



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة-
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية



قسم: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم اجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في المجمع الصناعي للحليب و مشتقاته ملبة منبع - سعيدة-

إشراف الدكتورة:

رزايقية حليمة

إعداد الطالب:

قدور عبد الرزاق

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/10

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ بلعباس فضيلة / رئيسا

الدكتورة/ رزايقية حليمة / مشرفا ومحررا

الدكتور/ لعجال فضيل / مناقشا

السنة الجامعية: 2025-2024



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المشاركة في اتخاذ القرار على تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمجمع الصناعي للحليب ومشتقاته ملتبنة منبع بولاية سعيدة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان، وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام التكرارات والنسب المئوية واختبار كا².

- أظهرت النتائج أن أغلب العاملين يشاركون في اتخاذ القرار بدرجة متوسطة خاصة في ما يتعلق بالقرارات اليومية،

- كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار ومستوى الانتماء للمؤسسة حيث يعزز إشراك العاملين في القرارات من شعورهم بالانتماء ويزيد من ولائهم التنظيمي.

- كما تبين أن أساليب القيادة التشاركية والديمقراطية تساهم بشكل فعال في تحفيز الموظفين وتحقيق الالتزام المهني.

- كشفت النتائج عن أهمية الحوافز والعدالة في المعاملة، حيث أشار عدد كبير من المبحوثين إلى أن هذه العناصر تؤثر إيجابياً في استقرارهم الوظيفي واستعدادهم لبذل مجهود إضافي من أجل المؤسسة.

- أكد العاملون أن تحسين قنوات الاتصال الداخلي وإعلامهم بالقرارات المهمة يعزز من شعورهم بأن صوتهم مسموع وله تأثير داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة، اتخاذ القرار، الولاء التنظيمي

Abstract :

This study aims to explore the impact of participation in decision-making on the formation of organizational loyalty among employees at the Industrial Dairy Complex “Melbana Manbaâ” in Saida Province. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was used, and data were statistically analyzed using frequencies, percentages, and the Chi-square (χ^2) test.

- The results showed that most employees participate in decision-making to a moderate degree, particularly regarding daily operational decisions.
- The study also revealed a statistically significant relationship between participation in decision-making and the level of organizational belonging, indicating that involving employees in decisions enhances their sense of belonging and increases their organizational loyalty.
- It was also found that participative and democratic leadership styles contribute effectively to motivating employees and fostering professional commitment.
- The results highlighted the importance of incentives and fairness in treatment, as a large number of respondents indicated that these elements positively affect their job stability and willingness to make additional efforts for the institution.
- Employees affirmed that improving internal communication channels and informing them of important decisions enhances their sense that their voices are heard and have an impact within the organization.

Keyzord : Participation, Decision-making, Organizational loyalty

شکر و تقدیر

الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا على اداء هذا الواجب ووفقاً إلى انجاز هذا العمل لا يسعني بعد اتمام هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة السيدة رزاقية حليمة التي لم تخل على بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت عوناً كبيراً لي في اتمام هذا العمل كما لا يفوتي أن اشكر جميع أساتذة الذين درست عندهم بكلية العلوم الاجتماعية وعلوم الإنسانية بجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة وأخيراً أؤكد شكري إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، وجزاهم الله عندي خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

الحمد لله

الحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام

(وآخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفورة بالتسهيلات لكنني فعلتها

فالحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي:

إلى نفسي الطموحة أولاً بدأت بطموح انتهت بنجاح

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا

مقابل من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة سndي و

قوتي (أبي العزيز)

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت

لي الشدائـد بدعائـها إلى الشـمعـةـ التيـ كانتـ ليـ فيـ اللـيـاليـ المـظـلـمـاتـ سـرـ

قوتي ونجاحي (أمي الغالية)

إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحـوـ عنـ طـرـيقـيـ كلـ المـتـاعـبـ

سـنـدـيـ وـالـكـتفـ الـذـيـ اـسـتـنـدـ عـلـيـهـ دـائـماـ (إخـوـتـيـ)

إلى الذين غـمـرـونـيـ بـالـحـبـ وـالـتـوجـيهـ وـأـمـدـونـيـ دـائـماـ الـقـوـةـ وـكـانـواـ مـوـضـعـ

الـانـكـاءـ فـيـ كـلـ عـثـرـاتـيـ وـالـذـينـ رـزـقـنـيـ اللهـ بـهـمـ لـأـعـرـفـ مـنـ خـلـالـهـمـ

طـعـمـ الـحـيـاةـ (أـصـدـقـاءـ الـعـمـرـ)

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	ملخص
	شكر وتقدير
	الإهاداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	1. الإشكالية
4	2. فرضيات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
5	4. أهمية الدراسة
5	5. أهداف الدراسة
6	أولاً: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة
6	1. المفاهيم الأساسية للدراسة
15	2. المفاهيم المساعدة للدراسة
19	ثانياً: المقاربات والاتجاهات النظرية
19	1 - مدرسة العلاقات الإنسانية
21	2 - نظرية المنظمات السايمون
21	3 - نظرية ي
22	4 - نظرية ماكيليند
23	4 . الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار	
35	تمهيد
35	أولاً : التطور التاريخي للمشاركة في اتخاذ القرار
37	ثانياً : عوامل ظهور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار
38	ثالثاً : الأهمية والأهداف المشاركة في اتخاذ القرار
39	رابعاً: شروط المشاركة في اتخاذ القرار

40	خامساً : الأساليب المشاركة في اتخاذ القرار
41	سادساً : الاعتبارات المشاركة في اتخاذ القرار
42	سابعاً : الأنماط المشاركة في اتخاذ القرار
43	ثامناً : العوامل المؤثرة المشاركة في اتخاذ القرار
44	تاسعاً : الضوابط المشاركة في اتخاذ القرار
45	عاشرًا : مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرار
46	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

48	تمهيد
48	أولاً : نشأة وتطور الولاء التنظيمي
52	ثانياً : الخصائص والأهمية الولاء التنظيمي
54	ثالثاً : الأنواع وعوامل مؤثرة للولاء التنظيمي
61	رابعاً : العوامل المعيقة للولاء التنظيمي وصوره
63	خامساً : قياس ومستويات الولاء التنظيمي
67	سادساً : فوائد والمقومات الولاء التنظيمي
68	سابعاً: أثار الولاء التنظيمي ونتائجها
70	ثامناً : الأسباب وظواهر ضعف الولاء التنظيمي
71	تاسعاً : مراحل وأبعاد ونماذج الولاء التنظيمي
71	تاسعاً : مراحل وأبعاد ونماذج الولاء التنظيمي
75	عاشرًا : علاقة بين اتخاذ القرار والولاء التنظيمي
78	خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

80	تمهيد
80	أولاً: مجالات الدراسة
88	ثانياً: العينة وخصائصها
	الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
93	أولاً: عرض نتائج الدراسة
136	ثانياً: النتائج العامة للدراسة
139	خاتمة
142	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
88	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
89	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
90	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
93	الاستجابات حول كيفية تقييم درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	04
94	الاستجابات نوع القرارات التي يسمح للفرد بالمشاركة فيها غالبا	05
95	الاستجابات حول رؤية الفرد في المشاركة في اتخاذ القرار تشعره بالانتماء للمؤسسة	06
96	الاستجابات حول رؤية الفرد في أكثر ما يعزز ولاءه للمؤسسة	07
97	الاستجابات حول إعلام الفرد أو استشارته مسبقا عند اتخاذ قرارات مهمة	08
98	الاستجابات حول تأثير الفرد مشاركته في اتخاذ القرار على التزامه تجاه أهداف المؤسسة	09
100	الاستجابات حول تفكير الفرد بالرحيل في حالة طلب المغادرة لغرض وظيفي آخر	10
101	الاستجابات حول شعور الفرد أن صوته مسموع وله تأثير حقيقي داخل المؤسسة	11
102	الاستجابات حول إيمان الفرد أن المشاركة في القرار تعزز الشعور بالعدالة التنظيمية	12
103	الاستجابات حول أسلوب القيادة الأكثر تحفيزاً للفرد للشعور بالولاء	13
105	الاستجابات حول عمل المؤسسة على إشراك العمال في صنع القرار	14
106	الاستجابات حول اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العمال	15
107	الاستجابات حول المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال لمسؤولية	16
108	الاستجابات حول تتمتع العمال بمؤهلات تمكنهم في مشاركة اتخاذ القرارات	17
109	الاستجابات حول المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تبادل المهارات بين العمال	18
110	الاستجابات حول السماح للعمال بتقديم اقتراحات عند حضورهم للاجتماعات	19
111	الاستجابات حول المركبة في اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة القرارات المتخذة	20
112	الاستجابات حول عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار تقلل من مستوى أدائهم	21
113	الاستجابات حول زيادة الحوافز التي تقدمها المؤسسة من انتماء العمال لها	22

