن عرضها فيما يلي:

1. الملاحظة المباشرة للمرؤوسين أثناء العمل: من خلال هذه الطريقة يتيسر مراقبة المرؤوس

وتبادل الرأي معه وتوجيهه نحو الأغراض المرسومة في موقع العمل مباشرة.

2. اللقاءات الفردية: يمكن للمشرفين أن يلتقوا بالمرؤوسين باستدعائهم إلى لقاءات فردية في مكانتهم

هذا ولكي تثمر هذه اللقاءات لابد أن يراعي فيها ما يلي:

✓ أن تأتي بناء على موعد محدد سلفاً حتى لا تكون عفوية أو عشوائية.

✓ ألا يتخللها انقطاع أي كانت أسبابه.

✓ أن يعد طرق اللقاء بيانا بالنقاط والموضوعات التي يرون مناقشتها.

✓ ألا يقل فترة اللقاء عن ساعة كل أسبوع بالنسبة للمرؤوس المبتدئ ويمكن أن تقل عن هذا

بالنسبة لقدامى العاملين.

3. الاجتماعات العامة:

في هذه الاجتماعات العامة يدعو القادة والمشرفون جميع مرؤوسيهم للاجتماع بهم، وغالبا

ما تكون مثل هذه الاجتماعات العامة لمناقشة موضوعات فنية تهم جميع العاملين ومن مراعاة الاعتبارات

ما يلي:

✓ أن يكون للاجتماع جدول أعمال معلى يشترك الجميع في إعداد محتواه.

✓ أن يعين المشرف مرؤوسيه على التعبير عن وجهات نظرهم وأن يشجعهم على التخلص

من مخاوفهم.

✓ أن يتم تبليغ الأوامر والتعليمات بلغة سهلة واضحة وفي هدوء.

✓ أن يتم عرض جوانب المشكلات من جميع وجوهها، ويمنح الحاضرون فرصة التفكير فيها

ومناقشتها بطريقة ديمقراطية.(1)

(1) محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: مرجع سابق، ص ص 300، 301.

4. اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:

إن معظم الأفراد لديهم الاستعداد لإتباع قراراتهم الذاتية أكثر من أن يتقبلوا توصيات الغير لأن هذه القرارات لم تصدر إلا بعد عمليات كثيرة دارت في نفوس الأفراد كأعمال الفكر والانسجام مع الميول والرغبات فالفرد لذلك يتمسك بها ويحترم تنفيذها لأنها أصبحت جزءاً من كيانه، لذلك يجب على المشرف أن يتيح الفرصة للمرؤوس للإسهام في مناقشة المسائل وفي اتخاذ القرارات بشأنها فإن ذلك يدفعه إلى احترام هذه القرارات وإتباعها لاشتراكه في وضعها.

5. التوجيه:

يعد التوجيه وظيفة إدارية تعنى وضع المنظمة للسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف، وهو العمل الدائب أثناء التنفيذ لمواجهة المشكلات ولضمان أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المكافئ للأهداف ويكون ذلك من خلال:

- ✓ الأخذ بيد الأفراد القوي العاملة بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ توفير بيئة العمل المناسبة التي تتعاون في إطلاق قدرات العاملين الإبداعية لصالح المنظومة.
- ✓ استخلاص أكفأ وأحسن النتائج من الاحتكاك اليومي بين الرؤساء ومرؤوسيهـم على كافة المستويات.
- ✓ إثارة اهتمام المرؤوسين لأهداف العمل مخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية والأهداف الجماعية.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق: ص 302، 303.

خامسا: العوامل التي تحدد نطاق الإشراف:

لقد تناول كثير من المفكرين والكتاب هذا الموضوع، وأشاروا إلى عدد من العوامل التي لها علاقة بنطاق الإشراف، وتفاوت مدى التركيز على هذه العوامل من كاتب لآخر وفيما يلي سنعرض أهم العوامل التي تؤثر في تحديد نطاق الإشراف:

1. **طبيعة الأعمال التي يؤديها المرؤوسين:** من حيث التنوع والصعوبة ودرجة التعقيد والأهمية، فكلما زادت هذه الجوانب من العمل استلزمت نطاقا أضيق من الإشراف، وكلما زادت الأعمال انتشارا وتشتتا (جغرافيا) كانت الحاجة أكبر لتضييق نطاق الإشراف، ونلاحظ مثلا أن المشرف في المستويات الدنيا يشرف على عدد كبير (أكبر) من العاملين لأن أعمالهم أكثر تخصص وأقل تعقيدا مما هي في المستويات العليا في المنظمة.
2. **قدرات الرئيس وخصائصه:** ويقصد بقدرات الرئيس القدرات الفنية والإدارية والتنظيمية والسلوكية، وقدرته على الاتصال الفعال والناجح مع المرؤوسين من حيث شرح وتفسير السياسات أو التعليمات، وإعطاء التوجيهات والإرشادات للمرؤوسين، وكلما امتلك الرئيس قدرات عالية ساعده ذلك على توسيع نطاق الإشراف، وأما بالنسبة لخصائصه من حيث اتجاهاته وميوله وقيمه بالنسبة للأفراد، والتشجيع على المبادرة والإبداع وغيرها، فهذه الخصائص أيضا تشجعه على توسيع نطاق الإشراف.
3. **قدرات المرؤوسين واتجاهاتهم:** وينطبق القول هنا على ما ذكر عن الرئيس.
4. **مدى التفاعل والتعامل بين المرؤوسين ورئيسهم:** أو بين الوحدات التي يرأسها، فكلما زادت هذه التفاعلات والتبادلات وتنوعت وتعقدت تطلبت وقتا أطول وبالتالي تستلزم نطاقا أضيق من الإشراف.
5. **حجم الأعمال غير الإشرافية التي يتوجب على الرئيس القيام بها:** من لجان واجتماعات وغيرها، وما يترتب على مرؤوسيه من أعمال اتجاه الوحدات الأخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات استوجبت تضييق نطاق الإشراف.⁽¹⁾

(1) حسين محمود حريم: تصميم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط 3، ص ص 131 ، 132.

6. مدى تكرار حدوث المشكلات الجديدة في الوحدة: والتي يرأسها المشرف وسرعة التغيير فيها، إذ أنّ تزايد ظهور المشكلات الجديدة وسرعة التّعير فيها، إذ أنّ تزايد ظهور المشكلات الجديدة وسرعة التغيير في أنظمة العمل وإجراءاته تتطلب نطاقاً أضيق لتتيح وقتاً أكبر للرئيس لمواكبة هذه المتغيرات والمستجدّات.
7. مدى التوسع في تطبيق السياسات والتعليمات والإجراءات والمعايير المحددة لإنجاز العمل: فكلما كانت هناك سياسات وإجراءات واضحة ومحددة تنظم معظم جوانب العمل وتسهل عمل الأفراد كلما ساعد ذلك على توسيع نطاق الإشراف.
8. مدى استخدام المساعدين للرئيس / المدير: فكلما ازداد مساعد الرئيس ساعده وذلك على توسيع نطاق الإشراف.
9. حجم المنظمة: إن تزايد حجم المنظمة وعدد العاملين فيها يشجع على مزيد من نطاق الإشراف لتقليص عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق: ص ص 132، 133.

سادسا: أنماط الإشراف

يعتبر عملية الإشراف عملية توجيه وتنسيق ومراقبة للجهود المبذولة من طرف المرؤوسين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرغوبة باختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها المشرف أو القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس تباين في أساليب الإشراف وأنماطه،⁽¹⁾ وفيما يلي سنتطرق إلى توضيح هذه الأنماط كالتالي:

1. نمط الإشراف الموجه للعمال:

في هذا النمط من الإشراف يقوم المشرف بتركيز اهتمامه حول العمال ويحيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية خالصة، ويحاول المشرف أن يسلك بطريقة تجعله يحظى بالقبول الاجتماعي من أعضاء الجماعة التي يتولى قيادتها ويبدل المشرف في هذا النمط جهدا كبيرا من أجل إثارة دافعية العمال والاهتمام بشؤونهم ورعاية مصالحهم، فالإشراف في رأيه وظيفة اجتماعية ونفسية، قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية.

2. الإشراف الموجه للإنتاج:

يعرف الإشراف الموجه للإنتاج بأنه ذلك النمط الإشرافي الذي ينصب جلّ اهتمامه حول الجوانب الفنية وأساليب وطرق العمل والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة في رفع الإنتاج، أي أنّ المشرف في هذه الحالة يولي اهتمامه بالعمل ذاته من حيث التخطيط، الرقابة الدقيقة على كل كبيرة وصغيرة وهو في هذه الحالة نادرا ما يراعي النواحي الإنسانية للعمال الذي يشرف عليهم أن يحول العامل إلى مجرد آلة، وهذا النمط أقرب إلى المدرسة التaylorية التي تهتم بالمرود أكثر من اهتمامها بالإنسان، كما أن لهذا النمط عدة سلبيات حسب ما يراه البعض حيث يؤدي إلى:

- ✓ انخفاض وتدني الروح المعنوية للعمال مما يؤدي إلى إضعاف كفاءتهم الإنتاجية.
- ✓ انعدام رضا العاملين عن العمل الذي يؤدي بدوره إلى انعدام التعاون مع المشرف.
- ✓ ارتفاع معدل الغيابات عن العمل بين العمل نتيجة لعدم الرضا.⁽²⁾

(1) يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 26.

(2) طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سابق، ص 29.

3. نمط الإشراف الديمقراطي:

يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ذلك أن المشرف يسعى عادة في ظل هذا النمط إلى ضرورة إشراك كل فرد من الجماعة في نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها، فهو المشرف الذي لا يحتكر السلطة بيده إنما يوزع المسؤوليات على المرؤوسين ويشجعهم ويحثهم على العمل، كما أنه يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويستشيرهم.

فالإشراف الديمقراطي يركز على مطلبين هما:

المطلب الأول: إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه ويتم ذلك عادة بتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وتفهم المشرف لمشاعر المرؤوسين ومشكلاتهم ومعالجتها والعمل على إشباع حاجاتهم.

المطلب الثاني: يتمثل في المشاركة أي دعوة المشرف لمرؤوسيه الالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم وإشراكهم في وضع الحلول الممكنة.

4. نمط الإشراف الفوضوي:

ويسميه البعض بالإشراف الحرّ أو المنطلق، حيث يقوم فيه المشرف بإعطاء الحرية التامة لأفراد الجماعة التي يشرف عليها باتخاذ القرارات أو تنفيذ الأعمال، فالمشرف هنا يقوم بدور سلبي، ويمكن القول أن اختلاف الأنماط الإشرافية وتنوعها واختلاف الأساليب المتبعة في كل نمط ما هو إلا مؤثر على اختلاف السياسات التي تتبعها المؤسسات ذلك أن لكل مؤسسة طابعها الخاص في تحديد وسائل وأساليب التعامل مع المرؤوسين.

كما يمكن القول أن هذا الاختلاف سببه اختلاف صفات المشرفين وطرقهم في التعامل معهم أيضاً، ورغم هذا التعدد والتنوع وهذا الاختلاف فالهدف يبقى واحد وهو تحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

(1) يوسف عنصر: مرجع سابق، ص ص 33 - 35.

5. الإشراف الأوتوقراطي (التسلطي):

يتميز هذا النمط باجتماع السلطة المطلقة بيد المشرف الذي هو واضح سياسة الجماعة وراسم أهدافها، وواضع التخطيط اللازم لتنفيذها، وهو كثيرا ما يلجأ إلى استخدام القوة والتخويف بإصدار الأوامر والنواهي، ويسمى هذا النمط أحيانا " بالإشراف السلبي " لأنه يقوم على استخدام التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد، وهذا على عكس الإشراف الديموقراطي الذي يقوم على التحفيز الإيجابي القائم على إشراك العمال وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والمشرف في هذا النمط يعمل دائما على أحكام سيطرته ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه ويكون بذلك محتكرا للسلطة الذي من شأنه أن يخلق مشاكل بين المشرف والعمال.(1)

6. الإشراف التفصيلي:

ويعني ذلك النمط المتضمن الإشراف الدقيق والتفصيلي المحكم والمراجعة المستمرة مع اعتماد أسلوب الضغط إذا تطلب الأمر والرقابة الصارمة على جميع حركات وتحركات العمال، إذ يقوم بتحديد مستويات الإنتاج المطلوب تحقيقها وكذلك تحديد سرعة الإنجاز والمراقبة المستمرة والدقيقة.

7. نمط الإشراف العام:

ويقصد به ذلك النمط الإشرافي الذي يقوم فيه المشرف الخطوط العامة ويترك للمرؤوسين تفاصيل العمل ولا يراجع كثيرا عمل مرؤوسيه، وهو بذلك يحاول أن يعطي مزيدا من الحركة للعمال ويحاول أن يشركهم في تخطيط عملهم بأنفسهم ويعطيهم حق المبادرة، وهو بذلك يعمل على الاحتفاظ بعلاقات إنسانية حسنة مع مرؤوسيه.

وعليه فهذا النمط من شأنه أن يجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم ومسئولياتهم الشخصية ومن ثم الشعور بنوع من الرضا في العمل.(2)

(1) المرجع السابق: ص 35.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ط 4، ص 146.

سابعا: المداخل النظرية المفسرة للإشراف

أ - النظريات الكلاسيكية:

تقوم هذه النظريات على افتراض أن التنظيم هو " نطاق مغلق " ومعنى هذا أمران:

- ✓ أنه ليس هناك علاقات بين التنظيم والمجتمع أي أن التنظيم لا يعتمد على البيئة المحيطة في شيء وبالتالي فإن الحصول على الموارد للتنظيم ليست مشكلة ينبغي العمل على حلها، بل هي من المعطيات في النظرية.
- ✓ أن السلوك التنظيمي يتحدد تماما على العمليات الداخلية والتكوين الذاتي للتنظيم.

1. الإدارة العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة في العشرين من القرن العشرين، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا في شتى المجالات خاصة المجال الاقتصادي، وارتبط اسم النظرية العلمية باسم رائدها الأول " فريدريك تايلور " (1856 - 1915) وتعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث اتخذ تايلور وفرانك وليميان جيلبرت وهنري جانت " مدخلا علميا موضوعيا للإدارة فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض، ولقد قامت هذه النظرية على مجموعة من المبادئ وضعها مفكروها على رأسهم تايلور الذي كان هو الآخر عاملا في أحد المصانع،⁽¹⁾ تتحدد بناءا عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة وتتمثل فيما يلي:

- ✓ استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
- ✓ استخدام الحوافز لإغراء العمال وتأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب عن طريق تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناءا على نوع العمل ومستويات أدائه.
- ✓ استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الشروط والظروف المحيطة بالعمل.⁽²⁾

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 30، 31.

(2) حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشباع الفنية، مصر، 1997، ص 12.

وقد قام تايلور بتقسيم العمل إلى مكوناته، أي إلى مجموع الحركات التي يقتضيها وأيضا الزمن اللازم لأداء تلك الحركات ليتم فيما بعد تكوين الأفراد على أداء تلك الحركات بأدق التفاصيل وأسهل وأصح الطرق، وبالتالي تزداد خبرة العامل وقدرته على أداء الوظائف، وإن دل هذا على شيء دل على الممارسات الإشرافية التي تتبناها هذه النظرية.

إلى جانب هذا نجد أن النظرية العلمية اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي في تنمية المواد البشرية واستقرارها، واعتمدت هذه النظرية على أن الفرد رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى عائد مكن من وراء عمله لا غير أي أنها تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها والمتمثل في نظام الأجور، والأجور المشجعة الذي أطلق عليها تايلور اسم التمييزي للدفع بالقطعة هذه الأطروحات تقودنا بالضرورة إلى التوصل إلى نتيجة مفادها أن النظرية العلمية تركز على الإشراف، حيث عالجت مسألة التكوين وتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي، والحوافز المادية وهذه المتغيرات حسب هذه النظرية تؤدي إلى مزيد من الارتباط بالعمل، مما يزيد في نظرها الكفاية الإنتاجية وعاملة الموظف على أنه آلة ميكانيكية، لكن من جهة أخرى فإن هذه النظرية أغفلت عدة أمور هامة جعلتها عرضة للانتقاد والتراجع حيث أن اهتمامها كان مركزاً على الناحية الفنية للعمل، ولم ينظر بنفس الاهتمام للناحية الإنسانية، كما انحصر تطبيق تلك الأساليب في الأقسام الإنتاجية دون مستويات التسلسل التنظيمي، هذا بالإضافة إلى جهود " جانث " في تصميم خرائط متعددة للرقابة، من هذا المنطلق نجد أن الإدارة العلمية اهتمت بالإشراف كوسيلة للرقابة والتزام الأفراد في العمل مقابل الحوافز المادية فقط. (1)

2. النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864 - 1920) هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، حيث يهدف فيبر إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيفية التأثير على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد قصد " فيبر " من البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي هو " عبارة عن بناء عقلي أو فكرة شيدت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن يجد لها مثالا في الحياة الواقعية. (2)

(1) المرجع السابق: ص 12.

(2) عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 253.

وقد أراد " فيبر " من وراء هذا النموذج أن يكتف عن نوع البناء التنظيمي وبصفة خاصة التنظيم العقلاني الرشيد باعتباره الفاصل لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية.

ويعتقد فيبر أن البيروقراطية هي أعظم اختراع اجتماعي للإنسان وأن التنظيم البيروقراطي في نظره يشير إلى التنظيم القائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة، كما فالإدارة البيروقراطية مثلا تعني ممارسة التحكم والرقابة على أسس المعرفة، وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة.

وتتمثل أهم سمات وخصائص النموذج البيروقراطي عند فيبر كما يلي:

- ✓ تنظيم متواصل للمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد.
- ✓ الوظيفة محددة المعالم والحدود، بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد كل وظيفة أو منصب يقوم على أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل.
- ✓ توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع المناصب أي تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى.
- ✓ توجد قواعد ومعايير فنية تنظم متطلبات المنصب، بحيث من يشغل هذه المناصب يعرف وظيفته ودوره حسب تدريبه على ذلك.

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا عدة مواطن للأهمية التي أولتها هذه النظرية للإشراف والتخصص من أجل تحقيق الكفاءة التي تسعى إليه ففي مبدئها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية لكي يتم تكوين أفرادها على أداءها بسهولة وبزيادة الوظائف المتخصصة يزيد نطاق الإشراف التي من شأنها تزويد الأفراد بمتطلبات وظيفتهم مما يساهم في زيادة كفاءة الأفراد ورضاهم، وحسب " ماكس فيبر " فإن الأفراد تمنح لهم مكانتهم الهامة في التنظيم البيروقراطي حسب المعلومات والخبرة الأكبر المتحصل عليها فيصبح في أعلى السلم الوظيفي، مما يؤدي إلى حصوله على أجر أكبر وهذه الأخيرة تعتبر محفزا له لبذل جهد أكبر في العمل خاصة أن الإنسان في ظل هذه النظرية يعتبر سلوك رشيد اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته الاقتصادية المادية فقط. (1)

(1) عبد الكريم درويش، نيلي ثكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو سكسونية، القاهرة، 1976، ط 2، ص 198.

وفي الحقيقة أن هذه النظرية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائهم، غير أن هذا لا يخفي الكثير من الانتقادات والمظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم، فماكس فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص والرقابة والإشراف، وأهمل الطبيعة النفسية والاجتماعية للفرد باعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو الامتثال والتقييد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة وتنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة مما يجعل العمال يفرون من عملهم ولا يبحثون بالولاء والانتماء لمنظمتهم.⁽¹⁾

3. نظرية العلاقات الإنسانية:

كان ظهور حركة العلاقات الإنسانية بمثابة ردّ فعل على الأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم الذي ظهر في النصف الأخير من القرن التاسع عشر، أين بدأت تركز اهتمامها على العنصر البشري أو ما يعرف بالعلاقات الإنسانية، وقد حاولت هذه النظرية دراسة البيئة الداخلية للمنظمة كخطوة أولى باعتبارها النسق الاجتماعي المغلق الذي يمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال والنظر إلى العامل باعتباره كائن اجتماعي له حاجات ورغبات متنامية يريد إشباعها وتحقيقها، بالإضافة إلى انتماءاته الاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر في كيفية أدائه لعمله، وقد أكد التون مايو وزملائه (1880 - 1949) من خلال تجارب هاوثون التابعة لشركة و " سترن إلكتروك " أن الإنتاجية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو الأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافئ به، إنما تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة، واكتشف أن المشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة والإشراف وتدعيم الإدارة.⁽²⁾

إن نظرية العلاقات الإنسانية واهتمامها بالسلوك الإنساني وتأثير الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد في سلوكهم خاصة الجماعات الغير رسمية تنظر إلى أن هناك علاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي، الذي من شأنه أن يساهم في إحساس العامل بالانتماء أو عدمه من خلال عدة أساليب منها الاتصال، التعاون... الخ، إلا أنه من خلال النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها لم تقلح إلى حد كبير في محاولتها لتطويع العمال لخدمة أهدافها نظير إعطائهم الشعور

(1) المرجع السابق: ص 198.

