



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بمدينة قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد الطالبة:
يوسف شيماء

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | الصفة |
|-------------------|-------------------|--------|
| د. بن فرحات غزالة | أستاذة محاضرة "أ" | رئيساً |
| د.ورناني فوزية | أستاذ مساعد "أ" | مؤطراً |
| لعموري مهدي | أستاذ مساعد "ب" | عضواً |

السنة الجامعية:2020-2021

الشكر

الحمد لله والشكر للمولى عز وجل وعلى نعمه الجليلة فهو ربنا ربنا بالهجرة والعودة إلى أمتنا هذا العمل ونحمد الله

توفيقاً وإعانة لنا ونحمدهم الرسد والقبائل، أسأل الله تعالى من هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

تفضلت بجزيرة الشكر والاستاذة إلى الاستاذة الفاضلة "د. فاطمة فوزية" التي لم تكن علينا بوجهها طاقاً وفهاؤها القيمة وكان

عزج لنا في إتمام

هذا العمل، فجزرك الله كل خير وحفظ الله له عائلتك وسفلاً والديك إن شاء الله

كلما أقدمت بجزيرة الشكر لكل أساتذة علم الاجتماع بجامعة القاهرة 8 ماي 1945-قائمة-

لكل الشكر لعماد الشركة الجزائرية توزيع الكهرباء، والفاضلة من قائمة خاصة قرفة عبدة التي قدم لي الكثير في المؤسسة

أقدم بجزيرة الشكر للأستاذة بوسفي مونت في المكتبة التي لم تكن علينا بنيت، حفظها الله وجزاه كل خير

أقدم شكري الكبير إلى الاستاذة نزارية سعاد على كل فهاؤها حفظها الله وجزاه كل خير

كلما أشكر كل من ساعدني في قرين وبعيد ولو بكلمة طيبة

يسرني في طريق العلم والعمل

الإهداء

اللهم أنت الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك اللهم أنت الحمد مني فزيتي وأنت الحمد لإفرا رضيعتي وأنت
الحمد مني رضيعتي

اللهم صلى على خيبر البئر والمبعوث رحمة للعالمين سيرنا وديننا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وأنتم التسليم ومن
قول رسول الله " من لم ينكر الناس لم ينكر الله "

إلى روجي أمي التي غادرتني قبل شهر التي طالما انتظرت فرحة تخرجني وفرمت كل ما في وسعها للأصلح إلى منزل المستوى
إلى فقيرة فليبي التي غادرتني الفرح برحمليها إلى حبيبة فليبي وجميلتي إلى النور الذي كاه بضيتني
يا جنة الله في أرضه

اللهم اجعل للامي الرياء بابها والكنوز سرها والفرحون نولها
اللهم نور قبر أمي واجعل قبرها روضة من رياض الجنة
رحمتك الله جعلت من في الفردوس الأعلى

شكرًا لمن نهدت عنك وعنك من كل الأحوال شكرًا لأمي
والذي الحبيب الحنون شفاك الله ورحمك وجعلت ناج فوق رأسي

أفرح كل التكر والتنا للآخي حبيبي الذي فرح لي الكثير، وشكرًا للأخوات فاطمة وزوجها كرم وسنا، وزوجها حادق
وأحلام وزوجها مصطفى علي كل ما قدموه لي حفظكم الله لي
إلى زوجة أخي بترى دنات عمتي نونو وإسماء، وأنا حبيباتي حفظكم الله ورحمكم
إلى نسوح بيتنا ملاك، سجود، نوفل، ساجد ومعاف، أنسوجولوا.

كلمة شكر وعرفان إلى صاحبة القلب الطيب التي ساهمت بالكثير من أجلي سنية حفظكم الله حبيبتني
إلى حبيبتني مريم شكرًا لك علي كل ما قدمته من أجلي حفظكم الله ورحمكم

كلمة شكر وتقدير ووفاء وإخلاص إلى صديقاتي وزميلاتي سماء، هاجر، مفيدة، سارة، آسيا، أحلام، حليمة، عجير،
خولة، مريم، صفاء، سنية، إنسان حفظكم الله

إلى زميلي مروان الذي ساعدني في كل الأوقات أتمنى لك التكر لك وللوالدة الكريمة حبيبتني وإخوتك.

إلى نصيبي المحلو أنسا كاه

إلى كل طالب علم أو معرفة إلى حين أضي وطني العزيز

فہرست

المختصر

| الصفحة | العنوان |
|-----------|--|
| | الشكر..... |
| | الإهداء..... |
| | فهرس الموضوعات..... |
| | فهرس الجداول..... |
| | فهرس الأشكال..... |
| | مقدمة..... |
| | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 05 | أولاً- الإطار التصوري للدراسة..... |
| 05 | 1- إشكالية الدراسة..... |
| 07 | 2- أسباب اختيار الموضوع..... |
| 08 | 3- أهمية الدراسة للدراسة..... |
| 08 | 4- أهداف الدراسة..... |
| 09 | ثانياً- الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة..... |
| 09 | 1- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة..... |
| 15 | 2- تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة..... |
| 20 | 3- المقاربات والاتجاهات النظرية..... |
| 25 | 4- الدراسات السابقة..... |
| | الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار |
| 37 | تمهيد..... |
| 38 | أولاً- نبذة عن مشاركة اتخاذ القرار في الإسلام..... |
| 39 | ثانياً- عوامل ظهور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 40 | ثالثاً- أهداف وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 41 | رابعاً- نظم وموضوعات المشاركة في اتخاذ القرار..... |

| | |
|--------------------------------------|--|
| 42 | خامساً-أساليب المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 48 | سادساً-مستويات المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 49 | سابعاً-العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 50 | ثامناً-اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 51 | تاسعاً-إرشادات المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 52 | عاشراً-ضوابط المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 53 | إحدى عشر-إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار..... |
| 56 | خلاصة..... |
| الفصل الثالث: الولاء التنظيمي | |
| 58 | تمهيد |
| 59 | أولاً-نشأة وتطور الولاء التنظيمي..... |
| 62 | ثانياً-أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي..... |
| 64 | ثالثاً-مقومات وركائز الولاء التنظيمي..... |
| 66 | رابعاً-خصائص وأهمية الولاء التنظيمي..... |
| 67 | خامساً-مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي..... |
| 69 | سادساً-صور الولاء التنظيمي..... |
| 70 | سابعاً-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي..... |
| 71 | ثامناً-العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي..... |
| 71 | تاسعاً-فوائد ومعايير قياس الولاء التنظيمي..... |
| 73 | عاشراً-العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية..... |
| 76 | إحدى عشر أسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي..... |
| 77 | النماذج المفسرة للولاء التنظيمي..... |
| 82 | خلاصة..... |

| | |
|-----|--|
| | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 86 | تمهيد..... |
| 86 | أولاً-مجالات الدراسة..... |
| 92 | ثانياً-العينة وخصائصها..... |
| 95 | ثالثاً-منهج الدراسة..... |
| 96 | رابعاً-أدوات جمع البيانات..... |
| 101 | خلاصة..... |
| | الفصل الخامس: التحليل السوسيولوجي للبيانات الميدانية |
| 103 | أولاً-تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج..... |
| 130 | ثانياً-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات..... |
| 134 | ثالثاً-مناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة..... |
| 137 | خلاصة..... |
| 139 | التوصيات والاقتراحات..... |
| 141 | قائمة المصادر والمراجع..... |
| | الملاحق..... |

فهرس الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | توزيع الأفراد العينية حسب متغير الجنس. | 92 |
| 02 | توزيع المبحوثين حسب متغير السن: | 93 |
| 03 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 94 |
| 04 | توزيع المبحوثين حسب متغير المهنة: | 103 |
| 05 | توزيع افراد العينة حسب الخدمة المهنية | 95 |
| 06 | يوضح اهتمام المؤسسة بإشراك عمالها في اتخاذ القرار. | 104 |
| 07 | يوضح سماح المسؤول للموظف بتقديم اقتراحات عند الحضور للاجتماعات | 104 |
| 08 | الأساس الذي يختار عليه المسؤول العاملين لمشاركتهم القرارات. | 105 |
| 09 | الأسباب التي تجعل المسؤول يستشير العمال عند اتخاذ القرار | 106 |
| 10 | امتلاك الموظف القدرة على إقناع الآخرين عند المشاركة في اتخاذ القرار | 107 |
| 11 | المفاضلة ما بين القرارات الجماعية والفردية | 108 |
| 12 | تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على زيادة تحمل المسؤولية للموظف | 109 |
| 13 | دور المشاركة في اتخاذ القرار في تفعيل تبادل المهارات بين الموظفين | 110 |
| 14 | تشجيع المسؤول للعمال على الإبتقان بأفكار جديدة. | 111 |
| 15 | اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز للعاملين | 112 |
| 16 | ما إذا الحوافز تزيد من انتماء العاملين | 113 |
| 17 | تأثير مشاركة اتخاذ القرار على الأنتماء التنظيمي | 115 |
| 18 | أسلوب التشاور يزيد من رضى العاملين بالمؤسسة | 116 |
| 19 | الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 116 |

| | | |
|-----|--|----|
| 117 | تأثير نوعية هذه الخدمات على زيادة انتماء الموظف للمؤسسة | 20 |
| 118 | قبول تغيير منصب العمل | 21 |
| 119 | ما الذي يربط الموظف بالمؤسسة أكثر. | 22 |
| 112 | تأثير مركزية اتخاذ القرار على طبيعة القرار المتخذ | 23 |
| 122 | تأثير عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار | 24 |
| 123 | تأثير شخصية المسؤول على عملية المشاركة في اتخاذ القرار | 25 |
| 125 | أن الصراع الوظيفي عائق يعترض مشاركة اتخاذ القرار | 26 |
| 126 | تأثير عدم اكتساب ثقافة الحوار على عملية المشاركة في اتخاذ القرار | 27 |
| 127 | تأثير الإجراءات والقوانين الصارمة على عملية مشاركة القرارات | 28 |
| 128 | تأثير ضعف نظام الاتصال على المشاركة في اتخاذ القرار | 29 |
| 129 | تأثير ضعف الثقة بين الموظف والمسؤول على عملية مشاركة في اتخاذ القرار | 30 |
| 129 | تأثير المحسوبية والمحاباة على عملية اتخاذ القرار | 31 |

فهرس الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 23 | هرم الحاجات " لأبرهام ماسلو " | 01 |
| 67 | مراحل تطور الولاء التنظيمي | 02 |
| 78 | العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي نموذج ستيرز | 03 |
| 79 | العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي نموذج مارش ومناري | 04 |
| 80 | العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج ديكونيز وسيمر | 05 |

مَقْصِدٌ

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات جذرية في جميع المجالات خاصة في مجال الإدارة والأعمال، الأمر الذي فرض على المؤسسات مسايرة هذه التغيرات الداخلية والخارجية التي نجم عنها تعقد مهام الإدارة ومتطلبات أدائها وكذلك تعقد الدور الذي يقوم به المسؤول مما أدى إلى صعوبة قيادة الإدارة من قبل شخص واحد، وذلك لاعتماد المؤسسات على الوسائل والأساليب التقليدية كالخبرة الشخصية للمسؤول وسيطرته على عملية اتخاذ القرار.

الأمر الذي فرض على المؤسسات إتباع أساليب حديثة والاهتمام بالعاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وذلك لتفعيل عمليات التبادل الفكري وتوفير المعلومات والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية وأكثر صواب من القرارات التي تتخذ من قبل شخص واحد لأنها توفر أكبر قدر ممكن من الآراء ووجهات النظر التي تمكن المسؤول إلى الوصول إلى البديل الأنسب كما تؤدي المشاركة إلى ضمان قبول العاملين للقرارات والتعاون والالتزام من طرفهم في تنفيذه لأنهم ساهموا في صناعته.

كما تعمل المشاركة على تعزيز روح الفريق وتدعيم نمط العمل الجماعي من جهة ومن جهة تعمل على الأخذ بعين الاعتبار لكفاءات العاملين ومساعدتهم في التغيير في جو من الديمقراطية التشاركية وتعزز سبل الحوار والتواصل بين الطرفين وخلق علاقات عمل جيدة الأمر الذي يؤدي حتما إلى زيادة معدلات الإنتاج بالمؤسسة وإلى قلة المشاحنات والصراعات مع ضمان العمل في بيئة عمل مريحة.

هذا ينعكس بالإيجاب على زيادة رضا العاملين وانتماءهم للمؤسسة الذي يؤدي حتما إلى تحقيق الولاء التنظيمي الذي له دور واضح في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فاعل ومتميز وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه سلوك العاملين، وفي المقابل يقلل من السلوكيات السلبية كترك العمل وتغيب عنه أو إهماله أو شعورهم بالإحباط.

لذا كان لابد على المؤسسات الحديثة تفعيل السبل التي تحقق الولاء التنظيمي وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار كمحفز لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم وكذلك زيادة الثقة في المرؤوسين وإشراكهم يجعل العاملين يحسون بالراحة في مكان العمل ويجعلهم أكثر ارتباطا بالعمل.

لذا جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة اقتصادية تقدم خدمات عمومية تحتوي على مناصب حساسة لذا تجدها تتبع كل السبل والطرق الحديثة لكسب ولاء العاملين، وعليه فقد حاولنا تقديم هذه الدراسة، وذلك

من خلال خطة منهجية علمية، انقسمت إلى جانبين، الجانب النظري والجانب الميداني مقسمة إلى خمس فصول.

الجانب النظري: ضم ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة، حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع، المفاهيم الأساسية والثانوية للدراسة، دون أن ننسى الإرث النظري المفسر للمشاركة في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي، أما في نهاية الفصل فقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان المشاركة في اتخاذ القرار وتم التعرض فيه إلى نبذة عن تطور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وعوامل ظهوره، أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، إرشادات واعتبارات وضوابط المشاركة في اتخاذ القرار، أساليب ومستويات المشاركة، والعوامل المؤثرة على المشاركة، وفي الأخير تطرقنا إلى إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان الولاء التنظيمي وتناولنا فيه نشأة وتطور الولاء التنظيمي، أسباب ومقومات وركائز الولاء التنظيمي، خصائص وأهمية الولاء التنظيمي، مراحل وأبعاد وصور الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة والعوامل التي تنمي الولاء التنظيمي، فوائد ومعايير قياس الولاء التنظيمي، العلاقة بين الولاء التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية، أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

الجانب الميداني: ضم فصلين كالآتي:

الفصل الرابع: خصص للإطار المنهجي للدراسة وتمثل في مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة والأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات.

الفصل الخامس: جاء بعنوان الدراسة الميدانية وتم فيه عرض وتحليل المعطيات الميدانية من خلال تفرغ الجداول وتحديد التكرارات والنسب المئوية ومناقشة نتائج الدراسة للتحقق من صدق الفرضيات

النجاة من النظر
النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد:

أولاً-الإطار التصوري للدراسة

1 -إشكالية الدراسة

2 -أسباب اختيار الموضوع.

3 -أهمية الدراسة

4 -أهداف الدراسة

ثانياً-الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

1-تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

2-تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة

3 -المقاربات والاتجاهات النظرية

4-الدراسات السابقة

خلاصة:

1-الإشكالية:

لم تظهر المؤسسات التي نراها اليوم بشكلها الحالي من أول مرة، بل مرت بالعديد من التغيرات والتطورات المتواصلة، تزامنا مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارات البشرية ، الأمر الذي جعل المؤسسات تسعى لمواكبة هذا التطور وتتبع أحدث الأساليب في عملية اتخاذ القرارات باعتبارها محور العملية الإدارية وكونها من أهم الوسائل التي تركز عليها المؤسسة ولتتمكن من القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها، غير أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة لا يتوقف على القرارات المتخذة فقط بل على مدى رشد هذه القرارات وفعاليتها، الأمر الذي فرض على المؤسسات التخلي عن الأساليب البيروقراطية التعسفية في القيادة وأخذت تهتم بالعاملين وبمشاركتهم في القرارات لأن هذه الأخيرة قبل أن تكون أسلوب عمل هي فلسفة قيادية تهدف الى الارتقاء الداخلي والخارجي للمؤسسة، وكذا باعتبار أن صالح العام للمؤسسة هو صالح العاملين بها وتشارك فيها جميع الأطراف على اختلاف تصنيفاتها في السلم الوظيفي، وهذا من منطلق أن المرؤوسين هم الأكثر دراية بخبايا العمل وما يعترضه من مشكلات وصعوبات، كما تعمل المشاركة على تنبيه المسؤولين إلى العديد من النقاط التي قد يغفلون عنها.

ف نجد المؤسسات المتميزة تبني قراراتها وفق مبدأ التشاركية، التي تمنح فرصة الإبداع للموظفين من خلال فتح باب المناقشات والحوار وتبادل الخبرات والمعلومات وذلك لتفعيل عمليات التبادل الفكري والمشورة والاستفادة من كل الأفكار المطروحة واختيار المناسبة منها الأمر الذي يعزز من هامش المسؤولية المشتركة في المؤسسة، فتحفيز العاملين معنويا ومشاركتهم في القرارات ينعكس بصفة آلية على أدائهم في العمل فيرفع من مردوديته، ويجعل العاملين يطمحون في التطوير من ذواتهم ومن التحسين المستمر لمهاراتهم لنيل استحقاقية هذه المشاركة وبالتالي الارتقاء أكثر في جميع المجالات ويعود ذلك بالإيجاب، على معدل المخرجات التي تطرحها المؤسسة كما تخلق المشاركة علاقات قائمة على التعاون والتضامن بين العاملين فيما بينهم، فحضور الاجتماعات أو مجالس العمل أو غير هذا من أساليب المشاركة من شأنه أن يحسن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم التي قد تتحول إلى علاقات يغلبها الطابع الغير الرسمي نظرا لكون المؤسسة فضاء تواصلية قائم بذاته، فتحدث المشاركة لدى المرؤوسين نوع من الرضا من خلال إحساسهم بالثقة التي يمنحها المسؤولين، والتي يزيد إحساسهم بالتقدير لكيانهم ولمؤهلاتهم العلمية والعملية فترفع من اندفاعهم للعمل بفضل النمط الديمقراطي المشبع

بالأسس العقلانية التي تركز على إشباع حاجيات العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة التي بدورها تؤدي إلى إخلاص العاملين وزيادة انتمائهم وولائهم.

فالولاء التنظيمي هو ما تطمح تجسيده المؤسسات الحديثة لعمالها، حيث نجد من خلال تطور الفكر الإداري منذ بداية القرن العشرين خصوصا عند مدرسة العلاقات الإنسانية بروز أهمية المكانة التي يحتلها الولاء التنظيمي، فنجد المؤسسات الجيدة هي من تملك القدرة على غرس حب المنظمة والانتماء لها والاندماج فيها، وأن يدرك العاملين أنهم جزء منها ونجاحها يعني نجاحهم وهذا يكون عندما يرتفع مستوى رضاهم على بيئة العمل الذي ينعكس بشكل مباشر على أدائهم، فنجاح المنظمة ووصولها لأهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وشعورهم بأنها قريبة من أهدافهم الشخصية، لذا أصبح الاهتمام بالعمال وتحقيق الولاء التنظيمي ضرورة لا غنى عنها في المؤسسات والبحث عن سبل تفعيله أكثر وذلك من خلال حرصها على تطبيق العوامل التي تتميه ولعل أهم هذه العوامل هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، حيث تعد هذه الأخيرة حافز معنوي يشجع العمال على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة التي تؤدي حتما إلى مشاركتها في تحمل مسؤولية القرارات التي تم اتخاذها، فالمشاركة تعمل على زيادة الولاء وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم أكثر، بحيث يعتبرون ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وروح معنوية.

ومن خلال ما تم عرضه يمكننا طرح التساؤل الآتي:

➤ هل تؤثر عملية المشاركة في اتخاذ القرار على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالتالي:

- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي؟
- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الانتماء التنظيمي؟
- هل هي معوقات المشاركة في اتخاذ القرار؟

➤ فرضيات الدراسة:

استناداً إلى ما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات فإن الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية.

➤ الفرضية العامة:

تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي.

➤ الفرضيات الفرعية:

● الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع التنظيمي.

● الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الانتماء التنظيمي.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك مجموعة من المعوقات التي تعترض عملية المشاركة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

2-أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ويمكن تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأسباب

موضوعية:

أ-الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعرف على كل ما يتعلق بجوانب الموضوع.
- تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- محاولة معرفة كيف تساهم مشاركة اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي.
- الوقوف على أهم الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- قلة البحوث والدراسات العلمية التي تناولت علاقة مشاركة اتخاذ القرار بالولاء التنظيمي.
- فشل الكثير من المؤسسات في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بها.
- شكاوى ومعاناة العديد من الموظفين بسبب عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.
- تحسيس المسؤولين في مؤسسة سونلغاز بضرورة عملية مشاركة اتخاذ القرار لتحقيق الولاء التنظيمي.
- قابلية إنجاز ودراسة الموضوع، سواء ما تعلق بالجانب النظري والميداني.

3- أهمية الدراسة:

- معرفة الدور الذي تلعبه المشاركة في اتخاذ القرار ومساهمتها في تحقيق الولاء التنظيمي وهذا ما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها.
- معرفة مدى إدراك المؤسسة لأهمية مشاركة اتخاذ القرار وتأثيرها على رضا العاملين.
- معرفة الدور الذي تلعبه مشاركة اتخاذ القرار في تطوير السلوك الإبداعي للعاملين.
- معرفة العوامل المتعددة التي تساعد في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين وانتمائهم للمؤسسة.
- معرفة معيقات المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على ولاء العاملين للمؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- الاطلاع على أساسيات عملية مشاركة في اتخاذ القرار.
- الاطلاع على أهمية ودور الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة.
- التعرف على مدى فهم متخذ القرار لأهمية مشاركته للعاملين بالمؤسسة ومعرفة أهم الأساليب الحديثة التي تساعد على ذلك.
- معرفة أهم الأساليب التي تستعملها مؤسسة سونلغاز في مشاركة اتخاذ القرار.
- فهم العوامل المحققة للولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز والتي بدورها تعتبر حافزا للعمال على الإبداع.

- الوصول إلى بعض الاقتراحات في نهاية الدراسة التي من شأنها أن توضح مدى مساهمة مشاركة اتخاذ القرار في تحقيق الولاء التنظيمي.

ثانياً- الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة:

1- المفاهيم الأساسية للدراسة:

أ- المشاركة:

لغة: عرفت المشاركة في معجم المصطلحات الفنية بأنها، إشراك، شرك، تعني عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك¹.

اصطلاحاً: تعددت التعاريف حول مفهوم المشاركة حيث نجد "ريفكيسن" عرف المشاركة بأنها: "التدخل أو الاندماج التطوعي للناس لتشارك في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم"².

أما برنامج الأمم المتحدة: فعرف المشاركة بأنها: "السماح للناس بأن يكون لديهم الرأي في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم"³.

يتضح هنا أن المشاركة هي عبارة عن تبادل في أي مجال أو أي شيء تشمل حتى الأحاسيس والشعور.

في جانب آخر عرفت المشاركة بأنها "مفهوم بسيط ينبع من فكرة الملكية حيث أنها هي قلب موضوع المشاركة بمعنى أن عندما يمتلك شخص شيئاً ما سواء كان هذا الشيء فكرة أو معتقد أو شيء مادي فإنه يشعر بدرجة من المسؤولية تجاهه"⁴.

يتضح هنا أن المشاركة هي عبارة عن ملكية لشيء ما، فالإنسان لما يحس أنه مالك لجزء من الشيء تصبح لديه مسؤولية اتجاهه.

1- يوسف خياط، المصطلحات الفنية، دار لسان العرب، بيروت، 2011، ص354.

2- أحمد محي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية لتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمى، رسالة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، مصر، 2014، ص34.

3- عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين المتسلسل لقدرات المورد البشري، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، ص359.

4- أحمد محي صقر، مرجع سابق، ص 34.

التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة فإن المشاركة هي عملية تدخل واندماج الفرد في عملية اتخاذ القرار.

ب-القرار:

لغة: عرف القرار بمعنى قر أي سكن واطمأن وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر والقرار هو ما انتهى إليه الأمر¹.

اصطلاحاً: تعددت التعاريف واختلفت باختلاف العلماء والباحثين حيث عرف "ياغي" القرار بأنه: "عملية اختيار تقوم على المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو لمعالجة مشكلة معينة قائمة".

أما "العزوي" فقد عرف القرار بأنه "اختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية مفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها"². يتضح من خلال مجموعة هذه التعريفات أن القرار هو عملية المفاضلة لحل من بين مجموعة من الحلول المطروحة.

في حين أن، "بارنارد" عرف القرار على أنه، "أساليب وتكيف لعدد من البدائل"³. ومن خلال التعريف السابق نجد أن القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المتوفرة أو تكيف متخذ القرار مع بديل من البدائل.

عرف القرار كذلك بأنه، "حكم أو اختيار بديلين أو أكثر ويظهر في عدد لامتناه من المواقف تبدأ من حل المشكلة وتنتهي عند تنفيذ عدد من التصرفات"⁴.

¹ - رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 22.

² - حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 28.

³ - محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010، ص 15.

⁴ - سلسلة الإدارة المثلى، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة دور لينغندريلين، لبنان، ط1، ص 22.

ج- اتخاذ القرار:

اصطلاحاً: تعددت التعاريف حول مفهوم اتخاذ القرار حيث نجد حبيب مجدي عرف اتخاذ القرار بأنه: "هو العملية التي من خلالها يتم الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة"¹.

ويتضح هنا، أن اتخاذ القرار هو اختيار بديل واحد من الكل للوصول إلى أهداف المنظمة.

أما "سيف الدين عبدون" فيعرف اتخاذ القرار بأنه "هي القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة تعترضه بالاختيار بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات الموجودة لدى الفرد أو التي يجمعها وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الشخصية".

ويتضح هنا، أن اتخاذ القرار هو قدرة الفرد في وصوله لحل المشكلات التي أصابته.

في حين نجد، "تركي محمد" عرف اتخاذ القرار بأنه، "العملية التي بموجبها يتم تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل"².

أما "مارشال وسيمون" فعرف اتخاذ القرار بأنه، "هو اختيار واكتشاف البدائل المرضية ولا تهتم باكتشاف أفضل البدائل التي في الحالات الخاصة سواء كان فردياً أم جماعياً"³.

يتضح هنا أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل المناسب من بين البدائل الموجودة.

في حين، جاءت عملية اتخاذ القرار في تعريف آخر بأنها: "عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم تنتهي بعمله اتخاذ القرار".

وبالتالي نجد، أن عملية اتخاذ القرار تقوم وفق مراحل وتنتهي باتخاذ القرار.

¹-ياسين العيشاوي، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016، ص 24.

²- طارق عبد الرحمن، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 191.

³- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص 119.

التعريف الإجرائي:

ومما سبق، نجد أن مفهوم اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل المناسب من البدائل الموجودة أو إتيان بديل جديد لحل مشكلة ما وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويكون إما جماعيا أو فرديا.

د- مشاركة اتخاذ القرار:

عرفت مشاركة اتخاذ القرار في الفكر الإسلامي بأنها: "الشورى وهي من المبادئ الإسلامية التي أكدها القرآن واعتبرها إحدى الدعائم التي يقوم عليها الحكم الإسلامي وجعلها من صفات المسلمين¹، في كتابه الحكيم: " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ " (سورة الشورى، آية 38).

كذلك أمر الله الرسول صلى الله عليه وسلم بأن يسلك أسلوب الشورى في إدارة الحكم²، حيث قال تعالى: " فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَئِن لَّهْمُ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (سورة آل عمران، آية 159).

ومنه، نجد من آيات الله عز وجل أن أسلوب الشورى أو ما يسمى بالمشاركة في اتخاذ القرارات في مجال الإدارة هو من أفضل الأساليب التي أمرنا الله عز وجل بها وذلك لأن الرأي الجماعي أفضل من الفردي.

في حين عرف "عقيلي" مشاركة اتخاذ القرار بأنها، "علاقة تبادلية بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق من حدة الصراع بينهما"³.

1- أحمد محي خلف صقر، مرجع سابق، ص33.

2- إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص 135.

3 - شوقي محمد الصياح وآخرون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، 2017، ص 142.

وفي هذا الصدد، أن مشاركة اتخاذ القرار هي تبادل بين المؤسسة والعامل حيث يعتبر هو عنصر مؤثر في المشاركة في اتخاذ القرارات حفاظا على استقرار جو العمل وخفضا من حدة الصراعات. بينما "توسترومودفيس" عرف المشاركة في اتخاذ القرار على أنها: "انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها"¹. ويتضح هنا أنها تقوم على ثلاث نقاط أساسية هي انغماس العمال في عملهم ومساهماتهم لتلبية رغباتهم مع تحمل مسؤولية قراراتهم.

ومن جانب آخر، عرفت المشاركة في اتخاذ القرار بأنها: "دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها الشيء الذي يساعدهم على قبول القرارات دون المعارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه"². وفي هذا السياق، نجد أن المشاركة في اتخاذ القرار هي عبارة عن دعوة من المسؤول أو القائد لحل ومناقشة المشاكل للتوصل لأفضل الحلول هذا ليساعده على اتخاذ قرار أكثر عقلانية مع ترك ثقة بينه وبين المرؤوسين.

التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة فإن مشاركة اتخاذ القرار هو عملية تقوم على مشاركة العمال للقائد في عملية اتخاذ القرارات لها جانب إيجابي للطرفين حيث تساعد القائد على إعطائه أفكار جديدة وتحقيق الاستقرار في المؤسسة أما العمال فتزيد ثقتهم بالقائد والإحساس بقيمتهم إضافة إلى تحقيق الولاء للمؤسسة.

هـ-الولاء التنظيمي:

لغة: عرف الولاء بأنه الملك، القرب، القرابة، والنصرة، والمحبة.³

اصطلاحا: عرف الولاء على أنه: " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته."

¹ - بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014، ص 173.

² - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 102.

³ - معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط 5، 1058، 2010، ص 1058.

عرف كذلك الولاء بأنه "شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته"¹.

حيث، يتضح هنا أن الانتماء هو إحساس داخل الفرد بانتمائه لشيء ما.

وتعددت تعاريف الولاء التنظيمي حيث نجد أن "إبراهيم" عرف الولاء التنظيمي بأنه، "الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في أعمالها والتضحية الشخصية لصالحها والانجاز فوق المتوقع لمهامها، والإسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها"². وبالتالي نجد، أن الولاء التنظيمي هو مدى تعلق الموظف أو العامل واندماجه في عمله وكيفية تضحيته والعمل فوق قدرته لصالح هذه المؤسسة رغبة في البقاء في هذه المؤسسة والاستمرار في خدمتها.

بينما عرف "الخطاب" الولاء التنظيمي بأنه، "يعبر عن استمرار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية"³.

ومنه نجد، أن الولاء هو استمرارية تبادل بين العامل والمؤسسة حيث يعمل على إعطاء كل ما يملك لهذه المنظمة والعمل على نجاحها.

في حين، نجد "سيترز" عرف الولاء التنظيمي بأنه، "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها".

أما "آلانوماير" عرف الولاء التنظيمي: "بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها"⁴.

ويتضح هنا أن الولاء حالة داخلية في نفس العامل تعكس مدى انسجامه مع منظمته.

1- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص165.

2- أحمد الشايب، عنان أبو حمور، الولاء والتميز الإداري، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ص 308-309.

3- عمر محمد درة، استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011، ص90.

4- عبد الفتاح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، عدد (3)، (4)، 2009، ص 292.

عرف الولاء التنظيمي عند درين بأنه: " درجة اندماج ومشاركة الفرد في المؤسسة والذي يتمثل بقبول الأهداف والرغبة بالقيام بأعمال الآخرين"¹.

يتضح هنا أن الولاء هو درجة اندماج وعمل الفرد داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف وعمل حتى أعباء زملاء.

بينما ينظر "الاتجاه التبادلي" للولاء التنظيمي بأنه، "العلاقة بين المنظمة وأفرادها علاقة تبادلية فالمنظمة تطلب من أفرادها الالتزام بقيمها وتحقيق أهدافها وتقديم الأداء الأفضل والولاء لها وعدم تركها للعمل في منظمات أخرى بالمقابل فإن الفرد يطالب من منظمته أن تسهم في إشباع حاجاته ورغباته المتنوعة وتوفير له المكانة والأمن والاستقرار"².