114	الاستجابات حول مساهمة المعلومات المتوفرة بكثرة في تحسين عملية اتخاذ القرارات	23
115	الاستجابات حول زيادة دعم الرئيس للمديرين العاملين في تحسين كفاءتهم في العمل	24
116	الاستجابات حول عدم اكتساب ثقافة الحوار لدى العمال تؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار	25
118	الاستجابات حول شعور العمال بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها	26
119	الاستجابات حول اهتمام العمال بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	27
120	الاستجابات حول شعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها	28
122	الاستجابات حول استعداد العمال لبذل مجهود أكبر لنجاح هذه المؤسسة	29
123	الاستجابات حول حفاظ العمال على ممتلكات المؤسسة كحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية	30
124	الاستجابات حول شعور العمال بالراحة والطمأنينة عند ممارستهم لأعمالهم اليومية	31
125	الاستجابات حول انتهاء علاقة العمال بالمؤسسة عند انتهاء الفترة بها	32
126	الاستجابات حول سعي العمال على أن تكون المؤسسة رائدة دوما	33
128	الاستجابات حول تناسب الأجر الذي يحصل عليه العمال مع المناصب التي يشغلونها	34
129	الاستجابات حول أن بيئة العمل هنا أفضل بكثير مقارنة بالجهات الأخرى	35
130	الاستجابات حول العمل في المؤسسة يلبي الطموحات الوظيفية للعمال	36
131	الاستجابات حول أن تحقيق أهداف المؤسسة أمر مهم بالنسبة للفرد	37
132	ارتباط المشاركه في اتخاذ القرارات مع الشعور بالانتماء للمؤسسة	38
133	ارتباط الاعلام عند اتخاذ قرارات مهمة مع الشعور بسماع صوته وتأثيره داخل المؤسسة	39
134	ارتباط المشاركه في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال للمسؤولية مع زيادة الحواجز التي تقدمها المؤسسة من انتماء العمال لها	40
134	ارتباط استعداد العمال لبذل مجهود أكبر لنجاح هذه المؤسسة مع شعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها	41

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
89	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
90	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
91	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
94	الاستجابات حول كيفية تقييم درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	04
95	الاستجابات نوع القرارات التي يسمح للفرد بالمشاركة فيها غالبا	05
96	الاستجابات حول رؤية الفرد في المشاركة في اتخاذ القرار تشعره بالانتماء للمؤسسة	06
97	الاستجابات حول رؤية الفرد في أكثر ما يعزز ولاءه للمؤسسة	07
98	الاستجابات حول إعلام الفرد أو استشارته مسبقا عند اتخاذ قرارات مهمة	08
99	الاستجابات حول تأثير الفرد مشاركته في اتخاذ القرار على التزامه تجاه أهداف المؤسسة	09
101	الاستجابات حول تفكير الفرد بالرحيل في حالة طلب المغادرة لغرض وظيفي آخر	10
102	الاستجابات حول شعور الفرد أن صوته مسموع وله تأثير حقيقي داخل المؤسسة	11
103	الاستجابات حول إيمان الفرد أن المشاركة في القرار تعزز الشعور بالعدالة التنظيمية	12
105	الاستجابات حول أسلوب القيادة الأكثر تحفيزاً للفرد للشعور بالولاء	13
106	الاستجابات حول عمل المؤسسة على إشراك العمال في صنع القرار	14
107	الاستجابات حول اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العمال	15
108	الاستجابات حول المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال لمسؤولية	16
109	الاستجابات حول تتمتع العمال بمؤهلات تمكّنهم في مشاركة اتخاذ القرارات	17
110	الاستجابات حول المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تبادل المهارات بين العمال	18

111	الاستجابات حول السماح للعمال بتقديم اقتراحات عند حضورهم للاجتماعات	19
112	الاستجابات حول المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة القرارات المتخذة	20
113	الاستجابات حول عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار تقلل من مستوى أدائهم	21
114	الاستجابات حول زيادة الحوافز التي تقدمها المؤسسة من انتماء العمال لها	22
115	الاستجابات حول مساهمة المعلومات المتاحة بكثرة في تحسين عملية اتخاذ القرارات	23
116	الاستجابات حول زيادة دعم الرئيس للمديرين العاملين في تحسين كفاءتهم في العمل	24
118	الاستجابات حول عدم اكتساب ثقافة الحوار لدى العمال تؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار	25
119	الاستجابات حول شعور العمال بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها	26
120	الاستجابات حول اهتمام العمال بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	27
122	الاستجابات حول شعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها	28
123	الاستجابات حول استعداد العمال لبذل مجهود أكبر لنجاح هذه المؤسسة	29
124	الاستجابات حول حفاظ العمال على ممتلكات المؤسسة حفاظهم على ممتلكاتهم الشخصية	30
125	الاستجابات حول شعور العمال بالراحة والطمأنينة عند ممارستهم لأعمالهم اليومية	31
126	الاستجابات حول انتهاء علاقة العمال بالمؤسسة عند انتهاء الفترة بها	32
128	الاستجابات حول سعي العمال على أن تكون المؤسسة رائدة دوما	33
129	الاستجابات حول تناسب الأجر الذي يحصل عليه العمال مع المناصب التي يشغلونها	34
130	الاستجابات حول أن بيئه العمل عنا أفضل بكثير مقارنة بالجهات الأخرى	35
131	الاستجابات حول العمل في المؤسسة يلبي الطموحات الوظيفية للعمال	36
132	الاستجابات حول أن تحقيق أهداف المؤسسة أمر مهم بالنسبة لفرد	37

مقدمة:

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية في مختلف المجالات، وخاصة في إدارة الأعمال، مما يفرض على المؤسسات التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية. هذه التغيرات أدت إلى تعقيد مهام الإدارة ومتطلبات أدائها، بالإضافة إلى تعقيد الدور الذي يقوم به المسؤول، مما جعل من الصعب على شخص واحد قيادة الإدارة بشكل فعال. فقد اعتمدت المؤسسات لفترة طويلة على الأساليب التقليدية، مثل الخبرة الشخصية للمسؤول وسيطرته على اتخاذ القرار.

لذا، أصبح من الضروري أن تبني المؤسسات أساليب حديثة، مع التركيز على أهمية العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. هذا التوجه يعزز من تبادل الأفكار ويوفر المعلومات والخبرات اللازمة لاتخاذ قرارات أكثر فعالية وصواباً، مقارنة بذلك التي يتخذها فرد واحد. كما أن مشاركة العاملين تضمن قبولهم للقرارات، مما يعزز التعاون والالتزام بتنفيذها، حيث يشعرون بأن لهم دوراً في صنعها.

تساهم المشاركة في تعزيز روح الفريق وتعزيز العمل الجماعي، حيث تأخذ في الاعتبار كفاءات العاملين وجهودهم نحو التغيير في بيئة ديمقراطية تشاركية. كما تعزز سبل الحوار والتواصل بين الأطراف، مما يساعدهم في بناء علاقات عمل جيدة. هذا يؤدي بدوره إلى زيادة معدلات الإنتاج في المؤسسة وتقليل المشاحنات والصراعات، مع ضمان توفير بيئة عمل مريحة.

تعكس هذه العوامل إيجابياً على زيادة رضا العاملين وانتسابهم للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق الولاء التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية وتميز. كما يرتبط ذلك بالسلوك التنظيمي الذي يؤثر بشكل كبير على توجيه سلوك العاملين، ويقلل من السلوكات السلبية مثل ترك العمل أو التغيب عنه أو الإهمال أو الشعور بالإحباط.

لذا، يتبعن على المؤسسات الحديثة تعزيز الوسائل التي تعزز الولاء التنظيمي، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار. يُعتبر ذلك محفزاً لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم، كما يسهم في تعزيز الثقة بين المروءسين. إن إشراك العاملين يجعلهم يشعرون بالراحة في بيئة العمل، ويزيد من ارتباطهم بها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسته

1. الإشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أسباب اختيار الموضوع

4. أهمية الدراسة

5. أهداف الدراسة

ثانياً: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة

1. المفاهيم الأساسية للدراسة

2. المفاهيم المساعدة للدراسة

ثالثاً: المقاربات والاتجاهات النظرية

1 - مدرسة العلاقات الإنسانية

2 - نظرية المنظمات السايمون

3 - نظرية ي

4 - نظرية ماكيليند

4 . الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

لم تصل المؤسسات إلى هيكلها الحالي بشكل مباشر، بل شهدت تغيرات وتطورات مستمرة تزامنت مع التحولات التي شهدتها الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارات البشرية. وقد دفع هذا التطور المؤسسات إلى السعي لمواكبة المستجدات وتبني أحدث الأساليب في اتخاذ القرارات، التي تعتبر جوهر العملية الإدارية وأحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق وظائفها وأهدافها. ومع ذلك، فإن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على اتخاذ القرارات، بل يتوقف أيضًا على مدى رشدها وفعاليتها. هذا الواقع دفع المؤسسات إلى الابتعاد عن الأساليب البيروقراطية الصارمة في القيادة، وبدأت تولي أهمية لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات. فالمشاركة ليست مجرد نهج إداري، بل تمثل فلسفة قيادية تهدف إلى تعزيز التطور الداخلي والخارجي للمؤسسة. كما أن تحقيق مصلحة المؤسسة يتكامل مع تحقيق مصلحة العاملين بها، حيث يساهم الجميع، بغض النظر عن مناصبهم، في تحقيق الأهداف المشتركة. وغالبًا ما يكون العاملون هم الأكثر قدرة على فهم تفاصيل العمل وتحديد العقبات التي تواجهه، لذا فإن إشراكهم في صنع القرار يساعد على تتبّيه المسؤولين إلى قضايا قد لا تكون واضحة لهم.