(2) رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 18.

بالانتماء وتوفير العلاقات الاجتماعية والرضا الوظيفي متجاهلة الاختلافات والفروق الفردية والجماعية ووجود النزاع حول المراكز والمصالح.⁽¹⁾

ب - النظريات الحديثة للتنظيم:

تعددت مناهج النظرية الحديثة في نظريتها للتنظيم والموارد البشرية واختلفت نوعا ما عما جاءت به النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، فتجدها تركز على فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يقوم باتخاذ القرار، وأنه توجد العديد من القوى الدافعة التي تحرك سلوك العاملين.

ويمكن تصنيف هذه المناهج النظرية الحديثة إلى عدة تقسيمات تتمثل فيما يلي:

➤ النظريات السلوكية:

1 - نظرية التنسيق التعاوني لبرنارد شستر:

يرى شستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل هدف محدد.⁽²⁾

ويؤكد على وجود النسق التعاوني كمركب معقد فيزيقيا وبيولوجيا وشخصيا وسوسولوجيا له علاقة مميزة، وذلك من خلال التعاون القائم بين الأفراد في التنظيم، فكل نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى يعتبر جزءا منها، وكل نسق من هذه الأنساق الفرعية يحتوي على نسق تعاوني داخلي وأن هذه الأنساق تكون لها أغراض مختلفة في تأدية أهدافها وتوجد اختلافات وتقسيمات محددة في الأدوار داخل الأنساق التعاونية.

وتقوم هذه النظرية على (3) ثلاث عناصر رئيسية:

- ✓ وجود هدف مشترك يجمع أعضاء المؤسسة أو التنظيم.
- ✓ إمكانيات الاتصال بين الأعضاء.
- ✓ الرغبة في العمل والمساهمة بشكل فعال من جانب الأفراد.

(1) المرجع السابق: ص 18.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص 186.

ومن خلال ما سبق نرى بأن " برنارد شستر " يعتبر التنظيم نظام مفتوح تعاوني تلعب العوامل النفسية فيه والاجتماعية مركزا حيويا عن طريق تحديد نطاق الإشراف كما ينادي أيضا بضرورة وجود حوافز تمنح للعمال تحفزهم على العمل أكثر وبدل المجهودات اللازمة للعمل، وهي من الأساليب الناجحة التي يستعملها أيضا المشرف الفعال ويؤكد في هذا عدم جدوى الحوافز المادية إلى نوع آخر يجد استجابة لدى العمال أكثر، وفي يرى أن هناك العديد من الحوافز التي من خلالها تعزز الرغبة في العمل مثل: الحوافز الشخصية غير المادية كفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مركز السيطرة في التنظيم، وهي حوافز معنوية أيضا ظروف العمل الملائمة قد تكون نوعا من الحوافز، إضافة إلى التقدير على الجهود المبذولة والارتباط والانتماء إلى الآخرين، كذلك المساهمة في اتخاذ القرار.

إضافة إلى هذا نجد أن برنارد قد لفت الأنظار إلى أهمية الإشراف وانتماء جماعة العمل من خلال الإعداد الجيد للأفراد والقادة داخل المنظمة، وهذا لما له من أهمية في تسيير العمل والعمال، من خلال ذلك نجد أن هذه النظرية لمحت إلى أن هناك علاقة بين الإشراف وولاء العمال لمؤسستهم.⁽¹⁾

2 - نظرية الدافعية لرنسيس ليكرث:

تمثل هذه النظرية نموذجا جديدا في نظريات التنظيم حيث تؤكد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير السلوك على فعالية التنظيم.

ويعرف ليكرث التنظيم على أنه " عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، كما أنه عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والتكوين والاتصال والإشراف علما أن تلك الأنشطة مكملة لبعضها البعض.⁽²⁾

ويعتبر ليكرث الفرد عنصرا أساسيا من عناصر النجاح أو الفشل، حيث تكون هذه الأفراد من قدرات ومهارات واستعدادات شخصية، على التنظيم الاهتمام بإشباعها من أجل رفع الروح المعنوية وتأمين الاستقرار وزيادة الإنتاجية، وفي هذا السياق يقول:

(1) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 339.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص 157.

" على المديرين أن يهتموا دائما بالقوى الدافعة الأساسية التي تحكم السلوك لأنها بذلك سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه "

ومنه فغن هذه النظرية تدعو إلى توفير ما يسمى بالدافعية الكافية للعامل من أجل أن يقوم بعمله على أكمل وجه، ولتكون هذه الدافعية موجودة يجب أن يعمل الإشراف الإداري على توفير العوامل التي يمكن أن تساعد في إنتاج الدافع للإنجاز، ومن بينها تنفيذ الوظائف المتمثلة في الاتصال، دفع الأجور الكافية، التكوين المستمر للأفراد وهذا بدوره يضمن حسب ليكرت توحيد الأفراد مع التنظيم وهذه إشارة واضحة للعلاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي المعبر عنه بالتوحيد مع التنظيم وأهدافه. (1)

3 - نظرية (X) و (Y) لماجرجور:

قدم عالم النفس الاجتماعي ماجرجور دوغلاس (1906 - 1964) وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البرية، حيث أوضح أن الانطباع الذي يكونه الشخص الآخر يؤثر تأثيرا بالغا على طبيعة تعامله مع ذلك الشخص، فقد عرض ماجرجور نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليها اسم (X) ونظرية (Y) ومن خلال اتصاله وتفاعله مع عدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استعمل الرمز (X) و (Y) في تحديد الفئتين لأنه أراد أن يختبر النظريتين علميا باعتبار أنهما يمثلان موقفان متعارضان تماما، حيث تنظر النظرية (X) إلى العامل على أنه كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، لا تهتمه الأهداف التنظيمية بقدر ما تهتمه ذاته وتحقيق رغباته المختلفة، ولذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت المادية الاقتصادية فقط ولهذا تجد الإدارة نفسها مرغمة ومجبرة على إنتاج أسلوب القوى والإشراف والمراقبة المباشرة. (2)

في حين تقترض نظرية (Y) عكس ذلك تماما، إذ تقترض أن الإنسان نشيط وطموح، ذكي، ويريد أن يعمل ويحب عمله كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبته طبيعية في ذلك مثل اللعب والراحة، كما أنه يتمتع بالقدرة على الإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية، ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها بالإضافة إلى ذلك فإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير والاحترام وإثبات الذات وبالتالي فهو ليس

(1) السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ط 5، ص 131.

(2) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة، 1975، ص 131.

بحاجة لإرغامه على العمل أو أحكام المراقبة عليه لأنه يملك رقابة ذاتية بإمكانه استعمالها إذا أحسنت الإدارة معاملته.

ومن خلال ما تقوم عليه النظرية (Y) يتضح لنا أهمية الإشراف والمراقبة المستمرة للأفراد ذات الطبيعة غير النشطة أو الكسولة في حين نرى أن النظرية تهتم بالأفراد القادرون على الإبداع والابتكار لما يمتازون بالصفات الذكاء والقدرة على تحمل المسؤولية والعمل على تنمية قدرات ومهارات العاملين وكذا خلق الظروف الملائمة لتحقيق أهدافه الشخصية لضمان استقراره وانتمائه للتنظيم مما يؤدي إلى تركيز اهتمامه وجهوده لتحقيق أهداف المنظمة مما يحقق ولائهم اتجاه مؤسستهم، ورغم ما قدمته هذه النظرية من مساهمتها في إدارة الأفراد في التنظيم إلا أنها تميل إلى التعميم، فلا نستطيع أن نصف الناس جميعاً بالكسل والخمول ولا بالنشاط والطموح والجد فهناك فروق فردية بين الناس.⁽¹⁾

4 - نظرية الحاجات لماسلو:

لقد حاول عالم النفس إبراهيم ماسلو تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد ويعتبر هرم الحاجات الذي وضعه أساس نظريات الدافع الإنساني، وقد صنفها حسب أهميتها إلى (5) خمسة أنواع من الحاجات والتي يمكن ترتيبها في تدرج هرمي يبدأ في قاعدته بالحاجات الفيزيولوجية وينتهي في القمة بالحاجات ذات المستوى الأعلى، وفيما يلي نعرض الحاجات كما أوضح ماسلو:

✓ **الاحتياجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية والضرورية للفرد كالماء والهواء والأكل والسكن والجنس... الخ، وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد " ماسلو " أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور،⁽²⁾ وتتمثل الحاجات بالنسبة للعمال في الراحة، المكافآت، الحوافز المادية.

✓ **احتياجات الأمن والسلامة:** تتضمن الحاجات الخاصة للأمان ما يلي: الحماية من المخاطر المادية، والصحية، الحماية من التدهور الاقتصادي، تجنب المخاطر غير المتوقعة، إذا فالعامل في حاجة إلى الأمان الوظيفي، الحاجة إلى حماية ضد المخاطر حوادث العمل التي تهدده.⁽³⁾

(1) المرجع السابق: ص 131.

(2) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ط 2، ص 59.

(3) محمد علي شيهب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986، ط 1، ص 146.

✓ **الاحتياجات العاطفة والاجتماعية:** وتشمل على احتياجات الشعور بالانتماء والحث والعواطف والتفاعل الاجتماعي فالعامل في حاجة إلى تكوين صداقات، وأن يكون عضو في جماعة والانتماء إلى المؤسسة.

✓ **الاحتياجات إلى الاحترام والتقدير:** وذلك يكون من خلال احترام الغير والآخرين له والحاجة إلى المركز والمكانة والقوى والنفوذ لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل والحصول على التقدير والاعتراف من المسؤولين ومن زملائه لأن ذلك يحقق نوعا من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل جهد أكبر وينتج عن هذه الاحتياجات الشعور بقيمة الذات والثقة بالنفس.

✓ **الاحتياجات إلى تحقيق الذات:** وهي رغبة الفرد المتنامية والمتزايدة في أن يكون متميزا ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وأن يشعر بأنه وصل إلى ما كان يطمح إليه.

هذه الاحتياجات تتضمن إدراك الفرد لقدراته، والسعي نحو تطويرها إلى أقصى حد ممكن والرغبة في تنمية قدراته، ولهذا لا بد على الإدارة أن توفر الجو المناسب من خلال إعداد مشرفين قادرين على ذلك، ومن هنا فإن نموذج "ماسلو" هو عام تتفاعل فيه كافة الاحتياجات مع بعضها البعض إلى حد ما وهذه الاحتياجات دائمة التنوع والتغيير.⁽¹⁾

5 - نظرية العاملين لهرزبورغ:

تشكلت هذه النظرية من خلال دراسة قام بها " فريدريك هرزبورغ " على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرج ولاية بنسلفانيا، لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسها، وقد توصل هرزبورغ إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو نتاج عن عدد توفر بيئة العمل المناسبة، كما أنّ شعور الفرد بالرضا عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، ومن هذا المنطلق وجد " هرزبورغ " مجموعتين من العوامل في سلوك الفرد هما:

1. مجموعة العوامل الوقائية أو الصحية: لها علاقة ببيئة العمل وتسمى في بعض الأحيان العوامل الإشباعية لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا لدى الفرد عن الوظيفة

(1) المرجع السابق: ص 146.

التي يشغلها، ولكن وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد وتشجيعه على العمل أكثر وهذه العوامل تحدد المجالات التالية: سياسة الإدارة، طريقة الإشراف، الأجر والمكافآت، والأمان والسلم الوظيفي وظروف العمل، واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن نستولي على الفرد العامل، وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة من عدم الرضا.

2. مجموعة العوامل الحافزة أو الدافعة: والتي يطلق عليها اسم الإشباعية، وهي ترتبط وتتعلق بالعمل ذاته، وتعمل في حالة وجودها على حفز الأفراد بدرجة عالية، وذلك بتحريك جهود الفرد ومن هذه العوامل: الشعور بالإنجاز في العمل، الاعتراف من طرف الإدارة والزملاء بالإنجازات، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم.

ومنه نجد أنّ الإشراف أحد العناصر الأساسية التي تلجأ إليها المنظمة في التأثير على العوامل الوقائية والصحية وتختلف باختلاف طريقة الإشراف المتبعة من طرف الإدارة بالإضافة إلى تحقيق العوامل الحافزة أو الدافعة يكسب أفرادها انتماءهم وولاءهم إلى المنظمة عن طريق الشعور بالإنجاز في العمل والاعتراف من طرف الإدارة (السلطة الإشرافية) مما يساهم في رفع مستوى رضاه الوظيفي. (1)

6 - نظرية اتخاذ القرار لهيرت ليمون:

ركز " هيرت سيمون " في نظريته على عملية اتخاذ القرار، والأثر المتبادل بين أعضاء التنظيم فيه يركز على التفاعل بينهم كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي يؤثر في كيفية اتخاذهم للقرارات، وإذا كانت الإدارة الفعالة اليوم تقوم على اتخاذ القرارات فإن ذلك يتطلب اختيار أفضل الوسائل لتحقيق الأهداف نظراً لأنّ القرارات الإدارية شديدة التعقيد ومن هذا المنطلق فإنّ الوظيفة الجوهرية الأساسية للتنظيم يمكن حصرها في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد حين يتخذ سلوكه، وتوضيح الأساليب والميكانيزمات اللازمة لإنجاز هذه القواعد والإجراءات الرسمية فضلاً عن توافر القنوات الموصلة للمعلومات، حيث تسهل عملية الاتصالات بين الأفراد ومشرفيهم ويتمكن من إبداء آراءهم ووجهات نظرهم فيما يخص السياسات والأهداف والمشاركة في اتخاذ قرارات بسهولة ووجود قراراته، فحينما يجد الفرد بدائل متاحة يختار من بينها نجده يتجه مباشرة نحو اختيار تلك الأهداف التي تحقق له الأهداف الخاصة.

(1) علي غربي: تنمية المواد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 84.

ويرى " تيمون " أن السلطة هي الوسيلة الناجحة في التأثير على الأفراد وحتى ينفذوا القرارات، حيث يقول " أن التنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه القرارات التي يتعين عليه اتخاذها والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات، ومنه فنظرية اتخاذ القرار تعالج مسألة الإشراف في ضوء طبيعة القرارات والبناء التنظيمي ويعتبره عملية مستمرة ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب كما تنظر إليه في ضوء جملة من المتغيرات: تقسيم العمل، التخصص مما يزيد في نطاق الإشراف، السلطة، الكفاءة، الاتصال وربطها جميعها بالولاء والانتماء والتوازن.⁽¹⁾

⁽¹⁾ كعباش رايح: مرجع سابق، ص 144.

II. ماهية الإشراف:

أولاً: خصائص المشرف: المشرف الجيد يجب أن يتجلى بعدد من الخصائص وهي كالتالي:

1. الطاقة والقدرة على تأدية مهام وواجبات وظيفته.
2. النضوج العاطفي أي أن تكون لديه القدرة على التحكم في مزاجه وعواطفه وقادر على فهم سلوك الآخرين ومهارة التعامل معهم.
3. الموضوعية وإبقاء الشخصية بعيدة عن التأثير على اتخاذ القرار.
4. مهارات الاتصال: أن تكون له القدرة على تمرير أفكاره بوضوح وأن تكون لديه القدرة على توجيه الآخرين وإصدار التعليمات بوضوح تام.
5. المعرفة الفنية: أن تكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه وبما يحيط بالمنظمة. (1)

ثانياً: واجبات ومسؤوليات المشرف

أ - واجبات المشرف:

نظراً لطبيعة عمله فقد تنوعت واجبات المشرف بين واجبات فنية وإدارية وحتى إنسانية وحسب العديد من المراجع فقد تمثلت واجبات المشرف ومسؤولياته فيما يلي:

❖ واجبات فنية:

- ✓ حفظ النظام ونظام الأمن.
- ✓ التأكد من مراعاة قواعد نظام الأمن.

❖ واجبات إدارية:

- ✓ إقرار العمليات الضرورية التي تحقق أهداف المنظمة.
- ✓ الإعلام الدائم لمجموعة العاملين معه بنتائج تخفيفهم للأهداف.
- ✓ تدريب وتحفيز المجموعة العاملة معه على تمثيل واجباتهم.
- ✓ وضع المعايير التي تقيس الأداء. (2)

(1) بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 213.

(2) حبر سعيد صابل السبحاني: مرجع سابق، ص 36، 37.

ب - مسؤوليات المشرف: تصنف مسؤوليات المشرف إلى نوعين:

✓ مسؤوليات العمل.

✓ مسؤوليات عن العمل.

وهذين الصنفين متداخلين يمكن عرضهما كما يلي:

1. اختيار وتدريب المسؤولين:

✓ يجب طلب استخدام المزيد من اليد العاملة حسب احتياجات العمل.

✓ الموافقة على استخدام الأفراد الجدد.

✓ التأكد من معرفة المستخدمين الجدد لإجراءات السلامة وتعليماتها.

✓ الترحيب بالمستخدمين الجدد وتوضيح مكانهم ونظام أجورهم.

2. توزيع العمل والمهام على المرؤوسين:

✓ تحديد البرامج الزمنية لإنجاز العمل.

✓ توزيع المهام على العاملين كل حسب قدرته ومسؤولياته.

✓ تحديد نوع وعدد العمالة للقيام بمهمة معينة.

✓ تحديد حجم العمل الذي يجب على الفرد القيام به في المجموعة.

✓ تفويض الصلاحيات للآخرين كي يتمكنوا من إنجاز العمل بسرعة.

3. المحافظة على الانضباط:

✓ أن يكون قدوة طيبة في سلوك العمل وممارسة الرقابة الذاتية.

✓ التأكد من التزام الأفراد بالتعليمات المتعلقة بالعمل ومواعيد الحضور والانصراف.

✓ معالجة المخالفات والتعليمات وفق النظام المعمول به حسب درجة المخالفة.

4. معالجة المشاكل العاملين في الإدارة:

✓ معرفة وتسيير الاتفاقيات مع الإدارة.

✓ معالجة الشكاوي مع المشرفين في أقسام الأخرى.

✓ تفهم مشكلات الأفراد ومعالجتها أو رفعها للإدارة مع التوجيهات. (1)

(1) المرجع السابق: ص ص 134، 135.

5. تحفيز العمال:

- ✓ دراسة دوافع العمال واختيار الحوافز الملائمة لإشباعها.
- ✓ معرفة العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للعمال سلبا أو إيجابا فتعالج الأولى وتنمي الثانية.
- ✓ اعتماد سرعة الإنجاز أو معايير الأداء التي يجري بموجبها اكتساب الأجر قبل العمل بموجبها.

وعن طريق التقويم يمكن للمشرف والمرؤوسين ملاحظة ما وصل إليه عن مستوى مهني ومعرفة ما أحرزه من نجاح أو فشل حيث يمكن إدراج إيجابيات العمل وكذا سلبياته من أجل تحسين مواطن الضعف فيه، وعملية التقويم ليست مرغوب فيها فحسب، بل هي ضرورية إذ أنها تساعد المشرف في تتبع ونمو وتقدم المرؤوسين والجماعة والمؤسسة، وقياس ما بلغته من نجاح ولا تخفى أن عملية التقويم السليم تقوم على الدراسة المستثمرة سواء تعلق الأمر بالمرؤوسين أو الجماعات أو المؤسسة، وفي الأخير يمكن القول أن مجرد معرفة هذه المبادئ لا يكفي اكتساب المهارة في الإشراف ولكن الأهم هو اكتساب المهارة في استخدامها وتوظيفها بشكل يخدم المشرف من جهة ويحقق الأهداف الموجودة للإشراف من جهة أخرى. (1)

ثالثا: مواصفات المشرف الفعال:

من مواصفات المشرف الفعال أنه يجب أن يتصف بمجموعة من المواصفات وهي تتمثل في:

أ - **المشرف قائدا:** إن أول صفة يجب أن يتصف بها المشرفون أن يكونوا قادة ذلك أن المنظمة تعتمد عليهم في القيادة في المستويات الأولى وهو ما يعرف عسكريا " بخطوط المواجهة الأولى " ويتضمن هذا النوع من القيادة المهارات التالية:

- ✓ مهارات فنية: معرفة وفاعلية العمل.
- ✓ مهارات إدارية: إدارة سياسات المنظمات والتعامل مع النقابات... الخ.
- ✓ مهارات الأداء الإداري: التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتوجيه.

(1) المرجع السابق: ص 135.

✓ مهارات تفاعلية: العلاقات الإنسانية وفاعلية العلاقات الشخصية والمتداخلة وتعتبر المهارات الأخيرة أكثرها صعوبة حتى يكتسبها المشرف الفعال.