ويتضح هنا أنه عبارة عن علاقة تبادل بين المؤسسة والعامل بتلبية الاحتياجات حيث تقوم المؤسسة بتلبية رغباته والعامل يحقق لها أهدافها.

التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة فإن الولاء التنظيمي هو عمل الموظف واندماجه في المؤسسة لدرجة تحمل فوق طاقته والقيام بأعمال خارج نطاقه من أجل نجاح مؤسسته حتى وإن وجد مؤسسة تعطيه أجر أكبر.

2- المفاهيم المساعدة في الدراسة:

أ- الانتماء التنظيمي:

اصطلاحاً: تعددت التعاريف حول مفهوم الانتماء حيث عرف "بيكر" الانتماء التنظيمي بأنه، "يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة وعدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على ناحية مادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو العلاقات التي كونها"³.

¹ - أحمد الشايب، عنان أبو حمور، مرجع سابق، ص 309.

² - عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 89.

³ - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات وصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص

يتضح هنا أن الانتماء هو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة وتعلقهم بها نتيجة وجود مصالحه فيها فيتولد عنه خوف من تركها وذهاب تلك المنافع أو المنصب تصل حتى إلى الخوف من ترك صدقاته التي تعرف عليهم.

أما "جيمس مارش وهربت سيمون" عرف الانتماء التنظيمي بأنه، "ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، كذلك على أنه العلاقة الرسمية التي ترتبط الفرد بالمؤسسة تحكمها مجموعة من القوانين وتوظيف كل طاقته للعمل ومساعدة الزملاء وبذل أكبر جهد ممكن أثناء العمل والحفاظ على استمرارية تلك العلاقة الرسمية لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل إثبات ولائها لها"¹.

ويتضح هنا أن الانتماء التنظيمي هو عبارة عن العلاقة الرسمية بين العامل والمؤسسة وما تتيح للعمال من مكاسب وفوائد ما يدفعه إلى بذل جهد أكبر في المؤسسة ومساعدة الآخرين للحفاظ على ارتباطه بالمؤسسة واثبات ولائه لها.

أما المدخل النفسي الذي قدمه "بورتر" وزملائه عرف الانتماء التنظيمي بأنه يمكن وصفه من خلال ثلاث عناصر كما يلي:

- قبول القيم وأهداف المنظمة.
 - رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.
 - رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.
- ومنه، نجد أن الانتماء التنظيمي يتكون من حالات عناصر قبول قيمها ورغبة شديدة في بذل كل جهده لها مع الحفاظ على انتماءه واعتباره جزء منها.

في حين "لورنزيسبولدي" عرف الانتماء التنظيمي بأنه، "يسمح لكل فرد بالتعريف الذاتي لنفسه والظهور كشخص متوحد مع الكل فالانتماء وهو اكتساب سلوك الجماعة والتوحد معها واكتساب هوية يعرف نفسه بها"².

¹ عيساوي ساسي، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة باحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، 2018، ص160.

² عيساوي، الساسي، مرجع سابق، ص160.

وبالتالي، نجد أن الولاء هو عبارة عن كيفية إثبات الفرد نفسه داخل جماعة العمل وانتمائه لها واكتساب هوية يعرف بنفسه بها.

وعُرف الانتماء التنظيمي أيضا بأنه، "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية من استمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".

ومنه، أن الانتماء التنظيمي هو مدى قبول العامل لأهداف المنظمة ورغبته في بذل كل جهده لصالحها واستمرار عضويته فيها.

التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة فإن الانتماء التنظيمي هو مدى ارتباط العامل بالمؤسسة التي تقدم له مكاسب وفوائد فتعمل على بذل جهد أكبر للحصول على امتيازات أخرى وكذلك للحفاظ على عضويته فيها وتشمل أيضا مركز الشخص والعلاقات التي كونها والتي يريد الحفاظ عنها.

ب- مفهوم الإبداع:

لغة: عرف الإبداع في اللغة على أنه، أبدعت الشيء اخترعته على غير مثال سبقا¹.

عرف "ألكسندر وشكا" الإبداع بأنه، "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أخرى".

أما "هريت سميون" عرف الإبداع بأنه، "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية".

في حين "هافل" عرف الإبداع بأنه، "القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة".

أما "سميث" عرف الإبداع بأنه، "التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل بينهما علاقات"².

¹ طارق محمد سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ط3، 2004، ص14.

² طارق محمد سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 18.

ومنه، من خلال جملة هذه التعريفات أن الإبداع مرتبط بقدرة المبدع على الجمع بين الأفكار وإخراج شيء جديد مع استعمال خياله لإشباع حاجاته.

الإبداع هو خلق شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة¹. ويتضح من خلال هذا المفهوم أن الإبداع هو خلق شيء جديد أو النظر لشيء من زوايا جديدة. أما "صباحي" يعرف الإبداع بأنه، نشاط فردي أو جماعي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة والقيمة والجودة والفائدة من أجل المجتمع.

في حين، "قطامي" عرف الإبداع بأنه، "القدرة على التعامل بطريقة سهلة ومريحة مع المشكلات الغامضة أو الغير محددة وإيجاد مداخل جديدة وأصيلة وتجريب أساليب جديدة تماما"². يتضح من خلال تعريف صباحي وقطامي أن الإبداع هو نشاط فردي أو جماعي أو هو أسلوب يسمح بالتعامل مع المشكلات الغامضة وحلها.

ويعرف كذلك الإبداع على أنه، "فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة ويمكن أن تتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهيكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".

في هذا السياق، يعرف الإبداع على أنه، "تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها"³.

من خلال التعريف الأول والثاني يتضح، أن الإبداع هو الإتيان بفكرة جديدة بغرض تحسين الإنتاج أو الخدمات أو الأداء أو أفكار جديدة في التكنولوجيا أو النظم والخطط والبرامج الجديدة لخدمة المنظمة سواء كهيكل أو للأفراد.

¹ - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 259.

² - محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبداعي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ط2، 1997، ص 144.

³ - لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، السعودية، 2017، ص 9-10.

التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة الإبداع هو قدرة العامل أو الموظف على الإتيان بفكرة جديدة أو تطوير القديمة مع استعمال الخيال والخروج من الروتين وينتج عندما يريد العامل أن يثبت نفسه أو عندما تشجع المنظمة هذه العملية.

ب-الرضا الوظيفي: تعددت واختلفت التعاريف حول مفهوم الرضا حيث عرف "العديلي" الرضا الوظيفي بأنه، "الشعور النفسي بالفنائة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة¹.

ويتضح هنا أن الرضا الوظيفي هو ارتياح العامل وشعوره بالسعادة وهو في بيئة عمله.

أما "ياغي" فعرف الرضا الوظيفي على أنه، "عبارة عن ظاهرة شعورية تنشأ عن التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمل ومقدار ما يحصل عليه فعلا من هذا العمل فعلا"².

ومنه، نجد أن الرضا هو ظاهرة تنشأ عندما يتحصل الفرد على ما كان يتوقعه من هذا العمل

عرف "عاشور" أنه مجموعة العوامل الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد بأنه يحققه من عمله³.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو مجموعة العوامل التي يحس بها العامل إيجابية أم سلبية كانت وهي التي تعبر عن مدى الإشباع التي يحققه من العمل.

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص86.

² - فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 16، عدد 2، السعودية، 2019، ص 226.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 86.

عرف كذلك الرضا الوظيفي بأنه " مشاعر العامل ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقته سواء مع رؤسائه أو زملائه، فهو يمثل سلوك ضمنا يكمن في وجدان الفرد وأنه كلمه لم أفهمها فإنه يقوم على أربعة محاور تشمل الشعور، التقبل والتوقع، وإشباع الحاجة"¹.

وبالتالي، نجد أنه مجموعة من مشاعر تبدأ بتقبله لعمله وتوقع الأفضل منه وينتهي بتحقيق وإشباع رغباته.

كذلك عرف بأنه، "يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعليته بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق"².

يتضح هنا أن الرضا هو مدى ارتياح العامل الذي يجعله يزيد من إنتاجياته والعمل دون ملل أو ضيق.

التعريف الإجرائي:

حسب موضوع الدراسة فالرضا الوظيفي يمكن تعريفه بأنه مدى تقبل العامل لوظيفته ورضاه عنها فتزيد إنتاجيته، إنه يعمل براحة وحب وبالتالي علاقته داخل المؤسسة جيدة ما دام راض فهو محقق لحاجاته في هذه الوظيفة.

ثالثا-المقاربات والاتجاهات النظرية:

1-مدرسة العلاقات الإنسانية:

بدأت في العقد الرابع من القرن الماضي، قيم الرقاء والعلاقات الإنسانية تفعل فعلها في تحديد وظائف الإدارة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الديمقراطية، وبدأ الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبارها سبيلا إلى فهم واقع العمل، ولعل من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية عالم الاجتماع بجامعة هارفرد "التون مايو" (1880-1949م)، حيث كانت مبادئ الإدارة تقوم على أساس من تصورات "تايلر" التي تدعو إلى دراسة العمال دراسة فردية، واعتبار العامل كآلة وبأن الكفاءة تأتي من خلال محاصرة الجهود

¹-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من مفهوم الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدين الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 40.

²- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص9.

الضائعة، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على تلك النظرية، ولعل ما قام به مجموعة من علماء النفس والاجتماع، وعلى رأسهم "التون مايو" في شركة هاوثرن اليكترىك بشىكاغو في الفترة من (1923-1927م) قد أفرزت نظرة جديدة للعامل، من حيث أنه كائن معقد له حاجاته الأساسية والنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها¹.

كما توصلت هذه الدراسات إلى أن الحاجات الاجتماعية كالانتماء والولاء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها، لذا أصبحت الإدارة معنية بدراسة السلوكيات الهادفة إلى تفسير السلوك الإنساني، مثلما دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين والسماح بمناقشتهم في جميع الأمور ويمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات مع غيره.
- من سماته التعاون وليس التنافس.
- إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهمة كأهمية إشباع حاجاته المادية .
- تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين.
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين².

لقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الحاجات الاجتماعية كالانتماء والولاء والتقدير والمكانة الاجتماعية مهمة كأهمية الحاجات الفسيولوجية مثل الجوع والعطش واللباس والمأوى وما شكلها، لذا دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسين وبأن يقتربوا منهم في الألفة والحميمة التي تسمح بمناقشتهم حتى في الأمور الشخصية، إضافة إلى شؤون العمل والتعامل معهم كشركاء، كما دعت إلى تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وحسن انتماءهم، وسعيهم لتنفيذ تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات.

¹ عبد القادر بالي وآخرون، نظرية المنظمات، مخبر لابداك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019، ص 25.

² محمد هاني محمد، إدارة وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعتر لنشر والتوزيع، عمان، ص 53.

2- نظرية المنظمات لسايمن:

عارض "سايمن" في نظريته عن اتخاذ القرار مسلمة العقلانية التامة التي صاغها أساتذة "هارفار" واقترح بدلها مفهوم العقلانية المحدودة أو العقلانية الإجرائية من أجل تحليل السلوك التنظيمي واتخاذ القرار.

يعتبر هذا النموذج أكثر واقعية من النموذج الكلاسيكي إذ ينطلق من ملاحظة السلوكيات البشرية ويتوافق مع التحليل المعرفي لمتخذ القرار، هذا الأخير يتميز حسب "سايمن" بثلاثة خصائص كبرى: متخذ القرار لا يمتلك نظرة شاملة لمحيط المؤسسة ولا يستطيع معالجة كل المعلومات المتوفرة. ليست للإنسان أفضليات واضحة ومرتبطة بشكل تدريجي بل لديه تطلعات متغيرة بتغير الأزمنة. متخذ القرار لا يسعى إلى تضخيم نتائج اختياراته بل يهدف إلى تحقيق مستوى معين من الرضاء تناولت نظرية "سايمن" على مفهوم العقلانية المحدودة، حيث ركزت على نقطة مهمة هي عدم مقدرة شخص واحد على اتخاذ القرار لأنه لا يملك نظرة كلية وشاملة هذا دليل على أهمية مشاركة القرارات مع مرؤوسيه¹.

3- نظرية y:

ركز "ماك جريجور" في نظرية y على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، يرى أن بتطبيق هذه النظرية تصل المؤسسة إلى إرضاء الأفراد العاملين ويتعزز انتمائهم وولائهم وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي، ومن أبرز أفكار "ماكجريجور" ما يلي:

- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يواجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام الحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.
- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم².

¹ عبد القادر بالي وآخرون، مرجع سابق، ص 52-53.

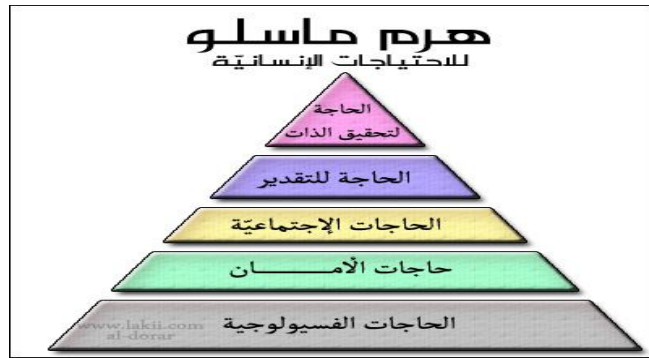
² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 9، الأردن، 2015، ص 62-63.

تتاول "ماك جريجور" فكرة أن الرئيس هو المسؤول عن إرضاء العاملين وتعزيز ولائهم وانتمائهم وأن العمال يحبون مشاركة الرؤوس في اتخاذ القرار لأنها تشعرهم بالحرية ويرغبون في المساعدة لحل مشكلات المؤسسة، مما يزيد من حبهم لعملهم.

4-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

اعتبر ماسلو أن سلوك الفرد يكون محكوم بخمس حاجات وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل 01: يوضح هرم الحاجات " لأبراهام ماسلو "



المصدر: عبد الله أبو زعيزع، نظريات الإرشاد والعلاج النفسي مدخل تحليلي، مركز دبيونو لتعليم

التفكير، الأردن، 2011، ص146.

نظرية "ماسلو" تعتبر من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية قدمها، والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا وقد رتب "ماسلو" حاجات الإنسان كالاتي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات التي ترتبط ارتباطا مباشرا ببناء الفرد مثل الطعام والشراب والتزواج¹.
- **حاجات الأمن:** البشر عموما يشعرون بالحاجة إلى الانتماء والقبول، سواء إلى مجموعة اجتماعية كبيرة (كالنوادي والجماعات الدينية، والمنظمات المهنية، والفرق الرياضية) أو الصلات الاجتماعية الصغيرة (كالأسرة والشركاء الحميمين، والمعلمين، والزملاء المقربين)، والحاجة إلى الحب من الآخرين، وفي غياب هذه العناصر الكثير من الناس يصبحون عرضة للقلق والعزلة الاجتماعية والاكتئاب.

¹ عبد الله أبو زعيزع، نظريات الإرشاد والعلاج النفسي مدخل تحليلي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، 2011، ص146.

- **الحاجات الاجتماعية:** هنا يتم التركيز على حاجات الفرد في تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة.
 - **الحاجة للتقدير:** هنا يتم التركيز على حاجات الفرد في تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة.
 - **الحاجة لتحقيق الذات:** هنا يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات¹.
- تناولت نظرية "ماسلو" أن الإنسان يرغب بإشباع دوافعه عبر مراحل بدءاً بالأكل والشرب ثم البحث عن شعور الأمن لأنه بحاجة إلى الانتماء إلى جماعة العمل وإحساسهم بمكانة مرموقة والثقة من طرف المؤسسة فيه فتزيد درجة الولاء التنظيمي لديه فتتولد لديه الرغبة في تحقيق ذاته.

5- نظرية ماكليند:

قدم "ديفيد ماكليند" نظريته بشأن الحاجات المنجزة بعد إجراء لمجموعة اختبارات للشخصية بهدف تحليل الأفكار والحاجات الإنسانية وتفسيرها، وقد توصل إلى أن عوامل الدافعية تصل برغبات وحاجات الأفراد التي أوجزها كما يلي:

- **الحاجة للإنجاز:** وهي تعكس رغبة الأفراد لعمل الأشياء بصورة أفضل وتحقيق إنجازات مهمة
- **الحاجة للقوة:** وتعكس رغبة الأفراد للتأثير في الآخرين وممارسة النفوذ عليهم.
- **الحاجة إلى الصداقة:** وهي الحاجة في أن يكون للإنسان صداقة ويتفاعل مع الآخرين وله انتماء وولاء للأسرة أو ولاء لمحل العمل أو الوطن².

تشابهت نظرية "ماكليند" مع نظرية "ماسلو"، كما أكد على ضرورة تفاعل مع الآخرين وتحقيق الانتماء والولاء لدى العاملين تجاه المؤسسة.

6- نظرية الدرغر:

وهي نظرية الوجود والانتماء وتم بنائها على أساس نظرية "ماسلو" للحاجات، جزء في البداية مستويات الحاجات الخمسة "لماسلو" إلى ثلاث طبقات هي:

¹ - محمد زياد حمدان، تصنيف ونظرية للسلوك الاجتماعي نحو إطار علمي لدراسة وتنمية الاجتماع الإنساني، دارالتربية الحديثة، سوريا، 2002، ص 91.

² - سعد على الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 415.

- حاجات الوجود والبقاء: وهي مطلوبة للجوانب العضوية والمادية للكائن الحي، وهي في نظرية "ماسلو" تتضمن الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات السلامة والأمان.
 - حاجات الارتباط أو العلاقة: وهي مطلوبة لإشباع العلاقات الشخصية أو بين الأشخاص، في سلم "ماسلو" تعزى للحاجات الاجتماعية.
 - حاجات النمو: وهي مطلوبة من أجل الاستمرارية، النمو النفسي، التطوير وتعني في سلم "ماسلو"
 - حاجات التقدير وتحقيق الذات، حيث يفترض هذا المدخل أن الحاجات الغير المشبعة تستشير السلوك وهذه هي حاجات المستوى الأدنى التي ينبغي إشباعها، وتقل أهميتها في نفس المستوى عندما يتم إشباعها، تصبح الحاجات في المستوى الأعلى أكثر أهمية عندما يشبعها، وعندما لا يتم إشباع هذه الحاجات ربما ينتقل الشخص إلى الحاجات الأدنى في السلم¹.
- اهتمت نظرية "الدفر" بأهمية الولاء والانتماء من منظور أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تجعل الفرد يقوي علاقاته وارتباطاته داخل المؤسسة، وعند تحقيقها تزيد درجة ولائه للمؤسسة.

رابعا-الدراسات السابقة:

1-الدراسات الجزائرية:

(الدراسة الأولى، أحمد السويسي، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي)².

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأسس التي تبنى عليها الثقافة المنظمة وكيفية تأثيرها على الأداء وكيف تكسب ولاء العمال وتحقيق مردودية أفضل ومعرفة المعوقات الثقافية التي من شأنها التي تحد من تحقيق الولاء التنظيمي.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير على الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط؟
- هل هناك لثقافة الإبداع تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة؟

¹. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2018، ص 149.

²- أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحميدة بن عجيلة، الأغواط، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.

- هل يمكن للثقافة التحفيزية أن تساهم في تحقيق ولاء العاملين داخل المؤسسة؟
 - هل بمشاركة الأفراد في صناعة القرارات من شأنها أن تزيد من ولائهم بالمؤسسة؟
- للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات هي:
- لثقافة الإبداع السائدة تأثير على زيادة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.
 - للثقافة التحفيزية تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.
 - مشاركة الأفراد في صناعة القرارات يزيد من ولائهم.
- للتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعتبره المنهج المناسب للظواهر الاجتماعية مع استخدام استمارة الاستبيان كأداة للدراسة وقد قسمت لثلاث محاور كما يلي:
- المحور الأول ضم البيانات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية.
 - أما المحور الثاني تعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، أما المحور الثالث تناول الباحث فيه الولاء التنظيمي، وقد اختار الباحث عينة البحث بنسبة 50 بالمائة من المجتمع الكلي من العمال الذي عدده 757 عامل مدمج مستبعدا منهم عمال العقود التي لا تعمل بصفة دائمة.
- وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج هي:
- يسود المؤسسة العمومية ثقافة قوية والتي من خلالها تشجع على الإبداع وكل تفكير ابتكاري يمكنها من غرس ثقافة الإبداع داخل المؤسسة ما يضمن ولاء عمالها.
 - تحفيز العمال من خلال تقديم الأجر المناسب، الترقية، العلاوات، الشكر والثناء والتقدير... الخ، تمكن العمال من تسوية علاقتهم بها ويشعرهم بالرضا والولاء لها وهذا ما يدل على وجود ثقافة تحفيزية تتبعها المؤسسة لكسب ولائهم.
 - تساهم المشاركة في صناعة القرارات في تلبية الحاجات الاجتماعية نتيجة روح الفريق.

تعقيب على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر كل من التحفيز ومشاركة اتخاذ القرارات والإبداع على ولاء العاملين وهنا يكمن وجه الشبه مع دراستنا التي ركزت على فهم أثر المشاركة على الولاء لكن سلطت

الضوء على معرفة كيف تساهم المشاركة في زيادة الإبداع وكيف تحقق الرضا لدى العاملين مع معوقات المشاركة التي تكون حاجز في تحقيق الولاء التنظيمي.

الدراسة الثانية: محمد معري تحت عنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ومعرفة أثر تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية على العاملين.

انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا الجلفة الجزائر؟ وقد تفرع إلى التساؤلات التالية:

- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين؟
- كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين؟
- ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بهذه المستشفى؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (dz.005) في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة؟

للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات هي كالتالي:

- تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة في تحسين أداء العاملين.
- تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أداء العاملين.
- هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية a.s.0.05 في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

1- محمد معري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة، للحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.

للتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعيناً بأسلوب الحصر الشامل على جميع العاملين بمستشفى كوبا لطب العيون الذي عددهم 220 عامل، وقد تمثلت أداة الاستمارة في الاستبانة التي ضمت محورين الأول: خاص بالبيانات الشخصية، والثاني يحتوي على مجالين الأول خاصة بالقيادة التشاركية يضم 30 عبارة والثاني خاص بالأداء يضم 10 عبارات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار لأنها تؤثر إيجاباً في المناخ العام لها.
- وجود علاقة إيجابية بين القادة التشاركية وممارسة التفويض للسلطة وضرورته للعملية الإدارية.
- توصلت كذلك إلى أن القيادة التشاركية تلعب دوراً هاماً في تجسيد أداء العاملين بالمستشفى.

تعقيب على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على إبراز دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين هنا نتلاقى هذه الدراسة مع دراستنا لكنها اختلفت في أنها ركزت على فهم أثر تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية والخبرة وسنوات العمل على أداء العاملين لكن الدراسة الحالية ركزت في فهم دور المشاركة في تحقيق الولاء التنظيمي.

الدراسة الثالثة: شريط الشريف، تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي¹.

هدفت هذه الدراسة على معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي مع محاولة التأكد من وجود تأثير لبعض المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي مثل الحالة الاجتماعية، السن، الجنس، الأقدمية.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟ وقد تفرع إلى مجموعة من الأسئلة:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

1- شريط الشريف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز، عناية، للحصول على شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.

- ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة البحث؟
 - هل للسن 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؟
- للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات:
- كلما كان الاتصال شفويا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
 - كلما كان الاتصال كتابيا بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
 - كلما انقسم الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات داخل المؤسسة بالمرونة كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء لدى الإطارات الوسطى.
 - كلما كان الاتصال بين الإطارات الوسطى وباقي المستويات واضحا كلما أدى ذلك إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى.
- للتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم أسلوب الحصر الشامل على جميع الإطارات الموجودين بالمؤسسة والذي عددهم 83 عامل، مستعملا الاستمارة كأداة للدراسة والتي قسمت إلى جزئين، الأول يهدف إلى معرفة طبيعة الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز مكونة من 13 بندا مقسمة على 4 محاور تقيس الاتصال، أما الجزء الثاني مكون من 24 بندا يقيس الولاء التنظيمي.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- بعد المعالجة الإحصائية بين وجود علاقة ارتباطيه موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة موجبة متوسطة بين مرونة الاتصال والولاء التنظيمي.

- توصلت أيضا أن ذوي الخبرة الطويلة أكثر ولاءً تنظيمياً ممن هم أقل منهم خبرة.

تعقيب على الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الاتصال على الولاء سواء اتصال شفوي أم كتابي مع معرفة أثر المتغيرات تخص العاملين كالحالة الاجتماعية والخبرة وهنا نقطة اختلاف هذه الدراسة مع دراستنا التي ركزت على عوامل أخرى وتأثيرها على الولاء.

2-الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: ألاء السوقى بعنوان العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لشركة أسبيا لصناعة الكرتون¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد السمات الأساسية للولاء التنظيمي للعاملين في شركة أسبيا لصناعة الكرتون وما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعاملين بالإضافة إلى مستوى تأثير هذه العوامل في الولاء التنظيمي للعاملين في شركة أسبيا.

انطلقت الباحثة من التساؤل التالي: ما هي العوامل المؤثرة على ولاء العاملين في شركة أسبيا لصناعة الكرتون؟، وقد تفرع إلى مجموعة من الأسئلة هي:

- ما هو مستوى تحفيز العاملين في شركة أسبيا؟
 - ما هو مستوى تطور المسار المهني للعاملين في شركة أسبيا؟
 - ما هو مستوى الولاء التنظيمي في شركة أسبيا؟
- للإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في الولاء التنظيمي.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير المسار المهني في الولاء التنظيمي.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضغوط العمل في الولاء التنظيمي.

1- ألاء السوقى، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لشركة أسبيا لصناعة الكرتون، للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سنوات الخبرة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي.

للتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي على عينة بحث بنسبة 57 بالمائة من الموظفين قدرت ب 58 موظف من المجتمع الكلي لموظفي شركة آسيا للتغليف قد اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة للدراسة والتي ضمت الأجزاء التالية:

الجزء الأول ويشمل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة من خلال مجموعة المتغيرات العمر، الجنس، المستوى التعليمي.

الجزء الثاني اشتمل على المتغيرات الرئيسية تطوير المسار المهني، ضغوط العمل، الحوافز، القيادة التحويلية والولاء كمتغير تابع.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة آسيا لصناعة الكرتون الجيد ويميل للإيجابية.
- بينما كذلك أن للحوافز وتطوير المسار المهني للعامل، ضغوط العمل والقيادة التحويلية تأثير على الولاء.
- خلصت الدراسة أيضا أن وجود اختلافات في الولاء التنظيمي حسب متغير العمر والتعليم وسنوات الخبرة.

تعقيب على الدراسة:

عالجت هذه الدراسة موضوع الولاء كمتغير تابع وهي نقطة التشابه مع الدراسة الحالية، وركزت على أثر كل من التحفيز والقيادة التحويلية وسنوات الخبرة على ولاء العاملين بالشركة في حين الدراسة الحالية ركزت على المشاركة في اتخاذ القرار وعوامل مختلفة على هذه الدراسة لتكون بذلك درسناه من جانب آخر.

الدراسة الثانية: ماهر علي الصالح السالم: بعنوان الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار¹.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم واقع الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في دمشق مع علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار والتعرف على مستوى مشاركة اتخاذ القرار وتأثير بعض المتغيرات مثل الجنس والمؤهل العلمي.

انطق الباحث من التساؤل التالي:

• ما واقع الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار؟ للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بطرح مجموعة من الفرضيات:

• لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار المدرسي في التعليم الثانوي العام تعزى لمتغير الجنس.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغير الشهادة الجامعية.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من هذه الفرضيات استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة علاقة الولاء بالمشاركة على عينة بحث قدر عددها ب 454 مدرس ومدرسة أي بنسبة 14.44 من المجتمع الكلي الذي بلغ

1- ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.

عدده 2921 مدرس ومدرسة، وقد اختار العينة العشوائية التقليدية مع الأخذ بالحسبان التنوع الجغرافي للمدارس الثانوية في مدينة دمشق، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة حيث ألف الاستبانة الأولى تتعلق بالولاء التنظيمي والثانية بالمشاركة في اتخاذ القرار.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى المشاركة في اتخاذ القرار لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على الدرجة الكلية فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، الشهادة الجامعية، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

تعقيب على الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالة في أنه نفس الموضوع وهو مشاركة اتخاذ القرار وأثرها على الولاء لكن حيث ركزت هذه الدراسة على أهمية المشاركة وتأثيرها على الولاء لدى المعلمين في المدارس بمدينة دمشق وهذا أساس بحثنا مع وجود اختلاف من ناحية الميدان حيث أجرى الباحث دراسته في المجال التربوي بينما دراستنا تركز على المجال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

الدراسة الثالثة: حنان علي عبد السلام القطراني تحت عنوان المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي¹.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي بالشركات الليبية العاملة في مجال النقل الجوي الموجودة بمدينة بنغازي؟ وللتعرف على أكثر الأساليب المشاركة استخداماً ومعرفة معوقات مشاركة اتخاذ القرار.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثة بطرح الفرضيتين الآتيتين:

- الفرض العفوي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي.
- الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي.

للتحقق من هذه الفرضيات استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة بحث بنسبة 42 بالمائة عامل من المجتمع الكلي الذي عدده 537 عامل واستخدم الاستمارة كأداة لدراسة وتجميع البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود معوقات وتحديات للمشاركة في اتخاذ القرارات في هذه الشركات أبرزها الأسلوب المركزي المتبع وضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة والمرووسين.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والالتزام التنظيمي في هذه الشركات.

1- حنان علي عبد السلام القطراني، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2014.

تعقيب على الدراسة:

أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري، إضافة أنها تشابهت مع دراستنا في كونها درست أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الالتزام التنظيمي الذي يعتبر هو أيضا قريب من عامل الولاء التنظيمي الذي تناولناه في دراستنا.

الفصل الثاني

المشاركة في اتخاذ القرار

تمهيد:

- أولاً-نبذة أسلوب مشاركة اتخاذ القرار في الإسلام
 - ثانياً-عوامل ظهور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار
 - ثالثاً-أهداف وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار
 - رابعاً-نظم وموضوعات المشاركة في اتخاذ القرار
 - خامساً-أساليب المشاركة في اتخاذ القرار
 - سادساً-مستويات المشاركة في اتخاذ القرار
 - سابعاً-العوامل المؤثرة على المشاركة في اتخاذ القرار
 - ثامناً-اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرار
 - تاسعاً-إرشادات المشاركة في اتخاذ القرار
 - عاشراً-ضوابط المشاركة في اتخاذ القرار
 - إحدى عشر-إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار
- خلاصة:

تمهيد:

يُعتبر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الأساليب التي نالت اهتمام الباحثين والمختصين نظراً لما تركه من آثار إيجابية على التنظيم والتي بفضلها يتم الوصول إلى القرار الرشيد والعقلاني لأنه يشترك فيه أكثر من شخص، لأن العقل البشري مهما كان نضجه وذكائه لا يستطيع الإحاطة بجميع جوانب وأبعاد المشكلات التي تعترض سبيل التنظيم، فبفضل المشاركة في اتخاذ القرار يندمج المرؤوسين عقلياً وعاطفياً في الجماعة التي يعمل بها لأنه يصبح لديه الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي وتحمل المسؤولية تجاه عملهم كما يخلق جو من المودة والتفاهم بين متخذ القرار والعاملين كما يضمن الرئيس تقبل الآراء والقرارات التي أصدرها ويعد هذا الأسلوب من أهم الأساليب التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة. ولإلمام بموضوع المشاركة في اتخاذ القرار أكثر تناولت في هذا الفصل نبذة عن تطور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وعوامل ظهوره، ثم تطرقت إلى أهداف وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار، ثم عالجت نظم وأساليب ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار، ثم تطرقت إلى العوامل المؤثرة على عملية المشاركة واعتبارات وإرشادات وضوابط المشاركة في اتخاذ القرار وأخيراً تناولت إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار.