تعتمد المؤسسات الناجحة على مبدأ التشاركيّة في اتخاذ القرارات، مما يفتح المجال للابداع والابتكار. يتيح النقاش وال الحوار وتبادل الخبرات والمعلومات فرصة لاختيار أفضل الأفكار المطروحة، مما يعزز المسؤولية المشتركة داخل المؤسسة. إن تحفيز العاملين معنويًا وإشراكهم في صنع القرار ينعكس إيجابيًا على أدائهم، مما يزيد من إنتاجيتهم ويدفعهم لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، سعيًا للحصول على مكانة مستحقة في هذا النظام الاشتراكي. تسهم هذه المشاركة في تعزيز علاقات التعاون والتضامن بين العاملين، وتحسن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث يتحول العمل إلى فضاء للتواصل الإيجابي. بالإضافة إلى ذلك، تمنح المشاركة العاملين شعورًا بالرضا والثقة، إذ يشعرون بتقدير المؤسسة لإمكاناتهم وكفاءاتهم. هذا يعزز حماسهم للعمل بفضل النمط القيادي الديمقراطي الذي يتبعه المسؤولون، مما يسهم في تحقيق تطور مستدام للمؤسسة في مختلف المجالات. ترتكز المؤسسات الحديثة على الأسس العقلانية التي تهدف إلى تلبية احتياجات العاملين وتوفير بيئة عمل ملائمة، مما يعزز ولاءهم وانتسابهم للمؤسسة. أصبح الولاء التنظيمي هدفًا تسعى المؤسسات الحديثة لتحقيقه، وقد ازدادت أهميته مع تطور الفكر الإداري منذ بداية القرن العشرين، خاصة مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت على دوره الحيوي في نجاح المؤسسات. تتميز المؤسسات الناجحة بقدرتها على تعزيز روح الانتساع لدى موظفيها، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من كيانها، وأن نجاح المؤسسة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاحهم.

الشخصي. يتحقق ذلك من خلال تحسين مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل كبير على إيمان العاملين بهذه الأهداف وشعورهم بأنها تتماشى مع تطلعاتهم الشخصية. لذا، أصبح الاهتمام بالعاملين وتعزيز الولاء التنظيمي من الضرورات الأساسية التي لا يمكن تجاهلها، مما يدفع المؤسسات إلى البحث عن طرق لتعزيزه. من أبرز العوامل المؤثرة في ذلك هو إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث تمثل هذه المشاركة حافزاً معنويًا يشجعهم على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، و يجعلهم شركاء في تحمل مسؤولية القرارات المتخذة. تسهم المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تساهم في بناء علاقة قوية بين المؤسسة وموظفيها.

استناداً إلى ما سبق، يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار على ولاءهم التنظيمي ؟

وللتوسيح الإجابة عن هذا التساؤل، يمكن تفككه إلى الأسئلة الفرعية التالية :

1/ما دور المشاركة في اتخاذ القرار في تعزيز الإبداع التنظيمي ؟

2/كيف يؤثر اتخاذ القرار على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ؟

3/ما التحديات التي تواجه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ؟

2. فرضيات الدراسة:

استناد إلى ما تطرحه إشكالية البحث من التساؤلات فاعت الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية العامة وثلاث فرضيات فرعية

الفرضية العامة :

تؤثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار بشكل إيجابي على ولاءهم التنظيمي

الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

تساهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في تعزيز الإبداع التنظيمي

• الفرضية الفرعية الثانية:

تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى زيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة

• الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد معوقات إدارية و تنظيمية تحد من مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار

3. أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع ويمكن تقسيما 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:

- ندرة البحوث والدراسات العلمية التي تناولت علاقة مشاركة اتخاذ القرار بالولاء التنظيمي.
- عدم قدرة 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 المجتمع الصناعي للحليب ومشقاته ملبة بضرورة مشاركة اتخاذ القرار لتحقيق الولاء التنظيمي.
- قابلية إنجاز دراسة الموضوع، سواء ما تعلق بالجانب النظري والميداني.

4. 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.

5. 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 المجتمع الصناعي للحليب في مشاركة اتخاذ القرار .
- فهم العوامل المحدقة للواء التنظيمي بمؤسسة المجتمع الصناعي للحليب والتي بدورها تعتبر حافزا للعمال على الإبداع

ثانيا: الإطار المفاهيمي و النظري للدراسة :

1. المفاهيم الأساسية للدراسة :

تعتبر المفهوم الوسيلة رمزية يستعين بها الإنسان للتعبير عن المعاني و الأفكار المختلفة بغية توصيلها إلى الناس وهذا من أجل التسهيل على القارئ الذين يتبعون البحث إدراك المعاني و الأفكار التي ي يريد الباحث التعبير عنها دون إن يختلفوا في فهمها.

1-المشاركة:

يصعب تحديد مفهوم دقيق لمصطلح "المشاركة" ، إذ يحمل هذا المفهوم معانٍ متعددة تختلف من شخص لآخر. وقد حاول علماء الاجتماع الوصول إلى تعريف مقبول يوضح معنى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، لكن لم يكن من السهل التوصل إلى مثل هذا التعريف، حيث تم تفسير كلمة "المشاركة" بطرق متعددة. ومع ذلك، فإن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات تتيح إمكانية مقارنة تأثيرهم في صياغة القرارات المتعلقة بمختلف القضايا على مستوى المؤسسات.¹

لغة:تعرف المشاركة في المعجم المصطلحات الفنية بأنها اتفاق بين شخصين أو أكثر للقيام بعمل مشترك.²

اصطلاحا : تعددت التعريف حول مفهوم المشاركة حيث نجد ريفكيسن عرف المشاركة بأنها التدخل أو الاندماج التطوعي للناس لمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم.³
(الاشتراكية إعادة تنظيم المجتمع بتحويل وسائل الإنتاج و أدواته من ملكية خاصة إلى ملكية العامة)

¹ فضيل دوليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، قسنطينة 2006 ص13

² يوسف خياط المصطلحات الفنية دار لسان العرب بيروت 2011 ص354

³ حمد محي خلف صقر،المحددات الاجتماعية والاقتصادية لمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي ، رسالة ماجيستر ، كلية الآداب قسم علم الاجتماع، مصر ، 2014 ص34

أما برنامج الأمم المتحدة فعرف المشاركة بأنها السماح للناس بان يكون لديهم رأي في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم.¹

في جانب آخر عرفت المشاركة بأنها مفهوم بسيط ينبع من فكرة الملكية حيث أنها هي قلب موضوع المشاركة بمعنى إن عندما يمتلك شخص شيئاً ما سواء كان هذا الشيء فكرة أو معتقد أو شيء مادي فإنه يشعر بدرجة من المسؤولية تجاهه.²

يتضح هنا ان المشاركة هي عبارة عن ملكية الشيء ما .فالانسان لما يحس انه مالك لجزء من الشيء تصبح لديه مسؤولية اتجاهه

التعريف الإجرائي:

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

ب-مفهوم القرار:

يعرف القرار على انه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوب.³

ا-المعنى اللغوي:

القرار كما تذكر المعاجم اللغوية:

المستقر من الأرض و القرار في مكان ما هو الاستقرار فيه نقول قررت بالمكان و قرر عنده الخير حتى استقر.⁴

القرار: ما قرر فيه قال الله تعالى في سورة غافر الآية (63) : (*الله الذي جعل لكم الارض قرارا*) و نجد في السورة ص الآية (59) قال الله تعالى(فباس القرار) وفي سورة المؤمنين الآية (51) قال الله تعالى (*واتيناه الى ربوة ذات قرار و معين *)

ان هذه الآيات و امثالها وردت فيها كلمة القرار و معناه قره في المكان ثبته و اسكنه
القرار: المطمئن في الارض الثابت و يطلق على القرار التثبيت بالرأي التثبيت به

¹ عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين المتسلسل القدرات المورد البشري، دار البيازوري العلمية للنشر، عمان. ص 359

² احمد محى خلف صقر مرجع سابق ص 34

³ حسين بالعجوزة، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 ، ص 99

⁴ المعاجم اللغوية العربية، في القاموس محيط المحيط مطول للغة العربية-ملون، ص 735

كما يعني القرار: الفصل او الحكم في المسألة أو قضية أو خلاف.¹ القرار مصدره اقر يقرر قرارا فقد وردت المادة بعدة معانٍ اثبته وضحه حقه و افصح عنه واقر بمعنى رضيه و قبله اقرت الدولتان بالحدود بمعنى اعترف به استقر بالعاصمة لمعنى سكن فيه استقر الرأي على كذا و على هدف معين بعد طول الجهد و الاكتئاث و التردد اما كلمة قرار (Decision) فهي كلمة لاتينية معناها القطع و الفصل (cut off) و معناها يتغلب احد الجانبين على الآخر ان اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختيار طريق معينة تقطع او توقف عملية التفكير و ينتهي النظر في الاحتمالات.²

ب- المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعريف 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 العزاوي 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.³ 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 لعديد من البدائل.⁴ ومن خلال التعريف السابق نجد أن القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المتوفرة أو تكيف متخذ القرار مع بديل من البدائل.

¹ سلسلة الإدارة المثلثي، اتخاذ القرارات مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة دور لينغ كندرلين لبنان، ط1 في العربي الاساسي، ص977

² حبيب، ماجد عبد الكريم (1977) :سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة . (ص59)

³ الطراونة، حسين أحمد (2014) اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الأيام 2014 (ص28)

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010 ص15

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.¹

التعريف الإجرائي:

مما سبق نجد أن القرار هو إتخاذ موقف معين أو إتجاه معين من موضوع ما وفقاً للظروف والعوامل المحيطة بالفرد.