ب - المشرف متخذ قرارات: كما يجب على المشرف ألا يكون حلالاً للمشاكل أي متخذ للقرارات حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة والمنافسة حتى يصل إلى الحل الأمثل لمشاكل العمل ويتطلب اتخاذ القرارات من المشرف أن يتحمل المسؤولية إلى جانب التحلي بالمبادرة وكذلك الحذر.

ج - المشرف مخططا: التخطيط عنصر هام جدا لنجاح الإشراف وينعكس مدى نجاح التخطيط على بقية الأنشطة الأخرى، حيث يتضمن التخطيط على المستوى الإشرافي (تنظيم المعرفة، كمية الموارد، وضع الأهداف، سهولة توصيل الأهداف إلى العاملين، تحديد الأولويات ووضع الجداول اللازمة لتحقيقها، التأكد من فهم العاملين لأدوارهم).

د - المشرف منظما: من صفات المشرف الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي ينخرطون فيه، وكذا خطوط الاتصال الأفقية والرأسمالية أي أن يعرف كلّ منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجهون إليهم طالبا للعون والمساعدة.

ويعتبر التفويض الفعال عنصرا حاسما في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقاتهم ومعرفتهم الشخصية، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل في أداء أعمالهم.

هـ - المشرف محفّزا: المشرف الفعال يجب أن يتقهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلا من دفعهم قسرا لأداء ما يطلب منهم ومن مسؤولية المشرف أن يربط بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة وبذلك يصبح المشرفون مسؤولين عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي على المشاركة. (1)

و - المشرف معلما وناصحا وموجها: إن العامل يريد أن يعرف دائما ماذا يعمل وكيف يؤدي عمله وهنا يجب على المشرف أن يواصل باستمرار تعريف العاملين معه بهذه المعلومات، كما يجب عليه تقديم العون السيكولوجي لهم من خلال الإنصات والوقوف على حاجاتهم، كما يحدث كثيرا أن يطلب العاملون

(1) عبد الرحمن توفيق: منهج المهارات الإشرافية (تنمية المهارات الإشرافية والإدارية)، مصر، 2004، ط 3، ص ص 7 - 10.

من مشرفيهم العون والنصيحة عندما تواجههم بعض المشاكل الشخصية وعلى المشرفين تقديم النصيحة مما يخلق جواً أسرياً في العمل إلا أنه يجب أن نحذر من المشاكل البالغة التعقيد فقد يتعين على المشرف أن يوجه العاملين معه إلى أخصائي علاقات العاملين لتقديم النصيحة المناسبة.

ز - **المشرف مكافئاً:** فالمشرفون باعتبارهم ممثلي الإدارة يوزعون المكافئات سواءً المالية أو المعنوية وكلاهما هام جداً بل ويتوقع العاملون مزيجا ملائماً من كليهما، حيث يحتاج العاملون إلى تقديرهم والاعتراف بقيمة إنجازاته وفي نفس الوقت يرتفع مستوى أدائهم، كما أنّ الترقية تزيد إحساس العامل بمكانته أو مدى أهمية إنجازاته.

ر - **المشرف مدرباً:** إن المشرفين مسؤولون عن تنمية قدرات العاملين بتدريبهم على أداء أعمالهم ووظائفهم بشكل أكثر فاعلية مع إعدادهم على تحمل مسؤوليات أكبر فضلاً عن منحهم فرص التّرقى والنمو في أعمالهم وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرغبة في النمو طموحاً شخصياً للعاملين، إلا أنّه لا يمكنهم تحقيق ذلك بأنفسهم إلا بمساعدة المشرفين.⁽¹⁾

رابعاً: أدوار المشرف

لقد تعددت أدوار المرؤوسين باختلاف المؤسسات التي يعملون بها وذلك راجع إلى حجم المؤسسة وكذا نوع السياسات المتبعة فيها، وعليه فالمشرف قد يتقلص عدة أدوار في نفس الوقت، كما قد لا يكون له دور ملموس، وسنحاول استعراض أهم الأدوار المسندة للمشرف فيما يلي:

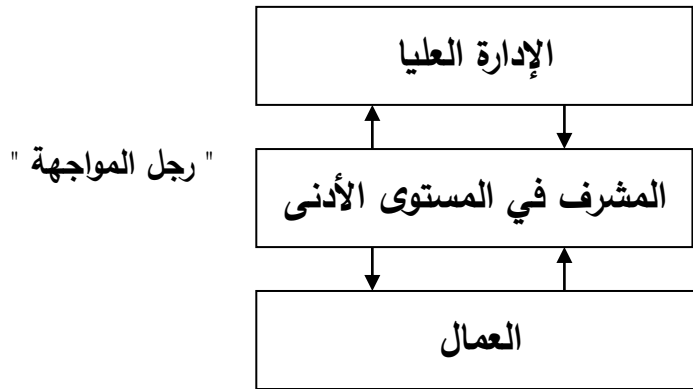
1. الرّجل الرئيسي أو " مفتاح العمل ":

في ظل الإدارة الكلاسيكية كان ينظر إلى المشرف كأحد أفراد الإدارة، إلا أنّ هناك جهات نظر تعتبره يقوم بدور هام وخطير يتمثل في كونه " مفتاح العمل " أو " رجل المواجهة "، فالمشرف باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ينظر إليه العمال باعتباره الممثل المباشر للإدارة العليا في نفس الوقت تعتمد عليه الإدارة في توصيل المعلومات في الاتجاهين الصاعد والنازل،⁽²⁾ والشكل التالي يوضح هذا النمط من الدور:

(1) المرجع السابق: ص 9، 10.

(2) يوسف عنصر: مرجع سابق، ص 43.

الشكل رقم (1): يوضح المشرف " رجل المواجهة " .



المصدر: يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 43.

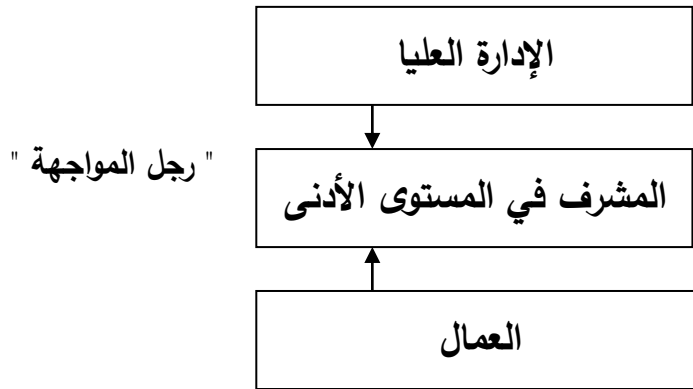
فالإدارة التقليدية اعتبرت المشرف شخصا لا غنى عنه، بل اعتبرته " مفتاح العمل " فهو الوحيد القادر على اتخاذ الإجراءات اللازمة وفي الوقت المناسب باعتباره المراقب المباشر للأعمال المنجزة.

2. رجل الوسط Main in the middle:

يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية، فالمشرف في هذه الحالة يتعرض لضغوطات كثيرة متعارضة، فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين القيام بها، كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام، في حين يطلب منه العمال تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم، والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم " رجل الوسط "،⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح ذلك

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص 44.

الشكل رقم (2): يبين المشرف " رجل الوسط " .



المصدر: يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 44.

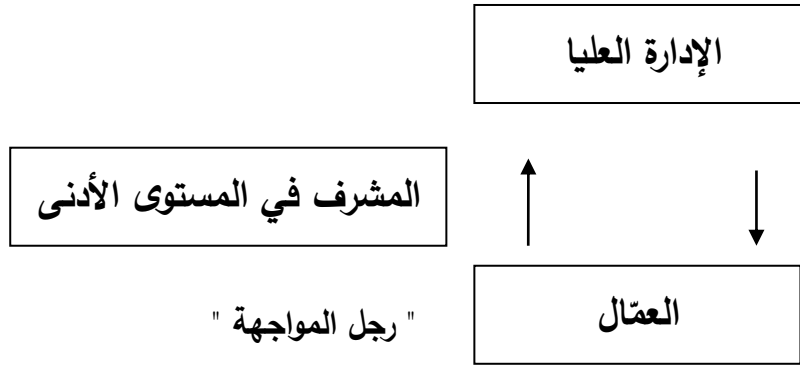
فالمشرف باعتباره رجل الوسط يقف بين جماعتين: الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية يحاول أن يقرب وجهات النظر وأن يمتص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين، قد ينجح إلى جانب الإدارة باعتبارها صاحبة السلطة والنفوذ وهي الجهة التي عينته في منصب الإشراف، وقد يميل إلى مرؤوسيه إذا أراد أن يحظى بثقتهم فيه وعليه أن يكون منصفاً وعادلاً قدر الإمكان فهو يقف في خط النار كما يقال.

3. الرجل الهامشي Marginal man:

وهو النمط الذي يكاد ينعدم فيه دور المشرف، فهو هامش النشاطات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم، لهذا فهو لا يؤثر ولا يتأثر لا بالإدارة ولا بالعمال باعتباره " على الهامش " في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى الاستشاريين والخبراء لاسيما فيما يخص اتخاذ القرارات وتتم عملية الاتصال مباشرة بين الإدارة والعمال أو تسلم القرارات إلى المشرف فيوصلنا إلى العمال دون مناقشة، فدوره إن لم نقل سلبياً فهو منعدم تماماً،⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح هذا النمط من الدور:

(1) المرجع السابق: ص 45.

الشكل رقم (3): يبين المشرف " الرَّجُل الهامشي ".

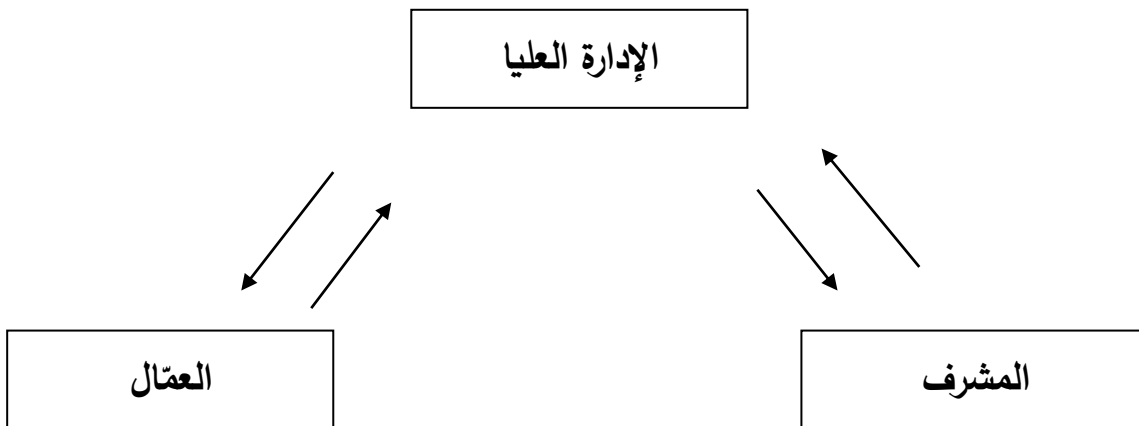


المصدر: يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 45.

4. مجرد عامل آخر Another Worker:

تعتبر وجهة النظر هذه أن المشرف مجرد عامل كغيره من العمال، فهو يعتبر مشرفاً لدى الإدارة لكنه فعلياً يقوم بالكثير من مهام العمال فهو ملزم بالقيام بدوره كعامل، ويعمل على تسهيل تنفيذ تعليمات وقرارات الإدارة، كما أنه مطالب برفع التقارير الخاصة بسير العمل وكل ما يحدث داخل القسم الذي يشرف عليه،⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح هذا النوع من الدور:

الشكل رقم (4): يبين المشرف " مجرد عامل آخر ".



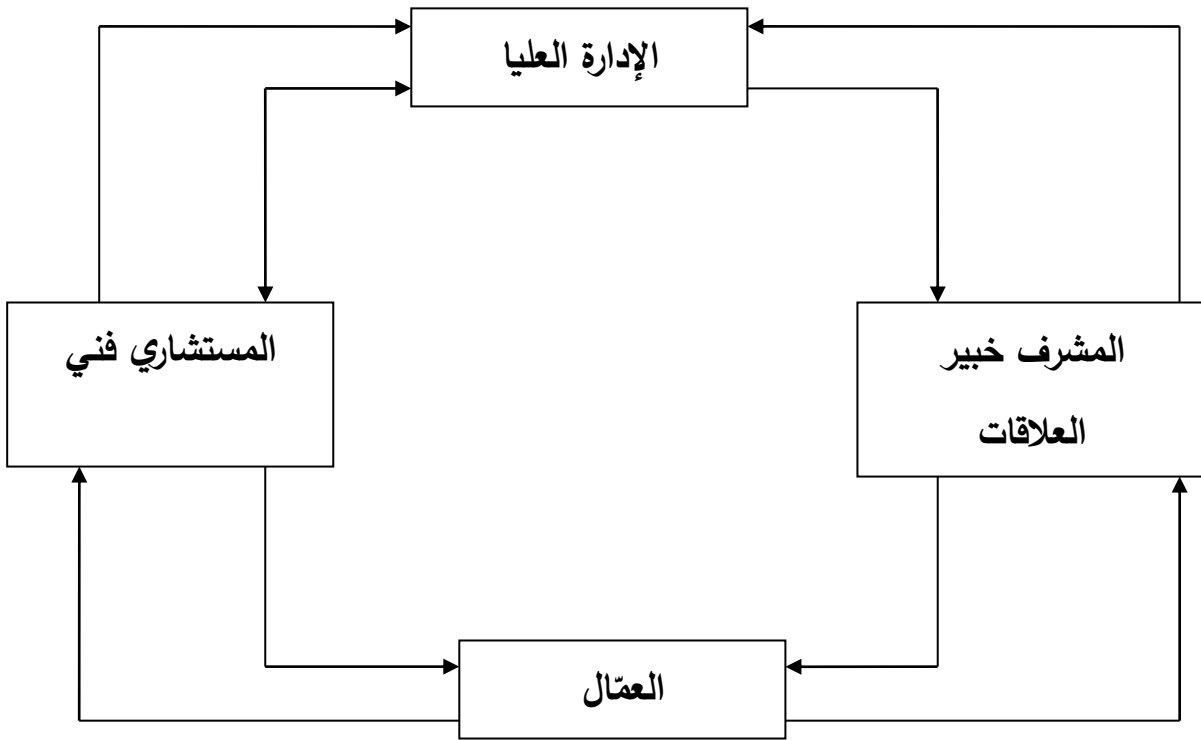
المصدر: يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 46.

⁽¹⁾ المرجع السابق: ص 46.

5. خبير العلاقات الإنسانية Human Relations specialist:

في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيراً في العلاقات الإنسانية فتعتمد عليه الإدارة في إدراك وتفهم مشاعر واتجاهات العمال اتجاه الإدارة واتجاه مشرفيهم واتجاه المؤسسة عامة، ووفقاً لوجهة النظر هذه فالمشرف يجب أن يكون متميزاً بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة خاصة تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة، وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء متخصصين يقدمون له المساعدة اللازمة،⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح هذا النموذج من المشرفين:

الشكل رقم (5): يبين المشرف " خبير العلاقات الإنسانية ".



المصدر: يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 47.

(1) المرجع السابق: ص 47.

خامسا: العلاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي

لقد حظي موضوع الإشراف والولاء التنظيمي باهتمام كثير من الباحثين، ويرجع هذا الاهتمام بهاذين المتغيرين لما يتركانه من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم اتجاه وظائفهم ومنظماتهم خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب تسعى إليه كل منظمة وذلك من خلال محاولتها الدائمة للعمل على ترسيخ الولاء لدى أفرادها، ولذلك يعتبر الإشراف عملية أساسية وهامة في إنجاح أهداف المنظمة إذا أحسن استخدامها وأساليبها اتجاه عامليه (العمال) نحو خلق الدافعية وتحفيز العمال، وكيفية رفع الروح المعنوية لديهم، إلى جانب الاهتمام بكيفية خلق الانتماء لهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما ينمي لهم الإحساس بالانتماء كجماعة العمل والمنظمة.

وهذا للوصول إلى مرحلة إحساس العامل بأن أهداف المنظمة هي أهدافه الخاصة، وبذلك يكون قد تحقق الولاء لدى موظفيها، وهذه الدراسة الحالية تهدف إلى دراسة العلاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي، لذا تعد العلاقة بينهم علاقة تكامل وتبادل للمنفعة وهذا ما لاحظناه من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - جيجل ..

خلاصة الفصل:

ونخلص إلى القول بأنّ الإشراف عملية أساسية في العملية الإدارية، فيكفي معرفة جميع الوسائل والأساليب الصحيحة حتى يمكن للإشراف من إثبات نجاعته وخلق سبل جديدة لخدمة الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالإشراف حلقة وصل هامة بين الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد:

- أولاً: أهمية الولاء التنظيمي.
- ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي.
- ثالثاً: مراحل الولاء التنظيمي.
- رابعاً: مصادر الولاء التنظيمي.
- خامساً: أسباب ضعف الولاء التنظيمي.
- سادساً: مقاييس الولاء التنظيمي.
- سابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- ثامناً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي.
- تاسعاً: آثار ونتائج الولاء التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، كما أنه حظي بالدراسة لآثاره في الفرد من جهة من حيث أدائه وغيرها وعلى المؤسسات من جهة ثانية من حيث إنتاجيتها، وانتظام أدائها على النحو المرغوب، وقد زاد الاهتمام به باعتباره من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي ويؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات الكل من قبل المشرفين والمشرفين عليهم، وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاد كثيرة ومختلفة فقد تعددت دراسة الولاء التنظيمي من مجرد دراسة وفحص للطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

لا يخلو أي موضوع من أهمية وجودها سواءً كان على المستوى العام، أي بالنسبة للمؤسسة أو على المستوى الخاص أي بالنسبة للفرد العامل، ولهذا يمكن تلخيص أهمية موضوع الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى قدر من الإنجاز.
2. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
3. أن ولاء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً، وأكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، والانتقال إلى منظمات أخرى.⁽¹⁾
4. أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولاءه لها.
5. أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها، وزيادة إنتاجها.⁽²⁾

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي

بعد مراجعة عامة لأدبيات الولاء التنظيمي ومن خلال الاطلاع على ما ذكره العلماء والباحثين عن الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي نستطيع أن نستخلص أهم تلك الخصائص والمتمثلة أساساً في:

✓ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

(1) المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996، ص 105.

(2) اللوزي موسى: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 118.

- ✓ يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (1)
- ✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ✓ أنه لن يصل على مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- ✓ الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد، إلا أن الباحثين يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض. (2)
- ✓ إن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد كالنظم والسياسات والإجراءات المعتمدة وغيرها من العوامل. (3)
- ✓ أن الولاء التنظيمي نسبي لأنه يحتمل أن يرتفع أو ينخفض وفق عدة أسباب له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المؤسسة كالحضور على المؤسسة أو البقاء فيها أو الأداء..... الخ.
- ✓ الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية. (4)

(1) حنونة سامي إبراهيم : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

(2) بن عميقان سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 74.

(3) محمد صلاح الدين أبو العلا: مرجع سابق، ص 39.

(4) نجم عبد الله الغرامي، وعباس حسين جواد: الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 426، 427.

ثالثا: مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين الولاء وتطويره تمر عبر عدة مراحل، وهي درجة عالية من التعقيد حيث تناولها الباحثون، فهناك من يرى بأنها تتكون من مرحلتين في حيث يرى آخرون بأنها تتكون من ثلاث والأغلب أن هذه المراحل كلها متشابهة.

فحسب ما أشار إليه بوشنان Buchanan في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل سنة 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1 - مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه.

كما أنه يرى بأن الخبرات التالية تظهر خلال مرحلة التجربة وهي كالتالي:

- ✓ تحديات العمل.
- ✓ تضارب الولاء.
- ✓ وضوح الدور.
- ✓ ظهور الجماعة المتلاحمة.
- ✓ إدراك التوقعات.
- ✓ نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.
- ✓ الشعور بالصدمة.

2 - مرحلة العمل والإنجاز: وهي التي تتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام، تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز،⁽¹⁾ وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- ✓ الأهمية الشخصية.