أولاً-نبذة عن أسلوب مشاركة اتخاذ القرار في الإسلام:

يُعد الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات من الأساليب الموجودة في الحضارات السابقة بل يمكن القول بأن مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات يعد من المبادئ التي حث الإسلام على الأخذ بها بين المسلمين في تدبير الأمور ومواجهة المعضلات، كما تعد الشورى أحد مقومات وخصائص الإدارة في الإسلام¹. حيث يقول الله عز وجل: " وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ "، (سورة الشورى، آية 37-38)، ويقول تعالى أيضا " فِيمَا رَحْمَةً مِّنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ ۖ لَوْلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۚ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ " (سورة آل عمران، آية 158-159).

وقد فرض الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية مبدأ الشورى حيث يكون مجلساً أربعة عشر نقيباً من أهل الرأي والبصيرة، كما صار الخلفاء الراشدون على دربه في الشورى حيث كانوا يستشيرون أصحابهم في كثير من الأمور وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول في هذا الشأن: الرأي الفرد كالخييط السحيل والرأيان كالخيطين المبرمين².

أما في مجال الإدارة في العصر القديم ساد اعتقاد أن القرارات ينبغي أن تتخذ في المنظمة بواسطة فرد واحد وهو الرئيس أو المدير لكن مع بداية الاهتمام بالعنصر الإنساني في بداية الثلاثينيات خاصة مع تجارب "الهاوثورن" ونتيجة لإسهامات الجانب السلوكي في المنظمات والتي من روادها "التون مايو" و"دوجلاس ماك"، "جرجوس" و"فريديريك هوزبرجورنسيس" ليكارت" تغيرت الأساليب التي كانت سائدة في بيئة العمل آنذاك حيث أثروا هذا الجانب مما أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة والتي من بينها مشاركة اتخاذ القرار³.

لذا يمكن القول أن دين الإسلام أكد على إتباع مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها الديمقراطية مثل العدالة والمساواة وإتباع مبدأ الشورى وذلك لضمان حرية المعارضة والنقد والإيمان بقدرات الإنسان التي وهبها له وذلك لإرساء مبدأ الشورى، لذا فالإسلام يرفض مركزية اتخاذ القرار وذلك لاتخاذ قرارات

¹ - عبد الرحمان بن أحمد هيجان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الإمارات، 2014، ص 113.

² - عبد الرحمان بن أحمد هيجان وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

³ - زيد عبودي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 84.

سليمة ولتخفيف أعباء الحكام والقيادات نظرا لتفويض السلطة التي تخلق روابط وثيقة وعلاقات مبنية على التعاون والتضامن.

ثانيا-عوامل ظهور أسلوب المشاركة في القرارات:

بدأ أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار بالظهور عندما أصبحت المؤسسات بحاجة إلى إصدار القرارات الأكثر رشدا وعقلانية ومن بين الأسباب التي ساعدت على اهتمام الباحثين به كأسلوب ما يلي:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
 - ما لمس الخبراء من أهمية الشورى أي الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية إلى يتجسد أساسا في توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرار خاصة في ما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر على المشاركين أو في أعمالهم ومما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل: ضمان تعاونهم والتزامهم.
 - المشاركة قد تؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون، فضلا عن أن المشارك يصبح أكثر اهتماما بالموقف طالما يكتسب خبرة أكثر تزيد من كفاءته ونضجه¹
 - معظم الأعمال الفنية والمتخصصة لا يدرك مضامينها وتفصيلها إلا من يمارسها وقد تجهلها الإدارة ومتخذ القرار وتحتاج إلى مشاورة وآراء وأفكار من يعمل ويعرف متطلباتها².
- حيث نجد أن القائد يركز اهتمامه على الأمور الكبرى في المؤسسة أما الأمور الثانوية فلا يعلم ولا ينشغل بها، بينما العامل في الوظائف الدنيا يكون أكثر احتكاكا في بيئة العمل وبالموظفين لذا يجب مشاورته وأخذ الأخبار منه.

ثالثا-أهداف وأهمية مشاركته اتخاذ القرار

1-أهداف المشاركة في اتخاذ القرار:

يرى الباحثون أن برامج المشاركة توضع عموما من أجل تحقيق هدفين أساسيين: الأول يخص تحقيق وظيفة التحويل، بينما يتعلق الثاني بتحقيق وظيفة الاندماج أو الاحتواء.

أ-الوظيفة التحويلية: في هذه الحالة تكون المشاركة في حد ذاتها هدفا، بحيث تسعى إلى تحقيق الرضا لدى العمال، وتعتبر أسلوبا لتوسيع الحقوق والامتيازات المرتبطة بالديمقراطية السياسية إلى المجال

¹ محمد هاني، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص121.

² محمد عدنان النجار، المشاركة الإدارية، مجلة الفيصل، العدد 251، ص 92.

الصناعي، ومنه فالمشاركة بهذا المعنى أداة لإحداث تحولات عميقة على حياة اليد العاملة وإعادة الاعتبار للعامل لأنه غاية وهدف في حد ذاته، ينبغي الحفاظ على مقوماته وفسح المجالات المعنوية وليس المادية فقط.

ب- الوظيفة الاندماجية: بما أن المنشأة هي مجال لالتقاء مصالح الأطراف المتعددة المكونة لها، فإن المشاركة في هذه الحالة تكون وسيلة تضمن تعزيز شعور العمال بالانتماء إلى المنشأة وإدماجهم فيها وتوحدتهم بها، وكما يقول أوغدن تعمل على: "استجابات امتثالية ومساندة من قبل العمال للغايات المحددة من طرف الإدارة، وبلوغ الأهداف التي حددها المسيرون". وتتمثل الوظيفة الاندماجية في إشراك كل العاملين في المؤسسة عن طريق شكلي لإرضائهم وذلك بهدف تجنب العقابيل المحتملة من طرف بعض العمال الذين يعتبرون أنفسهم معنيون بالمشاركة، بالإضافة إلى كون هذه الاستشارة محفزاً نفسياً يرفع الروح المعنوية ويعزز روح الانتماء لدى العاملين". وهو ما يسمى مجال الاتصال، بالاستشارة البروتوكولية العامة أو الشكلية¹.

ثالثاً- أهمية مشاركته اتخاذ القرار:

تعتبر القرارات الجماعية هي ثمرة جهد وتشارك بين المرؤوس مع المرؤوسين أو الأفراد المعنيين بالقرار حيث يعرف هذا النوع من القرارات بالأسلوب الديمقراطي في الإدارة باعتبار أن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد في عمليه اتخاذ القرارات وتتمثل أهمية المشاركة في اتخاذ القرار في النقاط التالية:

- المعلومات التي عند مجموعة فريق العمل أفضل من التي يطرحها الفرد الواحد "الرئيس".
- للمجموعة المساعدة في اتخاذ القرارات وخيارات وبدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد².
- مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار يزيد من جوده القرارات المتخذة.
- الأفراد العاديون بإمكانهم طرح وجهات نظر متنوعة ومختلفة حول مشكلة، وتتوفر لديهم أسلوباً مبتكراً لإيجاد حلول لها.
- مشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار يزيد من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وترفع من دافعية لدى العاملين.

¹- براهيمية صونية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017، ص 221-222.

²- أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، مركز ديونو لتعليم التفكير، ط 3، الأردن، 2015، ص 27.

- مشاركة القرارات مع العاملين تزيد من انتمائهم للمؤسسة فيشعر العامل بأنه عضو فعال ومهم في كيان المؤسسة.
- تؤدي المشاركة في القرارات إلى زيادة درجة الولاء والانتماء.
- تؤدي مشاركة القرار إلى تحقيق الرضا لديهم عندما يستشار العامل في حل مشكلة تخصه أو لحل مشكله إدارية فإنه يشعر بأهميته.
- تسمح المشاركة في اتخاذ القرار باستثمار طاقات العمال وتحديث أفكارهم من خلال استشارتهم¹ المقصود هنا أن توسع وتفرع الشركات وكبرها جعل من الصعب على شخص الواحد اتخاذ القرار، وأيضاً لما تملكه الشورى من أهمية بالغة للمؤسسة، كما أن معظم مضامين العمل يدركها العمال أكثر من المرؤوس لأن المرؤوس يهتم بالأمر الكبرى لذا أتت الحاجة إلى استشارة العمال خصوصاً لتخفيف النّقل على الرئيس وللاستفادة من كل الأفكار والمعلومات التي عند العمال.

رابعاً-نظم وموضوعات المشاركة في اتخاذ القرار:

1-نظم المشاركة في اتخاذ القرار:

- يمكن للعاملين المشاركة في العديد من النظم داخل منظماتهم منها:
- المشاركة عن طريق العضوية في مجالس الإدارة أو الإشراف بالنسبة للشركات العامة والخاصة.
 - المشاركة من خلال أجهزة قانونية مثل اللجان والمجالس.
 - المشاركة الاختيارية بواسطة لجان تضم أعضاء ينتخبهم العاملون أو تعيينهم النقابة المشاركة عن طريق العمل النقابية².

2-موضوعات المشاركة في اتخاذ القرار:

- يمكن تحديد موضوعات للمشاركة في اتخاذ القرار كالاتي:
- المشاركة في القرارات السياسية العامة وقرارات التنمية طويلة الأجل، والقرارات العامة المتعلقة بسياسة المنشأة في القرارات الفعلية.
 - المشاركة في القرارات الاقتصادية للإدارة.
 - المشاركة في مجال سياسات الاستخدام وشؤون الأفراد الخاصة بمشاريع المؤسسة.
 - المشاركة في مجال الأجور وشروط العمل.

¹ - جون ايدير، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مكتبة جرير للنشر، الكويت، 2014، ص 44.

² - صونية براهيمية، مرجع سابق، ص 224.

• المشاركة في مجال النشاط الاجتماعي والثقافي للمنظمة¹

خامسا-أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

صنفت أساليب المشاركة في اتخاذ القرار إلى نوعين هما أساليب عادية وأساليب فنية حديثة منها:

1-الأساليب العادية:

أ-الاقتراحات:

تعد أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة يسمح بموجبها لأفراد المؤسسة بإبداء الرأي عن طريق اقتراحات مكتوبة توضع في صندوق مخصص لهذه الغاية أو عن طريق الطلب منهم إبداء رأيهم بشكل شفوي في مواضيع معينة أو عند بروز مشكلة بحاجة إلى اتخاذ القرار بشأنها².

فعملية وضع الاقتراحات تمكنا للوصول إلى اقتراح الحلول الصائبة للمشكلة وتؤدي مساهمتهم في زيادة عدد الحلول والمعالجات الموجودة لدى القادة، الهدف من هذا السلوك الحصول على الخبرة والمعرفة عن أولئك الذين خضم المعركة اليومية ويقوم القادة بعد الحصول على الاقتراحات مع ما لديها من بدائل باختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكل³.

ب-الاجتماعات:

تعد الاجتماعات شيئا مهما وضروريا لنجاح أي مؤسسة⁴ وهو عبارة عن لقاء يضم شخصين فأكثر حيث تجري المجموعة حديثا ونقاشا هادفا إضافة إلى أن أعضاء الجماعة تلتقي وجها لوجه وفي دهنهم هدف مشترك⁵.

¹- المرجع السابق، ص224.

²-راكان القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية القرارات للحكام الإداريين، دار الخليج، ص 61.

³- زياد القطارنة، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص189.

⁴- إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار الأجيال لنشر والتوزيع، 2015، ص 54.

⁵-حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ،

ط 2، 2015، ص 200.

ولتكون الإدارة فعالة وناجحة يجب أن تعد الاجتماعات جيدا ويختار المكان والزمان والأشخاص المناسبين مع تأمين جميع المعلومات المطلوبة وتقديمها لرئيس الاجتماع التي بفضلها يمكن أن يصل الاجتماع إلى النتائج المرجوة¹.

كما تتميز الاجتماعات بمجموعة من الخصائص تميزها هي:

- تحقق درجة أعلى من التفاعل بين المجتمعين فهي تمتاز عن غيرها من الوسائل بأنها تعكس لكل واحد من الأطراف المشاركة الأخرى من خلال مشاهدة التعابير ورصد الانطباعات لدى الآخرين.
- تعتبر وسيلة اتصال سريعة وفعالة إذا كانت هناك حاجة للقائد مع أكثر من شخص لنفس الغرض سواء كانت الغاية نقل المعلومات أو تبادل الآراء أو اتخاذ القرار.
- يعد الاجتماع أيضا هو الوسيلة الأسرع والأكفأ من اللقاءات الفردية أو الاتصالات الهاتفية المتتابة².

ولأي اجتماع كان هناك مهارات الحديث ليكون أكثر فعالية أهمها³:

- انتقاء الكلمات المعبرة والمؤثرة.
- عدم التطرق لنقاط الغير المرتبطة بالحديث.
- الاختصار في الكلام، التواضع، احترام الناس.
- الموضوعية في التعامل مع الناس.
- الإنصات للآخرين عندما يتحدثون.
- الشكل الخارجي المناسب والذي يشمل على الذوق السليم في الملابس وإلغاء الحركات الجانبية
- الانتقال من بند لأخر في جدول الأعمال حسب تسلسل الموضوع.
- تشجيع الأشخاص على المشاركة والحوار.
- إحكام السيطرة على الصراعات والعداوات.
- تشجيع الحديث بصراحة وصدق.

¹ - عبد الموجود محمد عزت، تنمية المهارات الحياتية لدى طلاب التعليم الثانوي في إطار مناهج المستقبل، المركز القومي للبحوث التربوية، مصر، 2007، ص 73.

² - باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 101.

³ - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 81-82.

- عدم السماح لأي شخص باحتكار الاجتماع.
- تفويض أحد الأشخاص بكتابة محضر الاجتماع.
- اختتام الاجتماع بتلخيص ما تم تحقيقه¹.

ج-اللجان:

تُعتبر اللجان وسيلة فعالة لتنمية قدرات المديرين في اتخاذ القرار وزيادة مهاراتهم التنظيمية، وتقوم على نفس مبدأ تمثيل الأدوار والمباريات الإدارية غير الاختلافات الجوهرية هو أن تعالج مشكلات حقيقية واقعية وفق هذه الآليات فيعمل الفرد ضمن ما يتيح للمدراء اكتساب الخبرات ودراسة المشكلات التي قد تواجههم كما تنقسم اللجان إلى نوعين هما :

- **لجان دائمة:** تنظر في مسائل ومشكلات دورية.
- **لجان مؤقتة:** تنظر في مسألة معينة وتحل فور الوصول إلى حل نهائي لهذه المسألة². تتميز اللجان بمجموعة من الإيجابيات حيث:
- تؤدي اللجان إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلة.
- تمنع فرصة سيطرة فرد واحد على القرار.
- تطور عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة ويقلل فرصة معارضة القرار ومن سلبياته، أنه يحتاج لوقت طويل لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة³

2-الأساليب الفنية:

أ-أسلوب العصف الذهني:

يُعد (Alex Osborn) الأب الشرعي لطريقة العصف الذهني الذي ابتكر هذه الطريقة عام 1941م، له عدة مرادفات القصف الذهني، إمطار الدماغ، توليد الأفكار⁴. يعني العصف الذهني استخدام العقل البشري في التصدي النشط لمشكلة ما وتوليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة موضوع البحث وذلك من خلال جلسة قصيرة تسمح

¹ - معتز عبد القادر، التميز في إدارة الوقت والاجتماعات، موسوعة التميز الإداري، الجزء الثالث، 2008، ص 138 - 139.

² - رسلان علاء الدين، التطور التنظيمي، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، الأردن، 2006، ص 179.

³ - ربحي محمد عليان، إدارة مراكز التعلم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 179.

⁴ - منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2015، ص 39.

بظهور الأفكار في جو من الحرية والأمان حيث يكون المتعلم في قمة التفاعل مع الموقف من قبل المجموعة وتصلح هذه الطريقة في الموضوعات المفتوحة¹.

كما تركز طريقة العصف الذهني على مجموعة من القواعد هي:

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار وذلك حتى لا تتصرف الطاقة الإبداعية من عملية توليد الأفكار.

- إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما كان مستواها مع تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار مع البناء على ما قدمه الآخرين من اقتراحات².

لأسلوب العصف الذهني مزايا منها:

* ينمي الوعي بمهارات الوقت وكذلك ينمي لدى المجموعة مهارات المشاركة في حل المشكلات.

- أنه ينمي الفكر الإبداعي لدى الأفراد ويجعل المتعلم يفكر بطول مفيدة يمكن تطبيقها علمياً.

- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية بدون تخوف من نقد الآخرين له³.

- ينمي الوعي بمهارات الوقت.

- ينمي لدى المجموعة مهارة المشاركة في حل المشكلات⁴.

- من إيجابياته أيضاً أن فيه متعة أكبر مع التجرد من الأفكار المسبقة لأنه مطلوب من المشاركين

وطرح ما يخطر على بالهم في الاجتماع وعدم الاعتماد على الأفكار المسبقة.

ب- أسلوب الجماعة الصورية:

سُميت هذه الطريقة بهذا الاسم لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي

بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق وهذا الأسلوب هو خليط بين أسلوب العصف الذهني والدلفي

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية⁵:

- عند تحديد المشكلة يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

- بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكار عن بدائل الحل على ورقة أمامه.

1 - عبد الله هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي، 2000، ص 14 - 15.

2 - منال البارودي، مرجع سابق، ص 43.

3- عبد الله هنانو، مرجع سابق، 15.

4- معتز عبد القادر، مرجع سابق، ص 157.

5- قدرية البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج لنشر والتوزيع، دار الخليج لنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

• يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

• المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل¹.

• الاقتراح: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياها في الترتيب فالرتبة الأولى تعني أحسن حل أما الرتبة التالية في الأفضلية والرتبة..... والرتبة الخامسة على اعتبار أن هنالك خمس بدائل وتشير إلى أسوأ حل أو بديل².

وإمعاناً في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجها لوجه بين أعضاء الجماعة ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتاً أقل من سابقتها يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكلها النهائي ووضع حل للمشكلة بالتفصيل. يلاحظ أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل لاتخاذ القرار بسبب انتظار ردود الخبراء وكتابة التقارير وعلى هذا تتناسب هذه الطريقة مع المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل بالتغيرات التي تحدث في بيئة العمل الخارجية³.

ج- أسلوب ديلفي:

يسمى بالاجتماع عن بعد ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد ديلفي اليوناني الذي كان يأمه الناس استجلاب للمعلومات عن المستقبل⁴، وهي عملية جماعية تعبر عن آراء المجموعة من المختصين وعن تحليلاتهم إزاء القضايا المستقبلية وحلولهم الإبداعية للمشكلات المتوقع قيامها ضمن المجالات العامة⁵. كما أن هذا الأسلوب يعتمد على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه والمزج بين آرائهم وتنسيقها⁶.

• تحديد المشكلة.

¹ - محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 110.

² - زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2011.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 283.

⁴ - المرجع نفسه، ص 283.

⁵ - زياد القطارنة، مرجع سابق، ص 189.

⁶ - لخضر ديلملي، محمد رزواقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات البيانية نظام الوقت المحدد، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 19.

- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي لأنه كلما كان هناك تنوع في الخبرات كلما كان أفضل.
 - تأتي خطوة إرسال خطايا إلى أعضاء الاجتماع كل في موقعه طلب لرأيهم في البدائل والحلول المختلفة للمشكلة المطروحة.
 - تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
 - إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية، طالبين ردة فعلهم بالنسبة لاختيار البدائل الأفضل والمناسب لحل المشكلة.
 - تعاد الخطوة الرابعة والخامسة أكثر من مرة حسب الاحتياج.
- كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع هذا بالإضافة إلى استخدامها الأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي¹.

والغاء المناقشات بين أعضاء الاجتماع يلغي أي فرحة لتدخل أي شخص في وجهة نظره وببساطة فإن هذا النوع من الاجتماعات يطلق عليه الاجتماع بالاقتراع السري².

د- طريقة فيليبس:

مثل طريقة العصف الذهني³ لكن هذه الطريقة بشكل مختلف حيث ينقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية متساوية العدد ولكن المجموعات الفرعية للرئيس هي التي تحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية للرئيس ثم تبدأ باقي المجموعات الفرعية بتقديم الحلول والأفكار لحل هذه المشكلة المطروحة وبعد تقدم هذه الأفكار المقدمة على مستوي كل مجموعة يتم الاختيار أفضل الحلول والبدائل⁴.
تمتاز هذه الطريقة عن الطرق الأخرى بأنها تفصل مرحلة التقديم للأفكار عن مرحلة تقييمها⁵.

¹ - عدلي محمد المكاوي، التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن والسنة، دار الخليج للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص 284.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 284.

³ - خالد بن سعيد السحيم، المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة الفيصل، العدد 290، ص 30.

⁴ - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 109.

⁵ - خالد بن سعيد السحيم، مرجع سابق، ص 30.

هـ-طريقة الرنجي اليابانية:

تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات فعندما تترك الإدارة مشكلة معينة تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول عن القسم ختما بالموافقة ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضا وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم ختما آخر على القرار حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنطقة ذاته¹.

سادسا-مستويات المشاركة في اتخاذ القرار:

قدم "ثانونيوم وشميث" نموذجاً يشمل سبع مستويات يتيحها القائد الإداري أي الرئيس لمرووسيه عند اتخاذ القرار هي²:

- اتخاذ القرار ثم تبليغه لمرووسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى باتخاذ القرار منفردا ثم تبليغه لمرووسيه ولا يتضمن هذه العملية شرح القرار وإقناعهم به.
- اتخاذ القرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار فقط وإنما يشرحه لهم ويبدي الأسباب وراء اتخاذه
- اتخاذ الرئيس القرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله: هنا يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة وتحديد أنسب هذه الحلول وبالتالي يكون القرار مبدئيا وفي عرض الرئيس القرار على المرؤوسين يتيح لهم الفرصة أن يمارس والتأثير على هذا القرار من خلال ما يدلو به من آراء وتوجيهات النظر أو معارضته لهذا القرار المبدئي قد يذهب الرئيس إلى تعديل القرار واختيار غيره من البدائل مع ابقاء سلطة بيد الرئيس في البث النهائي في الأمر³.

¹- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 104 -105.

²- مرجع نفسه، ص 110.

³- المرجع نفسه، ص 104 -105.

- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات حوله: يقوم الرئيس في هذا المستوى بتحديد المشكلة وكذا الحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه ويشارك الرئيس مع مرؤوسيه في اتخاذ القرار عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في الاجتماعات والمناقشات التي تعقد لهذا الأمر¹.
- إشراك مجموعات من الأشخاص مع متخذ القرار: عامل مهم من عوامل رشد وسلامة القرارات تلك القرارات فضلا عن أنه يعبر عن الاتجاه الديمقراطي في الإدارة الذي هو طابع المجتمعات الحديثة².

سابعاً-العوامل المؤثرة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على طبيعة القرار المتخذ سواء من الرئيس او المرؤوسين أو بيئة وطبيعة المؤسسة التي تتمثل في:

- **شخصية المدير:** حيث تعتبر العواطف والميول وتاريخ المدير ونوع العمل الذي يقوم به والأعمال السابقة التي مارسها وكذلك اتجاهاته والخلفية الاجتماعية والنفسية التي يعيشها كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار الذي يقوم باتخاذها وكذلك مدى قدرته على الابداع وتحمل المسؤولية وقدرته على الضبط النفسي خاصة في وقوع الأزمات وقدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة والخبرة التي يتمتع بها كلها عوامل تساعده في اتخاذ القرار.
- **المساعدون الذين يستعين بهم:** من حيث قدرتهم على المشاركة وأسلوب تفكيرهم في عرض الحلول كلها عوامل تساعد في فعالية القرار³.
- **عوامل تنظيمية:** صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى القمة في الهيكل التنظيمي وكذلك صعوبة وبطيء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس على صنع القرار الرشيد

¹ - علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العام، السعودية، 1979، ص 46.

² - معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص 62.

³ - راكان القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 58.

كذلك المركزية في صنع القرار وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات على المستوى الثاني في السلم الإداري يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم¹.

- **العوامل البيئية:** تؤثر الظروف البيئية الخارجية والداخلية على القرارات الصادرة إذا ما تم مراعاة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع مما قد يؤدي إلى عدم تقبل قرارها وبالتالي عدم مقدرة متخذه على تنفيذه وإظهاره إلى حيز الوجود.
- **ضيق الوقت:** ويؤثر هذا العامل على القرارات المتخذة من حيث إعطاء القرار الوقت الكافي لاتخاذها والحصول على المعلومات اللازمة له ودراسة البدائل وخاصة يظهر هذا العامل في القرارات تصدر بشأن مواجهة الأزمات طارئة لا بد من العمل على حلها بأسرع وقت ممكن حفاظاً على الامن والاستقرار وحياة وممتلكات المواطنين والدولة².

ثامنا- اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها عند المشاركة في اتخاذ القرار هي:

- **الوقت المتاح:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد يؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازوا بين هذا وذاك على وجه السرعة³.
- **العامل الاقتصادي:** المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الجهد والوقت والاعداد اللازم لها وعلى المديرين ورؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي قيمة المزايا التي تترتب عن المشاركة في اتخاذ القرار⁴.
- **المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:** ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم

¹- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 111.

²- راكان القاضي، مرجع سابق، ص 59-60.

³- علي فلاح الزعبي، أحمد دروين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص 294.

⁴- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 104-105.

الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة¹.

- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة الوصول إلى قرار: يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدأ من تحديد المشكلة أو المشكلات وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول الى القرار النهائي الذي يصل إليها المرؤوسين نهائيا لكن يضع الرئيس الحدود التي يصنع القرار في دائرتها².

تاسعا - إرشادات المشاركة في اتخاذ القرار

لتحقيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار يجب إتباع مجموعة من الإرشادات المتمثلة في النقاط

التالية:

- تجنب الجدل دفاعا عن موقفك: قدم فكرتك بكل وضوح وبأسلوب منطقي ثم استمع الى رد الفعل من الآخرين وفكر فيما يقال بعناية قبل أن تكرر الدفاع عن فكرتك.
- لا تفرض أنه لا بد من فوز الأطراف وهزيمة الطرف الآخر حيث إذا وصلت المناقشة إلى نقطة الجمود يجب القيام بحل بديل لذلك الموقف وأنت تسعى إلى تقديم الحل الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث تفضيل الجماعة ككل³.
- لا تغير من فكرك لمجرد تجنب الاختلاف والتوصل لاتفاق بل وافق عندما يبدو أن الاتفاق تم بسرعة وسهولة وشكك من الموقف مع التعرف على الأسباب وتأكد أن كل عضو يقبل الحل بنفس الأسباب أو الأسباب المكتملة بل تنازل فقط للأراء المبنية على أسس موضوعية ومنطقية.
- تجنب أساليب فضل النزاعات مثل صوت الأغلبية والمتوسطات والقرعة أو المساومة إذا وافق معارض على القرار لا تشعر أنهم من الواجب مكافئته على ذلك بل بتركه يريح في جولته القادمة⁴.

¹- صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، الأطلس للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 153.

²- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 105.

³- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، د ت، ص 294.

⁴- محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 158.

- الاختلاف في الآراء شيء طبيعي ومتوقع بل لا بد من السعي الى إبراز هذه الآراء ومحاولة إشراك جميع الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، يمكن أن تساعد هذه الخلافات في صنع قرار الجماعة، إن التنوع في المعلومات والآراء يتيح الفرصة للجماعة للتوصل إلى حلول أفضل¹.
- سرية القرارات: كثيرا ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا تؤدي إلى إعطاء فرصة للمشاركة بدون اتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في اتخاذ هذه القرارات².
- لذا يمكن القول أن للوصول إلى القرار العقلاني الرشيد لا بد من إتباع هذه الخطوات والإرشادات التي تسمح للعمال بتعبير عن رأيهم بكل شفافية وموضوعية وتجنب الجدل الغير فعال.

عاشرا: الضوابط المطلوبة لمشاركة اتخاذ القرار:

هناك العديد من الضوابط للمشاركة في اتخاذ القرارات والتي على القائد الاهتمام بها والعمل بمقتضاها كي يجني فوائد المشاركة ويتجنب نقاط الضعف والقصور فيها وتتمثل هذه الضوابط في النقاط التالية³:

- التأكد من توافر الخبرة والمعرفة لجميع المشاركين في اتخاذ القرار وملائمتها لطبيعة المواقف التي محل الاهتمام.
- توافر الاستعداد النفسي لدى المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار يجب أن تبنى على أساس الرغبة في المشاركة وليس على أسلوب قصري.
- عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب لا في الحالات التي تكون السرعة في اتخاذ القرار من أهم عوامل نجاحها كالأزمات والطوارئ.
- توافر الثقة لدى القائد بجدوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- استخدام أساليب وأدوات حديثة كالعصف الذهني وأسلوب دلفي أو المجموعة الإسمية عوضا عن الأساليب التقليدية كالجان والاجتماعات.

¹-بلال خلف سكارنة، مرجع سابق، ص 294.

²- علي فلاح الزعبي، أحمد دروين، مرجع سابق، ص 296.

³-طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، مرجع سابق، ص 116

أن تتوافر لدى القائد مهارات أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وتتمثل هذه المهارات في¹:

- أن يقبل التغيير ويتكيف معه.
- إن يكون مقنعا ولديه القدرة على التفاوض.
- يكون بابا مفتوحا لدى العاملين ويكون إيجابيا.
- يشجع روح العمل كفريق.
- يملك مهارة وقدرة على التخطيط.
- يكون منظما ومنسقا لمهامه.
- أن يعتمد القائد على نظام فعال للمعلومات يتسم بالدقة والكفاءة والتوقيت المناسب.
- توفير قنوات اتصال جيدة وفعالة.
- أن يتخذ منهجا علميا في اتخاذ القرار.
- * الحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

إحدى عشر-مزايا وعيوب مشاركة اتخاذ القرار

1-مزايا المشاركة في اتخاذ القرار:

أكد العديد من الباحثين على أن إشراك مجموعة من الأشخاص مع متخذ القرار عامل مهم من عوامل رشد القرارات وسلامة تلك القرارات فضلا عن أنه يعبر عن الاتجاه الديمقراطي في الإدارة الذي هو طابع المجتمعات الحديثة لذا فالمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة للمؤسسة والعاملين بها ولعل أهمها²:

- اشتراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات يتيح لهم المجال لتعبير عن آراءهم والإسهام باقتراحاتهم في المسائل التي تمسهم أو تؤثر في ظروف عملهم ومن خلال ذلك يطلع المرؤوسين على مشكلات التنظيم ويفهمون الأسباب الداعية للتغيير عند حصوله فلا يكون مفاجئا لهم.
- شعور المرؤوسين أن اقتراحاتهم محل تقدير واهتمام وكل ذلك يؤدي إلي تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين ويرفع من روحهم المعنوية وبالتالي ينعكس كل ذلك على أداء المنشأة³.

¹- نريمان يونس لهوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 25-26.

² - محامد مصطفى فراج، مرجع سابق، 62.

³ - محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص 25.

- تنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء.
- تقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء¹.
- للمشاركة في صنع القرارات أثر في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم أهداف المنظمة وتجعلها أكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- تساعد على تحسين نوعية القرار المتخذ وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبولاً لدى العاملين فتعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة².
- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة.
- إثراء روح المعنوية للعاملين وإحلال روح العمل الجماعي محل الروح الفردية.
- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشترك³.

2- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

بالرغم من أن مشاركة اتخاذ القرار هو أسلوب حديث وطني باهتمام الباحثين بماله من أهمية على المؤسسة والعاملين والقائد إلى أنه لا يخلو من عيوب وسلبيات على العاملين وعلى المؤسسة والمتمثلة في:

- المشاركة في اتخاذ القرار أحيانا تفقد المدير البعض من مهارته القيادية التي يفرضها عليه منصبه حيث يضعف مركزه القيادي والإدارة.
- المشاركة في اتخاذ القرار تستغرق فترة أطول وذلك إن مساهمات الأفراد تستغرق وقت أطول⁴.
- من الممكن أن يوفق بعض الأعضاء ببساطة على آراء الآخرين لمجرد الموافقة فحسب أو التخلص من المشكلة المطروحة.

¹- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 47.

²- نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 8.

³- زكريا الدوري، مرجع سابق، ص 110.

⁴- طاهر الكلادة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم للنشر ولتوزيع، الأردن، 2015، ص 155.