ج- اتخاذ القرار:

اصطلاحاً: لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير بل ان بعض مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي ترتكز على مفهوم اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام 1938 حين ظهر كتاب وظائف المديرين المؤلف هتشستر برنارد ثم تبعه في عام 1947 ظهور كتاب السلوك الاداري الهربرت سايمون فأحدث تطوراً كبيراً في الفكر الإداري حيث وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم والإدارة باعتبارهما نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات.²

*يعني الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البديل المناسب و اختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه ويعنى مقتصر اتخاذ القرارات الإدارية هو أسلوب علمي لحل المشكلات الإدارية.³

*يعني العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البديل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غالباً ما تتطلب هذه العملية مهارات تفكير عالياً من تحليل وتركيب وتقويم.⁴

*يعرف كذلك بأنه وسيلة الاختيار الوعية التي يتم من خلالها اختيار أفضل البديل المتاحة الذي يتم بأقل تكلفة ويحقق أقصى منفعة ممكنة على أن يحقق الأهداف المنشودة.⁵

¹ سلسلة الإدارة المثلثي، اتخاذ القرارات مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة دور لينغ كندرلين لبنان، ط1 في العربي الأساسي (ص22 المعجم)

² النبيه إيدا 2011. فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأأنماط القيادية السائدة لدى مديرى المدارس الثانوية بمحافظات غزة الجامعة الإسلامية فلسطين

³ العديلي، ناصر محمد (1993) إدارة السلوك التنظيمي الرياض المملكة دار مرام للطباعة الالكترونية 435

⁴ الصاعدي، ليلى (2007) التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار ، ط1، الأردن: دار حامد (ص212)

⁵ الطراونة مرجع سابق حسين أحمد (2014) اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، عمان دار الأيام 2014 (ص35)

* وعرفه " هيربرت سيمون " بأن اتخاذ القرار هي عملية مماثلة للإدارة بل هي نفسها فالإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة.¹

* عملية اتخاذ القرار تمثل خطوة من بين خطوات عملية صنع القرار

التعريف الإجرائي:

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

د-المشاركة اتخاذ القرار: بُرِزَ مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفاً في اتخاذ القرارات التي كانت حكراً على المسيرين دون غيرهم، وبذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة .²

ان المنظمات الديمقراطية تشارك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاده، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقة لمبدأ القيادة الجماعية يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرار فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب وكلما اشتركت الجماعة في اتخاذ القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييدها له وتحمساً لتنفيذها وقد أثبتت الدراسات التي عملت على عدد كبير من الأنظمة الإدارية في أمريكا إن العاملين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسة الخطط الإدارية للمنظمة أكثر حماسة من غيرهم أن العاملين يحبون مشاركتهم في القرارات المتعلقة بالإدارة .³

ويعُد فسح المجال إمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويساعدُهم على الاجتِهاد في طرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة مزيداً من الانسجام في جو العمل ومن هنا نجد اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار ويوفر مناخاً صحيحاً يساهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود كما إن للمشاركة في صنع القرارات تأثير قوى

¹ محمد عبد الفتاح ياغي مرجع سابق اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010 ص 04

² ياسين العيشاوي، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي 2016 عمان ص 4

³ محمد منير مرسي الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب القاهرة مصر (2001) د ط ص 102

على الرضا عن العمل وتشكل حافراً معنوياً إيجابياً وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين . لها أثر أيضاً على الإنتاجية .

وبعد المدير وباعتباره المسؤول عن نجاح المنظمة المؤسسة (بصفته الرئيس المباشر للعاملين فيها) وهم مسؤولون إمامه في تحمل أعباء وظائفهم مطلوب منه العمل على تنظيم مؤسسته و العاملين فيها بطريقه ديمقراطية فعالة و متعاونة وأحد مظاهر هذه الديمقراطية وهو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في الإدارة حقيقة بدلاً من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإدارية المستبدة .¹

لكي تزيد من الإسهامات الإيجابية في اتخاذ القرار ولكي تقلل النتائج السالبة يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة الآتية :

1- تحت أي الظروف يجب أن يشترك العاملين في اتخاذ ؟

2- لأي حد وكيف يجب أن يشارك العاملين ؟

3- طيف تشكل مجموعة في اتخاذ القرار ؟

4- ما دور المدير الأكثر فاعلية ؟²

فمشاركة العاملين في اتخاذ القرار تقلل من الصراعات والاختلافات داخل جماعة العمل و الإداري وتزيد من فاعلية وكفاية العمل داخل الإدارة .

قد يكون إشراك المرؤوسيين على عدة درجات تبدأ من السماح لهم بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة وذلك حسب المدرج التالي :³

1- اتخاذ القرار ثم تبليغه للمرؤوسيين : حيث يقوم المدير هنا باتخاذ القرار منفرداً ثم يبلغه للمرؤوسيين ولا تحتوي على أي محاولة من قبل المدير لشرح أسباب القرار أو إقناعهم به أو استمالتهم لقبوله .

2- اتخاذ القرار ثم شرح مبرراته : هنا لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسيين وإنما يحاول أن يبيع القرار لهم بأن يشرح مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله ويعمل على التخفيف من وقع انفراده خوفاً من احتمالات مقاومة المرؤوسيين للقرار وعدم تعاونهم في تفويذه بإبراز أسبابه وأهم ميزاته .

¹ مشعان ، هادي ربيع . (2006) . الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث . د ب: مكتبة المجمع العربي . د ط ص 208

² أحمد أحمد إبراهيم الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة مكتبة المعارف الحديثة الاسكندرية مصر 2002 مص 165

³ أحمد سقر عاشر إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي دار المعرفة الجامعية مصر ، 1984 ، ص 284

3- اتخاذ الرئيس للقرار ثم دعوته لإجراء حوار حوله : يقوم الرئيس بعد اتخاذ القرار بفتح حوار مع المرؤوسين للتعرف على استفساراتهم بشأن القرار وأثاره ويقوم بالرد على هذه الاستفسارات لإزالة خوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم واقتناعهم بالقرار .

4- اتخاذ الرئيس لقرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره : في هذه الحالة يقوم الرئيس بعرض المشكلة و بدائل حلها وأنسب هذه الحلول القرار المبدئي) ثم يتيح للمرؤوسين الفرصة للإدلاء بآرائهم التي قد تدفع المدير إلى تعديل قراره أو اختيار أحد البدائل الأخرى، ولكن يحتفظ المدير هنا بسلطة البت النهائي في الأمر.

5- الإشراف الاستشاري: وفيه يدعو الرئيس مرؤوسه لعقد اجتماع يقتضي الموقف حيث يقوم باستطلاع حل مشكلة معينة ويدعوهم لتقديم مقتراحات ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوء تلك المقتراحات

6- الإدارة الديمقراطية : فيها تنتقل مسؤولية اتخاذ القرار من الرئيس إلى المجموعة حيث يعمل قائداً لها مشاركاً في المناقشات والمداولات تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.¹

7- تقويض الأمر للمرؤوسين : يقوم الرئيس هنا بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءاً من تحديد المشكلة وتشخيصها إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي.²

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 فترتيد ثقتهم بالقائد والإحساس بقيمتهم إضافة إلى تحقيق الولاء للمؤسسة .

هـ- ولاء التنظيمي:

يعد الولاء للمنظمة بعد سلوكه في غاية الأهمية ، إذ يمكن الاستفادة منه في تقييم درجة استمرار الأفراد في مهنتهم أو منظمتهم ، وأن جعلهم على درجة عالية من الولاء للمنظمة مهمة أساسية للإدارة، و من هذا فإننا تطرقنا في هذا الفصل إلى موضوع الولاء التنظيمي و إلى كل من أبعاده و مراحله و أهميته وكل الجوانب المتعلقة به.

لغة: عرف ولاء بأنه ملك امره و قام به و،القرب ، القرابة ، النصرة ، و احبه.³

¹أحمد حافظ فرج حافظ محمد صبري ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب القاهرة مصر ، 2003 ، د ط ص 113

²أحمد صقر عاشور مرجع سابق ، ص 284

³معجم اللغة العربية ،المعجم الوسيط ،مكتبة الشروق الدولية مصر ط 5 2010 ص 1057/1058

كما يشير الولاء في اللغة : اسم مصدر من والي يولي مولاً وولاء جاء في لسان العرب ما خلاصته المولاًة كما قال ابن الإعرابي ، إن يتساجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ، و يكون في أحدهما هو ، فيوليه أو يجاييه ، ووالى فلان فلان إذا أحبه ووالى ، فعيل بمعنى وليه إذا قام بيه . or

[Wikipedia.org/wiBi](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A1)

وكذلك الولاء لغويًا إلى الانتماء: (devotion) و الانتساب (ajillation) و عندما نقول بأن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء لهم بهذا المعنى ينطوي على الالتزام (cohesiveness) والانسجام (commitment) والجذب (enticement) اتجاه الغير

كما يقصد بالولاء لغة العهد والقرب ، والمحبة والالتزام والنصرة .¹

حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية بين الله و عباده و بين المؤمنين لبعضهم والكافرين لبعضهم أو ولاء المؤمنين للكافرين أيضا و ذلك بمعنى التعاون والمودة و المناصرة في الأمور المشتركة .
والموالي عزوجل يقول الله تعالى وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمَنَاتُ بَعْضُهُمْ أُولَئِكَ بَعْضٌ ۝ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَا عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقْيِمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۝ أُولَئِكَ سَيِّرَحُمُهُمُ اللَّهُ ۝ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ (سورة التوبة، الآية 72)

و يعني الولاء هنا النصرة في الأمور المشتركة والتعاون والمودة والمازرة والمواصلة وهي تلك الولاية التي تقابلها ولاية الكافرين لبعضهم البعض.²

اصطلاحا : المفهوم الاصطلاحي: يعرف الولاء اصطلاحا كما يلي :

شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .

- الإخلاص و المحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه .

- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان .³

مفهوم الولاء التنظيمي :لقد تطرق إلى تعريف الولاء التنظيمي مجموعة من العلماء من بينهم

¹ خلف سليمان الرواشدة صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2007 ص 86

² فايزه رويم 2010 ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقة ، ص 101 – 102

³ محدث محمد أبو النصر : بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2005 ، ص 38،39

تعريف مارش وسيمون: إن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكافآت وحوافر ورواتب سنوية.¹

تعريف سليمان وأحمد عيسى

الولاء التنظيمي هو إخلاص الفرد للمنظمة و رغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالارتباط بالمنظمة.

تعريف حريم (1997)

الولاء التنظيمي هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة و اسمراً نجاحها و بقائها.²

تعريف عطية (2003)

الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها.³

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 للدراسة:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعريف الرضا لغة:

جاء في المعجم متن اللغة أن رضا ضد سخط فهو راض.

أما معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionary) الرضا بأنه تحقيق وشباع رغبة أو حاجة كما عرف المعجم السلوكي ولمان Wolmene الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق ميوله الدافعية السائدة.

¹ عبيد بن عبد الله العمري ، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي وضغط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في الآداب ، المملكة العربية السعودية ص 128

² عبد الفتاح صالح خليفات الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3 ، جامعة مؤتة 2009 ص 292

³ عبد الفتاح صالح خليفات مرجع سابق، ص 292

تعريف الرضا اصطلاحاً:

لقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها لتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات الرضا الوظيفي satisfaction () والروح المعنوية moral والاتجاه النفسي نحو العمل : towards the job attitude وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة المجموع المشاعر الوجاذبية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغلة حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية وإيجابية. وسنورد بعض التعريفات للرضا الوظيفي.¹

تعريف هيربرت حيث يرى أن الرضا الوظيفي يطلق على المشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً.²

تعريف لوك ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه: الحالة العاطفية الانفعالية الإيجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العلمية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات الفرد حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل³

- تعريف فيكتور فروم (fiketur frum):

يرى أن الرضا الوظيفي هو تلك الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حالياً ويقصد من خلال ذلك المرتب العالي وفرص الترقية ونظام الإشراف وإتاحة الفرصة للأفراد للتفاعل فيما بينهم هي أمور تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا "إذا كانت إيجابية ليس فقط خارج عمله بل أيضاً ضمنه".⁴

¹ سالم تسيير الشريادة الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء ، عمان، 2008، ص 63

² مروان الظاهري الزعبي الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه ، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 17

³ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثارة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 117

⁴ لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دار الأيام النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 120

التعريف الإجرائي:

في سياق موضوع الدراسة، يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مدى تقبل الموظف لوظيفته ورضاه عنها، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته. عندما يشعر الموظف بالراحة والحب تجاه عمله، تتحسن علاقته داخل المؤسسة، حيث يكون راضياً عن تحقيق احتياجاته من خلال هذه الوظيفة.

ثانياً- مفهوم الانتماء التنظيمي

أ- لغة: الانتماء كلمة مشتقة من الفعل نمی بمعنى زاد أو كثر وانتمی بمعنى انتسب فنقول انتمی الى ابن لأبیه بمعنى انتسب الى ولد لأبیه فالانتماء هو الانساب وما ينجر عنه من اندماج و ولاء و رضا.¹
ب اصطلاحاً :

لم ينل مفهوم الانتماء حظه الكافي من جانب المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية ويعتبره الخلط والتضارب فهناك من يقصد به عضوية الفرد في الجماعة وهناك من يقصد به الارتباط وهناك من يرى بأنه يشمل على الجانبين أي العضوية والارتباط في الوقت نفسه، "لقد تناولته مجموعة من التعريفات التنظيمية منها".²

الاتجاه نحو المنظمة يربط بين الفرد والتنظيم وهذا التعريف يركز على الارتباط، وهناك من عرفه بأنه رغبة الفرد كفاعل اجتماعي في بذل طاقته وإخلاصه للمنظمة كنظام اجتماعي يركز هذا التعريف على بعد الولاء للمنظمة.

أما التعريف الذي يرى بأن الانتماء الوظيفي هو : العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة فيركز بعد الاندماج والاستغرار الوظيفي. " كما عرفه بوشنان بأنه: "ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين يقوم على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه".³
يركز بوشنان في تعريفه هذا على بعد الارتباط والولاء والاندماج الوظيفي.⁴

¹ علي السلمي إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب الجامعية، القاهرة، مصر، 2004

² عبد اللطيف بن اشنهو التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائري ، الجزائر 1962 1980

³ فضيل دليو لوكيا الهاشمي ميلود سفاري اشكالية المشاركة في الديمقراطية في الجزائر، ط منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2001

⁴ فندليجي عامر : البحث العلمي واستخدام المصادر والمعلومات التقليدية والإلكترونية، ط المسيرة، عمان، 2008

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الانتماء التنظيمي هو بعد قيمي يتحكم في العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها وتمثل في طياتها توافق العمال وانسجامهم مع قيم المنظمة رغبة منهم في الحفاظ على سمعتها وضمان استمرارهم من خلال رضاهما وارتيادهم عن مختلف العمليات الإشرافية والتنظيمية من أجل تحقيق التقدم والنمو.

ثانياً - تعريف الابداع

لقد ورد كلمة الابداع في آيات مباركة من القرآن الكريم ، والبديع من اسماء الله الحسنى وذلك لإبداعه الاشياء و احداثه ايها ، و المبدع هو المنشئ و المحدث الذي لم يسبق احده لقوله " بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ (سورة البقرة الآية ١١٧)¹

يعتبر الابداع ظاهرة انسانية لم يتطرق لها الباحثون والعلماء بشكل منهجي إلا بعد عام 1950 عندما اشار الى ذلك العالم النفسي جيلفورد، مما يشير الى قلة الاهتمام بهذه الدراسات وان الاهتمام موضوع الابداع جيد نسبيا.²

حيث أكد من خلالها ان الابداع جودة يمتلكها كل فرد ويمكن قياسها فهـي ليست ميزة او خاصية للمتفوقين فقط. فمهارة الابداع تصنع العجائب وليسـت قـوة غـامـضـة او مـوهـبـة خـارـقـة يـمتـلكـها الاـشـخـاـص ذـوـ الحـظـ السـعـيـدـ، وـهـنـاكـ مـفـاهـيمـ مـشـابـهـةـ لـهـاـ عـلـاقـةـ بـالـابـدـاعـ مـنـهـاـ :

1 . المـوهـبـةـ : قـدرـةـ خـاصـةـ تـجـعـلـ الـاـنـسـانـ يـقـنـعـ عـلـمـهـ فـيـ مـجـالـ الـمـوهـبـةـ بـسـهـولـةـ.
2 . الذـكـاءـ : هـوـ قـدرـةـ عـقـلـيـةـ تـمـكـنـ الـفـرـدـ مـنـ الـتـعـلـمـ وـاـكـتـسـابـ الـمـعـرـفـةـ وـاـسـتـخـدـمـهـاـ وـالـتـكـيـفـ مـعـ الـبـيـئةـ وـالـآـخـرـينـ.

3 . الاـكـتـشـافـ : كـشـفـ شـيـءـ جـدـيدـ وـكـيـفـيـةـ اـسـتـعـمـالـهـ وـتـصـنـيـعـهـ.³
4 . التـغـيـيرـ : هـوـ الـاـنـتـقـالـ مـنـ وـضـعـ الـىـ اـخـرـ فـيـ مـجـالـ الـادـارـةـ فـانـ التـغـيـيرـ هـوـ اـعـتـمـادـ نـمـطـ اـدـارـةـ جـدـيدـ وـمـنـاسـبـ فـيـ الـاهـدـافـ وـالـتـنـظـيمـ وـالـتـكـنـوـلـوـجـيـاـ وـالـسـلـوـكـ فـيـ اـطـارـ الـمـنـظـمةـ.

¹ القرآن الكريم، سورة البقرة ، الآية 117 ص 18

² عـنـ اـيـوبـ الـجـعـبـرـيـ ، دورـ الـابـدـاعـ الـادـارـيـ فـيـ تـحـسـينـ الـأـدـاءـ الـوـظـيفـيـ فـيـ الـهـيـئـاتـ الـمـحـلـيـةـ الـفـلـسـطـيـنـيـةـ ، درـاسـةـ تـطـبـيقـيـةـ عـلـىـ شـرـكـةـ الـخـلـيلـ ، رسـالـةـ مـقـدـمةـ ضـمـنـ مـتـطلـبـاتـ نـيـلـ درـجـةـ مـاجـسـتـيرـ فـيـ اـدـارـةـ الـاعـمـالـ بـكـلـيـةـ الـدـرـاسـاتـ الـعـلـيـاـ وـالـبـحـثـ الـعـلـمـيـ فـيـ جـامـعـةـ الـخـلـيلـ ، غـيرـ مـنـشـورـةـ الـهـيـئـاتـ الـمـحـلـيـةـ الـفـلـسـطـيـنـيـةـ كـانـونـ الـأـوـلـ 2009 ص 07

³ خـيرـ اللهـ جـمـالـ الدـينـ اـنـيـسـ الـابـدـاعـ الـادـارـيـ ، صـ6-7

نستنتج من خلال ما سبق ان الإبداع هو التوليفة الجديدة ، وهو ان يكون بمثابة وضع اشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل.