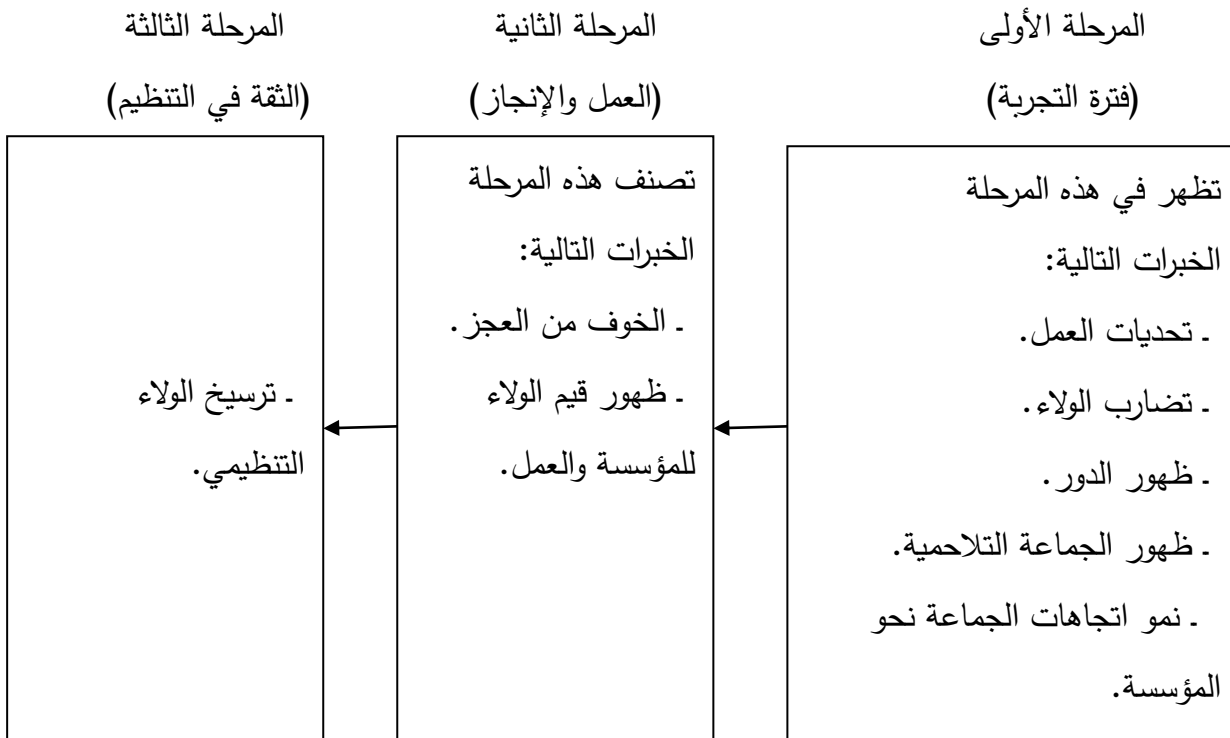
(1) زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساساته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط 1، ص ص 208، 209.

✓ التخوف من العجز.

✓ وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

3 - مرحلة الثقة بالتنظيم (المؤسسة): وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وبدئه العمل، وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين، وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ثم دعمه من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإجراءات المقدمة للأفراد.⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح ما تتصف به كل مرحلة من هذه المراحل:

الشكل رقم 6: يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي.



المصدر: أيمن المعاني: مرجع سابق، ص 21.

(1) ندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، 2007، ص 135.

وقد بين كل من مودي Mowdy وبورتر Porter في دراستهما عام 1982 أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي:

- 1 - **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميولات والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المؤسسة، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.⁽¹⁾
- 2 - **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد أي المورد البشري من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضوا في المؤسسة.
- 3 - **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتقوى فيها اتجاهاته وقيمه، وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المؤسسة.⁽²⁾ والشكل التالي يوضح ما تتصف به كل مرحلة من هذه المراحل.

الشكل رقم 7: يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي وبورتر.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
مرحلة ما قبل العمل	مرحلة البدء في العمل	مرحلة الترسخ
تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المؤسسة.	يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله ويكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له.	تترسخ خلالها الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك التي أكتسبها الفرد من تفاعله مع المؤسسة.

المصدر: زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 210.

(1) بن عميقان سعد الدوسري: مرجع سابق، ص 78.

(2) زيد منير عبوي: مرجع سابق، 210.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل:

1 - مرحلة الإذعان والالتزام: وذلك أن ولاء المورد البشري في البداية يكون مبنيًا على الفوائد التي يتحصل عليها من المؤسسة، وهذا يعني أنه يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

2 - مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل المورد البشري سلطة تأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، ولأنها تشجع حالته للانتماء، وبالتالي يشعر بالفخر لانتمائه لها.

3 - مرحلة التبنى: حيث يعتبر المورد البشري أن أهداف وقيم المؤسسة هي مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام ومن ثم الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

وهناك رأي ثاني يقول بأن الولاء التنظيمي يمر بمرحلتين وهما:

1 - مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبًا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2 - مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصًا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.⁽¹⁾

وما يمكن إضافته على هذه التقسيمات هو أن ولاء المورد البشري المؤسسة التي يعمل فيها بإمكانه أن ينشأ قبل التحاقه بها نتيجة القيم والتوجهات الأولية والقبلية كل هذا يساعده على بناء تصور مبدئي حول المؤسسة التي يعمل بها، ولكن هذا الولاء قابل للتنمية بعد التحاقه بالمؤسسة.

(1) اللّوزي موسى: مرجع سابق، ص 113.

رابعاً: مصادر الولاء التنظيمي

تعددت وتتنوع مصادر الولاء التنظيمي وهي كثيرة، حيث قسمت إلى مجموعتين أساسيتين أطلق على المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي، في حين أطلق على المجموعة الثانية مصادر الطرد للولاء التنظيمي أو الدفع للولاء التنظيمي وقد تم تناولها على النحو التالي:

أ. مصادر الجذب للولاء التنظيمي:

يقصد بها تلك المصادر التي تتمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزیده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، والمطلوب من أي منظمة العمل على تتميتها لدى أفرادها، والحرص عليها ومن أهمها:

1. المكانة الاجتماعية:

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للفرد مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة إلى شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية يسعى العاملون إلى بذل أقصى جهودهم من أجل المحافظة على مكانتهم وتتميتها وذلك أن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم.

وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها، الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، والأجور وظروف العمل والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى أسباب من خارج المنظمة.⁽¹⁾

2. اتساع الحاجات الإنسانية في المؤسسة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي،⁽²⁾ فمثلاً خصائص العمل لا بد أن تعطي نوعاً من الإشباع لحاجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه.

(1) خلف سليمان الرواشدة : صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،

ط 1، ص 91.

(2) اللوزي موسى: مرجع سابق، ص 126.

ومن الحاجات الإنسانية التي تكرر التركيز عليها حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المؤسسة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها والعكس صحيح. (1)

3. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم أي المؤسسة التي يعمل بها. (2)

4. إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعتبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد للإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة.

وترتكز نظرية حوافر العمل على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم للعمل في المنظمات أو بقائهم فيها، وعليه إذا كانت المنظمة من عاملها أن يبذلوا الجهد المطلوب ويحققوا المعدلات المقررة الإنتاجية، ويصلوا إلى الأهداف المحددة، فعليها أن تقدم لهم الحوافز المناسبة لذلك، لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز سواء المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف وقد أشار بعض الباحثين إلى أن المنظمات العاملة في القطاع العام هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فالولاء التنظيمي

(1) المعاني أيمن عودة: مرجع سابق، ص 42.

(2) زيد منير عبودي: مرجع سابق، ص ص 212، 213.

يتحقق من خلال معاملة العاملين بوضعهم شركاء لا مجرد أفراد، ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين.(1)

5. زيادة مشاركة العاملين في التنظيم:

إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط وإيجاد الجوّ النفسي والاجتماعي البناء في بيئة العمل، فقد عُرفت المشاركة بأنها " اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة بعد أن تتيح له هذه الأخيرة - التي هو عضو فيها - الفرص للمساهمة في الأهداف والمشاركة في المسؤوليات "، بينما عرفها آخر بأنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وعلى أن يشترك في المسؤولية عنها".(2)

وتقوم عملية المشاركة على أسس ومحاور تتمثل فيما يلي:

✓ أنها تنطوي على المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.

✓ أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات الرامية الى تحقيق الأهداف.

✓ أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الموارد البشرية يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أنا ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي الى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية.(3)

✓ إن مشاركة الأفراد العاملين تساعد بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم.(4)

(1) جمال كعبار: مرجع سابق، ص 92.

(2) ديفيز كيث: السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي)، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، مصر، 1974، ص 184.

(3) اللوزي موسى: مرجع سابق، ص 130.

(4) عناصر محمد نجيب: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، رسالة دكتوراه في عام النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013، ص 83.

6. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلة للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها، فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء، يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكل الطرفين.⁽¹⁾ ويعرفه آخر بأنه " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.⁽²⁾

ومن المفترض أن المؤسسات والموارد البشرية العاملة بها على حدّ سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة أو المثبطة لمعنويات العالمين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي ولذلك يرى الباحثون أنه من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى، في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.⁽³⁾

7. أسلوب أو نمط القيادة الإشراف:

تعني القيادة عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء مشترك،⁽⁴⁾ فإن القائم الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه ويبعث فيه الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه، ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع

(1) القريوتي محمد القاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الأردن، 1998، ص 150.

(2) عامر خضير الكبسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع ، قطر، 1998، ص 57.

(3) المعاني أيمن عودة: مرجع سابق، ص 39.

(4) طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق ، ص 74.

أسلوب الإشراف المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويملك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة.⁽¹⁾

من الجهة ثانية هناك من يعتبر القيادة والإشراف ضابطين مهمين ومنظمين لسلوك الأفراد وحسب " مارغرين ميد " فهاتان العمليتان عبارة عن " فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليه والذي يقوم على مسؤولية كل منها في نجاح العمل الذين يقومون به " وقد كشفت العديد من البحوث والدراسات في مجال اتجاهات العمال عن الدور الهام الذي يلعبه القادة والمشرفون في ميدان العمل الصناعي بهدف تحديد الروح المعنوية لدى العمال ومن تم زيادة ولائهم.⁽²⁾

ب. مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

تدعي غالبية المؤسسات أن الموارد البشرية هم رأس مالها الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة مختلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم، وتزيد من نسبة دوران العمل فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المؤسسات.

والأهم من ذلك كله على ولاء الموارد البشرية العاملة، ومن أهم أبرز العوامل الطاردة للولاء

ما يلي:

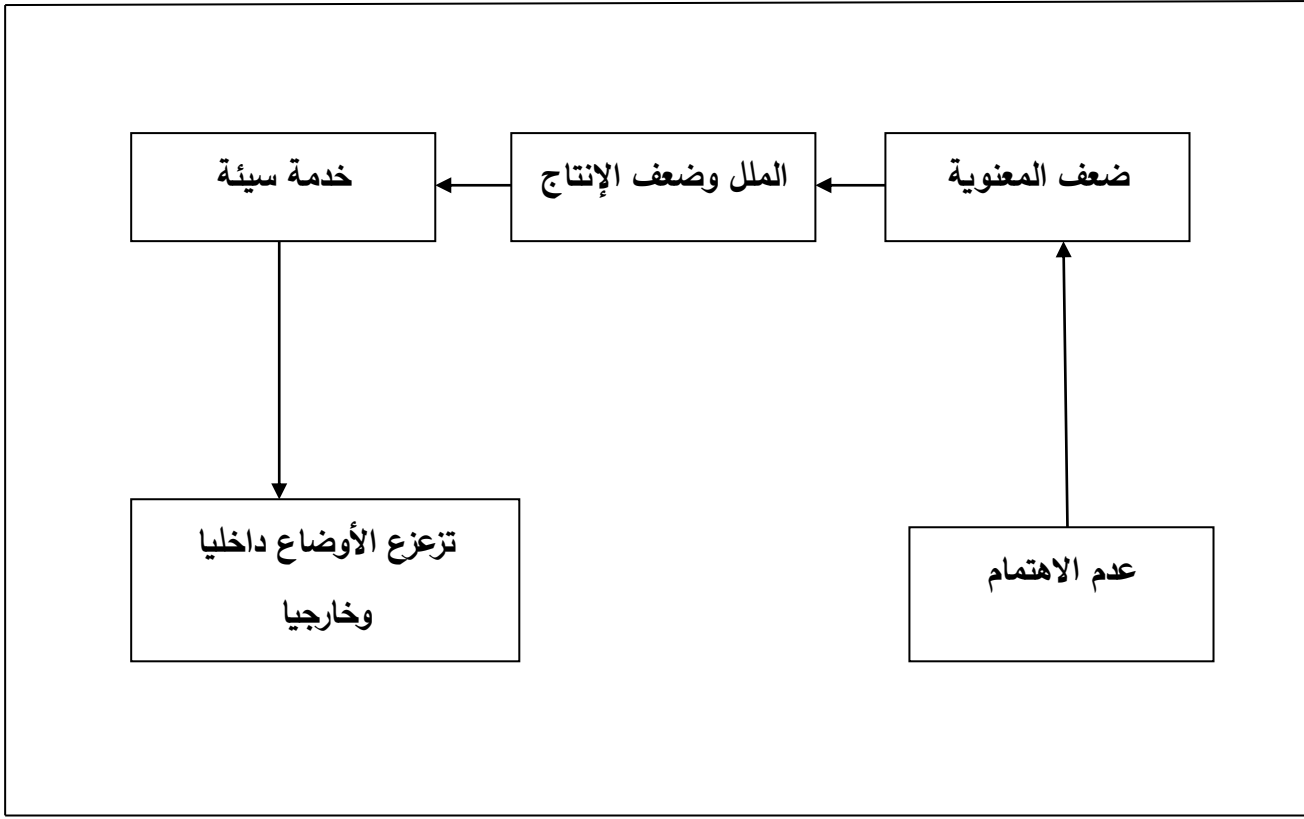
✓ **تدمير المعنويات:** إن المؤسسة التي تنظر على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه وتنظر إلى الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين والرقابة الدائمة، والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء،⁽³⁾ ويوضح الشكل الآتي ما يترتب على عدم الاهتمام بالولاء وذلك كما يلي:

(1) اللوزي موسى: مرجع سابق، ص 127

(2) مصطفى غشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 52.

(3) جمال كعبار: مرجع سابق، ص 81.

الشكل رقم 8: يوضح اثار عدم الاهتمام بالولاء التنظيمي.



المصدر: جمال كعبار: مرجع سابق، ص 86.

✓ عدم الاستقرار و الأمان الوظيفي: أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير،⁽¹⁾ ومن ثم بروز مظاهر تعبر عن عدم استقرار العمال في عملهم كالتغيب الذي يعني عدم حضور العامل إلى مكان عمله بدون سبب،⁽²⁾ وكذا التباطؤ والتخريب الذي يعني كفاية العمال بالحد الأدنى من الكفاءة المهنية،⁽³⁾ ولاشك أن ولاء الموظف الذي يجلس على فوهة بركان، سيكون لنفسه وليس لمنظمته، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.⁽⁴⁾

✓ سياسة الجزرة والعصا: إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على وهج الحلم وبريقه فمن ناحية " الجزرة " تقدم الوعود البراقة التي تنظر للمورد البشري الأمين الدؤوب من علاوات سنوية

(1) المرجع السابق: ص 82.

(2) ناجي سفير: محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة الأزهر بوعبور، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 151.

(3) محمد شحاته ربيع: أطول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ط3، ص 322.

(4) جمال كعبار: مرجع سابق، ص 82.

وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترق لمناصب أعلى، ومن ناحية أخرى " العصا " تهدد بأن يفقد كل هذه الميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة.(1)

خامسا: أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يعود ضعف الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب ندون أهمها:

- ✓ تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- ✓ عدم وضوح مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب قدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائهم.
- ✓ الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- ✓ فرص الترقى والتقدم وذلك عن طريق وقوف إدارة المنظمة وعدم إتاحتها بصورة عادلة لفرص الترقية والتقدم أمام العاملين وهذا ما يؤدي بالضرورة الى إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.(2)
- ✓ كبر حجم المنظمة وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات حيث تبين فيها بأن المؤسسة التي يتواجد فيها 10.000 عامل أو أكثر لديهم نقص في درجة الولاء التنظيمي على عكس الشركات ذات العدد الأقل، تتسم بدرجة ولاء تنظيمي عالي.(3)

(1) المرجع السابق: ص 82.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1، ص 282.

(3) مدحت محمد أبو النصر: مرجع سابق، ص 70

سادسا: مقاييس الولاء التنظيمي:

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الاتجاهات النفسية للعاملين ومستويات ولائهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة وهي عملية مكلفة للمنظمة رغم الفوائد المحققة من ورائها، إذ تساعد المنظمة على تحسين مستويات مواردها البشرية، ومن خلال هذه العملية يمكن تقدير مدى نجاح المنظمات أو فشلها في مساعيها وتصنف وسائل قياس الولاء التنظيمي عند الأفراد بمقياسين هما:

1. المقاييس الموضوعية:

وهي تعد من الطرق البسيطة وكثيرة الاستخدام في هذا المجال إذ تستخدم من خلال الآثار السلوكية وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي الذي يحلل مجموعة من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل درجة رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أولاً، أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل تسبب العامل في إلحاق الضرر بالآلات والمعدات بشكل معتمد، كثرة حوادث العمل وغيرها....، ومن خلال هذه الظواهر يمكن لنا معرفة درجة الولاء من عدمه، وتفيدنا هذه المقاييس السلوكية في التنبيه للمشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي يمكن أن تحصل ونعرف أسبابها ونقف عليها لمعرفة طرق علاجها.

2. المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية وذلك عن طريق تصميم استمارة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة معرفة والحصول على التقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم ويعد من أكبر الطرق في قياس السلوك،⁽¹⁾ وتتضمن أسلوبين وهما:

أ. الأسلوب الأول: إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم، ومدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

(1) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 220.

ب. الأسلوب الثاني: ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك مجموعة أسئلة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم استطلاع آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد.⁽¹⁾

سابعاً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء فيما تعلق بأسبابها ونتائجها أو موضوعها إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي ولذلك سوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة، مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث وذلك على النحو التالي:

1. نموذج إيتزيوني Etzioni 1961:

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن الثورة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة هذا الاندماج من الممكن أن يتخذ ثلاث أشكال أو أنواع:

- ✓ **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- ✓ **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد في منظّمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين.
- ✓ **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، كما هو الحال عند نزلاء السجون حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه

(1) المرجع السابق: ص 220 ، 221.

المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى " أتزيوني " أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.⁽¹⁾

2. نموذج ستيرز 1977 Steers.

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل مع كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركتها لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل بها، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي يتشدها، وقد بين " ستيرز " في نموذجها العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبع منهج النظم، ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي.⁽²⁾

(1) هيجان عبد الرحمن أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص ص 35،

36.

(2) المعاني أيمن عودة: مرجع سابق، ص ص 30 - 32.

الشكل رقم (9): يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند ستيرز.



المصدر: أيمن عودة المعاني: مرجع سابق، ص 51.

3. نموذج ستاو وسلانيك 1977 Staw and Salanik.

يعتقد هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها لهذا ينظر إلى الفرد على أساس له بعض الأهداف والحاجات التي يحضرها معه إلى المنظمة، حيث يؤكد على ضرورة التفريق بين نوعيين من الولاء وهما:

3 - 1 - الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه " الصندوق الأسود " حيث أن محتويات هذا الصندوق يتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل.

بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

3 - 2 - الولاء السلوكي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء علم النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالتحديد الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمتها، ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء " لبيكر " حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك لأنهم اطلعوا على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت عن هذا السلوك، وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إن أقلعوا عن هذا السلوك.

لكن هذه التفرقة بين النوعين من الولاء يعني تمييز أو أفضلية أي منهما على الآخر في تفسير الولاء فكل منهما يؤثر على الآخر.⁽¹⁾

4. نموذج ستيفنز وزملائه 1978 Stevens et,al:

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين وهما:

4 - 1 - الاتجاه التبادلي: ويرى هذا الاتجاه أن مخرجات الولاء التنظيمي عبارة عن عمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف

⁽¹⁾ هيجان عبد الرحمن أحمد: مرجع سابق، ص ص 37 - 39.

من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له من المنظمة وإمكانية بقاءه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإنه ينزع إلى ترك تلك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر ويزود بمعلومات عن نزعة وتوجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها.

4 - 2 - الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه قد أورده " ستيفنز " وتبناه " بورتير " و " سميت " والذي وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبدله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها.

فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، فهو يغطي أبعادًا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولاءه، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي أنه التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وإيماننا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها، وقد استخدمت دراسات عديدة هذا المنظور الذي قدمه بورتير وزملائه لما يمتاز به هذا المقياس من صدق وثبات.⁽¹⁾

5. نموذج أنجل وبيري Angle et Perry:

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

5 - 1 - نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس، والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد

(1) المعاني أيمن عودة: مرجع سابق، ص ص 35 - 37.