- قد لا تتوافق القرارات الجماعية دائما مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة ولاسيما عندما لا تتوافق أهداف الجماعة والرئيس مع أهداف أعضاء المؤسسة الآخرين.
- ربما يركز أعضاء الجماعة على واحد أو أكثر من البدائل المقترحة ويمضوا كل الوقت في تقييم هذه البدائل دون محاولة اعتبار الأفكار والمقترحات الأخرى ومن ثم حصر الاختيارات على بدائل معدودة¹.
- احتمال سيطرة أحد الأفراد على النقاش أثناء جلسة صنع القرار وبالتالي يخرج القرار معبر عن وجهة نظر فرد معين وهذا قد يمنع الآخرين من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.
- رغبة بعض أعضاء المجموعة في الجدل والمناقشات الجانبية وليس في حل المشكلة موضوع البحث.
- اللجوء إلى حلول التسامح أو الحل الوسط حسب اختلاف وجهات نظر الجميع وحلول التسامح مع هذه لا ترضي الجميع ولا تعتبر حل فقط المشكلة².
- الضغوط الخارجية على أعضاء الجماعة.
- المعلومات الضعيفة والغير الكاملة.
- القيادة الخاطئة³.

¹ - إيهاب صبحي محمد، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 66.

² - محمد بن عبد الله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري، مرجع سابق، ص 29.

³ - يوسف عطاري، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015، ص 73.

خلاصة الفصل:

إن أسلوب مشاركة القرارات يعد من الأساليب الحديثة والراقية في الإدارة كما لها من جوانب إيجابية فهي تعكس مدى تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وإن اختلفت عن وجهات نظر القائد أو الرئيس بغية الوصول إلى القرار العقلاني الرشيد الذي بفضلته تتمكن من بلوغ أهدافها وتحقيق استمراريتها في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة وكذلك للحفاظ على الاستقرار والانسجام بين العاملين والمؤسسة باعتباره أمر بغاية الأهمية وفي وجهة نظر أخرى أن القرار الجماعي يكون مشبع بالمعلومات ووجهات نظر مختلفة أفضل من القرار الفردي.

الفصل الثالث من أساسيات الولاء

التنظيمي

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور الولاء التنظيمي

ثانياً: أسباب الاهتمام بتمية الولاء التنظيمي

ثالثاً: مقومات وركائز الولاء التنظيمي

رابعاً: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي

خامساً: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي

سادساً: صور الولاء التنظيمي

سابعاً: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

ثامناً: العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي

تاسعاً: فوائد ومعايير قياس الولاء التنظيمي

عاشراً: العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات التنظيمية

احدى عشر: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ القدم وحتى يومنا هذا، خاصة مع تطور المؤسسات وتطور أساليب إدارتها زاد الاهتمام به، وذلك لضمان نموها وتماسكها لذا سعت المنظمات إلى تحقيقه لدى العاملين بها، حيث نجد أن الأفراد الذين يتميزون بولاء مرتفع يتحملون مسؤولية الحفاظ على المنظمة والاستمرار في العمل والتفاني فيه وتتولد لديهم فن الإبداع والابتكار والتميز لتحقيق الريادة للمنظمة بغض النظر عن المكاسب التي يتحصلون عليها.

وللإلمام بموضوع الولاء التنظيمي أكثر تناولنا في هذا الفصل مراحل تطور مفهوم الولاء التنظيمي والأسباب الذي دعت إلى الاهتمام به ثم تطرقت إلى مقومات وركائز الولاء التنظيمي يليهم خصائص وأهمية الولاء التنظيمي ثم تطرقت إلى مراحل وأبعاد الولاء وصوره ثم إلى العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي والعوامل التي تتميه ثم تطرقت إلى فوائد ومعايير قياس الولاء التنظيمي، وعالجت أيضا علاقة الولاء مع بعض المتغيرات التنظيمية وأخيرا تناولت أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة ويليها بعض النماذج التي تفسر طبيعة الولاء التنظيمي.

أولا - نشأة وتطور الولاء التنظيمي:

اقترن مفهوم الولاء منذ القدم بالسلوك الإنساني الاجتماعي باعتبار الإنسان بطبعه اجتماعي فتكوين العلاقات والميل إلى الإشباع الإنساني مرده في الأساس إلى الحاجة إلى الحب والانتماء والاحتواء وهذه المشاعر هي مقدمة لتكوين الولاء التنظيمي، إذ ارتبط مفهوم الولاء في القدم بالسلطة والحرب أما حديثاً فارتبط بالبيئة والقيم الأخلاقي¹ وعليه يمكن القول أن الولاء تطور عبر مراحل هي:

1-الولاء في القرآن الكريم:

ظهرت فكرة الولاء التنظيمي منذ البدايات الأولى للخليقة إذ تشير الأديان السماوية إلى أن الباري عز وجل قد أكد على أهمية الولاء وجعله من الأركان الأساسية التي تقوم عليها تلك الأديان، فقد كان أول تأكيد على الالتزام وأهميته عندما أوى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق ويسجد لآدم والذي اعتبر عصيان واستحق عليه الغضب والنقمة إلى يوم يبعثون وقد دعا الإسلام إلى الوحدة ونهر عن الفرقة وبظهر ذلك في قوله تعالى² { وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ }.

كما شرع الإسلام عبادات ذات مظهر جماعي مثل صلاة الجماعة في المسجد خاصة الرجال، والحج كما حث الإسلام على الألفة والمودة والتعاون بين الناس كما في الحديث الشريف على لسان النعمان بن بشير -رضي الله عنهما-قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى».

وقد أمر الإسلام بمخالطة الجماعة وعدم مفارقتها، فقد ورد في الحديث الشريف الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط الناس ولا يصبر على أذاهم، بالتالي فإن الولاء في المجتمع الاسلامي ليس مجرد إقراره فقط وإنما بالإخلاص وطاعة ولي الامر وهذا ما ينبغي أن يطبق على الولاء في المنظمات وفي النظرية الإدارية الاسلامية فن الولاء التنظيمي ينعكس أصلاً عن الولاء للمبادئ المنبثقة عن العقيدة الإسلامية فولائهم لمنظماتهم مستمد بالدرجة الأولى من ولائهم لعقيدهم، هذا الولاء الذي سيحقق للمنظمة السمعة الطيبة والمكافأة العالية فنتلك المبادئ تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية

1. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2017، ص40.

2- سورة آل عمران، آية 105.

والاجتماعية. فمعيار الولاء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الإيجابي في عملهم للمحافظة عليه فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقتها دون جدوى¹.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

عانت المؤسسات الصناعية المسيرة وفق المبادئ التيلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من عدة مشاكل تنظيمية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات واهتم رواد التيلورية بالآلات وكيفية تطويرها دون الاهتمام بالعامل فأكد كل من " روبرت اوين " وبعده " اندرو اور " على أهمية عنصر العلاقات الإنسانية للعاملين كتقديم بعض الخدمات التي دونها في كتابه المشكلات الإنسانية للحضارة وأهم ما جاء فيه من أفكار مايلي:

- العمل الإنساني نشاط جمعي في جوهره.

- إن شكاوى العاملين المتعلقة أساسا بالظروف الفيزيائية والأجر هي مؤشر عن اضطراب في مكانة الفرد وقصور في إشباع الحاجات الإنسانية لديه
- لابد من وضع خطط وبرامج تحكم تماسك الجماعات داخل المؤسسة².
- من خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية أيضا:
- إشراك العاملين في إدارة المظنة وتحمل مسؤولية تحقيق أهدافها يساعد على التقريب بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي.
- التنظيم عبارة عن العلاقة بين الأفراد في المنظمة القائمة على التعاون والترابط بين العمال والإدارة³.
- تمارس الجماعات الغير الرسمية ضبطا اجتماعيا قويا على عادات وتقاليده الفرد فيما يخص انتمائه للمنظمة وفي تحديد معدل الإنتاجية.
- يتوقف تحسن الإنتاج على الاهتمام بالفرد العامل وبحاجاته النفسية كالرغبة في الشهرة والمكانة وتحقيق الذات والحاجة إلى الأمن والإحساس بالولاء إلى جانب الظروف الفيزيائية.

1 - أحمد الشايب عنان، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص 306 - 307.

2 - شلابي وليد، مرجع سابق، ص 40.

3 - مجمد سرور، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 55.

ولعل من أهم أفكار الكتاب أن التون مايو ركز على أهمية ولاء العامل للمنظمة التي يعمل بها لأن معدل الإنتاج يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء التنظيمي¹.

3- المدرسة السلوكية في إدارة:

ظهرت هذه المدرسة منذ بدايات أربعينيات القرن العشرين وقد أولت اهتماماً لشخصية الإنسان ودورها /الفاعل في حياة الجماعات والعلاقات التفاعلية بين أفرادها وق14د اهتمت بطرائق بناء الولاء التنظيمي للعاملين ومدى تأثير ذلك على نجاح المؤسسة، وأن أهم دافع لتحريك السلوك هو إشباع الحاجات وأن طلب العلم أحد هذه السلوكيات الإنسانية بل وأهمها لذا يجب دراسته دراسة شاملة².

4- مدرسة الجودة الشاملة:

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا العامل وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع وتحقيق التطوير التنظيمي.

ومن أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة هي عنايتها الفائقة بالعاملين من أجل كسب ودهم وولائهم وقد رسخت مبادئ هذه المدرسة قيم لم يألفها العاملون من ذي قبل مثل كسر الرسمية والعمل وفق فرق عمل يختارها العاملون دون تدخل الوصاية وتشجيع الاتصال الصاعد من القاعدة إلى القمة بتقديم الاقتراحات والملاحظات المشاركة في القيادة وكل هذا يخلق جو عمل إنساني ويدعم سلوك الولاء التنظيمي³.

5- نموذج ثقافة المنظمة:

أثبتت الدراسة أنه كما للفرد ثقافة وللجماعة ثقافة فإن للمنظمة أيضاً ثقافة ويقصد بها نمط التفكير والسلوك والقيم والمعتقدات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة والتي تؤثر على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم وهو يضم الجانب المعنوي من تكوين العاملين كالولاء والانتماء والمعتقد والمشاعر، وتحدد وظائف ثقافة المنظمة حسب سميرش في مايلي:

- -تسهيل تكوين الاتجاهات الجماعية.
- تحفيز استقرار النظام الاجتماعي.

1 - شلابي وليد ، مرجع سابق ، ص 41..

2 - مرجع نفسه ، ص 41 ، 42.

3- فادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التنظيمية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، 2014، ص129.

- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأعضاء على الإحساس بالبيئة المحيطة بهم.
- الاهتمام بالتنظيم الرسمي والغير الرسمي على حد سواء ومحاولة التوفيق بينهما¹.

ثانياً - أسباب الاهتمام بتنمية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي هدف ترغب الوصول له جميع المنظمات وهذا راجع للأسباب التالية²:

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات المناسبة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها
- إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء إلى هذه المنظمة يحفزه على العمل على بقاء هذه المنظمة واستمرارها في مجال الأعمال.
- إن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا سيساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- على الرغم من أن تحقيق الأهداف يحتاج إلى ضرورة توافر الموارد المادية (مواد - خام - آلات - معدات - رأس مال ... إلخ) إلا أن العصر البشري ممثلاً في العاملين في المنظمة هو المسيطر على هذه الموارد المادية وهو الذي يستطيع أن يوجهها الوجهة الصحيحة ويستخدمها أفضل استخدام.
- يعني أن السبب الرئيسي لبروز موضوع الولاء التنظيمي عندما أدركت المنظمات أهمية العنصر البشري بالعلاقات الإنسانية ولما لها من أثر على تحقيق الولاء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ثالثاً- مقومات وركائز الولاء التنظيمي.

باعتبار الولاء التنظيمي يتضح من خلال مدى انسجام ورضا وتفاعل العامل مع منظمته وقد اتفق عدد من الباحثين على وجود مقومات وصفات واضحة تبين مدى التزام وولاء الموظفين هي:

¹ شلابي وليد، مرجع سابق، ص 42 . 43.

² -مدحت محمد أبو نصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 49.

1- مقومات الولاء التنظيمي¹:

- قبول أهداف المنظمة.
- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- توفر مستوى عالي من الولاء.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم.
- الإخلاص والرغبة في التقييم، التنظيم بصورة إيجابية.
- إضافة إلى هذه المقومات هناك أنواع للولاء التنظيمي هي:

2- أنواع الولاء التنظيمي:

هناك ثلاثة أنواع للولاء التنظيمي هي:

- **الولاء المستمر:** وتعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقائه واستمراره داخل جماعة العمل.
 - **الولاء التلاحمي:** تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة.
 - **الولاء الموجه:** تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئ².
- يعني بالولاء المستمر مدى تضحية الفرد بمصالحه لبقائه واستمراره في الجماعة، أما الولاء التلاحمي يقصد به المشاعر والأحاسيس التي يكنها العامل للمنظمة، أما الولاء الموجه يقصد به مدى توافق قيم ومبادئ الفرد مع قيم ومبادئ الجماعة التي يعمل بها.
- يرى فيلدر أن الولاء هو ارتباط الفرد بالمنظمة لدرجة العمل وقت إضافي بدلا من قضاؤه في مكان آخر وتقديم تضحيات شخصية مثل السفر الغير مرغوب فيه³.
- وإن هناك التزامات أخلاقية حددت نوعين للولاء الأول: يتعلق بالولاء لأهداف المنظمة والثاني يتعلق بالتوافق مع المجموعة التي يعمل فيها.

1 - إسماعيل محمد الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016، ص 283.

2- عبد الفالح خليفات، منى خلف المتلاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، العدد (4،3)، 2009، ص 292-293.

3- john h, Fielder , business & professional ethics .philosophy documentary center. Vo 11No, 1(spring, 1992), p p71-9.

يرى فيلدر عند تحليله لكتابات أولديكونسويت أن الولاء يتطلب من الموظف أن يشعر بأن المنظمة هي عائلته الثانية ويتقدم ويعمل على تقدمها¹.

رابعاً: خصائص وأهمية الولاء التنظيمي

1- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص تتمثل في:

- الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرفات المرؤوسين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- الولاء التنظيمي يواجه صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الفرد العامل تجاه المنظمة
- يتكون الولاء من عدة أبعاد ومكونات مختلفة ومتميزة عن بعضها البعض².
- الولاء التنظيمي وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المن، فالولاء مستمر للمنظمة مادامت تحقق أهداف وأغراض المنتمين لها والعكس صحيح.
- إن الولاء التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- الولاء قيمة بحد ذاتها وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة³.

يتضح من خلال هذه الخصائص أن الولاء التنظيمي هو تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وهو حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الموظف والمنظمة يظهر من خلال تصرفات العاملين ومدى تعلقهم وارتباطهم بها إذ تزداد هذه العلاقة قوة وتماسكاً عندما يشعر الفرد أن أهدافه تتحقق داخلها

¹- issac, g. gipson , **loyalty and the military profession** . Air University. United States of America .2017 p 6.7.

²- كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى تريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 97، 2017، ص791.

³-منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة الغربية للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص77.

2- أهمية الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب على العامل أن يتصرف بها في التنظيم، لما له من أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها ولتحقيق أهدافها بشكل فاعل و متميز وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:

- عنصر مهم يربط بين المنظمة والعاملين فيها لا سيما في الأوقات التي تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز
 - يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
 - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء اتجاه منظماتهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة يرجع بالخير عليهم، ما يدفعهم إلى بذل جهد إضافي في العمل محاولة أن يكون عنصر قوة محافظاً على بقائه في المنظمة.
 - إن شعور العمال بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث أن الأفراد الذين يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل وبكفاءة أكبر مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
 - يؤدي الولاء المرتفع إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لوقت أطول.
 - يؤدي ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين إلى القليل من معدل دورات العمل وبحسن من مستوى أدائهم وقد يمتد تأثير الولاء إلى شعور الموظف بدرجة عالية من الرضا والسعادة في المنظمة
 - ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يؤثر إيجاباً على المنظمة بزيادة الإنتاجية وتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة الغياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى.
 - ارتفاع الولاء التنظيمي يحافظ على ارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة.
- كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة لما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر نظراً لهذه

¹. -خلف السليمان الرواشد ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 ، 93.

الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة أن تسعى جاهدة لبلته لدى العاملين بها ويكون ذلك بتوفير جميع الوسائل والأدوات القادرة على تنمية الولاء التنظيمي.

خامسا -مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي

1-مراحل الولاء التنظيمي:

عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية معقدة تمر بمراحل هي:

- **مرحلة التجربة:** تمتد لعام بعد مباشرة العمل يخضع الفرد خلالها لتدريب والاختيار ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة التلاحمية وإدراك التوقعات ونمو اتجاه الجماعة نحو التنظيم¹.

يعني هنا العامل يكون خاضع لتدريب والإعداد ويهتم بالحصول على الرضا والقبول من المؤسسة التي يعمل بها لذا يبذل أقصى جهد عنده ليبدع في عمله ويكون محط أنظار من حوله كذلك تبرز الخبرات والقدرات للأفراد.

-**مرحلة الإنجاز:** تتراوح بين عام وأربعة أعوام وتتصف بالأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور الولاء في التنظيم²، هنا يحاول العامل إثبات ذاته من خلال عمله والتأكد من الإنجاز الذي حققه كذلك يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم يرى أن المنظمة تشجع حاجاته.

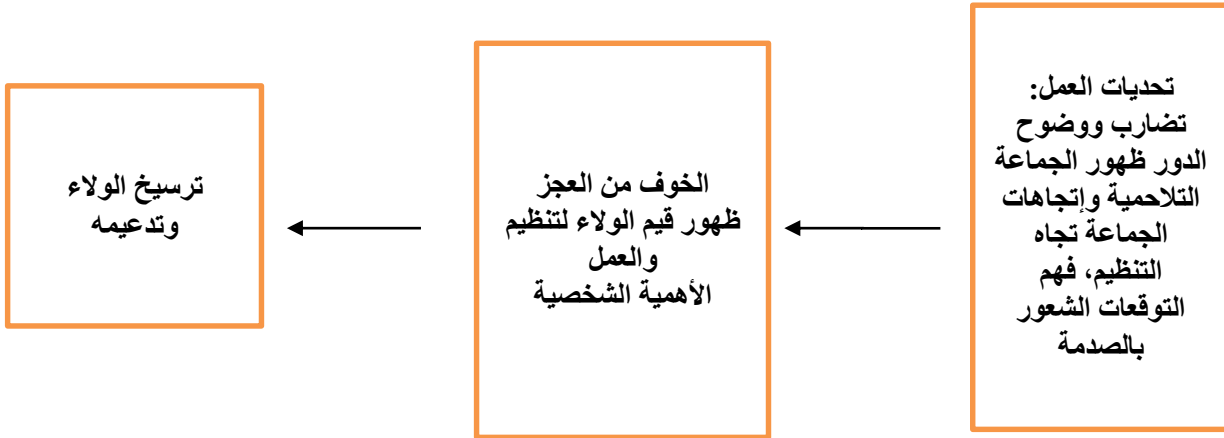
-**مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ بعد خمس سنوات من الالتحاق بالعمل تستمر إلى ما بعد ذلك من مراحل تطور الولاء، يبدأ فيها بترويض اتجاهات الولاء نحو المنظمة بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق ويشعر الانسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أو ملل لصالح منظمته ليعلو بها أو معهال يصل إلى مرحلة النضوج وهذا راجع للقيم والمعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد خلال تفاعله³.

1-الاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2017، ص 30

2-أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 186.

3 - بسام محمد ظاهر عنان، واقع العلاقة التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008، ص 24.

شكل رقم 2: يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 97، ص 793.

2- أبعاد الولاء:

اتفق معظم الباحثين في موضوع الولاء على تعدد أبعاد الولاء لكن اختلفوا في تحديد هذه الأبعاد حيث حدد كل من ستاوسلانيك¹ بعدين للولاء هما:

- **الولاء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم المنظمة مع قيم وأهداف الفرد، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة هذا راجع إلى السلوكيات السابقة والجهد الذي بذله الفرد في المنظمة يجعله يتمسك بها وبحس أنه عضو فيها.

أما كيدرون فحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

- **الولاء الأدبي الأخلاقي:** يقصد به تبني الفرد قيم وأهداف المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى¹.

ميزماير وآلانوسميث بين ثلاثة أبعاد للولاء تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي هي:

¹ - صونية براهمية، مرجع سابق، ص 294.

- **المكون العاطفي المؤثر:** يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البنية التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منه بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المتغيرات المشار إليها سابقا تعمل على ايجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين بالمنظمة مما سينعكس بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي مع وجود علاقة إيجابية بين السن ودرجة الولاء العاطفي من جهة أخرى¹.
- **المكون المعياري:** ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها وإشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف ورسم السياسات العاملة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل².
- **الولاء المستمر:** ويعني درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استثمر مع التنظيم مقابل مع ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ويتأثر تقييم الموظف وأهميته بقائه مع التنظيم بمجموعة من العوامل أهمها: تقدم سن طول العمر الوظيفي حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار في عمله فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة يعني أن أي تقريط أو تساهل من قبلها في هذا الاستثمار سيكون بمثابة خسارة له خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة كما أن فقدان الفرد لزملاء العمل. وما أقامه معه من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد وكذلك اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى يعني خسارة الفرد يجب تخيلها ويعد تقدم السن الوظيفي أيضا عاملا مشجعا لارتباطه بالمنظمة لتضآ لفرص العمل في المنظمات أو أماكن أخرى، أخيرا فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد يزيد من انتماء الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها³.

1 - خلف السلیمان الرواشد، مرجع سابق، ص 89.

2- عطية مصلح، عودة مشاركة، مرجع سابق، ص 8.

3 - خلف سليمان الرواشد، مرجع سابق، ص 90.

سادسا - صور الولاء التنظيمي

تختلف صور أو هؤلاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم، فأيا كانت طبيعة هذه القوى، فإنه يمكن تميز ثلاث صور أو أشكال رئيسة متمثلة في:

1- **الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين** : تقوم المنظمات عادة كوسيلة يلجأ إليها الأفراد في سعيهم لتحقيق أغراضهم، بحيث يساهم كل منهم بدرجة ما في تحقيق المصلحة أو المصالح المشتركة بينهم، وبناء على ذلك فالعضوية ما هي إلا مجرد وسيلة لتحقيق أهداف شخصية لا يستطيع الفرد (العضو) الحصول عليها بمجهوداته الذاتية ، ويذهب في هذا الصدد إلى الاعتقاد بأن الفرد يستمر تأييده وارتباطه بالمنظمة ، أو بمعنى آخر يستمر في ولائه لها ما دامت تؤدي وظيفتها كوسيلة لتحقيق أغراضه الخاصة، وما إن خرجت عن الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، فإنه يتوقف عن تأييده لها ، ومن ثم ينعدم ولائه للمنظمة.

2-الولاء كهدف في حد ذاته:

هنا يلاحظ أن هناك بعض المنظمات التي يغلب على أهدافها نوع معين من الأيديولوجية التي تجدد باستمرار حماس وعاطفة الأعضاء واستمرار تأييدهم ومن ثم ولائهم للمنظمة وفي مثل هذه الحالة تتغير نظرة الأفراد للمنظمة من مجرد اعتبارها وسيلة لتحقيق أهدافهم إلى إيمان عميق بكيانها المستقل في حد ذاته¹.

3-الولاء كامتثال لما يتوقعه بقية الأفراد:

تنتج هذه الصورة من صور الولاء نتيجة للضغط الاجتماعي الذي قد يمارسه بعض الأفراد على البعض الآخر، حيث يظهر في العادة نوع من الآداب العامة تحدد من سلوك وتصرفات الأفراد تجاه بعضهم من جهة، وتجاه المنظمة من جهة أخرى. هذا الضغط الاجتماعي يظهر نتيجة لما يتوقعه الأعضاء من عقوبات قد تأخذ صور معنوية أو مادية، ومن أمثال الضغط الاجتماعي، ولاء الأفراد إلى جماعة معينة نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري، فنلاحظ أن الأفراد يولون ولاءهم لمنظماتهم تلك².

1 - خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق، إدارة الأعمال من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 280، 281.

2-صونية براهيمية، مرجع سابق، ص299.

سابعا -العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

1-العوامل الشخصية: يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم، وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم كالآتي:

العمر: العاملون ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء المنظمات هم.

الجنس: النساء أكثر ولاء للمنظمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

المؤهل: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا.

مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة

المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون

مثل هذه المسؤولية¹.

2-العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها.

3-خصائص العمل: لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، وقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين، ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموضوعة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل، وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.

4 -العوامل الخارجية: إن للبيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تأثيرا كبيرا على الولاء التنظيمي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراحله، فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار، فإنه سيكون مؤثرا على العاملين وعلى ولائهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين عن فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار إذا كان انسجم العامل وتعلق بالمنظمة هنا العوامل الخارجية لا تؤثر على ولائهم².

¹- كريم ناصر علي، مرجع سابق، ص 795.

²- صونيا براهيمية، مرجع سابق ص 309.

ثامنا-العوامل التي تنمي الولاء التنظيمي.

يقصد بها العوامل التي تنمي شعور الولاء التنظيمي وهي مطلوبة من أي منظمة تحرص على الاستمرار والنجاح والتميز المستمر وهي كالاتي:

1-السياسات الضرورية: تعني ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يؤدي الشعور بالرضاء والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي وقد رتب ماسلو هذه الحاجات كالاتي:

- الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات¹.

ويقصد به هي مجموع الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله حيث تنتظم هذه الدوافع في هرم متدرج من خمسة حاجات، يرى أن الإنسان عندما يحقق الحاجات الدنيا يبدأ في البحث عن المستوى الأعلى منه فبعد توفير الأكل والشرب...يطمح الفرد في البحث عن الأمان من المخاطر

والتهديد يطمح للاستقرار بعدها يشعر الفرد أنه بحاجة إلى تكوين علاقات اجتماعية بعدها يحتاج إلى الاحترام والتقدير ممن حوله بعد تحقيق الاحتياجات السابقة، فالإنسان هنا يطمح في تحقيق الذات

ويقدم كل ما لديه ويرتقي إلى مراتب أعلى.

2-تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافر: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافر معنوية ومادية مناسبة تؤدي إلى زيادة الرضا بالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف². لأن الحوافر تزيد من دافعية العمل لدى العاملين تجعلهم أكثر الزاما وانتظاما في منظماتهم.

3-العمل على تحسين المناخ التنظيمي: هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها في تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فيتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد من درجة الرضا الوظيفي ويدعم العوز بالانتماء والولاء التنظيمي³.

¹-محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص120.

² - نجيب عب الحميد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، العدد 203، 2013، ص1054.

³- بسمان الفيصل، سعادة المدير العام، الزمن للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 47-50.

يعني هنا يعمل المناخ على تحقيق الرضا ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية لأن كلما كان رضا الموظف عالي هذا يدل على ولاء الموظف لعمله، يدل أيضا الرضا على مستوى طموح العامل الذي يؤدي إلى عدم تغيبه عن العمل ويكون مندمج في فريق العمل وأن العامل يحس بالعدالة في توزيع الحوافز والامتيازات.

4-تعزيز التعويضات الغير مباشرة: ويقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين بها عدا الراتب وهو التعويض المباشر وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله حيث يشعر الموظف أن المنظمة تسعى إلى إرضائه لأنه جزء منها ومن بنائها وليس مجرد عضو فيها ومن أهم هذه التعويضات¹:

- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث.
- المكافآت والمقترحات البناءة.
- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الإسكان للموظفين.
- برامج تدعيم وتوفير الأجهزة المنزلية المدعومة.
- برامج توفير الدعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية مجانية للمتفوقين منهم.
- برامج القروض من دون فوائد.
- خدمات المواصلات.

5-أسلوب الإدارة بالمشاركة: حيث نجد أن المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.

يعني أن المشاركة في القرارات تؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الفاعلية للقرارات المتخذة كون الفرد يصبح جزءا من القرار بالتالي يدعمه ويدافع عنه ويشاركهم في تحمل المسؤولية على تحقيق الأهداف.

6-نمط القيادة: وتعني قدرة الإدارة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية المهارات للأفراد الإدارية وقدرته على التأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف وأيضا

¹-منال البارودي، مرجع سابق، ص 79-80.

قدرته على توجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضام وولائهم وتساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة¹.

يعني هنا هو القائد الناجح الذي يستطيع تنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة لتحقيق الأهداف وبيعت فيهم الرغبة في بدل المزيد من الجهد والعمل على تطوير الأفراد من حيث الاحترام ومراعات المشاعر وزيادة رغبتهم في العمل.

7- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر كأعضاء في بيئة عمل واحدة وتحاول ترسيخ معايير الأداء المتميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في القرارات بالتالي يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة.

حيث يتميز العاملون في المنظمات ذات ثقافة قوية بدرجة عالية من الإلزام والانتماء للمنظمة وتحليلهم بالقيم والمعتقدات المركزية متمسكين بها بشدة من قبل الجميع وهذا دال على ولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها².

8- تطبيق أسلوب الإدارة بالحب: ظهرت العديد من الكتب تؤكد الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ومن بينها الإدارة بالحب والتي تؤكد على قيمة الحب كأداة رئيسية وعصا سحرية لنجاح المنظمات

ويظهر حب المنظمة عن طريق العمل والإخلاص والانتماء والولاء والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات في المقابل تقابلهم المنظمة بالتعاون معهم والاحترام المتبادل لذا فالإدارة بالحب هي فن إلى جانب أنها علم³.

تاسعا - فوائد ومعايير قياس الولاء التنظيمي

1- فوائدياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء يحمل المنظمة تكاليفا وجهودا شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام وهي:

¹-محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 120.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 271

³-مدحت مجمد أبو نصر، مرجع سابق، ص 77.

-يقدم مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت وأنها تستخدم أسلوبا لمقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها¹.

- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية تتمثل في المشاعر والاتجاهات لذلك يجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاريع والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.

- هو بمثابة أداة شخصية وذلك لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة ومن تم العمل على إيجاد الحلول.

- إن البحوث الإنسانية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد كون يتولد لديهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.

تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة والعمل². لذا ما على الإدارة الرشيدة إلا أن تتخذ القرارات اللازمة ورسم الخطوات الضرورية لتنمي الولاء لدى العاملين وإن تجمعت المعلومات والبيانات اللازمة حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء والتي تمكن الإدارة من قياسه.

2-معايير قياس الولاء: تنقسم الى قسمين هما:

- **المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة ودوران العمل وكثرة الحوادث.
- **المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم والتي يمكن أن تؤدي الى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي³.

1 - إسماعيل محمود على الشرفاوي، مرجع سابق، ص 298.

2 - محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 123.

3 - أحمد بطاح قضايا، مرجع سابق، ص 189.

عاشرا -العلاقة بين الولاء والمتغيرات التنظيمية التالية:

يعتبر الولاء التنظيمي سرا من أسرار الريادة والتفوق في المنظمات تجمعها علاقة مع الكثير من المتغيرات التي تتداخل معه ويمكن تحديد هذه المتغيرات كالآتي:

- **العلاقة بين الولاء والروح المعنوية:** وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون ببذل كل الطاقات في سبيل تحقق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء¹.
- **العلاقة بين الأداء المتميز:** فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل أما الإبداع الوظيفي والإداري فهو تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو تجديد في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة وتوزيعها.
- **العلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين:** وهو توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا² وله أثارا سلبية منها:

***تعطيل الأداء الوظيفي:** الناتج عن فقد الكفاءات الجيدة الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود كفاءات وتكاليف عملية البحث عن بدائل.

***الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** إذا كانوا يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجهم.

***تدني المعنويات:** عند ترك العمل في المنظمة فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد ومن ثمة تدني الإنتاجية وراجع البناء التنظيمي.

***ارتفاع التكاليف:** تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل.

***زيادة في أعباء الأعمال:** نتيجة لترك أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد ويحتاج توفير الموظفين وقت وجهد وتكاليف عالية.

¹-خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سابق، ص 279.

² - مدحت أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 165.

ويمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب هي¹:

* **المرتقبون:** هم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية.

* **المضطرون:** هم الذين يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون بدون دوافع.

* **المقبلون:** هم الذين يحبون أعمالهم لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا يرغبون بترك العمل إلا إذا دفعتهم الحاجة أو الإغراء.

* **المندمجون:** هم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم وحصولهم على درجة عالية من الاستقرار.