هناك عده تعريفات مشهورة للإبداع حسب مجموعة من العلماء من بينهم:

1. ادم سميث : " إن العملية الابداعية هي التعبير عن القدرة على ايجاد علاقات بين اشياء لم يسبق ان قبل بينها علاقات".

2. الكسندر روشكا: "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة المجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد واصل ذو قيمة من الفرد والجماعة ، و الإبداع بمعناه الواسع يعني ايجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج .

3. ألبرت جورجي : " الإبداع هو رؤية ما يراه الآخرون و التفكير فيه بطريقة مختلفة".

4. كما عرفها العالم Torrance الإبداع فقال : " الإبداع هو عملية الوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتبؤ بالمشكلات و البحث عن حلول ، وإضافة فرضيات و اختبارها و صياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقديم للآخرين. " ¹

التعريف الإجرائي:

في سياق موضوع الدراسة، يُعرَّف الإبداع بأنه قدرة الموظف أو العامل على تقديم أفكار جديدة أو تحسين الأفكار القائمة، من خلال استخدام الخيال وكسر الروتين. يظهر الإبداع عندما يسعى العامل لإثبات نفسه، أو عندما تدعم المنظمة هذه العملية.

ثالثاً: المقاربات والاتجاهات النظرية

1 - مدرسة العلاقات الإنسانية

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

¹ بيتير كوك، إدارة الإبداع ، الترجمة باعتماد د خالد العامري ، ط 1 ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية 2008، ص 16

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 هاوثورن اليكتريك بشيكاغو في الفترة من (1923-1927م) قد أفرزت نظرة جديدة للعامل، من حيث أنه كائن معقد له حاجاته الأساسية والنفسية والشخصية التي ينبغي الالتفات إليها.¹

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، مثلاً دعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى الرؤساء وحسن تفهمهم وتعاطفهم مع المرؤوسيين والسامح بمناقشتهم في جميع الأمور ويمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- زيادة الاهتمام بالحوافر 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 تقويض بعض السلطة للعاملين.
- زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين.²

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 المرؤوسيين وبأن يقتربوا منهم في الألفة والحميمة التي تسمح بمناقشتهم حتى في الأمور الشخصية، إضافة إلى شؤون العمل والتعامل معهم كشركاء، كما دعت إلى تقويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم وحسن انتقامهم، 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 المعتز لنشر والتوزيع، عمان، ص 53

2 - نظرية المنظمات السايمن

عارض "سايمن" في نظرته عن اتخاذ القرار مسلمة العقلانية التامة التي صاغها أستاذة "هارفار" واقتصر 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 ويتناول مع التحليل المعرفي لتخاذل القرار، هذا الأخير يتميز حسب "سايمن" بثلاثة خصائص كبرى تأخذ القرار لا يمتلك نظرة شاملة لمحيط المؤسسة ولا يستطيع معالجة كل المعلومات المتوفرة. ليست للإنسان أفضليات واضحة ومرتبة بشكل تدرج بل لديه تطلعات متغيرة بتغير الأزمنة.

متخذ القرار لا يسعى إلى تضخيم نتائج اختياراته بل يهدف إلى تحقيق مستوى معين من الرضا تناولت نظرية سايمن" على مفهوم العقلانية المحدودة، حيث ركزت على نقطة مهمة هي عدم مقدرة شخص واحد على اتخاذ القرار لأنه لا يملك نظرة كافية وشاملة لهذا دليل على أهمية مشاركة القرارات مع مرؤوسيه.¹

3 - نظرية y:

ركز "ماك جريجور" في نظرية لا 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 "ما كجريجور" ما يلي:

عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون هو سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه 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 ويبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حالياً.

. الإنسان لا ينهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.

المرؤوسيين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.²

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

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

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

4- نظرية ماكيلنند:

قدم ديفيد ما كيلنند " نظريته بشأن الحاجات المنجزة بعد إجراءه لمجموعة اختبارات للشخصية بهدف تحليل الأفكار وال حاجات الإنسانية وتفسيرها، وقد توصل إلى أن عوامل الدافعية تصل برغبات و حاجات 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 صداقه ويتفاعل مع الآخرين وله انتماء وفاء للأسرة أو ولاء لمحل العمل أو الوطن.¹

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

6 - نظرية الدرفر :

وهي نظرية الوجود والانتفاء وتم بنائها على أساس نظرية "ماسلو" لل حاجات، جزء في البداية مستويات الحاجات الخمسة "ماسلو" إلى ثلاثة طبقات هي:

- حاجات الوجود والبقاء : وهي مطلوبة للجوانب العضوية والمادية للكائن الحي، وهي في نظرية ماسلو تتضمن الحاجات الفيزيولوجية، و حاجات السلامة والأمان.
- حاجات الارتباط أو العلاقة: وهي مطلوبة لإشباع العلاقات الشخصية أو بين الأشخاص، في سلم "ماسلو" تعزى لل حاجات 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 تستثير السلوك وهذه هي حاجات المستوى الأدنى التي ينبغي إشباعها، وتقل أهميتها في نفس المستوى عندما يتم

¹ سعد على الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع أردن 2019، ص 415

إشباعها، تصبح الحاجات في المستوى الأعلى أكثر أهمية عندما يشعها، وعندما لا يتم إشباع هذه الحاجات ربما ينتقل الشخص إلى الحاجات الأدنى في السلم.¹

اهتمت نظرية الدلفر" بأهمية الولاء والانتماء من منظور أن الحاجات الغير المشبعة هي التي تجعل الفرد يقوى علاقاته وارتباطاته داخل المؤسسة، وعند تحقيقها تزيد درجة ولائه للمؤسسة.

4 . الدراسات السابقة :

4-1 - الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار و علاقته بالولاء التنظيمي:

- دراسة خلف سليمان الرواشدة (2007) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم ، وعلاقة هذه المشاركة بكل من شعور المعلمين بالأمن ، وولائهم التنظيمي ، تكونت عينة الدراسة من (670) معلما و معلمة ، و توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها.²

أن درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في عملية صناعة القرار في مدارسهم بشكل عام كانت متوسطة.

و أن المعلمين في المدارس الثانوية العامة يعانون من قلق و توتر و ضغوط سواء على المستوى الاجتماعي والاقتصادي أدت إلى تدني مستوى شعورهم بالأمن بشكل عام.

و أن ولاء معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لمدارسهم دون المستوى المرغوب فيه ، بمعنى أن هناك بعض العوامل والمتغيرات التي تؤثر سلبا في ولائهم .

- دراسة إبراهيم 1996 : كانت بعنوان : تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمدير في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين ، و بيان أثر كل من الجنس و المؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، و كانت عينة الدراسة مكونة من (135) معلما و معلمة تم اختيارهم عشوائيا ، و كانت النتائج كالتالي:

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

² خلف سليمان الرواشدة صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن

- وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة الصالحة مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس المؤهل العلمي.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأنثر التفاعل بين الجنس للمعلم وبين المؤهل العلمي.¹

الدراسات التي تناولت اتخاذ القرار :

أ- الدراسات العربية :

-**دراسة الجغبير (2003)** : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التنظيمية ، و درجة مشاركة الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في اتخاذ القرارات ، و تعرف العلاقة بين المعوقات التنظيمية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و اقتراح النموذج النظري للتغلب على هذه المعوقات و تكونت عينة الدراسة من (440) من الموظفين الإداريين العاملين في مستوى إداري تنفيذي دون رئيس قسم (في وزارة التربية والتعليم ومديرياتهم في المحافظات الأردنية ، ثم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من المعوقات التنظيمية في وزارة التربية و التعليم ، وأن درجة مشاركة الموظفين الإداريين في وزارة التربية والتعليم في عملية اتخاذ القرارات كانت متوسطة ، مع وجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التربوية في وزارة التربية و التعليم كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الجنس و المؤهل العلمي و قد كانت هذه الفروق لصالح كل من : الخبرة الطويلة ، و الذكور و مؤهل البكالوريوس ، مع وجود فروق دلالة إحصائية في درجات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي و كانت لصالح الدبلوم بعد البكالوريوس في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات مشاركة الموظفين الإداريين فاتتخاذ القرارات تعزى إلى كل من : الخبرة الإدارية و الجنس ، وقد تم اقتراح الأنماذج النظري للتغلب على المعوقات التنظيمية ، و الذي تكون من عدة مراحل تمثلت بتحديد حجم المشكلة و

¹ إبراهيم بعنوان : تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمدير في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي 1996

أبعادها ، و تحديد الحاجات التربوية والأساليب و الأنشطة ، فأدوار و مهام القائمين على الأنماذج ، والجهات القائمة على إدارة و تسيير الأنماذج ، ووضع الخطة وآلية العمل ، ثم التقويم بمراحل ثلاثة :