من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فهذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

5 - 2 - نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أنّ العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أنّ لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة لكلا الطرفين، لكنهما لا يبد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتسرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.⁽¹⁾

6. نموذج كانتور Kantor 1986:

ترى كانتور أن هناك ثلاث أسس نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها، فإذا توفرت في أي نظام اجتماعي فإن امكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي:

6 - 1 - الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

6 - 2 - الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الإيجابي الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

⁽¹⁾ هيجان عبد الرحمن: مرجع سابق، ص ص 40 - 42.

3 - 6 - الولاء الموجه: ويمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها. (1)

7. نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمة، حيث قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمحور حول قيم المنظمة وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، وكذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً لحل هذه المشكلات، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً ويتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمته لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعداده لدفاع الشخصي عن سمعة منظّمته عندما تتعرض للخطر والتضحية، إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد والذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر والمتمثلة في التسرب الوظيفي والغياب، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة.

وعليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر على النتائج التي تترتب على الولاء التنظيمي دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء، وبالتالي يكون قد عالج جانبا واحداً من جوانب هذه الظاهرة، وهو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما أنه مع غيره من النماذج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل للولاء التنظيمي. (2)

(1) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص ص 206، 207.

(2) هيجان عبد الرحمن أحمد: مرجع سابق، ص ص 42، 43.

ومجمل القول أنّ النماذج السابقة تساعدنا على فهم وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي وهي تمثل نوعاً من تكامل الجهود، ولكن وجود نموذج شامل ومقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمراً غالباً عن الساحة نظراً لاختلاف نظرة ومنطلقات واتجاهات الباحثين، فكل منهم قام بصياغة نماذجه وأبعاده انطلاقاً من اتجاهاته الفكرية لظاهرة الولاء التنظيمي للفرد وعليه فإنّ الولاء التنظيمي يحمل أبعاداً تساهم في معالجة بعض متطلبات المنظمة.

ثامناً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

1 - المدخل السلوكي: ونعني به العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة، من خلال الاستثمارات المادية، غير المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

2 - المدخل الاتجائي (التبادلي): هذا المدخل ينظر إلى الولاء على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الحدود البشرية والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته، كما يعتمد على معرفة المواد البشرية وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها ومع مرور الوقت فإنّ المواد البشرية يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المؤسسات بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه للمؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى.⁽¹⁾

ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي أنه اقتران فعال بين المورد البشري وبعض الأشياء مقابل أن يقدموا للمؤسسة بشكل ممتاز كما يقصد به أيضاً العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.⁽²⁾

(1) محمد بن غالب العربي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 37.

(2) محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط 1، ص 155.

تاسعا: الآثار ونتائج الولاء التنظيمي:

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي منها ما يتصل بالفرد ومنها ما يتصل بالمنظمة حيث يأتي تناولها على النحو التالي.

1 - آثار الولاء التنظيمي على الفرد: وهي بدورها تنقسم إلى نوعين: آثار إيجابية وأخرى آثار سلبية.

أ. الآثار الإيجابية:

إن الفرد ذو الولاء المرتفع يكون مجد في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقيا وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك فإنّ الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصًا واجتهادًا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أنها ستكافئه على ولاءه وإخلاصه،⁽¹⁾ كما أنّ الولاء التنظيمي من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم،⁽²⁾ حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى ارتفاع مستوى الابتكارية والإسهام في حل المشكلات حين يشعر الفرد بشيوع روح التعاون داخل العمل.⁽³⁾

ب. الآثار السلبية:

هناك من يرى أن للولاء التنظيمي نتائج سلبية على الفرد وذلك نتيجة عدم إدارته،⁽⁴⁾ ومن هذه النتائج أنه نجد أنّ الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإنّ العمل وهمومه تسيطر عليه خارج أوقات العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير والانشغال بعمله وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.⁽⁵⁾

2 - آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدراسات الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000، ص 231.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 166.

(3) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ط 1، ص 108.

(4) محسن علي كتيبتي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، مصر، 2005، ط 1، ص 175.

(5) جمال كعبار: مرجع سابق، ص 92.

وهي بدورها تنقسم إلى نوعين آثار إيجابية وأخرى سلبية.

أ. الآثار الإيجابية:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة:

- ✓ زيادة درجة ثبات وفعالية العمل.
- ✓ زيادة مستوى أداء الجماعة.
- ✓ زيادة درجة ترابط وتفاعل الجماعة.
- ✓ زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وذلك نتيجة زيادة بذل الأفراد لأقصى جهدهم وانخفاض معدلات دوران العمل والحوادث والغياب.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها نتيجة الصورة الذهنية الطيبة لها.
- ✓ يساهم في تقبل العاملين لأي تغيير إذا كان لصالح المؤسسة، وذلك لإيمانهم بأن أي تغيير في المؤسسة يكون لصالحهم ويعود عليهم بالخير والازدهار،⁽¹⁾ كما يؤدي إلى زيادة المواظبة في العمل، حيث أن مواظبة العامل على الحضور لعمله وانخفاض غيابه، وعدم تأخره عن المواعيد كلها مؤشرات تدل على الاستقرار الوظيفي ومن ثم الولاء التنظيمي.⁽²⁾
- ✓ انخفاض الشكاوي لدى العمال ويدل هذا الانخفاض حسب صلاح الشناوي على اهتمام المسؤولين بمشاكل العمال ومن ثم زيادة ولاء العمال نحو منظماتهم من جهة ونحو مسؤوليهم من جهة ثانية.⁽³⁾
- ✓ هذا دون أن ننسى زيادة ثقة العمال بمنظماتهم ومن ثم البقاء في العمل فيها.⁽⁴⁾

(1) محسن علي كتيبي: مرجع سابق، ص ص 284، 285.

(2) منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ط 3، ص 83.

(3) صلاح الشناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص 27.

(4) محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ط 1، ص 146.

ب. الآثار السلبية:

إن غالبية المتغيرات تكون لها آثار هذه الأخيرة إما أن تكون سلبية أو إيجابية، ولكن ما يلاحظ أن غالبية الباحثين توصلوا إلى أن هذا الأخير له آثار إيجابية على المؤسسة وشبه افتقاده للآثار السلبية ولعل إن أكبر سلبية هي أن العامل أو الموظف الذي يكون له ولاء زائد يتولد له ما يسمى بالولاء المفرط إما للمؤسسة ككل أو للمسؤول المشرف مهما كانت أعماله أو آراءه إما إيجابية أو سلبية إما صحيحة أو خاطئة ومن ثم فهو يسهم بالدرجة الأولى في تحطيم المؤسسة هذا دون أن ننسى أن ذلك قد يؤدي به اختراق القوانين والدخول في شرعية من أجل أن يرضى مشرفه ويبين له أنه ولي له مما يؤدي بالأخير إلى إفلاس المؤسسة أو الغلق من جهة أو طرد المشرف من جهة ثانية.

خلاصة الفصل:

من خلال طرحنا لهذا الفصل أردنا أن نعطي نظرة عن الولاء التنظيمي الذي يعتبر عنصرا هاما وأساسيا في الربط بين العمال ومنظماتهم، بالإضافة إلى اعتباره عاملا هاما لقياس مدى التوافق بين المنظمة والأفراد العاملين بها من خلال قياس مدى إخلاصهم لمنظماتهم وانتمائهم لها، واستمرارهم بها لفترة أطول من الزمن وهو ما يضمن للمنظمات نجاحها وزيادة فعاليتها وإنتاجيتها.

الباب الثاني

الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة.

1 - المجال الجغرافي.

2 - المجال البشري.

3 - المجال الزمني.

ثانياً: عينة الدراسة.

ثالثاً: المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

1 - الملاحظة.

2 - المقابلة.

3 - الاستمارة.

4 - السجلات والوثائق.

خامساً: أساليب التحليل.

1 - الأسلوب الكيفي

2 - الأسلوب الكمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

الإجراءات المنهجية هي مجموعة من الأساليب والطرق والأدوات العلمية المتبعة في إجراء دراسة ما، حيث نحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة انطلاقاً من تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في تحديد المجال المكاني والمجال الزمني والمجال البشري. وكذا تحديد نوع المنهج المستخدم، بالإضافة إلى جملة من الأدوات التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات والمعلومات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق بالإضافة أيضاً إلى العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث وأخيراً الاعتماد على أسلوب التحليل الكيفي والكمي.

أولاً: مجالات الدراسة

1 - المجال الجغرافي:

نقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراءات البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة "مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي" بالمركز - جيجل -

أ - التعريف بالمؤسسة:

يقع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في وسط مدينة جيجل بشارع رشيد بوعجيمي رقم 86 ويتربع على مساحة قدرها 3500 م²، يشغل حوالي 356 عامل وموظف بمعدل دوران ثابت نسبيا، ولقد ظهرت فكرة التأمينات في القرن الثامن عشر وتطورت تدريجيا بنضال النقابات العمالية، فبدأت في شكل تأمينات محدودة لتتوسع مع مرور الزمن إلى تغطية اجتماعية واسعة بأتم معنى الكلمة، حيث يغطي الضمان الاجتماعي مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها العامل وأسرته من التأمين على المرض والعجز، والتأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية، والتقاعد والأمومة والوفاة، وكذلك المنح العائلية، تشكل بذلك جميع الأخطار التي يكون العامل وأسرته عرضة لها، ومنه يمكن اعتبار ذلك تغطية اجتماعية واسعة فعلية وحقيقية.

وقد دخلت فكرة الضمان الاجتماعي إلى الجزائر إثر التطورات والتحويلات التي عرفتتها المجتمعات المعاصرة، فعند تواجد الاستعمار الفرنسي بالجزائر ظهر أول شكل من أشكال الضمان الاجتماعي وكان ذلك سنة 1952 م، حيث تجسد ذلك في بعض المنح العائلية ثم التأمينات الاجتماعية والشيخوخة، وبعد الاستقلال تطورت مؤسسة الضمان الاجتماعي وتميز التأمين في هذه المرحلة بوجود عدة قطاعات، وكل قطاع له صندوقه الخاص به مثل: عمال البناء والتعمير، الموظفين العموميين، الصيادين، موظفي الكهرباء والغاز والفلاحين...إلخ.

ومع التطور الذي عرفته الجزائر على المستوى الإداري والتنظيمي تطورت مؤسسة الضمان الاجتماعي عبر (3) ثلاث مراحل وهي:

1 - المرحلة الأولى (1952 - 1983): تميّزت بتعدد الصناديق حسب القطاعات.

2 - المرحلة الثانية (1983 - 1991): تميزت هذه المرحلة بتجميع الصناديق وتوحيدها.

3 - المرحلة الثالثة (1992 إلى يومنا هذا): في هذه المرحلة تم الرجوع إلى نظام القطاعات مثل: صندوق البطالة، صندوق التقاعد، الضمان الاجتماعي، وكان ذلك سنة 1992 م.

ب - مهام وأهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

يعتبر نظام التأمين الاجتماعي في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار التي تتجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية وذلك عن طريق إيجاد بديل للأخر في حالة انقطاعه بسبب تحقق هذه الأخطار، وتقع هذه المسؤولية على عاتق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية والذي يسعى إلى مجموعة من المهام ويسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف.

❖ مهام الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: يتمثل في:

- ✓ تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج، العطل المرضية، حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.
- ✓ تسيير التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل.
- ✓ المساهمة في تنمية السياسة والرقابة من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية.

❖ أهداف الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي:

يعتبر الضمان الاجتماعي رافداً للتنمية وآلية للمحافظة على الموارد البشرية ولتكريس قيم التضامن والتآزر بين مختلف الفئات والأجيال وتحسين مستوى عيش الأفراد والأسر ودعم أواصر الاستقرار والتماسك الاجتماعي ومن أهدافه:

- ✓ حماية الأفراد من المخاطر الاجتماعية مثل: المرض، الموت، البطالة، حوادث العمل.
- ✓ المساهمة في إعادة توزيع الدخل الوطني وذلك من خلال إعادة توزيع المداخيل أي الاقتطاع من دخل الفئة العاملة وتوزيعها على الفئة غير القادرة على العمل مثل فئة المتقاعدين.
- ✓ مساعدة وتحفيز التنمية الاقتصادية من خلال المحافظة على القدرة الشرائية للأفراد (دعم الطلب).
- ✓ تضمن تمتع الناس بالأمن الاجتماعي والاقتصادي والذي يمكنهم من تنمية إمكانياتهم البشرية في العمل، وضمن أسرهم، وفي المجتمع عموماً.
- ✓ تخفيف المخاطر الاجتماعية وتوسيع الفرص أمام الفقراء والمعرضين للخطر.
- ✓ يعتبر الضمان الاجتماعي أحد الركائز الأساسية لتكريس مبدأ التلازم بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية للتنمية.

2 - المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد الأفراد العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - جيجل -، إذ يبلغ عدد عمالهم 163 عاملاً والموزعين على النحو التالي:

الإطارات: 45.

أعوان التنفيذ: 85.

أعوان التحكم: 24.

أعوان الأمن: 09.

3 - المجال الزمني:

وهي المدة الزمنية التي استغرقتها هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - جيجل - وقد تمت عبر مراحل:

المرحلة الأولى: وقد كانت أول زيارة استطلاعية في بداية الشروع في إعداد المذكرة، حيث توجهنا إلى قسم مصلحة المستخدمين عبرنا له عن رغبتنا في إجراء الجانب الميداني بهذه المؤسسة، وذلك يوم 14 جانفي 2016 م، حيث قمنا باطلاعه على الموضوع فأبدى استعداداه التام لمساعدتنا فلاحظنا قبوله وتحمسه للموضوع، وطلب منا إحضار تصريح حتى تكون التعاملات رسمية، وبعدها عدنا إلى زيارة ثانية إلى المؤسسة يوم 08 فيفري 2016 م على الساعة 10:00 سا، وكنا مرفقين بالتصريح، حيث شرعنا مباشرة بجمع المعلومات المبدئية من ذات المصلحة، وبعدها عدنا مرة أخرى إلى المؤسسة وذلك يوم 22 فيفري 2016 م على الساعة 14:00 سا متجهين إلى مصلحة الإحصائيات المكلف بها شخص واحد، وهو الذي قدم لنا بصورة نهائية كل من المجال الجغرافي، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، المجال البشري.

المرحلة الثانية: قمنا بتطبيق الاستمارة التجريبية على (8) مبحوثين، كان الهدف منه هو التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوعية الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة التجريبية وكان ذلك يوم 24 مارس 2016 م على الساعة 13:30 سا.

المرحلة الثالثة: استمرت من 5 أبريل إلى 11 أبريل 2016 م، بعد التعديلات والإضافات التي أجريت على الاستمارة ووفقا للاقتراحات التي قدمها لنا بعض الأساتذة المحكمين ثم تطبيق الاستمارة النهائية على عينة البحث المختارة، كما كان هذا التطبيق عن طريق إجراء مقابلة مع بعض أفراد العينة حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح أكثر للأسئلة، وأيضا من أجل أخذ أكبر قدر ممكن من المعلومات وفي يوم 18 أبريل 2016 م قمنا بجمع الاستمارات الموزعة.

ثانياً: عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة شيء في البحث الميداني وهي " مجموعة من المفردات سواء كانت أشخاصاً أو وثائق يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، على أن تمثل العينة المجتمع الأصلي أحسن تمثيل، وأن يكون لكل فرد فيها فرص متساوية في الاختيار، ويقال أن العينة انعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث كما يجب على الباحث أن يعطي الفرص المتكافئة لأفراد مجتمع البحث ممثلاً لذلك في عدم التحيز في الاختيار ".⁽¹⁾

كما تعرف بأنها " إحدى الدعائم الأساسية للبحث الميداني حيث تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت ودون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته ".⁽²⁾

لهذا فقد اعتمدنا في دراستنا على طريقة العينة نظراً لعدم إمكانية إجراء الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي وتماشياً مع المدة الزمنية. ونظراً لعدم تجانس وحدات المجتمع الأصلي فقد تم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، حيث قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى أقسام حسب المناصب، ثم باختيار أفراد من كل طبقة.

وقد حددنا حجم العينة في دراستنا هذه بـ 54 عامل أي بنسبة 33 % ويتضح ذلك فيما يلي:

$$54 = 100 / 33 \times 163 = X \left\{ \begin{array}{l} \% 100 \longleftarrow 163 \\ \% 33 \longleftarrow X \end{array} \right.$$

وسحبنا بطريقة عشوائية طبقية وبنفس النسبة حتى نحافظ على التوزيع المتساوي بنسبة 33 % والتي تم توزيعها كالاتي:

(1) عبد الهادي نبيل أحمد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، 2006، ط 1، ص 216.

(2) سلاطينة بلقاسم وآخرون: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط 2، ص 128.

54 عامل

الإطارات: $45 \times 33\% / 100\% = 15$

أعوان التحكم: $85 \times 33\% / 100\% = 28$

أعوان التنفيذ: $24 \times 33\% / 100\% = 08$

أعوان أمن: $09 \times 33\% / 100\% = 03$

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة

من المعروف أن لأي دراسة علمية منهج لابد من إتباعه وهو الذي يوصلنا إلى الغاية المنشودة، واختيار هذا المنهج يجب أن يكون بطريقة قصدية وليس بطريقة عشوائية فالمنهج يشير " إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث " (1) كما يمكن وصفه بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين " (2).

ونظرا لتنوع مواضيع علم الاجتماع، الذي يقابله تعدد وتنوع في المناهج فإن لكل موضوع منهج يتلاءم مع طبيعته.

وانطلاقا من هذا ونظرا لكون هذه الدراسة تهدف إلى البحث عن العلاقة بين أنماط الإشراف والولاء التنظيمي فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتيح لنا وصف خصائص الظاهرة وجمع المعلومات حولها، وهو المنهج المناسب لموضوع دراستنا وفرضياتها.

فالمنهج الوصفي هو المنهج الوحيد لدراسة بعض الموضوعات الاستثنائية، كما يمكن استخدامه في مجال الظواهر الطبيعية فحدوده لا تقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها بل لابد من تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كما وكيفا وصولا إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر (3).

(1) نسيمه ربعة جعفري: الدليل المنهجي للطلاب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 86.

(2) بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ط 3، ص 99.

(3) إبراهيم بن عبد العزيز الدعليج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1، ص 76.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

إن أدوات جمع البيانات التي تستخدم في البحث العلمي متنوعة ومتعددة، ومن هنا يواجه الباحث صعوبته في تحديد الأدوات التي تناسبه أكثر في بحثه وتساذه في جمع بياناته، ومن هنا فإنه المناسب منها يتوقف على عدة اعتبارات موضوعية أساسية منها طبيعة البحث، أهدافه وظروف مجتمع البحث ومع ذلك يظل الأسلوب المناسب منها يتحدد في ضوء مجتمع البحث والمتغيرات والفرضيات والمفاهيم الأساسية ونوع المعلومات المراد الحصول عليها، ولهذا فقد استخدمنا في دراستنا هذه كل من الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والسجلات والوثائق.

1 - الملاحظة:

وتستخدم هذه الطريقة لمشاهدة ما يحدث في عينة وتسجيله أولاً بأول ويمكن أن تتم الملاحظة بطريقة شخصية أولية.⁽¹⁾

كما أنها أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدراً أساسياً للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة كونها تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ما لاحظته وتلمسه.

وعليه اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة إلى المؤسسة والتنقل بين أقسامها ومصالحها، أين تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين الموظفين في مختلف الأقسام والمصالح وكذلك كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومع الطلبة ومختلف الزائرين للمؤسسة، كما أفادتنا هذه الأداة في معرفة كيفية الإشراف على المرؤوسين والتعامل معهم، كما ثبتت ملاحظات عديدة أهمها:

- ✓ توفر عون الأمن.
- ✓ وجود تقنيات حديثة ومن بينها كاميرات المراقبة، La Pointeuse.
- ✓ بشاشة العمال فيما بينهم وبين الطلبة الجامعيين الذين هم في صدد التخرج.

(1) محمد محمد إبراهيم: دليل الباحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 139.

- ✓ مستوى عالي لموظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي جيل من خلال
تداولنا معهم وكان ذلك بأسلوب علمي راقٍ.
- ✓ التزامهم مع الزائرين وحتى الطلبة في الأوقات التي حددوها لهم.
- ✓ دخولهم وخروجهم في الأوقات المحددة.

2 - المقابلة:

تعد المقابلة من الوسائل الأساسية في جمع البيانات المتعلقة بالبحث وتستخدم بكثرة في العلوم الاجتماعية لما لها من امتيازات في الكشف عن بعض الحقائق، فالمقابلة هي الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام في القراءة والكتابة أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح لأسئلة الباحث، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة.⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقابلة الحرة باعتبارها مرنة في طبيعتها وليس هناك قيود على إجابات المستجيب وكما أنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع مواقف وظروف المفحوصين، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع بعض موظفي أقسام ومصالح مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بجيل (أنظر ملحق رقم 02) تضمنت طرح مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، كما تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الإحصائيات بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك قمنا بمقابلة عدد من الموظفين.