- **العلاقة بين الولاء والعقد النفسي:** وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين والتنظيم، فالتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم، وبالتالي فإن إهمال هذين العقدتين يترتب عليه إهمال وظائف الولاء التنظيمي ومن ثم بدأ المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر
- **العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية:** وهي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في نظام اجتماعي والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي وهي إما رسمية أو اجتماعية وفقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثاً سيئاً يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل².

أحدى عشر: أسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة

يعود ضعف الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب أهمها³:

- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.

¹ - صونيا براهيمية، مرجع سابق، ص 319.

² - محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 122.

³ - كريم ناصيعلبي: مرجع سابق، ص 793.

- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته عندها يخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم: وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة من الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.
- ومن جانب آخر فإن من مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة يأخذ أشكالاً مختلفة من فرد لآخر أو جماعة لأخرى ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر مايلي¹:
- ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة العياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

أثني عشر: النماذج المفسرة للولاء.

ظهرت العديد من النماذج التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي حسب التطور التاريخي لها على النحو الآتي:

1- نموذج اتزيوني:

وجد هذا النموذج على يد اتزيوني في أوائل الستينيات، وتحديداً في عام 1961 إذ يعد من النماذج الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، حيث يرى أن السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المنظمة، وهذا الاندماج الذي يسميه أي الولاء يمكن أن يتخذ أشكالاً ثلاثة وهي:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.
- **الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته وهو يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة أن تلبيه من حاجات الفرد.

¹-شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص282 - 283.

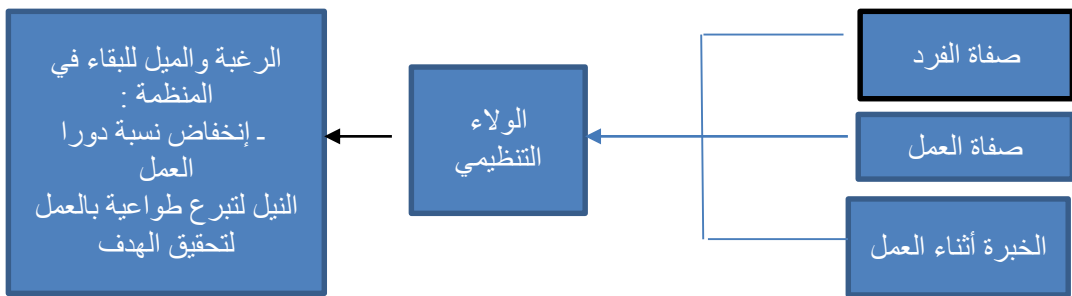
• **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، فاندماج الفرد مع المنظمة غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد¹.

2- نموذج ستيرز:

يقر هذا النموذج الولاء التنظيمي على أساس أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والعمل على تحقيقها.

وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وهي: الخصائص الشخصية، والحاجة للإنجاز، والتعلم، والعمر، وتحديد الدور، وخصائص العمل، والرضا عن العمل، والتحدي في العمل، وفرصة التفاعلات الاجتماعية، والتغذية الراجعة، وخبرات العمل، وطبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في المنظمة، واتجاهات العاملين نحو المنظمة، وأهمية الشخص بالنسبة للمنظمة، والولاء التنظيمي، والرغبة والميل للبقاء في المنظمة، وانخفاض نسبة دوران العمل، والميل للتبرع بالعمل طواعية لتحقيق أهداف المنظمة، والميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر والشكل الآتي يوضح تأثير ثلاث عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي².

شكل رقم 3: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي نموذج ستيرز



المصدر: خلف السليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 94.

1 - أحمد شايب، عنان أبو حمور: مرجع سابق، ص 318.

2 - خلف سليمان الرواشد، مرجع سابق، ص 94-95.

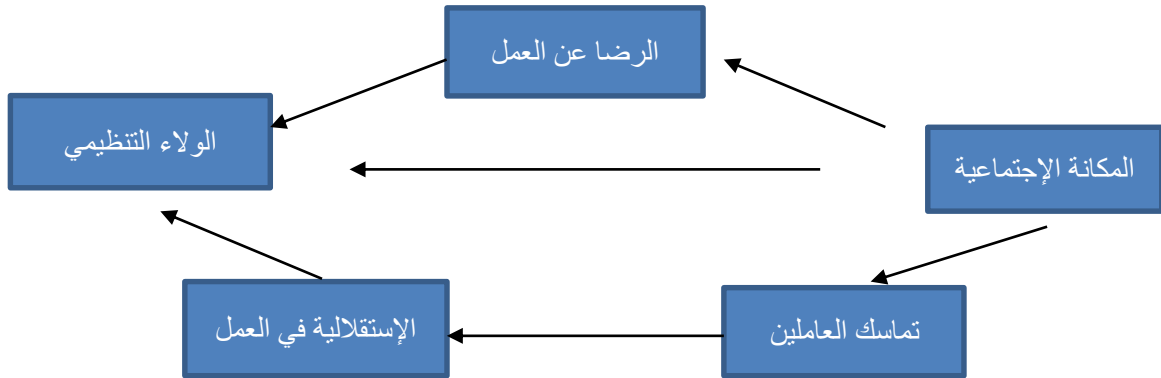
3- نموذج-ستاو وسلانيك:

يفسر هذا النموذج الولاء التنظيمي من خلال التفريق بين نوعين من الولاء (الولاء الموقفي والولاء السلوكي) ، لكن هذه التفرقة بين النوعين لا يعني تميز أي منهما عن الآخر في تفسير الولاء، فكل منهما يؤثر على الآخر، ويمثل النوع الأول (الولاء الموقفي): وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، ويتضمن هذا الولاء العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، وبالمقابل 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 لمنظمتهم، أما النوع الآخر فهو (الولاء السلوكي): وهو ما يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرة هذا الولاء على نظرية الأخذ والعطاء لبيكر، والتي تقوم على حقيقة مفادها أن السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية تحدد السلوك الحالي¹.

4- نموذج مارش ومناري:

وضع كل من مارش ومناري نموذجا يبين العوامل المساعدة في التكوين الولاء التنظيمي من وجهة نظرهما يوضح الشكل الاتي العلاقة بين هذه العوامل والولاء التنظيمي².

شكل رقم 4: يوضح العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي نموذج مارش ومناري



المصدر: خلف السليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار

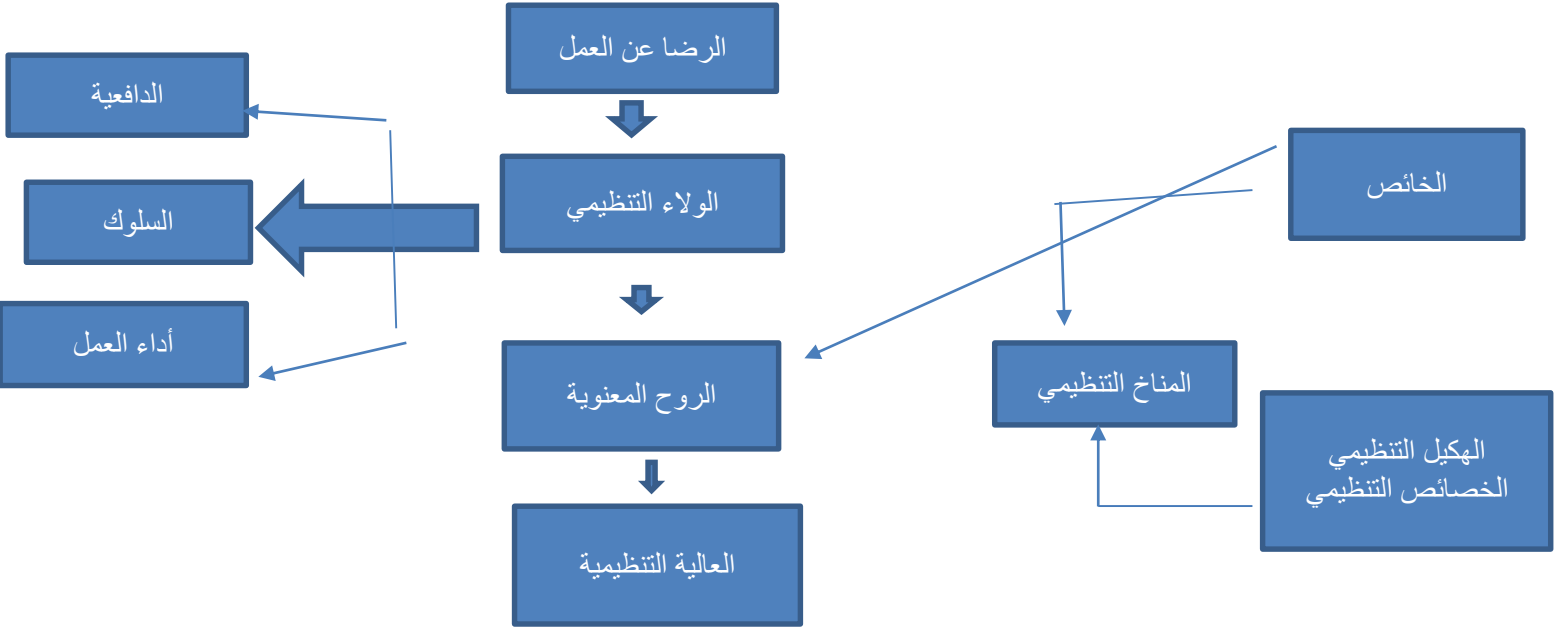
الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 96 .

1 - أحمد شايب، عنان أبو حمور: مرجع سابق، ص 320.

2 - خلفال سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 96.

3-نموذج ديكتوييز وسيمر

شكل رقم 5: يوضح العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج ديكتوييزوسمرز.



المصدر: خلف السليمان الرواشدة : صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 97.

من الشكل (5) يمكن القول بأن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم، الشخصي والتنظيمي، وأداءهم لعملهم كما ونوعاً.

من كل ما سبق نستطيع القول بأن على إدارة المنظمة إدراك العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين سلباً أو إيجاباً، وأن تعمل على استثمار هذه العوامل لزيادة درجة ولاء العاملين للمنظمة. إذ يتطلب ذلك دراسة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين، والتركيز على الجوانب الإيجابية في هذه الخصائص، والتي تعمل على زيادة درجة ولائهم التنظيمي، كالعامل على رفع مستواهم التعليمي، من خلال التنمية المهنية والتدريب، ومساعدتهم للحصول على مؤهلات أعلى، والعمل على ترقية المستحقين، وتوفير العدالة التنظيمية، من أجل استقرارهم والذي يعزز الروح المعنوية لديهم، ورضاهم

عن العمل، وشعورهم بالأمن. كما أن على إدارة المنظمة العمل على توفير فرص الاستقلالية في العمل، وتفويض السلطة للعاملين بالقدر الذي يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية، وتحديد الأهداف والأدوار بوضوح، وأن تكون الأهداف مثيرة للتحدي بما ينسجم مع حاجات وقدرات الأفراد العاملين، والعمل كذلك على بناء علاقات إنسانية إيجابية مع الأفراد العاملين وفيما بينهم أيضا وتوفير ظروف العمل المادية المناسبة²¹.

¹ - خلف السلیمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 98 - 97.

خلاصة

من خلال كل ما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وهو حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الموظف والمنظمة يظهر من خلال تصرفات العاملين ومدى تعلقهم وارتباطهم بها إذ تزداد هذه العلاقة قوة وتماسكا عندما يشعر الفرد أن أهدافه تتحقق داخله ويصل الفرد لمرحلة لقبول جميع أهداف المنظمة ومساهمته بصورة إيجابية لتحقيق هذه الأهداف وحرصه الشديد على البقاء والاستمرار في خدمة المنظمة كما أن الولاء يدعم الأداء الإبداعي والممارسة الابتكارية، لذا يعد الولاء سرا من أسرار الريادة والتفوق للمنظمات الحديثة .

الفصل الرابع الإحصاء الواسع

المنهجيات للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة وخصائصها

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة:

تمهيد:

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كاف لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج كمية تجسد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث ونتائجه وعادة ما يعرف باسم مبدأ الملائمة المنهجية أو التكامل المنهجي، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حيث تناولنا نبذة تاريخية عن المؤسسة، مجالات الدراسة، عينة الدراسة وأهم خصائصها، المنهج المعتمد في الدراسة وأخيرا أدوات جمع البيانات.

أولا-مجالات الدراسة:

1-المجال الجغرافي:

أجريت الدراسة بمؤسسة سونلغاز . **قائمة .** التي تم اختيارها لأنها تتماشى مع موضوع الدراسة وفيما يلي عرض لتطور هذه الشركة وأهدافها ومهامها.

أ -نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

لقد بدأت في الجزائر منذ عام 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 وسنة 1929 بمجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض (bt.ht) وبهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر . وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع الكهرباء والغاز، حيث أن قوانينها الجديدة أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ب-مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأمين في سنة 1946 الصادر عن السلطة الفرنسية.
- سنة 1947: تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) رقم 471002 المؤرخ في: 1947/06/05 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز.

- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962: EGA تبنيتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلا عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية وذلك من أجل ضمان تسيير هذه المؤسسة.
- سنة 1969: إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 69/59 في يوم 1969/07/26 الصادر عن الجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969، وقد تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز.
- وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد. إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعة، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).
- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب.
- سنة 1978: وضع حيز تطبيق برنامج وطني للإضاءة وتزويد معظم بيوت الجزائريين بالكهرباء.
- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها ستة مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة، وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:

❖ KAHHRIF (كهريف) الأشغال الكهربائية.

❖ KAHRAKIB (كهركيب): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

❖ KANAGAZ (كنا غاز): إنجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز.

❖ I NEGRA (إنرغا): أشغال الهندسة المدنية.

❖ AMC: صناعة المعدات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

نظام أساس جديد لسونلغاز سنة 1991: حيث أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ ليوم 1991/12/14، وقد فرض هذا الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.

- سنة 1995: سونلغاز (EPIC) أصبحت في هذه السنة هيئة عمومية ذات طابع صناعي بمرسوم رقم 280/95 ليوم 1995/09/17 على رأسه نجد مجلس الرقابي (COS).
- سنة 2002: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، وكذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر باعتبارها مؤسسة ذات أسهم، فعليها اكتساب محفظة الأسهم وفيه منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهمات لدى شركات أخرى.
- سنة 2004: أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004 و2006، أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات ثم تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

❖ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).

❖ مسير شركة النقل الكهربائي (SDC).

❖ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

- سنة 2006: تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:

❖ سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).

❖ سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SDC).

❖ سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SDE).

❖ سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SDO).

ج- أهداف ووظائف شركة التوزيع:

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
 - تلبية الحاجات الوطنية المتزايدة.
 - توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
 - المشاركة في الانجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بالقرب من الزبون النهائي.
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
 - الحصول على حصة في السوق العالمي.
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط، ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
 - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاءها في الجزائر أو في الخارج.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش ذ أ).
 - ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.

- تركيب تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- مكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط، ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش ذ أ).
- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.

2-المجال الزمني:

يتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث بشقيه النظري والميداني بهدف جمع المعلومات والبيانات وينقسم إلى ثلاث فترات هي:

- **الفترة الأولى:** تتمثل في الجانب النظري، أين تم جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والأخذ برأي الأستاذة المشرفة وذلك ابتداء من شهر سبتمبر، حيث أخذنا فكرة عنه والذي كان بعنوان "تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي" وخلال هذه الفترة عملنا على تصنيف المادة العلمية نظريا للحصول على ما يناسب موضوع دراستنا بمختلف فصولها النظرية.
- **الفترة الثانية:** هي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة سونلغاز، وكان ذلك بتاريخ 01 مارس 2021 بهدف التعرف على مكان الدراسة وطلب إجراء دراسة ميدانية وكانت أول مقابلة مع محامي المؤسسة، أما الدراسة الاستطلاعية الثانية كانت يوم 18 مارس 2021 حيث أخذنا الموافقة وتم قبولنا هناك فقمنا بجمع البيانات العامة عن هذه الدراسة وذلك من خلال المقابلة الثانية مع مدير الموارد البشرية فزودنا بالمعلومات الأولية عن المؤسسة، عدد العمال، الهيكل التنظيمي، وحدات المؤسسة. وبعدها تم زيارة المسؤولية القانونية للمؤسسة لعدة مرات التي زودتنا بمعلومات هامة حول دراستنا كما أفادتنا في بناء الاستمارة، حيث تم في هذه الفترة تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم تقييمها من طرف الأستاذة المشرفة، ولقد وزعت يوم 31 ماي 2021 وتم إسترجاعها يوم 2 جوان 2021.
- **الفترة الثالثة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تكون بعد جمع الاستمارات حيث قمنا بتبويب البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، تحليلها إحصائيا وسوسولوجيا، وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء الفرضيات وأخيرا كتابة النتائج النهائية للبحث.

3-المجال البشري:

يضم المجتمع البشري بمديرية مؤسسة سونلغاز 201 عامل منقسمين إلى إطارات سامية، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ موزعين على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة كل حسب طبيعة تخصصه ومسؤولياته.

ثانيا - العينة وخصائصها

1- العينة وكيفية اختيارها:

تعتبر العينة أهم دعائم البحوث خاصة الاجتماعية، حيث تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن واقع المراد معرفته، ويمكن تعريف العينة بأنها:

"مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹.

وبالنسبة لدراسة الحالية فقد تم اختيار عينة عشوائية وذلك باختيار 23 بالمئة من مجتمع الدراسة:

$$N = 25 * 201/100 = 50$$

2 - خصائص العينة:

تحليل وتفسير البيانات الشخصية:

جدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد العينية حسب متغير الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 42.55% | 20 | أنثى |
| 57.44% | 27 | ذكر |
| 100% | 47 | المجموع |

يبين الجدول توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ تقارب النسبة بين الجنسين رغم تفاوت نسبة الذكور المقدر بـ 57.44% مقابل 42.55% من الإناث، هذا ما يفسر أن عمليات الاختيار والتعيين القائمة في مؤسسة سونلغاز بقائمة تقوم على أساس الكفاءة والمؤهلات ووفق معيار الشفافية فطبيعة العمل ليست حكرا على الرجال فقط، بل أيضا يتم منح الفرصة للعنصر النسوي في التوظيف واستلام مناصب حساسة خاصة مع التغيرات والتشجيعات على تواجد المرأة في مختلف مجالات العمل الإدارية، المالية، وحتى الصعبة منها ما ترتب عليه خلق نوعا من التوازن في عمليات التوظيف بين الذكور والإناث.

¹ - محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2015، ص 160.

جدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

| النسبة المئوية | التكرار | فئات السن |
|----------------|---------|------------------|
| 12.76% | 06 | أقل من 25 سنة |
| 21.27% | 10 | من 25 إلى 35 سنة |
| 36.17% | 17 | من 36 إلى 45 سنة |
| 29.78% | 14 | من 46 فما فوق |

يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن، نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تمثل نسبة 36.17% من المبحوثين، تليها الفئة العمرية من سنة 46 فما فوق بنسبة 29.78%، لترتفع بها الفئة التي يتراوح سن أفرادها ما بين 25 إلى 35 سنة بنسبة 21.27% وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 12.76%، مما يسبق يتبين ضعف العنصر الشبابي في المؤسسة مقابل الأفراد المصنفين ضمن مرحلة الكهولة والتي تبدأ من عمر 36 سنة فما فوق، والذي يمكن إرجاعه إلى طبيعة المؤسسة وطبيعة الوظائف المتاحة بها والتي تتطلب أفراد على مستوى عالي من الخبرة والالتزام والمسؤولية إضافة إلى صعوبة معايير التوظيف بها نظرا لحساسية المناصب من جهة، ومن جهة أخرى كبر عاتق المسؤولية خاصة وأن المؤسسة تتعامل مع العديد من المؤسسات الرسمية والخاصة التي تستوجب التعامل مع ممثلين أكثر دراية وخبرة في أمور العمل.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 09.14% | 09 | ثانوي |
| 08.51% | 04 | تكوين مهني |
| 51.06% | 24 | جامعي |
| 21.27% | 10 | دراسات عليا |
| 100% | 47 | المجموع |

يوضح الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، يتبين من خلاله أن أغلبية المبحوثين بنسبة 72.33% جامعيين، من بينهم المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 51.06% وأيضا المتحصلين على شهادات الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 21.27%، في حين تمثل نسبة 9.14% المبحوثين ذوي مستوى تعليمي ثانوي، إضافة إلى 8.51% من ذو التكوين المهني، من الإحصائيات السابقة نلاحظ ارتفاع أعداد الجامعيين في المؤسسة وذلك راجع لتناسب مخرجات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع متطلبات سوق العمل والتخصصات المطلوبة والمؤهلة لتقلد المناصب المختلفة خاصة العليا منها وكفاءة الأفراد المتحصلين على الشهادات الجامعية، لكن هذا لا ينفي تواجد أفراد ذو مستوى ثانوي أو تكوين مهني لكن بحكم الخبرة وجهودهم في العمل ونظام الترقية تدرجوا في السلم الإداري وتقلدوا مناصب يستحقونها.

جدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المهنة:

| النسبة المئوية | التكرار | المهنة |
|----------------|---------|----------|
| 51.06% | 24 | الإطارات |
| 48.93% | 23 | المهارات |
| 100% | 47 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن 51.06% من المبحوثين هم من الإطارات العاملة بمؤسسة سونلغاز-قائمة يتوزعون على مستوى مختلف أقسام ومصالح المؤسسة ويتباينون ما بين رؤساء أقسام ورؤساء مصالح، مكلف بالدراسات رئيسي.

فيما تقدر نسبة العمال المصنفين في إطار المهارات ب 48.93% والمقصود بالمهارات هو تصنيف في الهيكل التنظيمي للأفراد المسؤولين الذين يأتون يعملون تحت إشراف المدراء الأكبر سلطة وفي نفس الوقت هنالك موظفون آخرون يعملون تحت سلطتهم، يختلفون ما بين مكلف بالدراسات.

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه يتبين أن معظم المناصب الوظيفية في مؤسسة البحث مناصب عالية نظرا لطبيعة العمل السائدة في المؤسسة ونظام الترقية السائد إضافة إلى نوعية المهام التي تجعل من كل عامل ملزم بنوع من المسؤولية، ويعود التركيز على الإطارات والمهارات في المؤسسة نظرا لأنهم أصحاب القرار وشركاء أساسيين في صنعه ومكلفين ومسؤولين رئيسيين عن كل

المجريات وأمور العمل داخل المؤسسة، إضافة لتأثيراتهم الكبيرة على باقي الموظفين سواء سلباً أو إيجاباً أي إما تعزيز الولاء الوظيفي أو زيادة حدة الاغتراب الوظيفي.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخدمة المهنية:

| النسبة المئوية | التكرار | الخبرة المهنية |
|----------------|---------|-------------------|
| 10.63% | 05 | أقل من 5 سنوات |
| 21.27% | 10 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 40.42% | 19 | من 11 إلى 15 سنة |
| 27.65% | 13 | من 16 فما فوق |
| 100% | 47 | المجموع |

يوضح الجدول رقم 5 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن 40.42% من المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 إلى 15 سنة ليليها 27.65% آخرون تساوي وتقوم سنوات خبرتهم 16 سنة، ثم 21.63% من المبحوثين ذو خبرة تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات وأخيراً تمثل نسبة 10.63% من المبحوثين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات.

يمكن اعتبار أن الفئتين الثالثة والرابعة أي من 11 سنة خبرة فما فوق هم الأكثر خبرة في المؤسسة، نظراً لتوليتهم المنصب منذ فترة طويلة وحسب تخصصاتهم مع منحهم مساحة من الحرية التي تشجع على إثبات الذات والإبداع في العمل، أضف على ذلك تدرجهم في السلم الوظيفي ليصلوا إلى المراتب العليا، وتفعيل نظم التحفيز المادية منها خاصة كالرواتب، المنح، العلاوات، وتوفير جو من الراحة في المؤسسة وتقدير العاملين وغيرها من العوامل مادية كانت أو معنوية والتي تعتبر بمثابة عامل مغري للعامل تحول دون تغييره المؤسسة واستمراره في خدمتها.

بالنسبة لباقي الفئات والتي تقل سنوات الخبرة بها عن 11 سنة فيمكن إرجاع ذلك إلى عمليات استقطاب مؤسسة سونغاز بقائمة للمورد البشري عن طريق إجراء مسابقات التوظيف بهدف تلبية احتياجاتها وملاً المناصب الشاغرة.

ثالثاً - منهج الدراسة

إن مناهج البحث في العلوم الاجتماعية تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل المراد دراستها ولكي يستطيع الباحث دراسة موضوع ما لا بد له من إتباع منهج معين، فالمنهج العلمي

هو:

" مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي سلكها الباحث في مناقشته أو معالجة الظاهرة الاجتماعية أو السياسية أو الإعلامية معينة، وهناك من العلماء من يرى أن المنهج العلمي هو: " جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة"¹. وقد اعتمدت هذه الدراسة على أكثر مناهج البحث العلمي استخداما هو المنهج الوصفي، وهذا يرجع إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى وهذا المنهج الذي يسمح ب:

- وصف الظاهرة المدروسة.
 - وصف البنية البشرية.
 - يقدم العديد من المعلومات عن طبيعة المشكلة،
 - يقدم المنهج الوصفي وصفا عاما للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.
- ولذا تم استخدامه في وصف عملية المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

رابعا - أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأت الطالبة إلى جمع البيانات من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة أساسا في الاستمارة الموزعة، التي تعتبر كأداة رئيسية للبحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة كذا الاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة ومسئولة قسم المنازعات ومع مكتب البريد.

1-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات العامة لجمع البيانات في الدراسات خاصة في الدراسات الاجتماعية، حيث تعرف بأنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة "

❖ مرحلة بناء الاستمارة:

لقد راعينا عدة جوانب عند صياغة أسئلة الاستمارة وبناء الاستمارة، فبعض أسئلة الاستمارة جاءت مغلقة من أجل إجبار المبحوث على اختيار إجابة واحدة وذلك للحصول على معلومات دقيقة ومحددة، كما اعتمدنا على أسئلة نصف مغلقة وذلك لإعطاء فرصة للمبحوث لإبداء رأيه والتعبير عن

¹- بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص 14.

وجهة نظره، كما وضعنا خيارات متعددة وهذا من أجل تسهيل الإجابة وحصولنا على إجابة، وبعد رفض المؤسسة فكرة استمارة المقابلة، اعتمدنا على الاستمارة الموزعة.

انطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تقسيم الاستمارة الى أربعة محو ضمت 31 سؤال كآآتي:

المحور الأول: البيانات الشخصية ضم 5 أسئلة.

المحور الثاني: تأثير مشاركة القرار على الإبداع التنظيمي ضم 9 أسئلة.

المحور الثالث: تأثير مشاركة اتخاذ القرار فى تحقيق الإنتماء التنظيمي ضم 8 أسئلة.

المحور الرابع: المعوقات التي تعترض مشاركة إتخاذ القرار ضم 9 أسئلة.

❖ مرحلة تحكيم الاستمارة:

لتحقق من صدق الاستمارة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع وذلك قصد الإرشاد والتوجيه، وللتأكد من مدى ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الاستمارة مع الفرضيات، ومدى قدرة الاستمارة على التوصل لأهداف الدراسة وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة.
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.
- ضرورة حذف بعض الأسئلة.

ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات وتم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة على ضوء تلك التوجيهات.

❖ مرحلة توزيع الاستمارة:

تم توزيع الاستمارة صبيحة يوم 31 / 05 / 2021 على 50 عامل من طرف الباحثة والمسؤولة القانونية في المؤسسة، ولحرص هذه المسؤولة على العمال تم استرجاع 47 استمارة.

2- المقابلة:

أ -مقابلة مع رئيس مصلحة بورنات سمير:

وكان ذلك يوم الخميس على ساعة 11.10 إلى غاية الساعة 12.00 ولقد تم إعداد مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً منهجياً بهدف الحصول على بيانات ومعلومات عن المؤسسة وكانت الأسئلة كآآتي:

- هل تعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقك؟

أجاب بأن المشاركة حق وحافز في نفس الوقت، الحق من منطلق أنه مسؤول يستلزم الأخذ برأيه، وحافز من منطلق أن المشاركة تزيد من أداء العامل من درجة رضا الوظيفي لديه.

• ماهي الأساليب الأكثر استعمالاً عند مشاركة اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز؟

أجاب رئيس المصلحة بأن أكثر الأساليب استخداماً عند مشاركة اتخاذ القرار هي الاجتماعات، حيث يستشير المسؤول الأول رؤساء الأقسام باعتبار كل شخص له مهامه وتكليفاته، على هذا الأساس يستشار لكن يرجع القرار النهائي للمدير لأنها من صلاحياته، لكن في بعض القرارات يأخذ برأيهم خاصة في الأمور التقنية، كما قال أن كل مدير والأسلوب الذي يعمل به، حيث هناك من يتنازل إلى مراتب أقل منه كرؤساء الأقسام ورؤساء المصالح وحتى أعوان الإدارة حسب طبيعة الموضوع، وهناك من يقرر بنفسه ولا يقبل آراء الغير.

• حسب رأيك هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الإبداع لديك؟

أجاب رئيس المصلحة بأن المشاركة تزيد من إبداعي وأنه كل ما أشارك في اتخاذ القرار كلما أحس بقيمتي، أجب أيضاً أن مؤسسة سونلغاز أحياناً تشجع على الإبداع خاصة في مجال البرمجيات التي تساهم في تسيير العمل، وفي بعض الأحيان تقيدك وتربطك بمهام وهيكل تنظيمي للمؤسسة.

• ما الذي يربطك بمؤسسة سونلغاز؟

أجاب أنه يربطه بمؤسسة سونلغاز عقد عمل إداري، ويربطه أيضاً حبه لعمله وللمؤسسة التي تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية تقدم له أجر جيد، ظروف عمل مقبولة من ناحية مناخ العمل، لكن يرى أن مؤهلاته العلمية أكبر من منصبه لأنه متحصل على مهندس دولة في الالكترونك في جامعة قالمة، ومهندس مختص في نقل وتوزيع الغاز في جامعة بومرداس.

• لو أتاحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تقبل؟ ولماذا؟

أجاب بنعم لسبب واحد وهو اكتسابه لمؤهلات علمية تمكنه من العمل في مؤسسة سوناطراك لأنه يستطيع تقديم أكثر هناك.

• هل تشعر بانتمائك لمؤسسة سونلغاز؟

أجاب بنعم أكيد أشعر بانتماء للمؤسسة لأنه يوجد نوع من العمل الجماعي، تقديم اقتراحات وأفكار لكن حسب ظروف العمل، كما أنه هناك روح الفريق في المؤسسة ووجود ثقة بين العمال وبين الرئيس لكن هذا لا يفي وجود مشكلات وتدخلات العمل ووجود صراعات خفية توجد في أي مؤسسة، خاصة في وود حالات ضغط وأعمال مرتبطة بوقت.

- هل تزيد المشاركة في اتخاذ القرار من ولائك للمؤسسة؟
- أجاب بنعم تزيد المشاركة في اتخاذ القرارات من ولائي للمؤسسة سونلغاز لأن كل ما يسمح الرئيس له بالمشاركة كلما تزيد درجة رضاه على العمل وحبه للعمل بالتالي زيادة ولائه.
- ب-المقابلة مع عون مكتب البريد قميحي سفير
- كانت يوم الخميس على الساعة 13.15 إلى غاية 13.45 تضمنت مجموعة من الأسئلة كالاتي:
- هل تعتبر أن المشاركة في اتخاذ القرار حق من حقوقك؟
- أجاب بنعم حق لأنها تسمح له بإبراز قدراته ويستطع من خلالها تسهيل أمور العمل على رئيس المصلحة لأنه يرى من واجبه تقديم خدمات للمؤسسة، وفي الأخير يرجع القرار للمسؤول إذا يأخذ بالاقتراح أم لا
- ماهي الأساليب الأكثر استعمالا عند مشاركة اتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز؟
- أجاب عن طريق اللقاءات المتكررة مع جميع العمال لطبيعة منصبه، فهو مسؤول بمصلحة الوسائل العامة، يسمى بمكتب البريد، أي مسؤول عن جميع المراسلات الخارجية يقوم بتسجيلها، كذلك أي وثيقة لا بد من مرورها عليه.
- حسب رأيك هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة الإبداع لديك؟
- أجاب بأنه مهما يكون لكن بنسبة قليلة، لأن منصب لا يسمح له بذلك.
- ما الذي يربطك بمؤسسة سونلغاز؟
- بجو العمل الجيد والتفاهم والترابط بينه وبين العاملين معه في نفس المكتب، روح العمل الجماعي والثقة بينهم، إضافة للأجر المقبول نوعا ما.
- لو أتاحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تقبل؟ ولماذا؟
- أجاب بأنه يطمح أن يتولى منصب أفضل من منصبه وأجر أفضل وأنه ممكن أن يقدم الأفضل في منصب آخر حتى لو كان خارج مؤسسة سونلغاز.
- هل تشعر بانتمائك لمؤسسة سونلغاز؟
- أجاب بنعم لأنه العلاقات جيدة بينهم حيث يوجد نوع من تقدير للجهود في هذه المؤسسة وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

3- الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من طرف المسؤولين في المؤسسة وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص الدراسة، وكذلك حول المؤسسة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام لها، ملف يتضمن القانون الداخلي للمؤسسة.