تقويم مبدئي و تقويم أثناء التطبيق ، و تقويم ختامي .¹

دراسة مني عويسى 1998 : و التي استهدفت تحديد دور تكنولوجيا المعلومات و أهميتها في دعم و اتخاذ القرارات التخطيطية لبرامج الرعاية و التنمية الاجتماعية و توصلت الدراسة إلى أن توافر و استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم و اتخاذ القرارات التخطيطية أهمية كبرى في صنع و اتخاذ القرار.²

دراسة سلامة (1992) : هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية و الروح المعنوية عندهم ، تكونت عينة الدراسة من (393) معلما و معلمة في المدارس التابعة لأربع مديريات تربية وتعليم في محافظة أريلد هي : أريلد ، الكورة ، عجلون ، جرش ، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها : وجود فروق دالة إحصائيا بين درجات الروح المعنوية عند المعلمين تعزى إلى مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية و كانت لصالح ذوي المشاركة الأعلى ، ووجود فروق ذات دالة إحصائية بين درجات الروح المعنوية عند المعلمين تعزى إلى التفاعل الثنائي ما بين : الجنس ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما أن هناك علاقة إيجابية قوية بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عندهم ، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجات الروح المعنوية عند المعلمين تعزى إلى الجنس أو التفاعلات الثنائية ما بين الجنس و الخبرة التعليمية ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية .³

- دراسة العقلة (1990) : هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الرضا الوظيفي عند المعلمين ، و بيان أثر كل من الجنس و الخبرة التعليمية للمعلمين في الرضا الوظيفي عندهم ، و تكونت عينة الدراسة من (420) معلما و معلمة تم اختيارهم عشوائيا من المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديريات التربية و التعليم في مناطق : أريلد ، الكورة ، عجلون ، جرش . للعام الدراسي (1989 / 1990) ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة كان أهمها : إن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية كان متوضطا ، و أن المعلمات كن أكثر مشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية من المعلمين مع وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى مشاركة المعلمين (

¹الغبير تحديد المعوقات التنظيمية في المحافظات الأردنية (2003)

²مني عويسى و التي استهدفت تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في صنع و اتخاذ القرار 1998

³سلامة اتخاذ القرارات المدرسية و الروح المعنوية (1992)

بعض النظر عن الجنس (للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية و بين الرضا الوظيفي للمعلمين ، و أنه ليس للخبرة أثر دال إحصائيا في درجة الرضا الوظيفي عند المعلمين و المعلمات على حد سواء ، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات على مقياس الرضا الوظيفي تعزى للتفاعل بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الخبرة التعليمية ¹.

- دراسة عبد الرحمن صوفي 1987 : و التي استهدفت تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمة الرعاية الاجتماعية على المستويات المحلية و قد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار هي مدى توافر البيانات والمعلومات الكافية و الدقيقة و مدى وضوح مراحل عملية صنع القرار عند القائمين عليها ².

ب - الدراسات الأجنبية:

- دراسة أن سيزيديلز (ANN, SNZIEDELIS) 2004 : و استهدفت الدراسة التحليل المقارن للفوائد التي تتعلق باتخاذ القرار في وحدات الرعاية الصحية و اتضح من نتائج الدراسة انه من بين العوامل المؤثرة في اتخاذ وحدات الرعاية الصحية لقراراتها الحرية في المناقشات و التوجيه الذاتي كما إن إجراءات البحث الأمريكية و الاعتماد على الإجراءات القانونية يساعد في اتخاذ قرارات سليمة ³.

- دراسة سالا زار 1996 : التي استهدفت تحديد تأثير عمليات الاتصال على اتخاذ القرار و توصلت الدراسة إلى أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار حيث أنه يؤثر على الموارد والمصادر كما أن للاتصالات علاقة تأثيرية على معدل أداء الأفراد لاتخاذ القرار و في فهم العوامل و المتغيرات المرتبطة باتخاذ القرار ⁴.

3-6- الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

أ - الدراسات العربية:

دراسة عويضة 2008 : و هي بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و

¹ العقلة في اتخاذ القرارات المدرسية على الرضا الوظيفي عند المعلمين (1990)

² عبد الرحمن صوفي تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمة الرعاية الاجتماعية 1987

³ سيزيديلز ANN, SNZIEDELIS الإجراءات القانونية يساعد في اتخاذ قرارات سليمة (2004)

⁴ سالا زار SALAZAR تحديد تأثير عمليات الاتصال على اتخاذ القرار 1996

محاولة الخروج بتصويمات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء و الرضا لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي و ذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية و معرفة العوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة و البحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة و التي عددها 1061 منظمة ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي ، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف تراوحت بين (مدير المؤسسة ، مدير الفرع ، رئيس قسم أو منسق ، و موظف إداري و فني ، و عامل و قد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة يقدر 81 عبرت عنه العينة المستطلعة آراءها ، يوجد مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر 72% ، و وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم و منظماتهم الأخرى ، و أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة

و قد أوصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الرضا عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الأجر و وضع نظام الحوافز كذلك إعادة صياغة نظام الترقى المطبق ، وضع نظام عادل لتقدير الموظفين ، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين و كذلك تعزيز اهتمام إدارة المنظمات الأهلية بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين ، تفعيل وتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات ضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين و شكاويمهم و تعزيز ثقافة الانتفاء للعمل و الولاء للمنظمة.¹

دراسة الدوسي (2005) : و هي بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل و الولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية و أيضاً التعرف على فروق المتواسطات في كل من ضغوط العمل و الولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية و التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة و كانت النتائج : أن مستوى ضغوط العمل

¹ عويضة بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي 2008

الذي يشعر به الضابط من أفراد المجتمع الدراسة ظهر بوجه عام نسبيا ، إن أهم المصادر المسببة لضغط العمل من أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي : طبيعة العمل ، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي ، صراع الدور ، عبئ العمل ، غموض الدور .

إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفع نسبيا، وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي.¹

دراسة الحديد 2003 : هذه الدراسة هدفت على تعرف المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن وعلاقتها بتخصص مدير المدرسة ، و نوع المدرسة والولاء التنظيمي للمعلمين و بناء تصور المناخ التنظيمي لهذه المدارس ، حيث تكونت عينة الدراسة من 400 معلم و معلمة ، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج عده من أهمها : وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط المناخ التنظيمي للمدارس المهنية في الأردن تعزى لنوع المدرسة (ثانوية مهنية ، ثانوية شاملة) و كان الولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس المهنية الأردنية متوسطا ، كما أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الولاء التنظيمي للمعلمين.²

دراسة سلامه 2003 : دراسة هدفت إلى تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدرس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين ، و تكونت عينة الدراسة من 658 معلما و معلمة ، أظهرت نتائجها أن ترتيب الممارسات الإدارية لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين كان من الأعلى إلى الأدنى على النحو التالي : مجال الشؤون الإدارية ، البناء المدرسي ، المجتمع المحلي الشؤون الفنية الشؤون الطلابية ، و أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام كان بدرجة كبيرة جدا ، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان مرتفعا ، و أن الولاء التنظيمي للمعلمين كان مرتفعا أيضا ، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسات المديرين لأعمالهم ، والرضا الوظيفي للمعلمين ، حيث بلغ معامل الارتباط 86 % كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الممارسات الإدارية للمديرين ، و مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ، حيث بلغ معامل الارتباط 86 كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الممارسات الإدارية للمديرين ، و مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ، حيث بلغ معامل الارتباط 43 % و

¹الدوسري بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي (2005)

²الحديدي المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن 2003

أخيراً أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين حيث بلغ معامل الارتباط ¹ 44 %

دراسة الخشالي 2003 : وهي بعنوان أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، و هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية ، والتعرف على الخصائص الشخصية للأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي ، و تقديم التوصيات لزيادة الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة عشوائية بلغت 204 عضو هيئة التدريس ، و خلصت الدراسة إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، و وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، وعلاقة سلبية بين النمط المتساهم والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية ، و عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسباب عدم وضوح علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري و الولاء العاطفي ، و توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب و الولاء المستمر ، و أوصت الدراسة بإجراء دراسات أكثر عمقاً للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري و الولاء التنظيمي المستمر و بضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام ، من لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شؤون الأقسام العلمية مع وضع نظام تقييم سنوي لهم ².

دراسة يوسف 1999 : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرضا عن العدالة الداخلية والخارجية ومستوى العائد الفعلي من الوظيفة والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، تكونت عينة الدراسة من 567 موظفاً في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة : أن مستوى الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وكذلك الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي يرتبطان إيجابياً بصورة ذات دلالة إحصائية مع الولاء التنظيمي للأفراد في حين أن ارتباط الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة والولاء التنظيمي كان غير ذات دلالة إحصائية كما أن الرضا عن العدالة الداخلية و

¹ سلامة تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدرس الثانوية العامة في الأردن 2003

² الخشالي أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة 2003

العدالة الخارجية للعائد المادي الفعلي من الوظيفة تؤثران في الأداء الوظيفي في حين لا يؤثر الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة في الأداء الوظيفي ، و أظهرت النتائج أيضاً أن المستوى الوظيفي والجنسية والخبرة في الوظيفة الحالية والخبرة في المؤسسة والدخل الشهري تؤثر في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة ، في حين تؤثر هذه المتغيرات عدا العمر في الرضا عن العدالة الخارجية للعائد المادي من الوظيفة وعن الرضا عن مستوى العائد المادي الفعلي من الوظيفة وذلك عند أخذ تأثير كل متغير من تلك المتغيرات على حدا في المتغيرات التابعة.