3 - الاستمارة:

تعد الاستمارة من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وهي عادة تضم أسئلة مختلفة موجهة للمبحوثين وتستعمل بكثرة في البحوث الاجتماعية والنفسية والتربوية، وذلك يرجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة إلى الاختصار أو الجهد والتكلفة أو سهولة معالجة البيانات إحصائياً.⁽²⁾

ويشترط في الاستمارة أن تكون شاملة لفرضيات الدراسة، مختصرة، دقيقة، واضحة.

(1) كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط 1، ص 126.

(2) محمد إسماعيل تيارى: مناهج البحث في علم الاجتماع، منشئ المعارف، الإسكندرية، 2001، ص 304.

وقد قمنا بإعداد استمارة مبدئية تضمنت حوالي 29 سؤال، قمنا بتحكيماها أولا من طرف الأستاذ المشرف، حيث قام بإجراء بعض التعديلات والاقتراحات وإضافة بعض المؤشرات التي تخدم الموضوع وتعديلها أيضا من طرف بعض الأساتذة المحكمين والتي أفادتنا ملاحظاتهم في تعديل الاستمارة.

وفي الأخير تم وضع الاستمارة في صياغتها النهائية والتي تضمنت (31) سؤال موزعة في أسئلة مغلقة، بعد هذه المرحلة قمنا بتوزيع 5 استمارات تجريبية على المبحوثين لمعرفة درجة استيعابهم لهذه الأسئلة، حيث لاحظنا بأنهم مستوعبون ومتمكنون من الإجابة عنها.

وأخيرا تم تطبيق الاستمارة النهائية والتي تحتوي على (4) محاور وهي كالاتي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية واشتمل على (5) أسئلة.

المحور الثاني: نمط الإشراف الديمقراطي والروح المعنوية واشتمل على (8) أسئلة.

المحور الثالث: النمط الأوتوقراطي ودافعية العمال واشتمل على (9) أسئلة.

المحور الرابع: نمط الإشراف التسيبي وعدم الانضباط في العمل واشتمل على (9) أسئلة.

- الخصائص السيكو مترية لحساب الاستمارة:

▪ حساب صدق وثبات الاستمارة:

1 - الصدق:

1 - 1 - صدق آراء المحكمين (المحتوى):

يتم الاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح صدق آراء المحكمين للاستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
0,6	1	4	14	1	0	5	01
0,6	1	4	15	1	0	5	02
- 0,2	3	2	16	1	0	5	03
0,6	1	4	17	1	0	5	04
1	0	5	18	1	0	5	05
1	0	5	19	1	0	5	06
1	2	3	20	1	0	5	07
0,2	2	3	21	1	0	5	08
0,2	1	4	22	1	0	5	09
0,6	1	4	23	1	0	5	10
0,6	0	5	24	0,6	1	4	11
1	0	5	25	- 0,2	3	2	12
1	3	2	26	0,6	1	4	13

نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود والتي قدرت بـ 18 ثم نقسمها على عدد البنود والنتائج

المحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

مجموع صدق محتوى البنود: 18.

عدد البنود: 26 بند.

إذن بعد المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة المحكّمين على بنود استمارة مقابلة تم الحصول على قيم صدق هذه البنود، وبقسمة مجموع صدق البنود المساوية لـ $18 / 26 = 0,69$. وعلى اعتبار أنّ هذه القيمة أكبر من $0,60$ أمكننا القول إن هذا الاستبيان هو صادق.

1 - 2 - الصدق الذاتي:

لحساب صدق استبيان هذه الدراسة تم الاعتماد على المعادلة التالية:

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{الصدق الذاتي}$$

$$0,93 = \sqrt{0,86} \text{ على: الحصول على:}$$

وبمقارنة هذه القيمة بالعبارة التالية:

✓ القيمة أكبر من $0,60$ ← الاختبار صادق.

✓ القيمة أصغر من $0,60$ ← الاختبار غير صادق.

ومن ثم يمكن القول أنّ الاستبيان صادق.

2 - حساب الثبات:

باستخدام التجزئة النصفية علما أن الرمز X يدل على الأعداد الفردية وY يدل على الأعداد الزوجية، والرقم 1 يدل على إجابة المبحوث بلا أما الرقم 2 يدل على إجابة المبحوث بنعم علما أننا طبقنا على 10 استمارات للمبحوثين.

وبعد التفريغ استعملنا معامل بيرسون الذي يقيس نصف ثبات الاختبار، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (02): يوضح حساب الثبات باستخدام بيرسون

Y ²	X ²	X * Y	Y	X	البنود المبحوثين
400	400	400	20	20	01
361	484	418	19	22	02
441	576	504	21	24	03
324	361	342	18	19	04
361	529	437	19	23	05
361	441	399	19	21	06
400	484	440	20	22	07
289	361	323	17	19	08
324	484	396	18	22	09
361	529	437	19	23	10
3622	4649	4096	190	215	المجموع

ونطبق المعادلة التالية:

$$R_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{[N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

$$R_{XY} = \frac{(10 \times 4096) - (215 \times 190)}{\sqrt{[(10 \times 4649) - (215)^2] [(10 \times 3622) - (190)^2]}}$$

$$R_{XY} = \frac{40960 - 40850}{\sqrt{[46490 - 46225] [36220 - 36100]}}$$

110

$$R \times Y = \frac{110}{[265] \times [120]}$$

$$R \times Y = 0,61$$

باستخدام معامل سبيرمان براون وفق معادلة التصحيح للحصول على ثبات كامل للاختبار:

$$R = \frac{2 - R}{1 + R}$$

$$R = \frac{2 - 0,61}{1 + R} \Rightarrow \frac{1,39}{1,61}$$

$$R = 0,86$$

$R = 0,86$ ← قيمة الثبات الكلي عند مقارنتها بـ 0,60 يتبين أن 0,86 أكبر من 0,60 هذا يعني الاختبار ثابت.

4 - السجلات والوثائق:

من الوسائل التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات الميدانية نذكر السجلات والوثائق، فالوثائق تعبر عن ذلك الإنجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة مستخدما في ذلك القراءة التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما مسار السجلات فتعتبر أوعية محدودة بالمعلومات تهتم بالظاهرة أو موضوع ما فهي مرتبطة بواقعة حالية، لهذا فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية.⁽¹⁾

كما تعتبر بأنها المرجع الذي يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات فإما أن تكون البيانات

⁽¹⁾ محمد زيادي حمدان: البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001، ص 52.

المجموعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو لبعضهم البعض ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل.⁽¹⁾

وقد تضمنت الوثائق والسجلات التي منحت لنا أثناء قيامنا بالزيارات الميدانية ما يلي:

- ✓ بيانات حول موقع المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام المؤسسة.

خامسا: أساليب التحليل

يعتمد معظم الباحثين في مختلف الدراسات التي يقومون بها على نوعين من أساليب التحليل للمعطيات هما: الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي والباحث يلتزم بالدمج بين هذين النوعين وهذا لكون التحليل الكمي يقتصر على الأرقام والتكرارات في التعبير عن الظاهرة أو الواقع، لكن هذا النوع يبقى قاصرا إذا لم يتم تدعيمه بالتحليل الكيفي وخاصة في الدراسات الاجتماعية، وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

❖ **الأسلوب الكيفي:** حيث تم اعتماد الأسلوب الكيفي للدراسة في سرد الجانب النظري، وفي تفسير وتحليل البيانات وذلك من خلال السلوكيات والأقوال التي حدثت في ميدان الدراسة أثناء جمع البيانات.

❖ **الأسلوب الكمي:** وهو أسلوب يعبر عن الأرقام والإحصائيات يعتمد على النسب المئوية وتمثيلها في جداول من خلال ما تحصلنا عليه من استجابات المبحوثين كحساب النسب المئوية.

1 - قانون حساب النسبة المئوية:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

⁽¹⁾ رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 151.

2 - معامل بيرسون:

$$R_{XY} = \frac{N \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{[N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

3 - معامل سبيرمان براون:

$$R = \frac{2 - R}{1 + R}$$

4 - الصدق الذاتي:

$$\sqrt{\text{معامل الثبات}} = \text{الصدق الذاتي}$$

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة، ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا يساعدنا في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل معطيات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة

خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد أن قمنا بنتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها وتفسير البيانات وتبويب النسب والتكرارات، سنقوم في هذا الفصل بمناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها سابقا إلى أهم الصعوبات وأهم التوصيات والاقتراحات بخصوص موضوع الدراسة.

أولاً: تبويب وتحليل البيانات الميدانية

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 58	31	ذكر
% 42	23	أنثى
% 100	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03): أن أكبر نسبة سجلت هي فئة الذكور والتي قدرت بـ 58 % مقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت 42 % وذلك راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة وخاصة في بعض المصالح والأقسام التي تتطلب خراجات ميدانية، بالإضافة إلى أن الإناث يفضلون العمل في سلك التعليم، كما أنّ الذكور أكثر كفاءة من الإناث خاصة في مجال تطور وسائل التكنولوجيا بالإضافة إلى أن معاملة الموظفين الذكور للمواطنين أفضل من معاملة الإناث لهم وهذا ما تم ملاحظته في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، فالجنس الأنثوي حين توظيفه في مثل هذه الأماكن تصبح لهنّ ميزة الغرور والتكبر، ولهذا يتم توظيف الذكور أكثر من الإناث في مثل هذه المؤسسات.

الجدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 17	09	من 20 إلى أقل من 30 سنة
% 41	22	من 30 إلى أقل من 40 سنة
% 42	23	من 40 سنة فما فوق
%100	54	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04): أن الفئة العمرية والتي تتراوح أعمارهم من 40 سنة فما فوق حيث بلغت نسبتهم بـ 42 % تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهما نسبتان متقاربتان أي لا يوجد تفاوت بينهما وهذا ما يدل على أن المؤسسة تشغل العمال متوسطي السن لمدى قدرتهم على تحمل المسؤولية أكثر من الفئة المتبقية لأنهم يمتازون بخبرات وكفاءات وصولاً إلى الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة والمقدرة بنسبة 17 % وذلك قد يعود إلى عدم توفرهم على الخبرة المهنية التي تتناسب مع المؤسسة.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الاحتمالات
34 %	18	إطارات
47 %	25	أعوان التحكم
14 %	08	أعوان التنفيذ
05 %	03	أعوان الأمن
100 %	54	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (05): يتبين أن أغلبية عينة الدراسة ذو المستوى الوظيفي أن أعلى نسبة هي أعوان التحكم والتي تقدر بـ 47 % وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة و سير أعمالها وكذا طبيعة التخصص المناسب واحتوائها على العديد من المصالح والأقسام وكذا تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، أما فئة الإطارات تأتي بالمرتبة الثانية والتي قدرت بنسبة 34 % وهذا دليل على احتياجات المؤسسة لأفراد ذو كفاءات ومؤهلات علمية عالية، من أجل سير العمل على أحسن وجه، لتأتي فئة أعوان التنفيذ المقدر بنسبة 14 % وذلك لعدم توفر المناصب الكثيرة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لمثل هؤلاء الموظفين، وصولاً إلى آخر فئة من أعوان أمن والمقدرة نسبتها بـ 03 %.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
0 %	0	ابتدائي
32 %	17	متوسط
32 %	17	ثانوي
36 %	19	جامعي
01 %	01	ما بعد التخرج
100%	54	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول رقم (6): أغلبية عينة الدراسة ذو المستوى التعليمي أن نسبة 36 % تمثل أكبر نسبة للأفراد والمستوى الجامعي وهذا لكونهم يمتلكون مؤهلات معرفية وعلمية تجعلهم يسيرون ويتحكمون في الأمور التي يكلفون بها لتأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة تليها نسبة 32 % لكل من المستوى الثانوي والمتوسط وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تستقطب مثل هاذين المستويين كلما أتيحت لهم الفرصة في حين بلغت نسبة 1 % من المستوى ما بعد التدرج وذلك بسبب أن مثل هذه الكفاءات تكمل تكوينها في المدارس المتخصصة في البلدان المتقدمة وبالتالي تكتسب التكوين إضافة إلى منصب عالي وأجر مرتفع، فعودتها إلى الجزائر والعمل في المؤسسات المحلية التي توفر مثل هذه الإمكانيات أما المستوى التعليمي الابتدائي فلا نجد له أي أثر في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15%	08	أقل من 5 سنوات
35%	19	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
50%	27	من 10 فما فوق
100%	54	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (7): المتعلق بالأقدمية في العمل يتبين أن أكبر نسبة قدرت بـ 50 % أقرروا بأنهم قضوا مدة العمل في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، من 10 سنوات فما فوق وهذا يدل على أن أغلب الموظفين لديهم خبرة طويلة في مجال عملهم وأن المؤسسة لم تتخلى عليهم مما يدل على أن هذه المؤسسة تحافظ على عمالها وهم بدورهم يبذلون ولائهم وتمسكهم بها، تليها نسبة 35 % من أفراد العينة الذين تتراوح سنوات عملهم داخل المؤسسة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وصولاً إلى نسبة 15 % كحد أدنى وهي الفئة العاملة أقل من خمس سنوات وهذا يدل على أن مؤسسة الصندوق لا توظف ولا تستقطب عمالها إلا على أساس الخبرة والمهارة.

الجدول رقم 8: اعتراف المشرف بالكفاءة له دور في زيادة الرضا في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80 %	43	نعم
20 %	11	لا
100 %	54	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 80 % ترى بأن الاعتراف المشرف بكفاءتهم يزيد من رضاهم عن العمل، في حين كانت نسبة 20 % كأقل من أفراد العينة ترى بأن اعتراف المشرف بكفاءة عماله لا يزيد من رضاهم عن العمل ويرجع تباين هذه النسب إلى أن اعترافه بالكفاءة دليل على اعترافه بالجهد المبذول وبالتالي شعورهم بالتقدير والاحترام كما أنهم يحسون بأن جهودهم المبذولة لا تذهب سدى وهذا ما يزيد من رضاهم عن عملهم من وجهة وعن مشرفهم من جهة ثانية مما يجعلهم يبذلون الجهد الكثير وهذا ما يتميز به أو يتصف به المشرف الفعّال.

الجدول رقم 9: تلقي الشكر والثناء من المشرف يزيد من الحماس في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80 %	43	نعم
20 %	11	لا
100%	54	المجموع

يشير الجدول رقم (9): أن أعلى نسبة كانت إجاباتهم بنعم والتي قدرت بـ 80 % والذي أقرروا بأن تلقي الشكر والثناء من مشرفهم يزيد من حماسهم في العمل مما يخلق لهم المزيد من الدافعية والقدرة على العمل، حيث أن العامل يفضل عبارات الشكر والتقدير والاحترام في مكان العمل، لأن ذلك يجعلهم يحسون بإنسانية وانتماء لهذه المؤسسة هذا يعني أنهم يفضلون الحوافز المعنوية، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 20 % وهم بدورهم أقرروا عكس الفئة الأولى ويرجع السبب في ذلك إلى تفضيلهم للحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية وذلك لمدى احتياجهم لها، وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية لتايلور، التي اهتمت بنظام الحوافز كعنصر أساسي في تنمية الموارد البشرية.

الجدول رقم 10: المساواة بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى انسجامك في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
93 %	50	نعم
07 %	04	لا
100%	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 93 % هي أعلى نسبة والتي تمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين صرحوا بأن المساواة بين الموظفين في العمل يؤدي إلى الانسجام والتلاحم في حين أن نسبة 07 % من الأفراد المبحوثين يرون أن المساواة بين الموظفين في العمل لا يؤدي بالضرورة

إلى الانسجام وذلك لوجود متغيرات أخرى تؤدي إلى تلاحمهم وهذا ما استتجنناه من خلال مقابلتنا لأحد الموظفين الذين أقرّوا بأن المساواة بين الموظفين لا يمكن أن تكون نظرا للتفاوت في مجموعة من العوامل كعامل الخبرة، المؤهل العلمي... الخ.

الجدول رقم 11: الشعور بالمسؤولية عندما يبادرك مشرفك بتفويض بعض صلاحياته

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
87 %	47	نعم
13 %	07	لا
100 %	54	المجموع

يوضح الجدول رقم (11): أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 87 % يقرون بأن تفويض المشرف لبعض صلاحياته لموظفيه يشعروهم بالمسؤولية وذلك لأن المشرف يرى في موظفيه بأنهم مصادر للتعبير داخل التنظيم وهذا ما يتميز به المشرف الديموقراطي، وهذا ما يولد فيهم الشعور بالمسؤولية، في حين أقر 13 % عكس ذلك وهذا يعود إلى شعورهم بأن ذلك يزيدهم عبء في العمل.

الجدول رقم 12: مشاركة المشرف في اتخاذ القرار يولد لديك الشعور بالانتماء

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
93 %	50	نعم
07 %	04	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الشواهد الكمية نلاحظ أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 93 % متمثلة في الإجابة بأن المشاركة في اتخاذ القرار يولد فيهم الشعور بالانتماء ويعود السبب في ذلك إلى عدم معرفتهم ودرايتهم

بأنّ عملية اتخاذ القرار تتم في أعلى الهرم الإداري للمؤسسة فربما لأنهم يعتقدون بأنه يجب إشراكهم في عملية اتخاذ القرار ومن ثم شعورهم بأن المسؤول يثق فيهم وأنه يبرز لهم بأنهم أعضاء فعالة وبناءة في هذه المؤسسة، في حين نجد أن نسبة 7 % من الموظفين أقرّوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار لا تولد فيهم الشعور بالانتماء للمنظمة، ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء الموظفين على دراية تامة بأن عملية اتخاذ القرار عملية يهتم بها الإداريون المتواجدون في المستويات العليا أما المتواجدين في المستويات الدنيا فهم يتولون تنفيذ تلك القرارات.

الجدول رقم 13: يؤدي الاحترام المتبادل بينك وبين مشرفك إلى الشعور بالتقدير

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
98 %	53	نعم
02 %	01	لا
100 %	54	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة تقدر بـ 98 % من أفراد عينة البحث ترى بأن الاحترام المتبادل بينهم وبين المشرفين يشعروهم بالتقدير وهذا راجع إلى أهمية الجوانب النفسية للموظفين، وهذا ما يهتم به المشرف أو المسؤول الديموقراطي الذي يتيح الفرصة لموظفيه في التفاوض والنقاش معه لكن في ظل الاحترام سواء من العامل أو المشرف وهذا حتما يشعروهم بالتقدير ومن ثم زيادة ميولاتهم والتزاماتهم بالأعمال المكلفة لهم ومن شعورهم بالفخر والاعتزاز لهذه المؤسسة، بينما أقرت نسبة ضعيفة قدرت بـ 02 % أن الاحترام المتبادل بينهم وبين مشرفهم لا يشعروهم بالتقدير، وذلك ربما يعود إلى وجود متغيرات أخرى تشعروهم بالتقدير أحسن من الاحترام المتبادل كالتربقيات والعلاوات... الخ.

الجدول رقم 14: إتاحة مشرفك فرص من الحرية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80 %	43	نعم
20 %	11	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 80 % يقرون بأن مشرفهم يتيح لهم فرص من الحرية وذلك لإتباع المشرف للأسلوب الديمقراطي نظرا لثقتهم بهم وهذا ما التمسناه من خلال مقابلتنا حيث تأكدنا بأن مؤسسة الصندوق الوطني تتبع النمط الديمقراطي في التعامل داخل المؤسسة، ربما لأنه يعتبر موظفيه بأنهم مصادر للتعبير داخل المؤسسة، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 20 % يقرون بأن مشرفهم لا يتيح لهم فرص من الحرية وربما يعود ذلك إلى اختلاف شخصيات الأفراد فهناك من يرى في قائده أو مشرفه بأنه ديموقراطي يفسخ ويتيح لهم الحرية في التصرف داخل المؤسسة مع زملائه من جهة ومع الواجبات المكلفة له من جهة ثانية في حين يرى البعض الآخر بأن ذلك المشرف يتبع النمط الأوتوقراطي وهذا الاختلاف راجع إلى شخصية كل موظف حيث استنتجنا من خلال مقابلتنا لأحد المسؤولين والذي أقر بدوره وقال بأنني يمكنني أن أغير نمط معاملتي إذا ما ارتأيت في ذلك صواب.

الجدول رقم 15: منح المشرف فرص الترقية يؤدي إلى التشجيع على العمل أكثر

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
93 %	50	نعم
07 %	04	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) تبين أن أعلى نسبة قدرت بـ 93 % والذين صرحوا بأن الترقية تشجعهم على العمل أكثر بينما أقل نسبة والتي تقدر بـ 7 % ترى أن الترقية لا تشجعهم على العمل وهذا التباين في النسب يعود إلى ما تلعبه الترقية من دور كبير في مجال الاستقرار النفسي والاجتماعي لدى الموظفين داخل المؤسسة والتي بواسطتها يحقق مجموعة من الطموحات الشيء الذي يجعله يبذل جهداً أكبر في مجال عمله.