خلاصة:

تناولنا في الفصل الرابع الجانب المنهجي للدراسة والذي يهدف إلى دراسة تأثير مشاركة اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي، حيث تضمن هذا الفصل المجال الجغرافي والإطار الزمني والإطار البشري وعينة الدراسة والمنهج المتبع لدراسة الأدوات المنهجية من مقابلة واستمارة والوثائق والسجلات حيث ساعدتنا هذه الأدوات على جمع البيانات والمعلومات التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل نتائج الدراسة، وإثبات أو نفي الفرضيات وهذا ما سنتطرق له في الفصل الخامس.

الفصل الخامس

الدراسة التحليلية

أولاً: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة

أولاً-تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج:

1-تأثير مشاركة القرار على الإبداع التنظيمي:

جدول رقم (06): يوضح اهتمام المؤسسة بإشراك عمالها في اتخاذ القرار.

| النسبة المئوية | التكرار | تقديم الاقتراحات في الاجتماعات |
|----------------|---------|--------------------------------|
| 38.29% | 18 | قرارات تخص المؤسسة |
| 17.02% | 08 | قرارات تخص العمال |
| 55.31% | 26 | المجموع الجزئي |
| 36.17% | 17 | أحيانا |
| 8.51% | 04 | أبدا |
| 100% | 47 | المجموع الكلي |

من خلال الجدول يبرز لنا أن 53.31% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تهتم بإشراك عمالها في اتخاذ القرار والتي تتوزع إلى قرارات تخص المؤسسة بنسبة 38.29% ، وقرارات تخص العمال بنسبة 17.02% وهناك نسبة 36.17% صرحت بأن أحيانا يتم اشراكهم أحيانا أخرى لا يتم ذلك، ومن خلال ما سبق ومن الإجماع النسبي للمبحوثين تتوضح الدوافع وراء الاهتمام بآراء العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار اعتبارا من أن صالح المؤسسة هو صالح عام تشترك فيه جميع الأطراف على اختلاف تصنيفاتهم في السلم الوظيفي، مما يستدعي تفعيل عمليات التبادل الفكري والمشورة بهدف الاستفادة من كل الأفكار المطروحة و الخروج ختاماً بالقرار العقلاني الذي يخدم المؤسسة، كما يرجع إشراك العاملين في عملية صنع القرار إلى نقطة أساسية، هي أن مهما اشتدت نظم الرقابة من طرف القيادات العليا والمديرين إلا أن كل مسؤول ومتخصص في مجاله أكثر دراية بخباياه وما يعترضه من مشكلات وصعوبات، لذلك يرجح دوما اللجوء لمن يعايش الوضع بتفاصيله، أضف على ذلك الجانب المعنوي المترتب عن الاهتمام بإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار، فالعامل يشعر بقيمته وبتقدير

المؤسسة لمجهوداته من جهة، من جهة أخرى تعتبر عمليات إشراك العمال في اتخاذ القرار كمحفز على زيادة مستوى الأداء ورفع الإنتاجية إضافة الى التقليل من التهميش الوظيفي وتوفير جو يساعد على العمل خالي من المشاكل، في حين صرحت نسبة 8.51% من المبحوثين بأن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار يرجع الى طبيعة المؤسسة التي تحتاج الى قرارات سريعة يضطر الرئيس اتخاذها لوحده و أحيانا العمال لا يكونوا في المستوى الذي يتم مشاورتهم فيه

جدول رقم (07): يوضح سماح المسؤول للموظف بتقديم اقتراحات عند الحضور للاجتماعات:

| النسبة المئوية | التكرار | تقديم الاقتراحات في الاجتماعات |
|----------------|---------|------------------------------------|
| 63.82% | 30 | قبول اقتراحات العمال في الاجتماعات |
| 17.02% | 08 | رفض اقتراحات العمال في الاجتماعات |
| 80.84% | 38 | المجموع الجزئي |
| 12.76% | 06 | أحيانا |
| 8.38% | 03 | أبدا |
| 100% | 47 | المجموع الكلي |

يبرز لنا من بيانات الجدول أن نسبة 80.85 من أفراد العينة يسمح لهم المسؤول بتقديم اقتراحات عند الحضور للاجتماعات، وحسب تصريح الأغلبية الإيجابي حول الموضوع، يرجع سماح المسؤولين للموظفين بتقديم اقتراحاتهم عند حضور الاجتماعات، في إطار تجسيد مبدأ المشورة و التشارك في صنع القرارات الرشيدة من خلال تبادل الآراء والأفكار بحرية وإفساح المجال للموظفين لإثبات ذاتهم وتصوراتهم حول مواضيع العمل، خاصة أنه يمكن للعامل أو الموظف الانتباه أكثر إلى تفصيلات العمل التي قد تغيب عن ذهن المسؤول، فسماع اقتراحات الموظفين كل في مجال تخصصه أو غير تخصصه يعد

تجسيد لمبدأ ديمقراطية في التسيير، ووضع مصلحة المؤسسة قبل المصلحة الشخصية، تعد أيضا نوع من التشجيع على العمل الجماعي وتحسيس للعامل بأهمية رأيه ودوره في المؤسسة على حد سواء، خاصة في حالة ما تجسدت هذه القرارات على أرض الواقع وهذا ما صرح به 63.82% من المبحوثين الذين شاركوا في الاجتماع وأخذت آراءهم بعين الاعتبار، فيما اعتبر 17.02% أن قراراتهم لم تأخذ بعين الاعتبار التي ربما لم تكن أكثر نضجا أو لا تخدم المؤسسة بشكل عام فبقيت مدرجة في إطار الاقتراحات، فيما يرى 12.76% أن هذا الأمر يحدث أحيانا ويرجع السبب لشخصية الرئيس ورغباته، في حين ينفي 6.38% من المبحوثين ذلك هذا يرجع لطبيعة العمل بالمؤسسة التي تفرض اتخاذ قرارات سريعة، وذلك لضرورة حل هذه المشكلات والظروف الطارئة التي تحدث.

جدول رقم (08): يوضح الأساس الذي يختار عليه المسؤول العاملون لمشاركتهم القرارات.

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|------------------|
| 42.54% | 20 | المستوى التعليمي |
| 29.78% | 14 | التكوين المهني |
| 27.65% | 13 | الأقدمية |
| 100% | 47 | المجموع |

يتضح من خلال بيانات الجدول أن 42.54% من المبحوثين يعتبرون أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى المستوى التعليمي أو المؤهلات العلمية القاعدية التي تحصل عليها الأفراد من خلال دراسة تخصصات معينة إضافة إلى الجانب الثقافي والفكري الذي ينمو من خلال المجهودات الذاتية والاحتكاك وتبادل المعارف مع الآخرين والاستفادة من مكتسباتهم، في حين يعتبر 29.79% أن التكوين المهني مطلوب في عملية اتخاذ القرار وتعود أهميته كونه يخرج من إطار الاكتساب النظري فقط للمعلومة أو أي أمر متعلق بالعمل إلى التجسيد والتطبيق العملي على أرض الواقع من خلال تفعيل برامج التكوين والتدريب التي ترفع من المستويات الفكرية للأفراد وتزيد من مهاراتهم، فيما اعتبر 27.65% من أفراد العينة بمؤسسة سونلغاز-قائمة أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى الأقدمية في العمل هذا أن سنوات الخبرة تصقل مهارات الأفراد وتنمي قدراتهم على المفاضلة بين القرارات الرشيدة والتي لا تخدم المؤسسة،

كما أنها تساعدهم من حيث الاستفادة من تجارب سابقة سواء كانت إيجابية أو سلبية وعدم تكرار أخطاء الماضي.

جدول رقم (09): يوضح الأسباب التي تجعل المسؤول يستشير العمال عند اتخاذ القرار:

| النسبة المئوية | التكرار | الأسباب التي تدفع الرئيس إلى استشارة العمال |
|----------------|---------|---|
| 53.18 | 25 | خبرة المرؤوسين |
| 25.53 | 12 | الثقة بالمرؤوسين |
| 12.76 | 06 | كثافة العمل |
| 08.51 | 04 | تدريب المرؤوسين |
| 100 | 47 | المجموع |

يتضح من الجدول أن المبحوثين صرحوا أن خبرة المرؤوسين هي دافع وراء استشارة العاملين عند اتخاذ القرار، سواء كانت مقاسة بسنوات العمل أو بالإبداع في مجال العمل والاستحقاقية للمنصب هي من تجعل القادة والمسؤولين يلجئون لذلك وهذا حسب 53.18% كما أنه هنالك قرارات يصعب فيها الحزم وتستنلزم المشورة أو قرارات حول مواضيع لا تتوفر عند المسؤولين الدراية الكافية بخباياها مثل الموظف المسؤول المباشر عنها والمتخصص بها، من جانب آخر صرح 25.53% من المبحوثين أن المسؤولين يثقون بمرؤوسيههم لذلك تتم استشارتهم عند اتخاذ القرارات خاصة إذا كانوا على مستوى عالي من الكفاءة ويبدلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستواها وتحقيق تميزها، كما ترجع ثقة المسؤول إلى تقديرهم للمستويات العلمية والتخصصات المختلفة للمبحوثين والتي تعتبر كإضافات في إطار العمل والمؤسسة تساعد على تحسين من مستوى الأداء في المؤسسة، في حين يرجع 12.76% من الموظفين أن كثافة العمل على المسؤول تجبره على التخلي عن بعض صلاحياته في مجال اتخاذ القرار، وبالتالي يلجأ إلى تفعيل مبدأ تفويض السلطة والأخذ بآراء المرؤوسين خاصة في الحالات التي تتطلب اتخاذ السريع للقرارات كالمشكلات الطارئة، أيضا يرى 8.51% من المبحوثين أن تدريب

المبحوثين إحدى أسباب استشارة المسؤول للعمال عند اتخاذ القرار، والمقصود بالتدريب هو منح الفرصة للعمال ووضعه موضع الاختبار وتقييم كفاءتهم في مجال اتخاذ القرارات الرشيدة، خاصة في الأوضاع الطارئة مع تهيئتهم مستقبلا في حالة ترقيةهم و تنصيبهم كمسؤولين، فهذا النوع من التدريب والتكوين سيمنحهم الأفضلية والسرعة وينمي مداركهم حول الموضوع، كما يبين لهم نوعية القرارات الرشيدة وكيفية صياغتها وتفعيلها مع ضمان صحتها فالمسؤول الحقيقي هو الذي يمنح جزءا من خبرته في ميدان العمل للموظفين ويخلق لهم فرصة الاستفادة من مهاراته ومؤهلاته.

جدول رقم (10): يوضح امتلاك الموظف القدرة على إقناع الآخرين عند المشاركة في اتخاذ القرار

| قدرة العمال على اقناع الآخرين | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------|----------------|
| نعم | 39 | 82.97% |
| لا | 08 | 17.02% |
| المجموع | 47 | 100% |

يتضح من الجدول أن المبحوثين يملكون القدرة على الإقناع عند المشاركة في اتخاذ القرار ، يعبر هذا النوع من الإجابات على ثقة المرؤوسين بقدراتهم الذاتية سواء المكتسبة إثر التكوين العلمي أو المتحصل عليها بالخبرة والاستفادة من أطر العمل الجماعي والتبادل المعلوماتي والعملية هذا حسب رأي الأغلبية هم 82.97، إضافة إلى التواصل والاستفادة من خبرات وتجارب المسؤولين، فعملية إشراك المرؤوسين قبل أن تكون أسلوب عمل هي فلسفة قيادية تهدف للارتقاء الداخلي والخارجي بالمؤسسة، فالقدرة على الإقناع والتمسك بالأفكار تعبير عن مدى اندفاعية العامل وطموحه من جهة إضافة إلى كونها تجسيد لمبدأ الإبداع والابتكار وطرح المقترحات الجديدة التي تساهم في تسهيل عمليات اتخاذ القرار مما يجعل الموظف يتمسك بها ويحاول إقناع المسؤولين بصحتها، كما أن الثقة التي يمنحها القائد أو المسؤول تساعد الموظفين على تطوير ذواتهم وتعزيز عمليات التحسين المستمر ودراسة المواضيع من كل الجوانب من أجل إثبات آراءهم واستحقاقيتهم لهذه الثقة. تتجسد قدرة المرؤوسين أيضا من خلال إجاباتهم السابقة في الجول رقم 07 والذي صرحوا فيها بأن قراراتهم تأخذ بعين الاعتبار بنسبة كبيرة في

المؤسسة وفي ذلك دليل على استغلالهم مهاراتهم وميزاتهم وقدراتهم الشخصية في عملية إقناع الآخرين، أما الفئة التي صرحت العكس قدرت ب17.02 بأنهم لا يمتلكون القدرة على إقناع المرؤوسين ربما يرجع السبب أنهم لا يتقنون فن الحوار والتشاور أم أنهم لا يرغبون في المشاركة و بذل جهد أكبر بل يكتفوا بأداء الأعمال الموكلة لهم ، أو إلى إساءة فهم الطرف الآخر أو الترهيب و الابتزاز و التخويف لمن حوله كذلك كثرة الإلحاح على شيء يجعل الأفراد يملون منهم بالتالي لا تقنعهم آراءهم.

جدول رقم (11) يوضح: المفاضلة ما بين القرارات الجماعية والفردية

| النسبة | التكرار | القرارات الجماعية أفضل من الفردية |
|--------|---------|------------------------------------|
| 21.27 | 10 | زيادة الإنتاج |
| 34.04 | 16 | تزيد جودة القرارات المتخذة |
| 29.77 | 08 | تقوية تصالات بين العمال والمرؤوسين |
| 85.08 | 40 | المجموع الجزئي |
| 14.89 | 07 | لا |
| 14.89 | 07 | المجموع الجزئي |
| 100 | 47 | المجموع الكلي |

يتضح من خلال الجدول أن 85.10% من أفراد العينة صرحوا أنهم يفضلون القرارات الجماعية، ويرجع الميل إلى اتخاذ القرارات الجماعية إلى فعاليتها ودورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها وحسب 34.04% من المبحوثين تساهم في جودة القرارات أي أن عملية تبادل الآراء والنقاشات والاقتراحات حول الموضوع تساهم في صنع واتخاذ القرار المناسب أو الرشيد في الوقت المناسب ذلك أن الأفكار التي يتم طرحها غالبا ما تأتي بثمارها وتنبه المسؤولين إلى العديد من النقاط التي قد يغفلون عنها، من جانب آخر القرارات المتخذة جماعيا تساهم في زيادة الإنتاج ذلك حسب 21.27% من المبحوثين فتقدير العامل وإشراكه في اتخاذ القرار وسماع اقتراحاته ينعكس بصفة آلية على أداءه في العمل فيرفع من مردوديته ويحفزه على الارتقاء أكثر في المجال مما يعود بالإيجاب على معدل المخرجات التي تطرحها المؤسسة وبالتالي يرتفع إنتاجها، من جانب آخر تربط عملية اتخاذ القرارات الجماعية الاتصالات بين العمال والمرؤوسين وتقويها وذلك حسب 29.77% من المبحوثين فحضور الاجتماعات المشتركة مع المسؤولين من شأنه خلق علاقات عمل قائمة على التعاون والتضامن الألي من جهة، ومن جهة أخرى تحسن من طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم التي قد تتحول حتى إلى علاقات يغلب عليها أكثر الطابع الغير رسمية نظرا لكون المؤسسة فضاء تواصلية قائم بذاته، في حين اختار 14.89% آخرون القرارات الفردية يرجع الى أن القرارات الجماعية تأخذ وقت وجهد و تؤدي الى كثرة الصراعات، وفي أحيانا أخرى يكون القائد متسلط يجب اتخاذ القرار بنفسه وهذا يرجع لشخصية المرؤوس و المرؤوسين .

جدول رقم (12): يوضح تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على زيادة تحمل المسؤولية للموظف

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 39 | 82.97 |
| لا | 08 | 17.02 |
| المجموع | 47 | 100 |

نجد من خلال هذا الجدول أن الموظفين يرون أن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يزيد من تحملهم للمسؤولية، تتدرج عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ضمن إطار تفويض السلطة حيث

يمنح المسؤول للعاملين مساحة من الحرية عن التعبير وينمي قدرتهم على انتقاء الخيارات المناسبة في الوقت المطلوب وهذا حسب 82.97 % من المبحوثين ، فتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار يضيف مهاماً إضافية على مهام الموظف، مما يزيد من مساحة المسؤولية خاصة في حالة تفعيل قرارات متسارعة أو لاعقلانية ولا تعود بالنفع على المؤسسة، أو تحمل جانبا من المخاطرة، وفي ذلك تكافؤ بين كل من السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد أي أن السلطة يجب أن تكون بقدر المسؤولية والمسؤولية تكون مساوية للسلطة فالجميع مسؤول عن قراراته كاملة فيما يرى 17.02 % آخرون العكس بل يرون أنهم عبئ عليهم و أنها مهام ثقيلة و تأثر على جهودهم وتزيد من الضغط عليهم ويفضل العمل مهامه فقط ولا يرغب في أعباء أخرى.

جدول رقم (13): يوضح دور المشاركة في اتخاذ القرار في تفعيل تبادل المهارات بين الموظفين:

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 42 | 89.36% |
| لا | 05 | 10.63% |
| المجموع | 47 | 100% |

تبين من خلال الجدول بأن 89.36 % من المبحوثين يعتبرون عملية المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تبادلهم المهارات مع الموظفين، ذلك أن فتح سبل النقاش والتحاور وتبادل الآراء، والتنافس الإيجابي في مجال الخروج بالقرارات الرشيدة والمبدعة ينعكس إيجاباً على الموظفين، خاصة مع التركيز على نمط العمل الجماعي الذي يعزز من التعاون ويفتح الأفاق نحو الاستفادة من الزملاء خاصة في ظل تنوع التخصصات العلمية المدروسة والخلفيات الثقافية إضافة إلى المهارات الفردية أو الفروق الفردية بينهم، فعلاقات التعاون تساهم في تعزيز التواصل بين العاملين وتبادلهم للأفكار والمهارات التي بدورها تنمية القدرة على انتقاء القرار الرشيد، كما أن القائد الفعلي هو الذي يكون بمثابة قدوة يستفاد منها ومن تجاربها في مجال اتخاذ القرارات خاصة إذا كان على قدر كبير من العقلانية والرشد والمهارة في حين هناك 10.63 % من المبحوثين يروا أن المشاركة في اتخاذ القرار لا تساهم في تفعيل تبادل المهارات بين الموظفين هذ راجع لكون بعض الأفراد في أي مؤسسة يتقنون حب السيطرة و التملك و لا يعترفوا الفرصة للبقية في التعبير عن آرائهم، الأمر الذي أدى الى غلق المجال لتبادل المهارات بين الموظفين.

جدول رقم (14): يوضح مدى تشجيع المسؤول للعمال على الإتيان بأفكار جديدة.

| النسبة المئوية | التكرار | تشجيع المسؤول العمال على الإتيان بأفكار جديدة | |
|----------------|---------|---|-----|
| %44.68 | 21 | قبول اقتراحات العمال | نعم |
| %29.78 | 14 | رفض اقتراحات العمال | |
| %74.46 | 35 | المجموع الجزئي | |
| %25.53 | 12 | لا | |
| %25.53 | 12 | المجموع الجزئي | |
| %100 | 47 | المجموع الكلي | |

من خلال بيانات الجدول صرح 74.46 من المبحوثين أن المسؤول يشجع العمال على الإتيان بأفكار جديدة، فيما نفى ذلك 25.53 آخرون، التي تتوزع 44.68 من المبحوثين يروا أن المسؤولون يكافئون العمال على أفكارهم الإبداعية نظرا لأهميتها وضرورتها خاصة في مجال صنع واتخاذ القرار، فيما صرح 29.78 آخرون بالعكس وأن اقتراحاتهم لا تأخذ بعين الاعتبار في هذا السياق يمكن القول أن المؤسسات المتميزة تبني قراراتها وفق مبدأ التشاركية، حيث تمنح فرصة الإبداع للموظفين من خلال عقد الاجتماعات وفتح باب المناقشات والحوار وتبادل الخبرات والمعلومات والتشجيع سواء كان ماديا عن طريق الحوافز والعلاوات أو معنويا من خلال تقدير الجهود والتكريمات وإجراء جلسات العصف الذهني بشكل مستمر بهدف خلق ثقافة مؤسسية مشتركة ومنح الفرص للأعضاء من أجل طرح أفكارهم مما يساهم في زيادة معدلات المشاركة الفعالة والتفعيل الدائم لأليات التحسين المستمر للعمل وبالتالي الوصول إلى القرارات العقلانية، من جاني آخر يساهم القائد أو

المسؤول في خلق بيئة العمل المناسبة للابتكار والمثيرة للتفكير الإبداعي أينما يستطيع الأفراد التعبير عن أفكارهم واختيار المناسبة منها للتطبيق ومن تحتاج إلى التطوير أكثر مما يعزز من هامش المسؤولية المشتركة، ويشكل إضافات جديدة لصلاحيات الأفراد تساهم في تدعيم نظم العمل داخل المؤسسة من بينها القرارات التي تخرج من نطاق التكرار والروتين إلى بيئة المخاطرة المدروسة والمنهجية.

كما تلجأ المؤسسات الحديثة إلى تفعيل الأساليب التحفيزية لمكافئة أصحاب الأفكار المبدعة والمتجددة سواء كانت المكافئات مادية كانت عن طريق منح العلاوات، الزيادات في الأجور، رفع قيمة المردودية.... إلخ أو معنوية كالتشجيع، التقدير، الترقيات، الإعلان عن صاحب الفكرة لباقي العاملين فيما نفي ذلك 25.53 يرجع ذلك حسبما صرحوا لعدم وجود مناخ تنظيمي يسمح بذلك، و أحيانا أخرى عدم توف الإمكانيات المادية التي تسمح بإبداع العاملين، و يرجع كذلك السبب الى مقومة المؤسسة لعملية التغيير الناتجة عن الإبداع و كذلك من أهم أسباب عدم تشجيع على الإبداع من طرف المرؤوس هو قلة الوعي و الإدراك لأهمية الإبداع في المؤسسة.

ثالثا: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق الانتماء التنظيمي

الجدول رقم (15) يوضح اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز للعاملين.

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 36 | 76.59% |
| لا | 11 | 23.40% |
| المجموع | 47 | 100% |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة البحث صرحوا بأن مؤسسة سونلغاز بقالمة تقدم الحوافز لعمالها وذلك حسب بالنسبة 76.59% من المبحوثين، يرجع اهتمام المؤسسات المعاصرة بعامل التحفيز سواء كان ماديا أو معنويا هذا راجع إلى الآثار الإيجابية المترتبة عنه والتي تصب في صالح التنظيم عامة، فالمؤسسات اليوم خرجت من نطاق الأمر والتنفيذ إلى نطاق الاهتمام بالعامل كإنسان باعتباره المورد الدائم والمتحكم في كل مجريات العمل، لهذا فتفعيل آليات التحفيز ورقة رابحة إن أحسن استغلالها من طرف المسيرين والقادة، نظرا لانعكاساتها على الجانب النفسي لرأس المال

البشري بالدرجة الأولى، حيث أن تقدير جهود الموظفين بصفة دورية وتحسيسهم بأهميتهم سواء عن طريق تقديم المكافآت أو الزيادات في الأجور أو نسبة المردودية، أو حتى التحفيز المعنوي القائم على الثناء مثلا من شأنه خلق الموظف السعيد وهذا ما تبحث عنه المؤسسات اليوم، كونها أدركت أن إشباع رغبات وحاجات العاملين ينعكس بصفة آلية على مستويات الأداء الوظيفي حيث أن الحوافز تشجعهم على الإنجاز والابتكار وتطوير الذات لبلوغ أعلى مراحل التفوق والطموح دوما لنيل الأفضل، كما تساهم في تجسيد الأهداف المخطط لها على أرض الواقع سواء كانت أنية أو مستقبلية المتعلقة منها بالمؤسسة عامة والخاصة بالعاملين، وبالتالي الارتقاء الدائم بالمؤسسات إلى صنف التميز، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية عن طريق الاهتمام بالعامل و تحفيزه ماديا أو معنويا وهذا لكسب ودهم وولائهم للمؤسسة ودرجة انتماء العاملين للمؤسسة.

فيما ينفي 23.40 آخرون فكرة أن الحوافز تزيد من انتماء العاملين، يرجع السبب ربما أن العمال يرون أن الحوافز حق لهم مقابل المجهودات التي يبذلونها أنهم يعملون لساعات إضافية هذا ما صرح به بعض العمال في إحدى اللقاءات أنهم يبذلون قصارى جهدهم وأن الحوافز إجراء روتيني.

جدول رقم (16): يوضح ما إذا الحوافز تزيد من انتماء العاملين

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 41 | 87.23% |
| لا | 06 | 12.76% |
| المجموع | 47 | 100% |

يتبين من خلال الجدول أن 87.23% من العمال يعتبرون أن الحوافز تزيد من انتماءاتهم لمؤسسة سونلغاز بقالمة، فيما يرى 12.76% أنها لا تساهم في ذلك، يبرز من خلال السؤال السابق جدول 15 تركيز جهود المؤسسة على تفعيل آليات التحفيز، وتوضح النسبة الحالية الأكبر مقدار الرضى الذي يكتنف العاملين في المؤسسة خاصة في ظل تنوع نظم التحفيز القائمة داخل المؤسسة، حيث أنها تركز على المجال الطبي من خلال توفير عيادة متخصصة ومتكاملة داخل المؤسسة من طبيب عام، طبيب أسنان، مخبر تحاليل طبية، كما أنها تساهم في تخليص أداءات الضمان الاجتماعي من خلال

نظام تأمينات متكامل وتفعيل بطاقات الشفاء بنسبة 80% وقد تصل إلى 100% في بعض المناصب، إضافة إلى الرحلات المنظمة داخل وخارج الوطن والمخيمات العائلية المدفوعة الأجر، ناهيك عن نظام الترقيات المعمول به داخل المؤسسة والتصنيفات المرتفعة للعاملين في السلم الوظيفي مقارنة بقطاع الوظيف العمومي.

نأخذ كمثال: بالرجوع إلى الجانب المادي، نجد أن الأجور مرتفعة بالنسبة لباقي المؤسسات الأخرى إضافة إلى ارتفاع كل من منحة المردودية، والعلاوات، والمكافآت الممنوحة تقديراً للجهود المبذولة في إطار العمل، كل هذه العوامل مجتمعة تزيد من معدل رضى الموظف عن مؤسسة عمله، حيث أنه يعتبرها بيئة مطابقة لكل الشروط المعايير فيتمسك بوظيفتهم ويزيد من مستوى أدائه وبالتالي يزيد معدل انتمائه للمؤسسة لأنها تلبى جميع متطلباته مادية كانت أو معنوية، هذا ما أكدته دراسة أحمد السويسي حيث توصلت إلى أن تحفيز العمال من خلال الترقيّة و العلاوات و الشكر و الثناء والتقدير تؤدي إلى تقوية علاقة العمال بالمؤسسة وتزيد من رضاهم ولائهم للمؤسسة.

لكن هذا لا يفي أن هنالك نسبة 12.76% من الموظفين الذين لا يعتبرون التحفيز عاملاً أساسياً للانتماء، خاصة أن كل مؤسسة هي فضاء دائم للصراعات خفية كانت أو ظاهرة، ومع حساسية المناصب المشغولة، وارتفاع مقدار المسؤوليات والضغوط حتى مع الاهتمام الكبير للمؤسسة بتفعيل آليات التحفيز إلى أن العامل لا يحس بانتمائه إليها ويتأثر بدرجة كبيرة بنمط العلاقات الإنسانية السائدة في داخلها هذا أنه في بيئة مفتوحة تتطلب التكيف والمسايرة لا الانطواء على الذات مما يفتح المجال للكثير من المشكلات الداخلية التي قد تضعف انتماء العاملين.

جدول رقم (17): تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الانتماء التنظيمي:

| النسبة | التكرار | تأثير المشاركة في إتخاذ القرار على الولاء الإلتناء التنظيمي |
|--------|---------|---|
| 27.65 | 13 | الثقة بالتنظيم |
| 17.02 | 08 | الرضا الوظيفي |
| 12.76 | 10 | تعزيز الروح المعنوية |
| 21071 | 10 | الإخلاص للمؤسسة |
| 78.70 | 37 | المجموع الجزئي |
| 78.70 | 37 | لا |
| 21.27 | 10 | المجموع الجزئي |
| 100 | 47 | المجموع الكلي |

من خلال الجدول يتضح أن 78.72% من المبحوثين صرحوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على الانتماء التنظيمي، فيما اعتبر 21.27% العكس، يبرز تأثير مشاركة اتخاذ القرار من خلال إحساس العامل بالتقدير لكيانه ولمؤهلاته العلمية والعملية الموظفة في إطار العمل خاصة في حالة الطموح الدائم للتطوير الذاتي والتحسين المستمر للمهارات لنيل استحقاقية هذه المشاركة، والتي تترتب عنها تبعات كثيرة أهمها حيث تزيد من ثقة الموظفين بالتنظيم وذلك حسب 27.65% من المبحوثين

ذلك لأن التنظيم يأخذ بمقترحاتهم ويقدر مهاراتهم ويمنحهم فرصة التعبير عن الآراء ويفتح أمامهم أبواب الإبداع والابتكار، كما تساهم مشاركة اتخاذ القرار في تعزيز مستويات الرضى الوظيفي وذلك حسب 17.02% من المبحوثين الذين يرون أن فتح المجال لطرح آراءهم يرفع من اندفاعهم للعمل ويزيد من إخلاصهم للعمل وهذا ما صرح به 21.27% من المبحوثين، حيث يظهر ذلك من خلال تشبثهم بمناصبهم دون التفكير في أي شكل من أشكال الحراك المهني، أي الانتماء الخالص للمؤسسة، خاصة في ظل انتشار نمط قيادي ديموقراطي يشجع العمل الجماعي ومنتشع بالأسس العقلانية التي تركز على إشباع حاجيات العامل وتوفير بيئة العمل المناسبة مما يعزز من الروح المعنوية حسب 12.76% من أفراد العينة أينما تزيد مشاركة اتخاذ القرار من تماسك فرق العمل وتخلق نمط آخر من العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون والتضامن بين العاملين على مختلف مستوياته

جدول رقم (18): يوضح أسلوب التشاور يزيد من رضى العاملين بالمؤسسة

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 42 | 89.36% |
| لا | 05 | 10.63% |
| المجموع | 47 | 100% |

يتبين من خلال الجدول رقم 18 أن أسلوب التشاور يزيد من رضى العاملين بالمؤسسة وهذا حسب 89.36%، في حين أن 10.63% يرون العكس، ترجع أهمية التشاور في تعزيز روح الفريق وتدعيم نمط العمل الجماعي من جهة، ومن جهة أخرى الأخذ بعين الاعتبار لكفاءات العاملين و مؤهلاتهم و مساعيهم إلى التغيير نحو الأفضل في جو من الديمقراطية التشاركية وتعزيز لسبل الحوار بين العاملين على اختلاف توزيعاتهم في الهيكل التنظيمي والمسؤولين أو القادة هذا ما يعود بالإيجاب فيساهم في تعزيز التواصل بين الطرفين وخلق علاقة عمل جيد أو حتى على الصعيد الإنساني، هذا ما يظهر من خلال زيادة معدلا الإنتاج وقلة المشاحنات والصراعات داخل المؤسسة مع ضمان استمرارية

العامل في بيئة عمله واختياره الدائم لها حتى في الأزمات وفي ظل توفر عروض قد تكون أفضل من نواحي آخر، في حين أن 10.63% يرون العكس أن الامتيازات و المكافآت هي من تزيد من رضا العاملين بالمؤسسة.