الجدول رقم 16: اتخاذ المشرف القرارات الفردية يؤثر على ولاء العمال للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54 %	29	نعم
46 %	25	لا
100 %	54	المجموع

حسب معطيات الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين يقرون بأن اتخاذ المشرف قرارات فردية يؤثر على ولائهم للعمل وذلك بنسبة 54 % وهي حتماً طبقة الإطارات الذين يعتبرون بأن مشرفهم ملزم أو مقيد بأخذ آرائهم من أجل تكوين أو اتخاذ قرار يخدم مصالحهم ومصالح وأهداف المؤسسة على السواء حتى يكون ذلك القرار فعال يخدم المؤسسة وإذا اتخذت تلك القرارات بمفرده فهذا حتماً يؤثر على طاقاتهم الإبداعية وولائهم وخفض معنوياتهم والحد من دافعيتهم للعمل، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 46 % وهي طبقة أعوان التنفيذ وأعوان الأمن الذين يرون عكس ذلك ويرجع ذلك إلى الترسخ في أذهانهم بأن المشرف هو الذي يمسك زمام الأمور كلها، فمن حقّه أن يتخذ القرارات دون إشراكهم فيها.

الجدول رقم 17: عدم إعطاء هامش من الحرية يجعلك لا تشعر بالرضا

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
72 %	39	نعم
28 %	15	لا
100 %	54	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 72 % من عينة البحث أقرروا أن عدم إعطائهم هامش من الحرية يجعلهم لا يشعرون بالرضا ويرجع السبب في ذلك إلى تأثير نفسياتهم بعد ثقة المشرف بهم وهذا ما يجعلهم غير راضين عن عملهم في المؤسسة لأن هذا العمل لا يرقى إلى طموحاتهم ومؤهلاتهم إذ لم يجدوا منصب شغل آخر يعملون به فوجب عليهم العمل بهذه المؤسسة وتحمل الأعباء والضغوطات اليومية التي تصادفهم، في حين أن نسبة 28 % أقرروا بأن عدم إعطائهم هامش من الحرية يجعلهم يشعرون بالرضا وهذا ما يدل على تلاءم العمل مع تخصصاتهم وقدراتهم العلمية، كما أنه يمكن القول بأنهم على وعي بأن الحرية تؤدي إلى عدم الانضباط واللامبالاة والتكاسل... الخ.

الجدول رقم 18: صرامة المشرف في التعامل تؤثر على كفاءتك في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
50 %	27	نعم
50 %	27	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الشواهد الكمية يتبين أن نسبة 50 % من المجتمع الكلي صرحوا بأنه عندما يكون المشرف صارماً معهم يؤثر ذلك على كفاءتهم في العمل ويعود السبب في ذلك إلى اعتقادهم بأنه

ما من داعي لأن يكون المشرف صارما فيكفي صرامة قانون المؤسسة وسياساتها، كما أن المشرف يرى أنه يجب أن يكون صارما في ميدان العمل لأنه من يحاسب في الأخير على فعالية وإنتاجية المؤسسة، في حين أن نسبة 50 % أي ما يعادل ويمائل نفس النسبة الأولى تقرّ بأن صرامة المشرف في التعامل معهم لا تؤثر على كفاءتهم في العمل وذلك بسبب إدراكهم بأنه كلما كان المشرف متساهل معهم يؤدي ذلك بالضرورة إلى انتشار اللامبالاة وغيرها من الأمور السلبية التي تؤثر على سير العمل.

الجدول رقم 19: الشعور بالإحباط في حال عدم إشراكك في الاجتماعات

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
50 %	27	نعم
50 %	27	لا
100 %	54	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نصف مجتمع البحث والمقدرة نسبتهم بـ 50 % أكدوا بأنهم يشعرون بالإحباط في حال عدم إشراكهم في الاجتماعات ولعل أن هذه النسبة تمثلها الإطارات والقليل من أعوان التحكم لأنهم يعتقدون بأن مستواهم العلمي يؤهلهم للحضور في الاجتماعات فهم على قناعة بأن عدم إشراك العمال في الاجتماعات يكون للمستويات الأخرى، أما النصف الآخر من عينة الدراسة والمقدرة نسبتها بـ 50 % أكدوا بأنهم لا يشعرون بالإحباط في حال عدم إشراكهم في الاجتماعات والسبب الرئيسي في ذلك يعود إلى إتباع مشرفهم الأسلوب أو النمط التسلطي أو الديمقراطي ومن ثم لا يشركهم في أي شيء.

الجدول رقم 20: تقبل المشرف لاقتراحات الموظفين يحفزهم على العمل أكثر

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
76 %	41	نعم
24 %	13	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين أن أكبر نسبة من عينة الدراسة والمقدرة بـ 76 % أقرروا بأن تقبل المشرف لاقتراحات موظفيه يحفزهم على العمل، مما يدل على نزاهة المشرف وتقديره للجهود المبذولة واحتراماً لهم مما يشعرهم بالانتماء الوثيق لهذه المؤسسة ومن ثم يدافعون عنها وعن سمعتها، في حين نجد أن نسبة 24 % أقرروا بأن تقبل المشرف لاقتراحاتهم لا يحفزهم على العمل أكثر ربما لأنهم لا يقدمون أي اقتراحات فيهتمون بالأعمال المكلفة لهم فقط.

الجدول رقم 21: عند توجيه المشرف أوامر تفوق طاقتكم تنفذونها بدون نقاش

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
39 %	21	نعم
61 %	33	لا
100 %	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة والتي تقدر بـ 61 % أقرروا بأنه عندما يقدم المشرف لهم أوامر تفوق طاقتهم لا ينفذونها بدون نقاش ويعود سبب ذلك إلى وعيهم وإدراكهم بوجود ما يسمى بأسلوب الحوار والنقاش في أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها، وإن لم يكن هذا الأسلوب فلن ينفذوا تلك الأوامر بينما أقرت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 39 % أنه عندما يوجه المشرف أوامر تفوق طاقتهم ينفذونها بدون نقاش ولعلّ السبب الحقيقي لذلك هو الخوف من الخصومات التي يتعرضون لها

إن لم يفعلوا ذلك لأنهم على دراية تامة بأن المشرف يمتلك القدرة على التأنيب والعقاب سواء كان ماديا أو معنويا.

الجدول رقم 22: تصيد المشرف للأخطاء يؤثر على إبداع العمال

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
69 %	37	نعم
31 %	17	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 69 % من أفراد العينة صرّحوا بأن تصيد المشرف لأخطائهم يؤثر في قدرتهم على الإبداع وذلك يعود إلى أن المشرف يمارس نوعا من الضغط مما يقلل من دافعيتهم وأنه بذلك يحد من طاقاتهم الإبداعية ويحسون في ذلك بأنهم دخلاء في مؤسستهم أما نسبة 31 % ترى أن تصيد المشرف للأخطاء لا يؤثر فيهم ولا على قدراتهم الإبداعية وذلك لأنها تقوم بالعمل المطلوب منها على أكمل وجه ولا تحتاج إلى من يبين ويظهر الأخطاء التي يقعون فيها، كما أنهم يعتقدون بأن قرب مشرفهم منهم لا يؤثر عليهم إذا كانوا ملتزمين بأداء مهامهم على أحسن وجه.

الجدول رقم 23: تدقيق المشرف في أوقات الدخول والخروج يؤدي إلى زيادة الالتزام

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
30 %	16	نعم
70 %	38	لا
100 %	54	المجموع

يبين الجدول أعلاه أعلى نسبة والتي تقدر بـ 70 % أقرروا بعدم التزامهم في العمل عند تدقيق المشرف في أوقات الدخول والخروج لاعتقادهم بأنهم لا يحتاجون إلى من يدقق معهم باعتبارهم واعين بكل الإجراءات والقوانين المعمول بها في المؤسسة، كما أن وجود جهاز البصمة المعروف باسم La Pointeuse يلزمهم على الدخول في الوقت وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 30 % قد أكدوا بزيادة التزامهم حين يدقق المشرف في أوقات الدخول والخروج للمؤسسة.

الجدول رقم 24: قيام المشرف بدوريات رقابية يشعر بأنك عضو لا يمكن الاستغناء عنه

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
44 %	24	نعم
56 %	30	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الشواهد الكمية نلاحظ أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 56 % صرحوا بأنه حين قيام المشرف بدوريات رقابية لا يشعرهم ذلك بأنهم أعضاء لا يمكن الاستغناء عنهم ويرجع ذلك في نظرهم بأن المشرف لا يثق فيهم وأنه غير راض عن الأعمال التي يؤديها، وهذا وفقاً للأخطاء المتداولة التي يقوم بها في حين نجد نسبة 44 % أقرروا بأنه حين يقوم المشرف بدوريات رقابية يشعرهم بأنهم أعضاء لا يمكن الاستغناء عنهم ويرجع السبب في ذلك إلى أن الموظفين يبدلون أقصى جهد من أجل إنجاز هذه المؤسسة ويعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ منها.

الجدول رقم 25: إعطاء الاستقلالية يؤدي إلى التأخر عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
31 %	17	نعم
69 %	37	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من عينة البحث والمقدرة بـ 69 % يقرون بأن منحهم الاستقلالية لا يجعلهم يتأخرون عن العمل وهذا يدل على انضباط الموظفين في عملهم حتى في حالة إعطائهم حرية واستقلالية وهذا ما لمسناه من خلال ملاحظتنا بأن الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي مواظبون على الحضور منذ بداية الدوام الرسمي إلى غاية نهايته حتى وإن وجد هذا التأخر نجد في ظرف 5 دقائق فقط، أما ما يقابل هذه النسبة والمقدرة بـ 31 % يؤكدون عكس الفكرة الأولى أي أنه حين إعطائهم الاستقلالية من طرف المشرف يجعلهم يتأخرون عن عملهم ولعل السبب في ذلك تقبل المشرف لكل الأعذار مهما كانت جدية أو تافهة من جهة ومن جهة أخرى أسلوب وطريقة المشرف المتساهلة مع موظفيه.

الجدول رقم 26: تهرب مشرفك من تحمل المسؤولية يؤدي إلى كثرة الغياب عن العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
28 %	15	نعم
72 %	39	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الشواهد الكمية يتبين أن نسبة 72 % يقرون بعدم غيابهم عن العمل في حالة تهرب المشرف من تحمل مسؤولياته وهذا ما يؤكد عدم تأثرهم بلامبالاته، كما أنهم يسيرون وفق القانون الداخلي

للمؤسسة وهذا ما استنتجناه من خلال مقابلتنا لبعض الموظفين، كما أنهم لا يستطيعون الغياب وذلك لوجود المراقبة الالكترونية المعروفة باسم La pointeuse ، كما أن هذا دليل على أن هؤلاء المبحوثين وصلوا إلى مرحلة العمل والانجاز وفيها يظهر الموظفون قيم الولاء للمؤسسة والعمل وهذا ما رأيناه في مراحل الولاء التنظيمي حسب تقسيم بوشنان، في حين أن نسبة 28 % يقرون بأنهم يغيبون عن العمل في حالة تهرب المشرف من مسؤولياته لاعتقادهم بأن المشرف أو المسؤول هو أحسن قدوة لهم وهذا ما يدفعهم إلى إتباع نفس طريقة المشرف.

الجدول رقم 27: غياب مشرفك يؤدي بك لمغادرة مكان العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
22 %	12	نعم
78 %	42	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة والمقدرة بـ 78 % قد أقرروا بأنهم لا يفكرون في مغادرة مكان العمل أي أنهم لا يريدون ترك عملهم والسبب في ذلك ربما يرجع إلى تعودهم على جو العمل في المؤسسة مادام هذا العمل يساعدهم على تحسين أوضاعهم المعيشية من جهة والمهنية من جهة أخرى وتكوين خبرات إضافية وهذا ما أشار إليه نموذج ستيرز في الولاء الذي يرى بأن الخصائص الشخصية وخصائص العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتهم ومشاركته لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة وانخفاض نسبة تأخره وحتى نسبة غيابه، أما نسبة 22 % قد أقرروا بأنهم يفكرون في مغادرة مكان العمل وذلك باعتبار العمل بها متعب وشاق وأنهم يريدون جهدا أكثر مما يتقاضوا، إضافة إلى رغبة البعض منهم في البحث عن عرض عمل أحسن حتى يتمكنوا من تحقيق طموحاتهم والرفع من مكانتهم أو معنوياتهم...الخ.

الجدول رقم 28: المناخ السائد في المؤسسة يؤثر على استقرارك في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
59 %	32	نعم
41 %	22	لا
100 %	54	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من عينة البحث والمقدرة بـ 59 % صرحوا بأن طبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة يؤثر على استقرارهم وذلك راجع إلى أن المناخ التنظيمي هو المسؤول الأول على تسيير وتسيير أعمالهم، كما أنه ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكياتهم من أداء مهامهم لأنهم يرون أنه إذا كان المناخ السائد في المنظمة لا يتماشى مع قيمهم و اتجاهاتهم فهذا يؤثر على مساهمهم ودرجة انتمائهم وولائهم ومن ثم نفورهم من المؤسسة مما يجعلهم يفكرون في مغادرة هذه المؤسسة وهذا ما أكدت عليه بعض الأبحاث حيث أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة أو المثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف باللامبالاة هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين وهذا ما لمسناه من خلال توظيفنا لمصادر الولاء التنظيمي، أما نسبة 41 % أكدوا بأن المناخ السائد في المؤسسة لا يؤثر على استقرارهم في العمل والسبب العائد إلى ذلك التنشئة الاجتماعية فإذا كانوا هؤلاء الموظفون منذ نشوئهم وهم في وسط أو مناخ يسوده التسلط وصعوبة في الاتصال فهذا حتما لا يؤثر على استقرارهم وبقائهم في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بجيجل.

الجدول رقم 29: الحرية من قبل مشرفك يجعلك غير مبالي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
15 %	08	نعم
85 %	46	لا
100 %	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن أعلى نسبة من مجتمع البحث والتي قدرت نسبتهم بـ 85% أقرروا بأن إتاحة الحرية لهم من قبل مشرفهم لا يجعلهم مبالون في عملهم وهذا ما يدل على أنهم يملكون المقومات والمهارات التي تؤهلهم إلى العمل والاعتماد عليهم في المهام الصعبة ولهذا يترك المشرف لهم الحرية، بينما ما يقابل هذه النسبة أكدوا بتأثرهم بالحرية التي يقدمها لهم المشرف وهذا ما يؤدي بالموظفين إلى الكسل واللامبالاة والملل ويجعلهم يتهاونون في أداء أعمالهم.

الجدول رقم 30: غياب المشرف يجعلك فوضويا في عملك

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13 %	07	نعم
87 %	47	لا
100 %	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من عينة الدراسة التي قدرت بـ 87% صرحوا بأن غياب المشرف لا يجعلهم فوضويون في عملهم وتفسيرا على هذا أن أغلبية الموظفين منضبطين في أعمالهم وذلك من خلال معرفة كل عامل بما هو موكل إليه من الأعمال حتى ولو غاب المشرف وذلك لمدى وعيهم بأن أهداف المنظمة هي نفس أهدافهم في حين أقرروا 13% بأن غياب المشرف يجعلهم فوضويون في أعمالهم نظرا لاعتماد وإتباع المشرف للأسلوب أو النمط التساهلي مما يولد فيهم الكسل والملل واللامبالاة في أداء أعمالهم.

الجدول رقم 31: إتاحة المشرف هامش من الحرية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
50 %	27	نعم
50 %	27	لا
100 %	54	المجموع

تبين البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من مجتمع البحث قد بينوا أن مشرفهم يتيح لهم هامش من الحرية وربما يعود ذلك إلى المحسوبية من جهة وثقته بهم من جهة ثانية أما ما يعادل ويمثل نفس النسبة يؤكدون بأن مشرفهم لا يتيح لهم نوع أو هامش من الحرية ويرجع ذلك إلى اختلاف قراءاتهم وشخصياتهم وسلوكياتهم.

الجدول رقم 32: الشعور بالملل بسبب الروتين الدائم في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
59 %	32	نعم
41 %	22	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الشواهد الكمية نلاحظ أن نسبة 59 % أقرروا بشعورهم بالملل بسبب الروتين الدائم في العمل وهذا نتيجة قيامهم بنفس الأعمال كل يوم أي عدم وجود أي تجديد أو أي تغيير حيث أن الأعمال تكون مقسمة كل موظف مختص ببنود محددة متكررة روتينية دائمة فيتحول من إنسان طبيعي إلى آلة روتينية، ومن ثم يصبحون غير مهتمون وغير حرصين على ممتلكات المؤسسة، بينما نسبة 41 % لا يشعرون بالملل بسبب الروتين الدائم في العمل لإحساسهم بأنهم معنيون بالدرجة الأولى في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة لأنهم يعتبرون بأن رفع مردودية وتحسين سمعة المؤسسة في السوق لا يتأتى إلا بالعمل مهما ولو كان بنفس الوتيرة لأنهم يعتبرون المؤسسة بمثابة الملجأ الذي يلجؤون إليه يوميا.

الجدول رقم 33: عدم التزام المشرف بأعماله يجعلك مهمل في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 37	20	نعم
% 63	34	لا
% 100	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63 % هي أعلى نسبة والتي تمثل عدد الأفراد المبحوثين الذين صرحوا بأن عدم التزام المشرف بأعماله لا يجعلهم مهملون في العمل لأنهم يعتبرون المؤسسة بمثابة المنزل الذي يقضون معظم أوقاتهم فيه أكثر من منازلهم الحقيقية كما أنهم يخافون على سمعة ومستقبل المؤسسة لأنهم يعتبرون بأن سمعة المؤسسة هي من سمعة الموظف، في حين نجد 37 % صرحوا بأنه عندما لا يلتزم المشرف بأداء أعمالهم يجعلهم مهملين في العمل نتيجة أسلوب تعامل المشرف معهم وكذا انتشار الدعايات الخاطئة مثل أن الموظف يتساءل كيف أن المشرف لا يتحمل مسؤولياته وأنا أقوم بأدائها على أكمل وجه، ومن ثم ينتشر الفساد الإداري والعملي بين الموظفين داخل المؤسسة.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي مؤداها: " يساعد النمط الديموقراطي على رفع الروح المعنوية لدى العمال: فمن خلال تحليلنا وتفسيرنا لنتائج الفرضية الأولى انطلاقاً من الجداول من رقم (8 - 15) توصلنا إلى:

- أن نسبة 80 % من أفراد العينة قد أقرروا أن اعتراف المشرف بكفاءة موظفيه له دور في زيادة الرضا.

- من خلال الجدول رقم (9) أكدوا أفراد العينة أن تلقي الشكر والثناء من المشرف يزيد من حماسهم في العمل.

- من خلال الجدول رقم (11) لوحظ أن أفراد العينة يشعرون بالمسؤولية حين مبادرة المشرف بتفويض بعض صلاحياتهم بلغت نسبتهم بـ 87 %.

- من خلال الجدول رقم (10) لوحظ أن أفراد العينة أكدوا بأن المساواة بين الموظفين داخل المؤسسة يؤدي إلى الانسجام في العمل.

- أما نسبة 93 % من أفراد العينة والموضحة في الشكل رقم (12) أكدوا أن مشاركة العمال للمشرف في اتخاذ القرارات يولد لديهم الشعور بالانتماء.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن نمط الإشراف الديموقراطي الذي يعبر عن اعتراف المشرف بكفاءة موظفيه، المساواة، المشاركة في اتخاذ القرار، التفويض، الترقية، الشكر والثناء كل هذه العوامل تساعد في رفع الروح المعنوية وذلك من خلال الشعور بالرضا والحماس والانسجام والتشجيع والتقدير والمسؤولية لدى الموظفين.

وبناء على هذا نستخلص أن الفرضية الأولى محققة، وأن نمط الإشراف الديموقراطي هو النمط الذي يحقق الولاء للموظفين في المؤسسة من خلال ما يوفر لهم من مظاهر يرغب فيها كل عامل، وتؤثر إيجاباً على روحه المعنوية وكفاءته ودفاعيته نحو عمله ومؤسسته.

2 - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية الثانية التي جاءت كما يلي: يؤثر نمط الإشراف الأوتوقراطي على دافعية العمال، فمن خلال تفسيرنا وتحليلنا لنتائج الفرضية الثانية وانطلاقاً من الجداول (16 - 24) توصلنا إلى:

- أن نسبة 54 % من أفراد العينة قد صرحوا أن اتخاذ المشرف قرارات فردية يؤثر على ولائهم بالمؤسسة وهذا من خلال الجدول (16).

- في حين نجد في الجدول رقم (17) أكدوا بأن عدم إعطائهم هامش من الحرية من طرف المشرف يجعلهم لا يشعرون بالرضا بلغت نسبتهم بـ 72 %.

- وفي الجدول رقم (22) نجد نسبة 69 % من أفراد العينة أكدوا بأن تصيد المشرف لأخطائهم يؤثر على إبداعهم في المؤسسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن نمط الإشراف الأوتوقراطي يؤثر على دافعية العمال، وبناءً على هذا نستخلص أن الفرضية الثانية أيضاً محققة وأن هذا النمط الإشرافي أغلب صفاته غير مرغوبة لدى الأفراد العاملين وتؤثر على دافعيتهم سلباً نحو العمل وبالتالي تؤدي بهم إلى تركهم أماكن العمل.

3 - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يؤدي اعتماد نمط الإشراف التسيبي إلى عدم الانضباط في العمل فمن خلال تحليلنا وتفسيرنا لنتائج الفرضية الثالثة وانطلاقاً من الجداول (25 - 33) توصلنا إلى:

- أن نسبة 69 % يقرون بأن إعطائهم الاستقلالية من طرف مشرفهم لا يجعلهم يتأخرون عن العمل.

- أن نسبة 72 % يؤكدون بأن تقرب المشرف من تحمل المسؤولية لا يؤدي إلى كثرة الغياب عن العمل.

- أن نسبة 78 % يصرحوا بأن غياب المشرف لا يؤدي بالموظفين إلى مغادرة مكان العمل.

- أن نسبة 59 % يقرون بأن المناخ السائد في المؤسسة يؤثر على استقرارهم في العمل.

- أما نسبة 85 % أكدوا بأن الحرية من قبل المشرف لا تجعل الموظفين غير مبالين وغير ملتزمين بأداء العمل.

- كما أن نسبة 87 % يقرون بأن غياب المشرف لا يجعلهم فوضويون في عملهم.

- أن نسبة 63 % أكدوا بأن عدم التزام مشرفهم بأعماله يجعلهم مهملين في عملهم.

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي غير متأثرين بالاستقلالية التي يمنحها لهم مشرفهم من جهة وتهربه عن تحمل المسؤولية من جهة ثانية، حيث يتبين أن ذلك لا يجعلهم يكثرون من الغياب أو حتى مغادرة مكان عملهم كما أن النسبة 85 % والموضحة في الجدول رقم (29) أكدوا بعدم تأثرهم بالحرية التي يمنحها لهم مشرفهم وهذا دليل على أنهم مواظبون في العمل وملتزمون به.

وبناء على هذا يتبين، أن اعتماد نمط الإشراف التسيبي لا يؤدي إلى عدم الانضباط في العمل، حيث أنه عندما يكون المشرف حر فإن الموظفين بالمؤسسة لا يتأثرون به وإنما يقومون بالأعمال الموكلة إليهم ويحترمون الوقت الرسمي للعمل وأغلب غياباتهم مبررة، ومنه نستخلص أن الفرضية الثالثة غير محققة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

اختلفت الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإشراف والولاء التنظيمي فالنسبة لتغير الإشراف فكل الدراسات ربطته بالرضا الوظيفي أو مستوى الرضا، أما متغير الولاء التنظيمي فهناك من ربطه بالروح المعنوية حسب دراسة " بدر محمد الجريسي " في حين ربطه " عويضة " بالرضا، أما دراسة " شريط الشريف " فقد قام بربطه بمتغير الاتصال التنظيمي، أما آخر دراسة " لجمال كعبار " ربطه بضغوط العمل، أما الدراسة الحالية فقد قامت بربط متغير الإشراف بالمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي.

أما فيما يخص المنهج فكل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي وهذا ما اتخذته الدراسة الحالية بالإضافة إلى الاستمارة.

أما فيما يخصه النتائج الحالية فقد اتفقت مع الدراسة التي أقيمت في جامعة ميتشجان، وقد توصلت دراستنا إلى أن نمط الإشراف الديمقراطي يساعد في رفع الروح المعنوية للعمال، أما نمط

الإشراف الأوتوقراطي يؤثر على رضا العمال، في حين توصلت تلك الدراسة إلى أن نمط السلوك الإشرافي يؤثر على زيادة إنتاجية المؤسسة بالإيجاب إذا كان ديموقراطي في تفاعله وبالسلب إذا كان أوتوقراطي.

واتفقت النتيجة العامة لدراسة " جبر سعيد صايل السيحاني " في أن هناك بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، أما دراستنا فقد خلصت إلى أن هناك علاقة بين نمط الإشراف والولاء التنظيمي باعتبار أن الولاء مؤثر يدل على رضا العمال، كما تتقاطع هذه الدراسة مع دراسة " زين الدين ضياف " في متغيرها الأول أي الإشراف أما المتغير الثاني فهو يعبر عن أحد مؤشرات الولاء التنظيمي، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة أن نمط السلوك الإشرافي العام يؤثر بالإيجاب على الرضا الوظيفي ومن ثم تحقيق وزيادة الولاء التنظيمي، أما الفرضية الثانية تؤكد وجود آثار سلبية لنمط السلوك الإشرافي التفصيلي على رضا العمال وهي نتائج تتطابق مع نتائج دراستنا بأن نمط الإشراف الديموقراطي يساعد في رفع الروح المعنوية والعكس بالنسبة للإشراف الأوتوقراطي، ومن ثم وجود علاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي.

كذلك اتفقت دراستنا مع دراسة " عويضة " في دراسة العلاقة بين الرضا والولاء أما الدراسة الحالية فاهتمت بدراسة العلاقة بين الإشراف والولاء، كما اتفقت معها في العينة حيث اعتمدا كلا الدراستين على العينة العشوائية الطبقية، لكن اختلافا في تحديد الطبقات حيث حددت دراسته كل من مدير المؤسسة ومدير الفرع ورئيس أو منسق وموظف إداري وفني وعاملين، أما دراستنا فقد حددت كل الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ، أعوان أمن، كما اتفقت معها في النتيجة العامة وهي وجود علاقة بين الرضاء والولاء وهذا ما توصلنا إليه عن وجود علاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي.

كما اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة " شريبط " حول وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي وهذا بدوره ما توصلت إليه الدراسة الحالية عن وجود علاقة بين الإشراف والولاء التنظيمي على اعتبار أن الاتصال هو مؤشر من مؤشرات الإشراف.

أما فيما يخص دراسة " جمال كعبار " فقد اتفقت نتائجها مع نتائج دراستنا في أنه كلما كان إجهاد العمل مرتفع نقص الولاء التنظيمي وهذا ما توصلت إليه دراستنا في أنه كلما اعتمد المشرف على نمط الإشراف التسبيبي كلما أدى إلى عدم انضباط العمل ومن ثم نقص ولائهم.

رابعاً: النتيجة العامة للدراسة

باعتبار التحقق من صدق الفرضية العامة مستوحى من صدق الفرضيات الفرعية، يمكن أن نستنتج نتائج الفرضية العامة والتي مفادها أن لنمط الإشراف علاقة بولاء العمال، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن للنمط الديمقراطي التشاوري علاقة إيجابية بولاء العمال داخل المؤسسة، وبالتالي إشراف فعال يحقق الأهداف.

فمن خلال النتائج يتضح لنا أنه كلما ساد النمط الديمقراطي في المؤسسة كلما انخفض معدل دوران العمل وبالتالي زيادة ولاء العمال من جهة وزيادة فعالية المؤسسة ونجاحها من جهة ثانية، وهذا يدل على رضا العمال عن مشرفهم أو مسؤولهم مهما قدم من أوامر وتوجيهات تخص مجال العمل، فالإشراف الديمقراطي أصبح يحتل مكاناً هاماً في جميع المؤسسات الإدارية لتسيير مواردها البشرية بوجه خاص وحسن تسيير المؤسسة بوجه عام.

وبالتالي يمكن القول بأنه لا يمكن سيادة نمط بصفة مطلقة داخل المؤسسة وإنما قد نجد جل هذه الأنماط.

خامساً: القضايا التي أثارها الدراسة

إن القيام بالبحث العلمي في مجال العلوم الاجتماعية كغيره من البحوث في المجالات الأخرى لا يخلو عن أية مشاكل قد تعترض سبيل الباحث، لهذا ومن خلال سيرورة بحثنا صادفنا العديد من الصعوبات والمشاكل وذلك كله من أجل القيام بهذا البحث العلمي ونذكر منها ما يلي:

- ✓ صعوبات خاصة بالمؤسسة محل الدراسة حجمها وكثرة مصالحتها.
- ✓ صعوبات مع المسؤولين في المؤسسة وذلك لعدم التزامهم بمواعيد تسليم الاستمارة.
- ✓ تلقينا صعوبة في الحصول على موافقة لقبول الدراسة في هذه المؤسسة.
- ✓ ضيق الوقت الممنوح لتوزيع الاستمارة وجمعها.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل ختاماً للمجهودات التي بدلناها طوال فترة تحضيرنا لهذه المذكرة، حيث تمكنا في الأخير من قياس ومناقشة النتائج المتحصل عليها في الفصل الخامس، إذا درسنا هذه النتائج وفق الفرضيات الجزئية ووفق الفرضية العامة، ووفق الدراسات السابقة وخلصنا في النهاية إلى أهم الاقتراحات والتوصيات الخاصة بموضوعنا.

الخاتمة

الخاتمة:

إن موضوع الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التنظيمية التي شغلت حيزا كبيرا في تفكير المنظمات كونها أصبحت تتولى إدارتها مسؤولية المحافظة على استقرار هذه المنظمات، وضمان بقائها واستمرارها.

وعليه برزت الحاجة لدراسة سلوك الفرد داخل المنظمات بغرض تحفيزه وتعزيز ولائه لها والذي لا يتأتى إلا إذا حظي بالاهتمام من طرف المسؤولين المشرفين، فالإشراف له دور كبير اليوم في تنمية ولاء الفرد، لهذا تحاول المنظمات إبراز أو سيادة نمط الإشراف المناسب والفعال من أجل كسب رضا وثقة وولاء مواردها البشرية، وتحقيق النجاح الذي تنتطع إليه.

حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة بين نمط الإشراف والولاء التنظيمي لدى الموظفين حيث أنه كلما زاد اهتمام المشرف بالعمال بالطريقة الفعالة والمناسبة، كلما زاد استقرار هؤلاء الموظفين بأماكن عملهم وارتفعت الروح المعنوية لهم وزاد إخلاصهم وانتمائهم لهذه المؤسسة.

وعليه فالمؤسسة اليوم لا بد أن تهتم ببناء علاقات قوية وشفافة بين المشرف والعاملين في المؤسسة، وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسساتية، مما يؤدي إلى زيادة مستوى التعاون ورفع درجة الانتماء والولاء والرغبة في الاستمرار من جهة والحد قدر الإمكان من استخدام نمط الإشراف الخَر.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم بن عبد العزيز الدعيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدراسات الجامعية للنشر الإسكندرية، 2000.
4. أحمد ماهر: المقابلات الشخصية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
5. أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط 1.
6. بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. بوحوش عمار: مناهج البحث العلمي وطرق تحديد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ط 3.
8. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ط 1.
9. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط 3.
10. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
11. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط 3.
13. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

14. حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشباع الفنية، مصر، 1997.
15. داوود معمر: منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
16. ديفيز كيث: السلوك الإنساني في العمل (دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي)، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، مصر، 1974.
17. رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ط 1.
18. رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
19. رضا صاحب أبو حامد، سنان كاظم الموسى: المؤسسة المعاصرة، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
20. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
21. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ط 1.
22. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساساته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط 1.
23. سعاد نائف برنوطي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، الأردن، 2005.
24. سلاطنية بلقاسم وآخرون: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط 2.
25. سليمان محمد أحمد و وهب سوسن عبد الفتاح: الرضا والولاء الوظيفي (قيم و أخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط 1.
- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ط 5.
26. شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
28. صلاح الشناوي: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.

29. صمويل عبود: اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
30. صياح الدين علي: مقدمة الخدمة الاجتماعية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988.
31. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع المؤسسة، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2007.
32. عامر خضير الكبيسي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998.
33. عبد الرحمن توفيق: منهج المهارات الإشرافية (تنمية المهارات الإشرافية والإدارية)، مصر، 2004، ط 3.
34. عبد الغاني عباد: منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكالية التقنيات والمقاربات، دار الطليعة للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.
35. عبد الفتاح محمود دويدارة: سيكولوجية السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
36. عبد الكريم درويش، ليلي ثكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو سكسونية، القاهرة، 1976، ط 2.
37. عبد الله عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
38. عبد الهادي نبيل أحمد: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع، 2006، ط 1.
39. عطية عبد الرحمن وسلمي محمود جمعة: النظرية والممارسة في خدمة الجماعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
40. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
41. علي الضلاعين عبد الرحمن: الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، 2006، ط 1.
42. علي غربي: تنمية المواد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
43. علي عزبي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ط 1.
44. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، منهج تحليلي، القاهرة، 1975.
45. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، 2003، ط 3.
46. فيصل مراد: مداخل نظرية التنظيم، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر، 1977.

قائمة المراجع

47. القريوتي محمد القاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، الأردن، 1998.
48. كامل محمد المغربي: الإدارة (أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة تحديات القرن)، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2007.
49. كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط 1.
50. كعباش رابع: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
51. لطيفة إبراهيم خضر: دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ط 1.
52. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
53. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة.
54. ماجدة عطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ط 1.
55. محسن علي كتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، مصر، 2005، ط 1.
56. محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي (قيم وأخلاقيات الأعمال)، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ط 1.
57. محمد إسماعيل بلاب: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
58. محمد إسماعيل تيارى: مناهج البحث في علم الاجتماع، منشئ المعارف، الإسكندرية، 2001.
59. محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1975.
60. محمد الجوهري وآخرون: مبادئ علم الاجتماع، دار المعارف، مصر، 1976، ط 2.
61. محمد الحناوي: السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1974.
62. محمد الصرفي: العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة جوارس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
63. محمد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر،

الإسكندرية، 2007، ط 1.

64. محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية.
65. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ط 1.
66. محمد زيادي حمدان: البحث العلمي في التربية والآداب والعلوم، دار التربية الحديثة، 2001.
67. محمد زيدان عمران: تقييم وتوجيه التدريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
68. محمد سعيد أنور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
69. محمد سعيد أوكيل: وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
70. محمد شحاته ربيع: أطول علم النفس الصناعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ط 3.
71. محمد عبد الفتاح محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية، 2004.
72. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
73. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ط 1.
74. محمد علي شيهب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1986، ط 1.
75. محمد محمد إبراهيم: دليل الباحث في إعداد ومناقشة الرسائل والبحوث العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
76. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط 3.
77. المختار محمد إبراهيم: مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ط 1.
78. مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي (تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ط 1.
79. مصطفى غشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،

- 1992.
80. المعاني أيمن عودة: الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع) ، مؤسسة الوراق، الأردن، 1996.
81. معين محمود عياصرة وبن أحمد مروان محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط 1.
82. منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب، القاهرة، 1976، ط 3.
83. منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ط 3.
84. موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الممارسة)، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ط 2.
85. ناجي سفير: محاولات في التحليل الاجتماعي، ترجمة الأزهر بوغبور، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
86. ناصر دادي: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
87. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ط 2.
88. نبيل محمد زايد: الدافعية والتعلم، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2003، ط 1.
89. نجم عبد الله الغرامي، وعباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
90. نسيم ربيعة جعفري: الدليل المنهجي للطالب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
91. نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتب دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ط 4.
92. هيجان عبد الرحمن أحمد: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.
93. يوسف عنصر: الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

أ - الدكتوراه:

94. عناصرري محمد نجيب: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، رسالة دكتوراه في عام النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.

ب - الماجستير:

95. بدر محمد الجريسي: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

96. جبر سعيد صايل السبحاني: علاقة نمط الإشراف الإداري بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

97. جمال كعبار: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي بمصلحة الاستجالات الطبية لمستشفى المليية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، 2011.

98. حنونة سامي إبراهيم: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

99. شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

100. بن عميقان سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

101. محمد بن غالب العربي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

102. محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في الوزارة الداخلية في قطاع غزة، ماجستير في العلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، 2009.

قائمة المراجع

103. ندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، قطاع غزة، 2007.

ثالثا - القواميس والمعاجم:

أ - القواميس:

104. عيسى مومني: قاموس الممتاز، دار العلوم، الجزائر، 2000، ط 2.

105. فاروق مدّاس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.

106. قاسم أبو عبد الرحمن محمد عبد الله: قاموس المعتمد: عربي عربي، دار صادر، بيروت، 2000.

107. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

ب - المعاجم:

108. بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بيروت، ط 1.

109. حبيب الصحاف: معجم غدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط 1.

110. زيد منير عبوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ط 1.

111. طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والانترنت، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط 1.

رابعا - الأنترنت:

112. www.moqatel.com/openshare/Behoth. Le 04/04/2016, 14: 00 h.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
" قسم علم الاجتماع "

استمارة بحث حول

نمط الإشراف وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - جيجل -

نحن طلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل السنة الثانية " ماستر " أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي أعد لأهداف علمية يتضمن مجموعة من العبارات أرجو منك الإجابة عنها بوضع العلامة (X) في المكان المناسب.
أشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ:

د/ بواب رضوان

إعداد الطالبتان:

- صادو نرجس

- فافة شهيناز

السنة الجامعية: 2015 / 2016 م

المحور الأول: البيانات الشخصية

01 - الجنس:

أنثى

ذكر

02 - السن:

من 20 إلى أقل من 30

من 30 إلى أقل من 40

من 40 فما فوق

03 - المستوى الوظيفي:

إطارات

أعوان التحكم

أعوان التنفيذ

أعوان أمن

04 - المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

ما بعد التخرج

05 - الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 فما فوق

المحور الثاني: الإشراف الديمقراطي والروح المعنوية

06 - هل اعتراف مشرفك بكفاءتك له دور في زيادة رضاك عن العمل؟

نعم لا

07 - هل تلقي الشكر والثناء من مشرفك يزيد من حماسك للعمل؟

نعم لا

08 - هل المساواة بينك وبين زملائك في العمل يؤدي إلى انسجامك في العمل؟

نعم لا

09 - هل تشعر بالمسؤولية عندما يبادرك مشرفك بتقويض بعض صلاحياته؟

نعم لا

10 - هل مشاركة المشرف لك في اتخاذ القرار يولد لديك الشعور بالانتماء؟

نعم لا

11 - هل يؤدي الاحترام المتبادل بينك وبين مشرفك إلى الشعور بالتقدير؟

نعم لا

12 - هل يتيح لك مشرفك فرص من الحرية؟

نعم لا

13 - عندما يمنحك المشرف فرص الترقية يؤدي ذلك إلى تشجيعك على العمل أكثر؟

نعم لا

المحور الثالث: الإشراف الأوتوقراطي ودافعية العمال

14 - هل اتخاذ المشرف قرارات فردية يؤثر على ولائك للمؤسسة؟

نعم لا

15 - هل ترون أن عدم إعطائك هامشا من الحرية يجعلك لا تشعر بالرضا؟

نعم لا

16 - هل صرامة المشرف في التعامل معك يؤثر على كفاءتك في العمل؟

نعم لا

17 - هل تشعر بالإحباط في حال عدم إشراكك في الاجتماعات؟

نعم لا

18 - هل تقبل مشرفك لاقتراحاتك يحفزك على العمل أكثر؟

نعم لا

19 - عندما يوجه لك المشرف أوامر تفوق طاقتكم، هل تنفذونها بدون نقاش؟

نعم لا

20 - تصيد المشرف لأخطائك يؤثر على إبداعك؟

نعم لا

21 - يزيد التزامك في العمل عندما يدقق مشرفك على أوقات الدخول والخروج؟

نعم لا

22 - عند قيام المشرف بدوريات رقابية، هل تشعر بأنك عضو لا يمكن الاستغناء عنه؟

نعم لا

المحور الرابع: الإشراف التسبيبي وعدم الانضباط

23 - هل إعطائك الاستقلالية من طرف مشرفك يجعلك تتأخر عن العمل؟

نعم لا

24 - هل تهرب مشرفك عن تحمل المسؤولية يؤدي إلى كثرة غيابك عن العمل؟

نعم لا

25 - في حالة غياب مشرفك، هل تغتتم الفرصة لمغادرة مكان العمل؟

نعم لا

26 - هل ترى أن المناخ السائدي في المؤسسة يؤثر على استقرارك في العمل؟

نعم لا

27 - هل ترى أن الحرية لك من قبل مشرفك يجعلك غير مبالي؟

نعم لا

28 - عند غياب مشرفك لفترة محددة، هل يجعلك ذلك فوضويا في عملك؟

نعم لا

29 - هل يتيح لك مشرفك هامشا كبيرا من الحرية؟

نعم لا

30 - هل تشعر بالملل بسبب الروتين الدائم في العمل؟

نعم لا

31 - هل عدم التزام مشرفك بأعماله يجعلك مهملًا في العمل؟

نعم لا