جدول رقم (19): يوضح الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة.

| النسبة | التكرار | تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية |
|--------|---------|----------------------------------|
| 46.80 | 22 | قروض مالية |
| 12.76 | 06 | مشاريع السكان |
| 12.76 | 06 | خدمات المواصلات |
| 06.38 | 03 | برامج توفير الأجهزة الكهرومنزلية |
| 78.72 | 37 | المجموع الجزئي |
| 21.27 | 10 | لا |
| 21.72 | 10 | المجموع الجزئي |
| 100 | 47 | المجموع الكلي |

من خلال الجدول يتضح أن 78.72% من المبحوثين أجمعوا على تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية، تدخل هذه الأخيرة في إطار تقدير المؤسسات لمجهودات موظفيها وتحفيزهم على البذل أكثر، إضافة

إلى كونها نوع من الامتيازات التي تعزز من انتمائهم للمؤسسة، والتي قد لا تتوفر في أي مؤسسة أخرى بالكيفية والنوعية والتسهيلات ذاتها، حيث تنتوع الخدمات الاجتماعية داخل مؤسسة سونلغاز بقالمة من بينها منح القروض المالية وذلك حسب 46.80% خاصة وأن مستوى الأجور المدفوعة للعاملين جيدة جدا مقارنة بباقي المؤسسات التابعة للقطاع العمومي، مما يسمح بالاقتراض والتسديد، من جانب آخر صرح 12.76% آخرون أن العاملين بالمؤسسة يمكنهم الاستفادة من مشاريع الإسكان مثل : الترقوي العمومي، السكن الإيجاري العمومي، سكنات عدل الترقوي المدعم، البناء الريفي....

فيما أكد 8.51% من المبحوثين أنهم يستفيدون من خدمة المواصلات والنقل، أما 6.38% آخرون فقد صرحوا بأن المؤسسة تفعل برنامج الاستفادة من الأجهزة الكهرو منزلية وغالبا ما تكون الاستفادة عن طريق التقسيط في حين صرح 4.25% من المبحوثين أن هناك خدمات أخرى مثل خدمات طبية المتنوعة والرحلات الصيفية في أعلى وأفخم الفنادق، مساعدات في حالة زواج، في حين أن 21.27% يرون أنها لا تقدم أي نوع من الخدمات الاجتماعية يرجع ذلك يمكن لطبيعة الوظيفة وأن الامتيازات تقدم حسب الرتبة والمنصب الذي يعمل العامل به.

جدول رقم (20): يوضح تأثير نوعية هذه الخدمات على زيادة انتماء الموظف للمؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | الحالات |
|----------------|---------|---------|
| 76.59% | 36 | نعم |
| 23.40% | 11 | لا |
| 100% | 47 | المجموع |

يبين الجدول رقم 20 أن 76.59% من المبحوثين يعتبرون أن نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسة سونلغاز تؤثر على انتمائهم لها، في حين يرى 23.40% آخرون أنها لا تؤثر نهائيا على انتمائهم ، فبمقارنة بباقي المؤسسات الأخرى تعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات التي تهتم براحة العامل خاصة من الجانب المادي، أينما تحاول عن طريق جملة الخدمات الاجتماعية التي تقدمها

إشباع جميع متطلباته الحياتية والتابعة لميدان العمل، مما يرفع من مستوى رضاهم خاصة أنها خدمات ذات جودة عالية، حيث تغطي جميع القطاعات تقريبا وتتوزع بين خدمات طبية، خدمات مالية، خدمات الضمان الاجتماعي..... إلخ كل ذلك ينعكس على انتماء العامل الذي يعتبر أن المؤسسة هي أفضل مكان ممكن أن يستفيد من نوعية خدماته، فلا يفكر بالانتقال إلى مؤسسات أخرى إلى إذا فاقت نوعية خدماتها خدمات المؤسسة. التي ينشط بها حاليا مثال: من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع مجموعة من موظفي مؤسسة سونلغاز بقالمة وقع إجماع المبحوثين أن مغادرة مؤسستهم الحالية يكون فقط في حالة حصولهم على فرصة عمل في شركة سوناطراك، نظرا لجملة المغريات المادية من أجور وخدمات اجتماعية التي تقدمها كونها أكبر شركة في الجزائر.

جدول رقم (21): يوضح قبول تغيير منصب العمل

| النسبة المئوية | التكرار | تغيير منصب العمل |
|----------------|---------|-----------------------------|
| 38.29% | 18 | نعم |
| 38.29% | 18 | المجموع الجزئي |
| 29.78% | 14 | ارتباطك بالعمل |
| 14.89% | 07 | المزايا التي تقدمها المؤسسة |
| 17.01% | 08 | الخوف من المخاطرة |
| 61.71% | 29 | المجموع الجزئي |
| 100% | 47 | المجموع الكلي |

من خلال الجدول يتضح أن 61.70% من المبحوثين يرفضون الانتقال إلى مناصب عمل في مؤسسات أخرى، مقابل 38.29% المصرحين بالعكس، وتدل النسبة الغالبة على مدى تشبث المبحوثين بمناصب عملهم في مؤسسة سونلغاز قالمة ورضاهم على كل بيئة العمل، وعلى طبيعة العلاقات

الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة، إضافة جملة المزايا التي تقدمها المؤسسة وهذا حسب 14.89 % من المبحوثين، يبرز ذلك خاصة في نوعية الخدمات الاجتماعية الممنوحة من سكن، مواصلات، تدعيم مالي، علاوة على ارتفاع تصنيفات العاملين داخل المؤسسة مقارنة بباقي المؤسسات ما ينجر عنه ارتفاع مستويات الأجور ناهيك عن المردودية، العلاوات، الحوافز مادية كانت أو معنوية.....إلخ من جانب أخرى يرجع 29.78% من المبحوثين أن رفضهم الانتقال إلى مؤسسات أخرى راجع لارتباطهم الكبير بعملهم، الذي غالبا ما يكون متناسبا مع مؤهلاتهم العلمية، كما أنهم بذلوا فيه مجهودات وحتى سنوات خبرة عديدة، إضافة إلى تعودهم على بيئة العمل التي يعتبرونها بيئة مريحة ومساعدة على العمل كما أن نمط العلاقات القائمة داخل المؤسسة جيد جدا وهذا ما أكد عليه مجموعة من الأفراد الذين تمت إجراء مقابلات معهم .

أيضا يعتبر 17.01% من المبحوثين أن أحد أهم أسباب عدم مغادرتهم لموقع عملهم هم خوفهم من المخاطرة، خاصة وأن الاندماج الوظيفي داخل المؤسسات الجديدة يتطلب وقت وجهد إضافة إلى تعود الأفراد على نمط عمل معين، بل وحتى العلاقات الاجتماعية تتغير فيمكن أن تعترضهم مشكلات في المؤسسة الجديدة وصراعات مع الموظفين القدامى، هذا أن الصراع ضرورة حتمية، ما يعرقل تأقلم الوافدين الجدد، وصرحت نسبة 6.38% أن المكانة المرموقة التي يحتلوها و الراتب و المزايا و الخدمات التي لديهم مقارنة بمنصب عملهم السابق وهذا ما تؤكد نظرية الحاجات لماسلو حيث نجد أي شخص لديه الرغبة في تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له، مقابل 38.29% المصرحين بالعكس الذين قبلوا تغيير مكان العمل وأقروا ان مؤهلاتهم العلمية والعملية تسمح لهم الحصول على مناصب أفضل .

جدول رقم (22): يوضح ما الذي يربط الموظف بالمؤسسة أكثر .

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|-------------|
| 70.21% | 33 | الأجر |
| 29.78% | 14 | جماعة العمل |
| 100% | 47 | المجموع |

يبين الجدول أن 70.21% من أفراد العينة يرتبطون بالمؤسسة وفقا للأجر الذي تقدمه، فيما اعتبر 29.78% أن ما يربطهم بها هو جماعات العمل، يرجع التركيز على الأجور نظرا لكون مؤسسة سونغاز مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى كما أن معايير التوظيف بها عالية، حيث أنها تستقطب عادة تخصصات صعبة تتناسب مع طبيعة المنصب ومقابل للجهود المبذولة يستفيد العاملون بالمؤسسة من أجور مرتفعة مقارنة بباقي المؤسسات الخدماتية الأخرى والتابعة للقطاع العمومي، حيث أن الأجور هي أهم الحوافز المادية التي تزيد بصفة منتظمة منذ مباشرة التوظيف بالمؤسسة، نظرا لارتباطها بالتدرج الوظيفي ونظام الترقيات أو الزيادات التي تقرها الوزارة الوصية هذا ما يعزز من انتماء العامل لمؤسسته. لكن هذا لا ينفي أن نمط العلاقات القائمة داخل المؤسسة وبين جماعات العمل خاصة منها علاقات التعاون، التضامن، وشيوع الثقة بين الموظفين، وغيرها من النقاط الإيجابية التي تحسّن العامل بالراحة في مكان عمله مما يجعله راضي ومرتبّط به أكثر فأكثر .

المحور الرابع: المعوقات التي تعترض مشاركة اتخاذ القرار

جدول رقم (23): يوضح تأثير مركزية اتخاذ القرار على طبيعة القرار المتخذ:

| النسبة المئوية | التكرار | تأثير مركزية اتخاذ القرار على العمال |
|----------------|---------|---|
| 53.19% | 25 | تؤثر مركزية اتخاذ القرار سلباً على القرارات |
| 23.40% | 11 | تؤثر مركزية اتخاذ القرار إيجاباً على القرارات |
| 76.59% | 36 | المجموع الجزئي |
| 23.40% | 11 | لا |
| 23.40% | 11 | المجموع الجزئي |
| 100% | 47 | المجموع الكلي |

من خلال الجدول التالي يتضح أن 76.59% من المبحوثين يرون أن لمركزية اتخاذ القرار تأثير واضح على طبيعة القرار المتخذ، فيما يعتبر 23.40% من المبحوثين أنها لا تملك أي تأثير، يرجع الإجماع على تأثير مركزية القرار إلى اعتبارها من منبطات العمليات الإبداعية، فالمسؤول عندما يغلق باب تبادل الأفكار والاقتراحات على مرؤوسين وينفرد باتخاذ القرار لنفسه، سيعمل على تهديم طموحات الأفراد وتطلعهم نحو تقديم الأفضل خاصة وأنهم الأدرى بمجريات العمل على مستوى مصالحهم وأقسامهم من المسؤول، فيقلل من مستوى القرارات الإبداعية والتميزة المبنية على الإضافات والاقتراحات من

جهة، إضافة إلى إدخال نوع من اللامبالاة ونقص الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين ما يساهم في تقليص جهودهم في ميدان العمل طالما أنها لا تلقى التقدير الكافي، فأشراك العامل في عملية اتخاذ القرار اعتراف واضح بأهميته داخل التنظيم، ولا تساهم مركزية اتخاذ القرار في ذلك فقط بل تتعداه نحو إلحاق الضرر بأعمال المؤسسة خاصة في حالة حدوث المشكلات الطارئة والتي تستدعي سرعة وفعالية اتخاذ القرار ، أينما يمكن للمسؤول أن يتخذ قرارات غير مدروسة وسريعة وظرفية دون اللجوء إلى أساليب المشورة والنقاش وتبادل الأفكار والتي قد لا تصب في صالح المؤسسة وتنعكس عليها بالسلب، وهذا ما ظهر من خلال اعتبار 53.19% من المبحوثين بأن مركزية القرار .

جدول رقم (24): يوضح تأثير عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار

| النسبة المئوية | التكرار | عدم المشاركة في اتخاذ القرار |
|----------------|---------|------------------------------|
| 42.55% | 20 | انخفاض الروح المعنوية |
| 12.76% | 06 | كثرة حوادث العمل |
| 19.14% | 09 | تدمير العمال |
| 10.63% | 05 | تغيب العمال |
| 10.63% | 05 | عدم احترام مواعيد العمل |
| 100% | 47 | المجموع الكلي |

يتبين من خلال الجدول أهم التأثيرات السلبية لعدم إشراك العاملين بمؤسسة سونلغاز بقالمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يعتبر 42.55% من المبحوثين أن عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يساهم في انخفاض روحهم المعنوية، حيث أن العامل يشعر بالتهميش داخل المؤسسة، التي تعتبره فقط منفذ للمهام لا مساهما في صناعتها، كما أن اندفاعتهم نحو العمل تنخفض نظرا لغياب التقدير الكافي لمجهوداتهم وتحكم المسؤولين في كل المجريات، إضافة إلى التأثير الواضح على مستويات العمل الجماعي وتقليص مستوى الإبداع والابتكار داخل المؤسسة التي تبني قراراتها على اعتبارات روتينية

وثابتة بعيدا عن التجريب والمخاطرة، من جانب آخر عدم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يساهم في تدميرهم وهذا حسب 19.14% ما يرفع من مستوى الشكاوي بينهم، وعدم الرضى بالوسط الوظيفي الذي يعملون فيه إضافة إلى ظهور الصراعات الوظيفية سواء الظاهرة منها أو المستترة وجملة من السلوكيات كضعف الإحساس بالمسؤولية وكثرة التغيبات التي أكد عليها 8.51% من المبحوثين إضافة إلى غياب تقدير عنصر الوقت وعدم احترام مواعيد العمل وهذا حسب 10,63% وحينها تدخل المؤسسة في حالة من الفوضى ما ينعكس على استقرارها فبيئة العمل تصبح خاضعة لأهواء العامل وتقلباتهم وينعكس على مستوى أدائهم والأداء العام للمؤسسة، كما يزيد معدل حوادث العمل وذلك حسب 12.76% خاصة وأن طبيعة عمل المؤسسة حساس جدا ولا يتحمل الأخطاء نظرا لضخامة ما يترتب عليها من مشاكل مالية، قانونية، اجتماعية، وغيرها.

جدول رقم (25): يوضح تأثير شخصية المسؤول على عملية المشاركة في اتخاذ القرار:

| النسبة المئوية | التكرار | تأثير شخصية المسؤول على مشاركة القرارات |
|----------------|---------|--|
| 53.19% | 25 | تؤثر شخصية المسؤول سلبا على طبيعة القرارات |
| 27.65% | 13 | تؤثر شخصية المسؤول إيجابا على طبيعة القرارات |
| 80.84% | 38 | المجموع الجزئي |
| 19% | 9 | لا |
| 19.14% | 9 | المجموع الجزئي |
| 100% | 47 | المجموع الكلي |

يتوضح من خلال الجدول أن 80.85% من المبحوثين يجمعون وجود تأثير لشخصية المسؤول في عملية المشاركة في اتخاذ القرار، في حين أن 19.14% يرون العكس، فالقادة يتنوعون بحسب صفاتهم شخصية كانت أو مكتسبة، وحسب أسلوب إدارتهم وتسييرهم للعمل، فالقائد الديموقراطي عادة ما يشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار من خلال فتح باب النقاش، وسماع اقتراحات وأراء الأقل منه منصباً، فهو من مشجعي آليات العمل الجماعية وتشارك المسؤولية وتعزيز السبل الإبداعية من خلال منح حرية التعبير عن القدرات الكامنة، إضافة إلى تنمية الروابط الاجتماعية بين الأطراف الفاعلة، ما يشعرهم بدورهم الاستراتيجي داخل التنظيم وينعكس على ولائهم الوظيفي وفي ذلك إشارة للتأثيرات الإيجابية لهذا النوع القيادي حسب 27.65% من المبحوثين، في حين أن القائد المستبد بالرأي غالباً ما ينفرد بعملية اتخاذ القرار انطلاقاً من مستوى السلطة التي يتمتع بها ، فلا يمنح فرصة لمرؤوسيه للتعبير عن مقترحاتهم في هذا الإطار، حتى وإن كانت اقتراحاتهم تصب في مصلحة المؤسسة فغالباً ما ينكر حقهم في الاقتراح ولا يعترف بصحة قراراتهم أو حتى ينسبها إليه في إنكار لمجهوداتهم، كما أن هذا النوع من القادة لا يثق غالباً في قدرات مرؤوسيه، كما أن هنالك نوع آخر من القادة المناورين الذين يستمعون لاقتراحات مرؤوسيه شكلياً فقط أي يوهمهم بمشاركتهم في صنع القرار، لكنه في الواقع يتخذ القرار الذي يراه مناسباً من منظوره، ينعكس هذا النمط القيادي بطريقة سلبية على المرؤوسين وهذا ما أجمع عليه الأغلبية بنسبة 53.19% حيث يحد من عزيمتهم في مجال العمل، ويدخلهم في دوامة الروتين بعيداً عن أي شكل من أشكال الابتكار كما يأجج من المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة فالمرؤوسين يطبقون قرارات أقرب إلى الأوامر المباشرة التي لا مجال للنقاش فيها، فيرتفع معدل الصراعات الوظيفية بين الرئيس والمرؤوس ما يخلق بيئة عمل غير مستقرة.

جدول رقم (26): يوضح أن الصراع الوظيفي عائق يعترض مشاركة اتخاذ القرار

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 33 | 70.21% |
| لا | 14 | 29.78% |
| المجموع | 47 | 100% |

يتضح من الجدول أن العمال يعتبرون الصراع الوظيفي عائقاً أما عملية اتخاذ القرار، التي غالباً ما تعرف نوعاً من المركزية والفرديانية في التسيير، والأوتوقراطية في القيادة مع غياب جو العمل الجماعي، وضعف روح الفريق، وانتشار الممارسات التعسفية في حق العاملين خاصة التوبيخ والعقاب عادة ما تعاني من ارتفاع معدلات الصراع الوظيفي داخلها هذا حسب 70.21% من المبحوثين، فالمرؤوسين يعبرون عن عدم رضاهم عن أسلوب التسيير المتبع وعن استبعادهم الواضح من عمليات القرار فتحدث تصادمات كبرى ما بين الرئيس والمرؤوسين حتى وإن كانوا في موقع يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم، ما ينعكس على البيئة الوظيفية التي تصبح على قدر من التذبذب واللاتوازن، فالصراع رغم أنه ضرورة حتمية حسب منظور ماركس ودارهندوف إلا أنه إذا زاد عن حده سيكون من العوامل المهذمة للتنظيم لا المشجعة على التنافس الإيجابي، لذلك فزيادة التوترات الوظيفية من شأنه أن يعيق عملية اتخاذ القرار، فيتم اتخاذ قرارات غير مدروسة ومتسعة وتفتقد إلى الرشادة نوعاً ما، ما يعود بالسلب مستقبلاً على مصير المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، في حين يرى 29.78% يرون عكس ذلك أن العمل و المهام يجب تنفيذها بغض النظر عن الصراعات وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (27): يوضح تأثير عدم اكتساب ثقافة الحوار على عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 37 | 78.72% |
| لا | 10 | 21.27% |
| المجموع | 47 | 100% |

من خلال الجدول يظهر تأثير عدم اكتساب الحوار على المشاركة في اتخاذ القرار، ويعود غياب ثقافة الحوار داخل المؤسسة عموماً إلى الأسلوب القيادي المتبع، حيث يستفرد القائد بالقرارات دون الرجوع إلى من هم أقل منه منصباً، انطلاقاً من شرعية السلطة المخولة إليه والتي تمنحه الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرارات باعتباره المسؤول الأول في المؤسسة، حيث لا يولي أهمية لطاولة النقاش ولا يعمل وفق مبدأ الشورى هذا حسب 78.72%، أو في حالات أخرى تكون المشورة شكلية فقط، هذا ما يضعف الصلة بين الرئيس والمرؤوسين و ينعكس على نوعية القرارات المتخذة التي تتميز بالفرديانية في صياغتها، وقد تكون متسعة أو لا عقلانية نظراً لأنها منحصر وصادرة عن كيان شخص واحد، وخالية

من إبداعات وأفكار جماعات العمل، فكلما كان هنالك فتح لسبل الحوار وتبادل للأفكار والمقترحات كلما زادت القدرة على صنع القرارات الرشيدة التي تصب في صالح المؤسسة والأطراف الفاعلة بها كافة. في حين صرح 78.72% من المبحوثين أن عدم اكتساب ثقافة الحوار لا يؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار وأن قدرات الأفراد العلمية والعملية إذا استخدمها بشكل الصحيح يكفي لقيام بعملية اتخاذ القرار بشكل جيد.

جدول رقم (28): يوضح تأثير الإجراءات والقوانين الصارمة على عملية مشاركة القرارات:

| النسبة المئوية | التكرار | الحالات |
|----------------|---------|---------|
| 61.70% | 29 | نعم |
| 38.29% | 18 | لا |
| 100% | 47 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن القوانين الصارمة تؤثر على عملية المشاركة في القرارات، ويبرز تأثير القوانين الصارمة على عملية اتخاذ القرارات من خلال حدها من إمكانية تبادل الآراء والمقترحات، تحججا بمبدأ توزيع السلطة، فالمسؤول الذي يضع قوانين صارمة عادة ما يلجأ لتفعيل آليات العقاب في حالة اتخاذ أي قرار خاطئ أو في غير محله مثل العقاب، التحويل، وغيرها وهذا ما أكد عليه إحدى رؤساء المصالح الذي أكد على أن شخصية الرئيس التي تميل إلى الاستبداد غالبا ما تروض النصوص القانونية لصالحها ولو بغير موضعها بنسبة 61.70%، كما أن التحديد الواضح للمهام والتوزيع الدقيق للأدوار يقف كحاجز أمام تعزيز سبل النقاش وفتح مجال تبادل الآراء للخروج بالقرار المطلوب، وفي ذلك شكل من أشكال تقنين صلاحيات العاملين ما يحول دون منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين 38.29% من المبحوثين لم يتحججون بالقوانين في محاولة لفرض سيطرتهم التامة على مجال العمل حتى وإن كانت المقترحات الصادرة من الموظف صحيحة وتصب في صالح المؤسسة لكن يتم تجاهلها وعدم الأخذ بها رغم أن الموظف قد يكون هو الأكثر علما بالموضوع الذي يتم اتخاذ القرار .

جدول رقم (29): يوضح تأثير ضعف نظام الاتصال على المشاركة في اتخاذ القرار.

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 34 | 72.34% |
| لا | 13 | 27.65% |
| المجموع | 47 | 100% |

من خلال الجدول أكد المبحوثين أن ضعف نظام الاتصال يؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، نظام الاتصال الشائع في المؤسسات الجزائرية غالبا ما يخضع للسلم التنظيمي، حيث أن تبادل المعلومات ما بين المصالح والأقسام المختلفة، وما بين الرئيس والمرؤوس غالبا ما يكون وفق الآليات التقليدية المبنية على أساس الدور والوظيفة مع غياب الجانب الغير رسمي أو نقص فعاليته والتركيز فقط على الجانب الرسمي الجامد هذا ما من شأنه إضعاف الاتصالات، كما أن ضعف الاهتمام بتفعيل أسلوب العمل الجماعي والتركيز على تنمية قيم التعاون والتضامن، إضافة لإلغاء خاصية تبادل الآراء وعدم فتح أبواب النقاش أمام المرؤوسين كلها عوامل تنعكس على عملية اتخاذ القرار أينما ضعف عملية الاتصال يقلل من مساحات طرح الأفكار خاصة الإبداعية منها نظرا لضعف التواصل بين الرئيس والمرؤوس ما يعمل على تعزيز المركزية في القرارات والابتعاد عن التسيير الديمقراطي للمؤسسة في حين 27.65% من المبحوثين أقرروا بأن ضعف نظام الاتصال لا يؤثر على عملية المشاركة هذا في إطار سير المؤسسة بمبدأ كل شخص يقوم بواجباته وذلك لتجنب الأحاديث الجانبية و العلاقات التي يمكن أن تؤثر سلبيا أو إيجابيا على المؤسسة.

جدول رقم (30): يوضح تأثير ضعف الثقة بين الموظف والمسؤول على عملية مشاركة في اتخاذ القرار

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 36 | 76.59% |
| لا | 11 | 23.40% |
| المجموع | 47 | 100% |

خلال الجدول يتبين أن 76.59% من المبحوثين يرون أن ضعف الثقة بين الموظف والمسؤول يؤثر على عملية اتخاذ القرار، فيما يرى 23.40% آخرون العكس، يمنح القائد الديموقراطي الثقة لمروسته من خلال تفعيل سبل التواصل معهم أينما يتمكنون من طرح أفكارهم وتبادل آرائهم والنقاش حول كل ما يتعلق بميدان العمل بكل أريحية، لكن هنالك الكثير من القادة الذين لا يملكون الثقة في موظفيهم وقد يرجع ذلك إلى عدم إيمانهم بقدراتهم أو عدم تقديرهم لكفاءتهم، وهذا ما يرتبط بطبيعة شخصية القائد ومدى قدرته على التفاعل مع الموظفين والتقييم الصحيح لمهاراتهم، كما أن طبيعة المؤسسة الوطنية سونلغاز تفرض على مسؤوليها توجه معين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة معنية بقضايا خدمانية ومالية أي خطأ في القرارات المتعلقة بها قد تكون عواقب وخيمة لذلك فالمسؤول غالبا ما ينفرد باتخاذ القرار نظرا لضعف ثقته بصواب قرارات المرؤوسين فيتحمل مسؤولياته كاملة.

جدول رقم (31): يوضح تأثير المحسوبية والمحاباة على عملية اتخاذ القرار:

| الحالات | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 29 | 61.70% |
| لا | 18 | 38.29% |
| المجموع | 47 | 100% |

يتضح من الجدول أن المحسوبية والمحاباة من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات، فالمحسوبية من السلوكات السلبية الشائعة في ميدان العمل، فالموظف المتعين وفق هذا المبدأ غالبا ما تكون

إندفاعيته نحو العمل قليلة، فلا يبذل أي مجهودات في سبيل تطويره، فلا يهتم بالقرارات المفروضة اتخاذها من جهة وهذا حسب 61.71% من المبحوثين ، ومن جهة أخرى يشمل مصطلح المحسوبية أيضا إشراك المديرين لبعض الأفراد في النقاشات على حساب باقي الموظفين لأسباب شخصية وخارجة عن إطار العمل ما يسهم في زيادة المشاكل بين الموظفين، وعزوفهم عن التدخل لصالح المؤسسة، فلا يتم الاستفادة من إمكانياتهم خاصة في حالة ارتفاع مستوى خبرتهم لكن في المقابل يتعرضون للتهميش لصالح أفراد قد يكونون أقل منهم خبرة وكفاءة وكل هذا ينعكس على نوعية القرارات الصادرة والتي تكون قد بنيت وفق معايير غير سليمة ، في حين نفي ذلك 38.29% من المبحوثين.

ثانيا- عرض النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز . قالمة . وجمعنا لمجمل البيانات والعمل على تفرغها وتحليلها تمكنا من الوصول إلى العديد من النتائج التي ناقشناها على ضوء فرضيات الدراسة وكانت كالاتي:

الفرضية الأولى: تأثير مشاركة اتخاذ القرار على الإبداع التنظيمي

- انطلاقا من الجدول رقم 6 اتضح لنا أن نسبة 55.31% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تهتم بإشراك العمال في اتخاذ القرار، وذلك لتفعيل عمليات التبادل الفكري والمشورة بهدف الاستفادة من كل الأفكار المطروحة والخروج بالقرار العقلاني.
- من خلال الجدول رقم 07 تبين أن نسبة 80.85% من المبحوثين أقروا بأن المسؤولين في المؤسسة يسمحون للعمال بتقديم اقتراحات في الاجتماعات والأخذ بها
- من خلال الجدول رقم 8 أقر المبحوثين أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى مستوى تعليمي بدرجة الأولى بنسبة 38.29% يليها التكوين المهني بنسبة 29.78% لأنهم يتكونون جيدا في فترة الدراسة، ثم تليها الأقدمية بنسبة 27.79% ثم تليهم سنوات الخبرة التي أقروا بأنها تصقل معارف ومهارات الأفراد وتمكنهم الوصول الى القرارات الرشيدة.
- من خلال الجدول رقم 9 يتبين أن نسبة 46.80% من المبحوثين أقروا أن خبرة المرؤوسين هي التي تجعل المسؤول يستشير العمال في حين اختلفوا البقية بين الثقة في المرؤوسين وبين كثافة العمل وتدريب العمال. هي السبب في استشارة المرؤوسين لهم

- من خلال الجدول رقم 10 اتضح أن نسبة 82.97% من المبحوثين أقرّوا أنهم يملكون القدرة على الإقناع عند المشاركة في اتخاذ القرار وهذا دال على ثقة المرؤوسين بقدرتهم الذاتية سواء المكتسبة إثر التكوين العلمي أو المتحصل عليها بالخبرة.
 - من خلال الجدول رقم 11 اتضح أن نسبة 85.10% صرحوا بأن القرارات الجماعية أفضل من الفردية، وهذا راجع الى دورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة
 - من خلال جدول رقم 12 اتضح أن نسبة 82.97% من المبحوثين أقرّوا بأن إشراكهم في عملية اتخاذ القرار يزيد من تحملهم للمسؤولية وذلك في إطار تفويضهم السلطة وإعطائهم مساحة من الحرية لتعبير عن آراهم وإبراز قدراتهم.
 - من خلال الجدول 13 اتضح أن نسبة 89.36% من المبحوثين صرحوا أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تبادل المهارات بين الموظفين وتفتح سبل النقاش والتحاور وتبادل الآراء والتنافس الإيجابي بينهم
 - من خلال الجدول رقم 14 اتضح أن نسبة 74.46% من المبحوثين أقرّوا بأن المسؤول يشجع العمال على الإتيان بأفكار جديدة، فالمؤسسات المتميزة تمنح فرصة الإبداع للموظفين وخلق بيئة عمل تسمح بالابتكار والخروج من نطاق التكرار والروتين.
- ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عملية المشاركة في اتخاذ القرار وذلك للتشجيع العاملين على الإبداع وذلك من خلال فتح مجال للتشاور وتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق ولاء العاملين.

ثالثاً: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق الانتماء التنظيمي

- من خلال الجدول رقم 15 اتضح أن نسبة 76.56% من المبحوثين صرحوا بأن مؤسسة سونلغاز بقائمة تقدم حوافز للعمال، وهذا راجع للآثار الإيجابية المترتبة عنه والتي تصب في صالح التنظيم عامة.
- يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 87.23% من المبحوثين صرحوا بأن الحوافز مادية كانت أم معنوية فإنها تزيد من انتمائهم، لأن المؤسسة تسعى جاهدة لتقديم مجموعة من الخدمات والعلاوات والمكافئات وعبارات الشكر والثناء التي تزيد من تعلقهم بالمؤسسة

- يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة 78.72% من المبحوثين أقرروا بأن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من انتماء العاملين للمؤسسة، ويرروا ذلك بأنها تزيد من إحساس العامل بالتقدير لكيانه ولمؤهلاته العلمية والعملية.
- يتضح من خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 89.36% من المبحوثين أقرروا بأن أسلوب التشاور يزيد من رضا العاملين بالمؤسسة، وذلك لأهمية التشاور في تعزيز روح الفريق وتدعيم نمط العمل الجماعي.
- يتضح من خلال الجدول رقم 19 أن نسبة 78.72% من المبحوثين أقرروا بأن مؤسسة سونلغاز تقدم خدمات اجتماعية للعمال المتمثلة في القروض المالية ومشاريع الإسكان، خدمات المواصلات، برامج الأجهزة الكهرو منزلية وخدمات أخرى
- يتضح من خلال جدول 20 أن نسبة 76.59% من المبحوثين أقرروا بأن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تزيد من انتمائهم وولائهم، خصوصا أنها تقدم امتيازات كثيرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى
- يتضح من خلال الجدول 21 أن نسبة 61.70% من المبحوثين أقرروا عدم تغيير منصب عملهم، وأكدوا رضاهم عن العمل وهذا راجع لعدة أسباب هي ارتباطهم بالمؤسسة، المزايا التي تقدمها المؤسسة، الخوف من المخاطرة
- يتضح من خلال الجدول 22 أن نسبة 70.21% من المبحوثين أقرروا بأن الأجر هو الذي يربطهم بالمؤسسة أكثر خصوصا أن مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى وأنها يزيد من ولائهم للمؤسسة
- من خلال ما سبق نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار لها دور كبير في تحقيق الانتماء التنظيمي وفي زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة أكثر.

الفرضية الثالثة: المعوقات التي تعترض العمال عند المشاركة في اتخاذ القرار

- يتضح من خلال الجدول 23 أن نسبة 76.59% من المبحوثين صرحوا بأن المركزية في اتخاذ القرار تؤثر سلباً على طبيعة القرار المتخذ باعتبارها من مثبطات العملية الإبداعية.
- يتضح من خلال الجدول رقم 24 أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار يؤثر سلباً على العمال ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض دافعيتهم نحو العمل إضافة إلى تدمير العمال وزيادة حوادث العمل وكثرة الصراعات الوظيفية.
- يتضح من خلال الجدول 25 أن نسبة 80.84% من المبحوثين صرحوا أن شخصية المسؤول لها تأثير سلبي على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، منهم القائد الديمقراطي الذي يفتح باب التشاور ومنهم القائد المستبد الذي ينفرد باتخاذ القرار.
- يتضح من خلال الجدول 26 أن نسبة 70.21% من المبحوثين صرحوا أن الصراع الوظيفي عائق أمام عملية اتخاذ القرار لأن البيئة الغير مساندة والمتذبذبة تؤدي إلى اتخاذ القرارات الغير عقلانية.
- يتضح من خلال الجدول 27 أن 78.72% نسبة من المبحوثين صرحوا أن عدم اكتساب ثقافة الحوار يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار
- يتضح من خلال جدول 28 ان نسبة 61.70% من المبحوثين أقروا بالتأثير الكبير للقوانين الصارمة على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، خصوصاً عندما يتحجج المسؤولين بمبدأ توزيع السلطة.
- يتضح من خلال الجدول 29 أن نسبة 72.34% أكدوا أن ضعف عملية الاتصال يؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى الجمود و يقلل من مساحات طرح الأفكار
- يتضح من خلال الجدول 30 أن نسبة 72.34% من المبحوثين أقروا أن ضعف الثقة بين الموظفون المسؤول يؤثر على عملية اتخاذ القرار خصوصاً أن طبيعة مؤسسة سونلغاز تفرض على موظفيها الحذر والخوف من الوقوع في الأخطاء
- يتضح من خلال الجدول 31 أن نسبة 61.70% من المبحوثين يعتبرون أن المحسوبية والمحاباة من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

من خلال كل ما سبق نستنتج أن العمال أجمعوا على أن معوقات المشاركة لها تأثير سلبي على العاملين وعلى أدائهم وأنها عائق يعترض تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.

ثالثاً-مناقشة النتائج على ضوء النظريات والدراسات السابقة:

- انطلاقاً من الجدول رقم 6 اتضح لنا أن نسبة 55.31% من المبحوثين أقروا بأن المؤسسة تهتم بإشراك العمال في اتخاذ القرار دائماً، وذلك لتفعيل عمليات التبادل الفكري والمشورة بهدف الاستفادة من كل الأفكار المطروحة والخروج بالقرار العقلان بهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي من أهم مبادئها إشراك العمال في اتخاذ القرار فيحين 36.17% صرحوا أن أحيانا يشاركونهم وليس دائماً حسب طبيعة الموضوع ونسبة 8.51% صرحوا أن المؤسسة لا تهتم بذلك
- من خلال الجدول رقم 9 يتبين أن نسبة 46.80% من المبحوثين أقروا أن خبرة المرؤوسين هي التي تجعل المسؤول يستشير العمال في حين اختلفوا البقية بين الثقة في المرؤوسين وبين كثافة العمل هذا ما أكدته نظرية المنظمات لسايسمن التي أقرت أن متخذ القرار لا يملك نظرة شاملة لمحيط المؤسسة ولا يستطيع معالجة كل المعلومات المتوفرة وتبين أيضاً أن أسباب مشاركة العمال هو رغبة المؤسسة في تدريبهم
- من خلال جدول رقم 12 اتضح أن نسبة 82.97% من المبحوثين أقروا بأن إشراكهم في عملية إتخاذ القرار يزيد من تحملهم للمسؤولية وذلك في إطار تفويضهم السلطة وإعطائهم مساحة من الحرية لتعبير عن آراهم والتي تزيد من تحمل المسؤولية لديهم وهذا ما أكدته نظرية ماك جريجور التي أقرت أن المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في إتخاذ القرار ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشكلاتهم مع رئيسهم.
- من خلال الجدول رقم 14 اتضح أن نسبة 74.46% من المبحوثين أقروا بأن المسؤول يشجع العمال على الإتيان بأفكار جديدة فالمؤسسات المتميزة تمنح فرصة الإبداع للموظفين وخلق بيئة عمل تسمح بالابتكار والخروج من نطاق التكرار والروتين وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد السويسي بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي " التي توصلت بان المؤسسة العمومية محل الدراسة تشجع على الإبداع وعلى التفكير الابتكاري.

• يتضح من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 87.23% من المبحوثين صرحوا بأن الحوافز مادية كانت أم معنوية فإنها تزيد من انتمائهم لأن المؤسسة تسعى جاهدة لتقديم مجموعة من الخدمات و العلاوات والمكافئات وعبارات الشكر والثناء التي تزيد من تعلقهم بالمؤسسة وهذا ما يتفق مع دراسة أحمد السويسي بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي " التي توصلت بأن تحفيز العمال من خلال الأجر المناسب و الترقية و العلاوات و الشكر تؤدي الى تقوية العلاقة بين العمال و المؤسسة و شعور العمال بالرضا و الولاء وهذا يدل على وجود ثقافة تحفيزية تحفيزية تتبعها المؤسسة لكسب ولائهم

• يتضح من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة 78.72% من المبحوثين أقرروا بأن المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من انتماء العاملين للمؤسسة، ويرروا ذلك بأنها تزيد من إحساس العامل بالتقدير لكيانه ولمؤهلاته العلمية والعملية وهذا ما تؤكدته نظرية الحاجات لماسلو بأن العامل بحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية المرموقة وأنه بحاجة إلى الانتماء إلى جماعة العمل

• يتضح من خلال الجدول 22 أن نسبة 70.21% من المبحوثين أقرروا بأن الأجر هو الذي يربطهم بالمؤسسة أكثر خصوصاً أن مؤسسة سونلغاز مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى وأنها تزيد من ولائهم للمؤسسة وهذا ما أكدته نظرية " ديفيد ماكليند " التي بينت أن الإنسان بحاجة إلى الصداقة ويتفاعل مع الآخرين وله انتماء وولاء لمكان العمل

• يتضح من خلال الجدول 23 أن نسبة 76.59% من المبحوثين صرحوا بأن المركزية في اتخاذ القرار تؤثر سلباً على طبيعة القرار المتخذ باعتبارها من مثبطات العملية الإبداعية وهذا ما يتفق مع دراسة حنان علي عبد السلام التي تحت عنوان "المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " التي توصلت بأن من أبرز معوقات المشاركة في اتخاذ القرار هو الأسلوب المركزي المتبع في المؤسسة محل الدراسة وضعف مستوى العلاقات الإنسانية بين القادة و المرؤوسين

النتيجة العامة:

من خلال ما تناولته دراستنا في مؤسسة سونلغاز .قالمة .ومن خلال نتائج الاستمارة و المقابلة التي تم تحليلهم وتفسيرهم تم استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات حيث تم إثبات فرضيات الدراسة وقد توصلنا الى ما يلي:

1 مؤسسة سونلغاز .قالمة تهتم بإشراك عمالها في لاتخاذ القرار

- 2 . للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز. قالمة .
 - 3 . المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى تحقيق الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة
 - 4 . مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
 - 5 . الحوافز مادية كانت أم معنوية فإنها تؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- ومنه نستخلص أن الفرضية العامة لدراسة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها

جائزہ

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي، يمكن القول بأن المشاركة في اتخاذ القرار قوام المؤسسات الحديثة التي ترغب في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، خصوصا أن كثرة الآراء والاقتراحات عند اتخاذ القرار تساهم في صنع القرار الرشيد والمناسب، كما تخلق علاقات قائمة على التعاون والتضامن الآلي بين العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى إحساس العامل بأهميته في التنظيم بالتالي تزيد درجة انتمائه وولائه للمؤسسة.

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة سونغاز ولاية قالمة . بينت النتائج أن المؤسسة تتبع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وهذا دال على إدراكها لكفاءة و مؤهلات العاملين و مساعيهم في التغيير نحو الأفضل في جو من الديمقراطية، و كما تبين أيضا الدور الفعال الذي تلعبه المشاركة في خلق بيئة تسمح بالإبداع و الابتكار وتفتح سبل النقاش و الحوار الإيجابي وذلك للاستفادة من كل الأفكار المطروحة كما تعتبر المشاركة حافز معنوي يزيد من رضا العاملين ومن إحساسه بأهميته والتي حتما أدت الزيادة انتمائه وولائه للمؤسسة وتمسكه بعمله وعدم الرغبة في تغييره.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع أو في علوم أخرى بأبعاد أخرى مختلفة لتغطية جوانب لم نتطرق لها.

التوصيات والإقتراحات:

بناء على نتائج هذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من التوصيات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة والمتمثلة في:

- 1 . ضرورة مشاركة العمال في عملية إتخاذ القرار نظرا لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2 . يجب إعطاء فرصة للعمال للإبداع والإبتكار وإثبات ذاتهم في المؤسسة.
- 3 . تحفيز العمال معنويا عن طريق الأساليب الحديثة في الإدارة لزيادة ولائهم للمؤسسة
- 4 . المساواة بين العاملين في الحوافز والمكافئات وعبارات الشكر وغير ذلك.
- 5 . معرفة العوامل التي تزيد من إنتماء وولاء العاملين للمؤسسة والعمل على تحقيقها
- 6 . تجنب معوقات المشاركة في إتخاذ القرار نظرا لسلبياتها على الفرد والمؤسسة

قائمت

الحسن الجمع

قائمة المصادر والمراجع

أ-المصادر

-القرآن الكريم.

الكتب

1. إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار الأجيال لنشر والتوزيع، 2015.
2. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية.
3. أحمد الشايب عنان، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011.
4. أحمد الشايب، عنان أبو حمور، الولاء والتميز الإداري، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
5. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
6. أحمد ماه، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 283.
7. إسماعيل محمد الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2016.
8. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، ط3، الأردن، 2015.
9. إيهاب صبحي محمد، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
10. باسم الحميري، مهارات إدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. بسمان الفيصل، سعادة المدير العام، الزمن للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
12. بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، (د ت).
13. بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية، ألمانيا، 2019.
14. جون ايدير، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مكتبة جرير للنشر، الكويت، 2014.
15. حسين أحمد الطراونة، محمد ياسين موسى، القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام لنشر والتوزيع، عمان، 2014.
16. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
17. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2015.
18. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق، إدارة الأعمال من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
19. خلف السليمان الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

20. رايح سرير عبد الله، القرار الإداري، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، 2012.
21. راكان القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية القرارات للحكام الإداريين، دار الخليج.
22. راكان القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
23. ربحي محمد عليان، إدارة مراكز التعلم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. رسلان علاء الدين، التطور التنظيمي، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، الأردن، 2006.
25. زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
26. زياد القطارنة، أساليب اتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
27. زيد عبودي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
28. سعد على الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
29. سلسلة الإدارة المثلى، اتخاذ القرارات، مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة دور لينغ كندريلين، لبنان، ط1.
30. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة، دار التعليم الجامعي، مصر، 2017.
31. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
32. صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية، الأطلس للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
33. طارق عبد الرحمن، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
34. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
35. طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
36. طارق محمد سويدان ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الابداع، شركة الابداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ط3، 2004.
37. طاهر الكلادة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم للنشر ولتوزيع، الأردن، 2015.

قائمة المصادر والمراجع

38. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
39. عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين المتسلسل لقدرات المورد البشري، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
40. عبد الرحمان بن أحمد هيجان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الإمارات، 2014.
41. عبد القاد دربالي وآخرون، نظرية المنظمات، مخبر لابداك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2019.
42. عبد الموجود محمد عزت، تنمية المهارات الحياتية لدى طلاب التعليم الثانوي في إطار مناهج المستقبل، المركز القومي للبحوث التربوية، مصر، 2007.
43. عبد الله أبو زعيزع، نظريات الإرشاد والعلاج النفسي مدخل تحليلي، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، 2011.
44. عبد الله هنانو، مهارات العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي، 2000.
45. عدلي محمد المكاوي، التربية على العمل الجماعي في ضوء القرآن والسنة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
46. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
47. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط9، الأردن، 2015.
48. علي فلاح الزعبي، أحمد دروين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
49. علي محمد عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العام، السعودية، 1979.
50. فادية إبراهيم محمد شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التنظيمية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
51. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من مفهوم الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدين الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
52. قدرية البشري، أخلاقيات مهنة التعليم، دار الخليج لنشر والتوزيع، دار الخليج لنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
53. كارول جومان، الابداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، ترجمة باهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، مؤسسة الريان ناشرون، السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

54. لخضر ديلمي، محمد رزواقي: الإدارة الاقتصادية في الشركات البيانية نظام الوقت المحدد، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
55. لينا جمال، إدارة التميز والابداع الإداري، من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، السعودية، 2017.
56. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
57. محمد زياد حمدان، تصنيف ونظرية للسلوك الاجتماعي نحو إطار علمي لدراسة وتنمية الاجتماع الإنساني، دار التربية الحديثة، سوريا، 2002.
58. محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2015.
59. محمد سرور، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
60. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الإبداعي، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ط2، 1997.
61. محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010.
62. محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2012.
63. محمد هاني محمد، إدارة وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعترف لنشر والتوزيع، عمان.
64. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
65. محمد هاني، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
66. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات وصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
67. مدحت أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
68. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
69. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
70. مدحت محمد أبو نصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.
71. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

72. معاذ مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2014.
73. معتز عبد القادر، التميز في إدارة الوقت والاجتماعات، موسوعة التميز الإداري، الجزء الثالث، 2008.
74. معجم اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، مصر، ط 5، 2010.
75. منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة الغربية للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
76. منال البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية لتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
77. نريمان يونس لهوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
78. نوال عبد الكريم، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
79. ياسين العيشاوي، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
80. يوسف خياط، المصطلحات الفنية، دار لسان العرب، بيروت، 2011.
81. يوسف عطاري، الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2015.
- ب- الرسائل:
1. أحمد السويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أحمدية بن عجيبة، الأغواط، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018.
2. آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لشركة آسيا لصناعة الكرتون، للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
3. آلاء السوقي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2017.
4. براهيمية صونية، تأثير ثقافة المؤسسة على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017.
5. بسام محمد ظاهر عنان: واقع العلاقة التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

6. حمد محي خلف صقر، المحددات الاجتماعية والاقتصادية لتخطيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمى، رسالة ماجستير، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، مصر، 2014.
 7. حنان علي عبد السلام القطراني، المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2014.
 8. شريط الشريف، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى هيئة الإطار الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، للحصول على شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
 9. عمر محمد درة، استراتيجيات التعلم المستمر وأثارها في الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2011.
 10. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
 11. محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص موارد بشرية، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
 12. محمد معري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون بالجلفة، للحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
- ج-المجلات:

1. إيهاب صبيح، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
2. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، 2014.
3. خالد بن سعيد السحيم، المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة الفيصل، العدد 290.
4. شوقي محمد الصياح وآخرون، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعلاقتهم بالولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، 2017.
5. عبد الفتاح خليفات، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، عدد (3، 4)، 2009.
6. عيساوي ساسي، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة باحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

7. فؤاد بن صدقة مرداد، دور الاتصال القيادي على تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد 16، عدد 2، السعودية، 2019.
8. كريم ناصر علي، الولاء التنظيمي لدى تريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 97، 2017
9. محمد عبد النبي عيد بطران وآخرون، درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 10، 2018
10. محمد عدنان النجار، المشاركة الإدارية، مجلة الفيصل، العدد 251
11. نجيب عب الحميد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، العدد 203، 2013.

د-مراجع باللغة الأجنبية:

1. issac, g. Gipson : LOYALTY AND THE MILITARY PROFESSIONKK. AIR UNIVERSITY. United states of America .2017.
2. john h, Fielder: business & professional ethics .philosophy documentary center. Vo 11No, 1(spring, 1992) .

الملاحق

الملاحق

دليل المقابلة:

- 1 . هل تعتبر أن المشاركة في إتخاذ القرار حق من حقوقك؟
- 2 . ماهي الأساليب الأكثر إستعمالا عند مشاركة إتخاذ القرار في مؤسسة سونلغاز؟
- 3 . حسب رأيك هل تساهم المشاركة في إتخاذ القرار في زيادة الإبداع لديك؟
- 4 . ما الذي يربطك بمؤسسة سونلغاز؟
- 5 . لو أتاحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى هل تقبل ؟ ولماذا؟
- 6 . هل تشعر بإنتمائك لمؤسسة سونلغاز؟
- 7 . هل تزيد المشاركة في إتخاذ القرار من ولائك للمؤسسة؟

المحور 01: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة من 46 فما فوق
3. المستوى التعليمي: ثانوي تكوين مهني
- جامعي دراسات عليا
4. المهنة:
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة من 16 سنة فما فوق

المحور الثاني: تأثير مشاركة القرار على الإبداع التنظيمي

6. هل تهتم المؤسسة بإشراك عمالها في اتخاذ القرار؟ دائما أحيانا أبدا
- * في حالة الإجابة بنعم هل هذه القرارات تخص: المؤسسة العمال
7. هل يسمح لك الرئيس بتقديم اقتراحات عند حضورك للاجتماعات؟ دائما أحيانا
- أبدا
- * في حالة الإجابة بنعم هل أخذت اقتراحاتك بعين الاعتبار؟ نعم لا
8. حسب رأيك هل المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج إلى:

- المستوى التعليمي
- التكوين المهني
- الأقدمية

أخرى تذكر:

9. حسب رأيك ما هي الأسباب التي تدفع القائد الى استشارة العمال عند اتخاذ القرار؟

خبرة المرؤوسين الثقة بالمرؤوسين

كثافة العمل تدريب المرؤوسين

*أخرى تذكر:

10. هل تمتلك القدرة على إقناع الآخرين عند المشاركة في اتخاذ القرار؟

11. حسب رأيك هل القرارات الجماعية أفضل من الفردية؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم هل تؤثر القرارات الجماعية على:

زيادة الإنتاج

جودة القرارات المتخذة

تقوية الاتصالات بين العمال والمرؤوسين

*أخرى تذكر:

12. حسب رأيك هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من تحملك للمسؤولية؟

نعم لا

13. حسب رأيك هل مشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تبادل المهارات بينك وبين زملائك؟

نعم لا

14. هل يشجع قائد المؤسسة العمال على الإتيان بأفكار جديدة؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم هل يكافئ قائد المؤسسة العمال على أفكارهم الإبداعية؟

نعم لا

المحور الثالث: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تحقيق الانتماء التنظيمي

15. هل تقدم المؤسسة حوافز للعمال؟ نعم لا

16. هل تزيد الحوافز من انتماء العمال للمؤسسة؟ نعم لا

17. هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الانتماء التنظيمي: نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم هل تزيد مشاركة القرارات من

الثقة بالتنظيم الرضا الوظيفي
 الإخلاص للمؤسسة تعزيز الروح المعنوية

*أخرى تذكر:

18. هل أسلوب التشاور يزيد من رضى العاملين بالمؤسسة؟ نعم لا

19. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم ما نوع هاته الخدمات

قروض مالية مشاريع الإسكان
 خدمات المواصلات برامج توفير الأجهزة الكهرو منزلية

*أخرى تذكر:

20. هل تؤثر نوعية هذه الخدمات الاجتماعية على زيادة انتمائك للمؤسسة؟ نعم لا

21. إذا عرض عليك منصب عمل في مؤسسة أخرى هل تقبل؟ نعم لا

• في حالة الرفض هل يرجع ذلك إلى

ارتباطك بالعمل
 المزايا التي تقدمها المؤسسة
 الخوف من المخاطرة

*أخرى تذكر:

22. ما الذي يربطك بالمؤسسة أكثر؟ الأجر جماعة العمل

*أخرى تذكر:

المحور الرابع: المعوقات التي تعترض مشاركة اتخاذ القرار

23. حسب رأيك هل مركزية اتخاذ القرار تؤثر على طبيعة القرار المتخذة؟ نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم هل تؤثر: سلبا إيجابا

24. عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار يؤثر على

انخفاض الروح المعنوية كثرة حوادث العمل

تدمير العمال تغيب العمال

عدم إحترام مواعيد العمل

*أخرى تذكر:

25. حسب رأيك هل تؤثر شخصية القائد عملية المشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم هل تؤثر: سلبا إيجابا

26. هل تعتبر أن الصراع الوظيفي عائق يعترض عملية المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

27. عدم إكتساب ثقافة الحوار هل يؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

28. حسب رأيك هل الإجراءات والقوانين الصارمة تعيق عملية مشاركة القرار؟

نعم لا

29. حسب رأيك هل يؤثر ضعف نظام الاتصال على المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

30. حسب رأيك هل ضعف الثقة بينك وبين القائد يؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم لا

31. هل تؤثر المحسوبية والمحاباة على عملية مشاركة اتخاذ القرار؟

نعم لا

*في حالة الإجابة بنعم كيف

.....ذلك

الهيكل التنظيمي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945 فالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
الرقم: ك ع 11 / أ ع 11 / 2021



فائمة في: أ ع 11 / ك ع 11 / 2021

إلى السيد (ة) :

ولاية:

شهادة تربص ميداني

يشهد رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة 8 ماي 1945 أن الطلبة :

• *برسم منجما*

•
•

طلبة بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل وبحضرون لاجاز مذكرة بعنوان :

• *تأثير المسادكة في احياء الفزار على الود ، السيطلي*

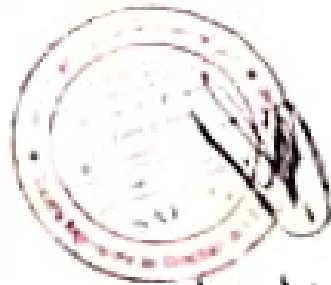
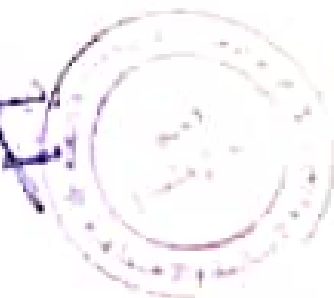
تحت اشراف الأستاذ : *ورنايي نورا*

وأنهم بحاجة ماسة الى دراسة ميدانية بمؤسستكم .

املنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم

أحمد بن محمد



حسن شعيا

• نسخة الخلف

HISTORIQUE DE LA SONELGAZ

☒ **1947** : le décret n°47-1002 du 05 juin 1947 confie la gestion des entreprises nationalisées d'électricité et du gaz en Algérie à un établissement public de caractère industriel et commercial dénommé Électricité et gaz d'Algérie

« **EGA** » .

☒ **De 1962 à 1969** : notre Entreprise a essayé de soutenir le développement économique et social de l'Algérie après l'indépendance,

☒ **في 1947** و بمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47 - 1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء و الغاز المؤممة في الجزائر الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحت تسمية **« كهرباء وغاز الجزائر »** .

☒ **من سنة 1962 الى 1969** بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني،

-1969 : l'ordonnance n°69-59 du 28 juillet 1969 dissout « EGA » et crée la **SO**ciété **N**ationale d'**É**lectricité et du **G**az « **SONELGAZ** » .

- 1983 : 1ère restructuration au niveau de SONELGAZ ; toutes les unités de travaux et de fabrication de matériels ont été transformées en entreprises autonomes,

✘ **في 1969** بمقتضى الامر رقم 59-69 الموافق لتاريخ 28/07/1969 تم حل مؤسسة "كهرباء و الغاز الجزائري" و تحويلها الى مؤسسة وطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز".

✘ **من سنة 1983** : اول اعادة هيكلة لسونلغاز، اصبحت كل مؤسسات الاشغال و تصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

✘1991: Sonelgaz change de nature juridique par décret exécutif n°91-475 du 14 décembre 1991 portant transformation de la nature juridique de la société en **Établissement Public à Caractère Industriel & Commercial** « **EPIC** ».

✘ في سنة 1991 وبواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91-475 بتاريخ 14/12/1991 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى

” **مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري** “.

✘ **2002** : la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisation promulguée le 05 février 2002 a transformé l'EPIC en une Holding de société par actions cette nouvelle entité juridique est dénommée « **SONELGAZ SPA** .

✘ **في سنة 2002** صدر قانون توزيع الكهرباء و الغاز بواسطة القنوات

وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري الى مؤسسة قابضة ذات أسهم.

«**سونلغاز ش. ذ.أ.**».

✘ 2004 : Le processus de transformation de Sonelgaz a commencé avec la création de trois sociétés « métiers » : SPE ,GRTE , GRTG,

✘ 2005 : afin de préparer la filialisation de la Distribution ; quatre Directions Générales Régionales autonomes ont été créées.

✘ في سنة 2004 عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات "للأنشطة القاعدية": **انتاج الكهرباء، نقل الكهرباء و نقل الغاز.**

✘ 2005 من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة و جهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.

✘ 2006 : l'émergence de (04) quatre sociétés de distribution de l'électricité et du gaz : SDA , SDC , SDO & **SDE**

✘ 2009 : Finalisation de la restructuration ; le groupe compte aujourd'hui 39 sociétés dont :

- **33** sociétés métiers et ;
- **06** sociétés en participation directe.

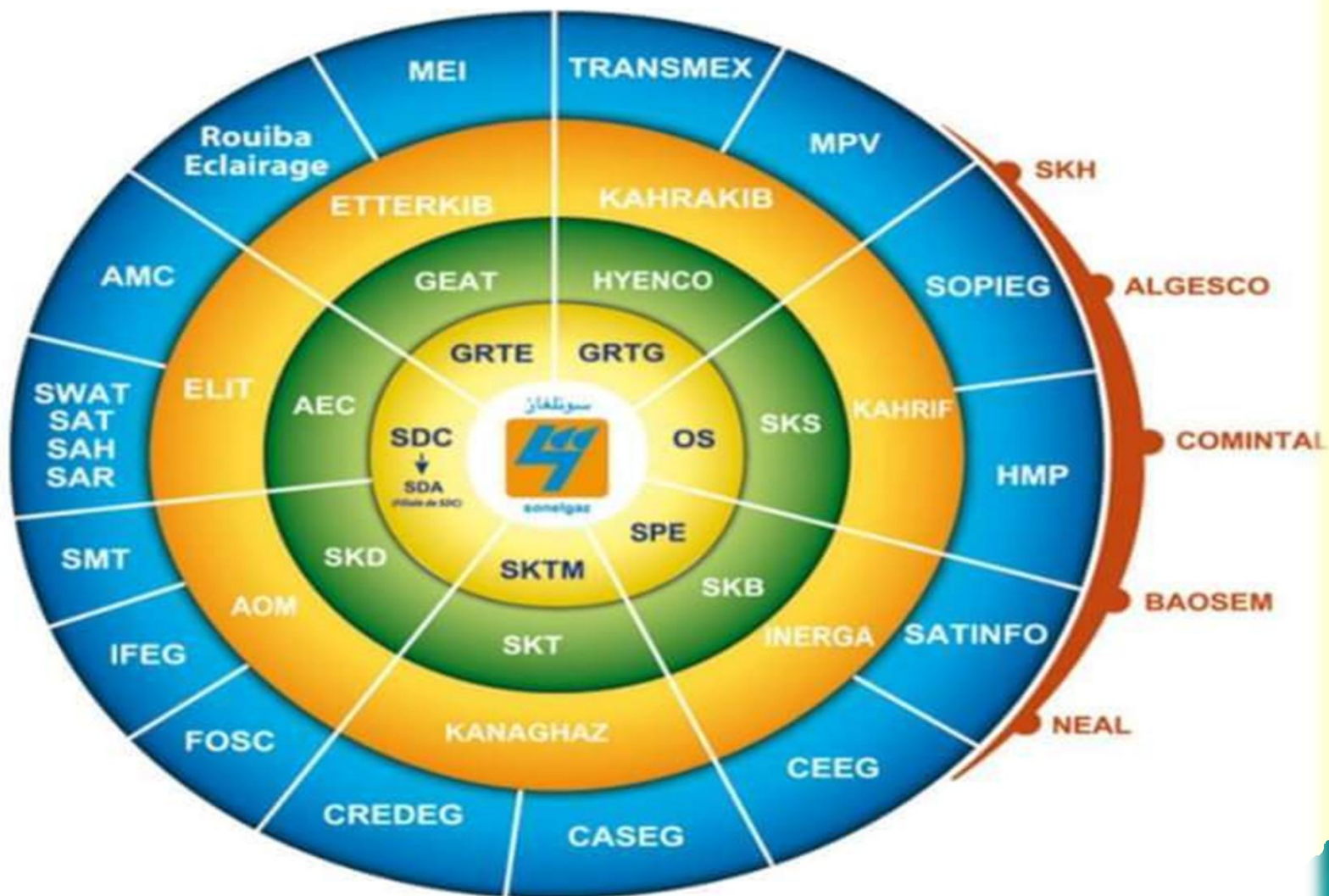
✘ في سنة 2006 ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء و الغاز:

” ش. ت. ج، ش. ت. و، ش. ت. غ و ش. ت. ش “

✘ 2009 انتهاء عملية الهيكلية، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية :

✘ 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية
➤ **06** مؤسسات تساهمية مباشرة.

Filiales et Participations

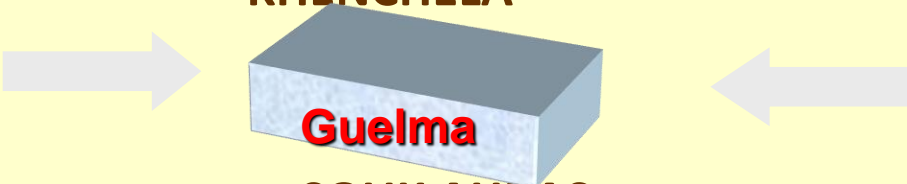


Société de Distribution EST

SDE

La société de distribution de l'électricité et du gaz par abréviation SDE, a été créée en **janvier 2006** ; Société par actions avec un Capital Social de **24 milliards de DA**. Son siège social est au 02, rue Raymonde Peschard Coudiat Constantine.

Elle comprend **16** wilayas composées de **16** directions de distribution:

- TEBESSA
 - CONSTANTINE
 - ANNABA
 - MILA
 - SETIF
 - BEJAIA
 - BORDJ BOU ARRERIDJ
 - JIJEL
 - OUM EL BOUAGHI
 - KHENCHELA
 - SOUK AHRAS
 - M'SILA
 - SKIKDA
 - EL TAREF
 - BATNA
- 

NOUVEAU LOGOTYPE SDE

En mai 2009 ; une charte graphique sur l'identité visuelle a été réalisée pour chacune des sociétés , elle fixe la dénomination de la société et par voie de conséquence a édicté **l'interdiction de l'utilisation aléatoire et toute confusion de ce logo.**



خلال شهر ماي 2009 ، صدر ميثاق – رمز يحدد الهوية المرئية لكل الفروع، تم تحديد من خلالها تسمية المؤسسة و بالتالي منع أي

”استعمال عشوائي
قد يكون مجال
التباس“.



شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

ناحية التوزيع شـرق

مديرية التوزيع قالمة



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز
تسمية جديدة، نفس المهام



مهام وصلاحيات شركة .sedeg

Mission :

La Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre est chargée, dans les limites de ses attributions, de la distribution de l'énergie électrique et gazière et de la satisfaction des besoins de la clientèle aux conditions requises de coût, de qualité de service et de sécurité.

Attributions

- ✓ La garantie de la qualité et la continuité de service
- ✓ L'exploitation et la maintenance des réseaux de distribution de l'électricité et du gaz
- ✓ Le développement des réseaux électricité et gaz permettant le raccordement des clients nouveaux
- ✓ La garantie de la sécurité et l'efficacité de ses réseaux
- ✓ La garantie de l'équilibre entre l'offre et la demande en matière d'énergie ;
- ✓ La commercialisation de l'électricité et du gaz.

تتمحور مهام الشركة حول:

- ✓ تكيف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من اجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
 - ✓ تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
 - ✓ المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا واهدافنا
 - ✓ ضمان توزيع الكهرباء والغاز وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية.
- الصلاحيات:
- ✓ ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
 - ✓ صيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
 - ✓ تطوير شبكات الكهرباء والغاز من اجل ربط أكبر عدد ممكن من الزبائن