أما عند أخذ تأثير تلك المتغيرات المجتمعية فإن الدخل الشهري يؤثر تأثيراً دالاً إحصائياً في الأبعاد الثلاثة للرضا عن العائد المادي للوظيفة ، في حين تؤثر الجنسية وتقاعل الجنسية مع مستوى الوظيفة في الرضا عن العدالة الداخلية للعائد المادي من الوظيفة ، وكذلك في الرضا عن العائد المادي الفعلي للوظيفة .¹

- دراسة الطجم 1996 : هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية ، تكونت عينتها من 600 موظف يعملون في عدد من الوزارات والشركات والمصالح العامة في كل من الرياض وجدة ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها : وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين المتغيرات التنظيمية ومتغيرات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين وولائهم التنظيمي كذلك عدم وجود علاقة دالة إحصائياً بين كل من المتغيرات الديمغرافية أو متغيرات الالتزام التنظيمي مع وجود علاقة سلبية دالة إحصائياً بين الاحتياجات الوظيفية والولاء التنظيمي ، كما أظهرت الدراسة أن التغيرات التنظيمية تعد متبايناً جيداً بكل من : الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي في حين أن المتغيرات الديمغرافية تعد متبايناً ضعيفاً بكل من الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي .²

- دراسة البكري 1990 : هدفت إلى تقدير درجة إدراك مدير المدارس الحكومية للحوافر المقدمة لهم وأثر هذه الدرجة في الولاء التنظيمي للمديرين ، و تكونت عينة الدراسة من 221 مدير و مديرة ، و توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها : وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة تقدير للمديرين للحوافر المادية والمعنوية المقدمة لهم وولائهم التنظيمي ، و عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات

¹ مشرى كنزة 2011-2012 ، اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، جامعة العربي بن مهيدى. ص 10-11

² الطجم العوامل التنظيمية والديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية 1996

تقديرات أفراد العينة لكل من الولاء الوظيفي والحاوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم تعزى إلى الجنس ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى خبرة المدير والصالح ذوي الخبرة الأعلى ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للمديرين تعزى للمؤهل العلمي و لصالح ذوي المؤهل الأعلى.¹

- **دراسة المعاني 1990** : فقد أجرى دراسته بهدف تعرف اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، وتعرف العلاقة بين الولاء التنظيمي و كل من المتغيرات المؤهل العلمي، وجهة العمل ، الراتب ، العمر ، الجنس ، تكونت عينتها من 143 مديرا ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها : إن درجة ولاء المديرين لمنظماتهم بشكل عام جيدة ، كما أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي و الإبداع الإداري ، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي للمديرين في الوزارات الأردنية تعزى إلى الاختلاف في جهة العمل ، و عدم وجود فروق دلالة إحصائية في درجات الولاء التنظيمي للمديرين تعزى إلى كل من المتغيرات ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، الراتب .²

- **دراسة الردائد 1988** : هذه الدراسة هدفت إلى تعرف الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية في الأردن وعلاقته بالإنتاجية ، و تكونت عينة الدراسة من 274 مدرسا و مدرسة في كليات المجتمع الحكومية ، أظهرت نتائجها أن ولاء 67% من أعضاء الهيئات التدريسية بدرجة متوسطة كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء الوظيفي للمدرسين تعزى إلى أي من متغيرات : الجنس ، والمؤهل العلمي ، و مدة الخدمة ، و أن العلاقة بين الولاء التنظيمي للمدرسين و الإنتاجية لم تكن دلالة إحصائية .³

- **دراسة العجمي 1948** : هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية الكويتية و بين إحساسهم بالعدالة التنظيمية و في كل بعد من أبعادها الثلاثة : عدالة توزيع الأجر و المكافآت و عدالة الإجراءات ، و عدالة تعامل الإدارة مع العاملين

¹ مشرى كنزة 2011-2012 ، اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، جامعة العربي بن مهيدى ص 9-10

² المعاني اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية 1990

³ الردائد تعرف الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية في الأردن وعلاقته بالإنتاجية 1988

وتكونت عينة الدراسة من 500 موظف وموظفة من العاملين في خمس منظمات حكومية ثم اختيارها عشوائيا ، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس الموظفين بعدالة التعاملات أعلى من إحساسهم بعدالة الإجراءات ، و هذا بدوره أعلى من إحساسهم بعدالة التوزيع ، و أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين الولاء التنظيمي من جهة و إحساس الموظفين بعدالة التعاملات و عدالة الإجراءات من جهة أخرى ، في حين كانت هذه العلاقة بين الولاء التنظيمي للموظف والإحساس بعدالة التوزيع أقل إيجابية و قوة ، بحيث لا يوجد أثر دال إحصائيا لإحساس الموظفين بعدالة التوزيع على ولائهم التنظيمي كما أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي قوي بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية و هي عدالة التعاملات ، و عدالة الإجراءات ، لا و عدالة التوزيع و هي : عدالة التعاملات ، وعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع .¹

4 - 3 - ب - الدراسات الأجنبية

- دراسة **JONES 1998** : هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي و ثقافة التنظيم و استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيو جرسى بأمريكا و تم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديرى المدارس و المدرسين و الأخصائيين الاجتماعيين والنفسين ، و قد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي و المناخ التنظيمي و لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي و مناخ الاتصال و لا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل و الولاء التنظيمي ، و أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل ، و تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل ، وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات ، و الاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.²

- دراسة **Smith 1997** : هدفت الدراسة إلى بحث أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي و الإناتجية والولاء التنظيمي ، و بعد مقابلة عدد 417 من الممرضات ، خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة ، ودعم العاملين ومساعدتهم ، و إنشاء قنوات اتصال ، و أيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال و دعم حل المشكلات عموما ، و أن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد ، و أن من العوامل المسببة لعدم الرضا و ضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب و نظام الحوافز والجوانب المادية و أوصت الدراسة

¹العمجي تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية الكويتية 1948

² علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي ثقافة التنظيم JONES 1998

بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة التنظيمية .¹

- دراسة 1996 ; valençay el al : هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين و قد توصلت الدراسة على المحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة ، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية و هي وجود علاقة طردية بين العمر و المستوى الوظيفي و الولاء التنظيمي ، و هي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور ، ووجود علاقة موجبة بين الرضا و الولاء التنظيمي ، فرص الترقى للمحاسبات غير متاحة ، و أوصت الدراسة بإعداد وتنفيذ برنامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة ، و العمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم و أدائهم على أفضل وجه ، و العمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولاءهن ، وضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين.²

¹ مشرى كنزة 2011-2012 ، اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحه والتنمية الريفية ، جامعة العربي بن مهديص 14

² تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلا الجنسين 1996 valençay el al

الفصل الثاني

المشاركة في اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً : التطور التاريخي للمشاركة في اتخاذ القرار

ثانياً : عوامل ظهور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار

ثالثاً : الأهمية والأهداف المشاركة في اتخاذ القرار

رابعاً: شروط المشاركة في اتخاذ القرار

خامساً : الأساليب المشاركة في اتخاذ القرار

سادساً : الاعتبارات المشاركة في اتخاذ القرار

سابعاً : الأنماط المشاركة في اتخاذ القرار

ثامناً : العوامل المؤثرة المشاركة في اتخاذ القرار

تاسعاً : الضوابط المشاركة في اتخاذ القرار

عاشرًا: مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أبرز الأساليب التي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين، وذلك لما تتركه من آثار إيجابية على التنظيم. يفضل هذا الأسلوب لأنه يُسهم في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية وراشدة، حيث يشارك فيه عدد من الأفراد. فالعقل البشري، مهما بلغ من نضج وذكاء، لا يمكنه استيعاب جميع جوانب المشكلات التي تواجه التنظيم.

تعزز المشاركة في اتخاذ القرار من اندماج المسؤولين عاطفياً وعقولياً في المجموعة التي يعملون ضمنها، مما يمنحهم شعوراً بالانتماء والولاء التنظيمي، ويزيد من تحملهم المسؤولية تجاه أعمالهم. كما تساهم هذه المشاركة في خلق بيئة من المودة والتفاهم بين متخذ القرار والعاملين، مما يضمن تعزيز العلاقة بين الرئيس ومرؤوسه.

تعتبر قبول الآراء والقرارات الصادرة عن الآخرين من أبرز الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة. في هذا الفصل، قمت بتناول موضوع المشاركة في اتخاذ القرار بشكل شامل، حيث استعرضت تطور التاريخي لهذا الأسلوب والعوامل التي أدت إلى ظهوره. كما تناولت أهمية وأهداف المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أساليب واعتبارات هذه المشاركة. ثم قمت بتحليل العوامل المؤثرة في عملية المشاركة، وناقشت الضوابط المتعلقة بها. وأخيراً، استعرضت مزايا وعيوب المرتبطة بالمشاركة في اتخاذ القرار.

أولاً - التطور التاريخي ومفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

1- التطور التاريخي للمشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار نتيجة طبيعية لتضافر الآراء والأفكار من الأفراد. وقد شهد التاريخ مراحل متعددة من التطور في هذا السياق، تختلف باختلاف الدول:

بريطانيا: شهدت البلاد ضغوطاً مستمرة بين أصحاب الأعمال والعمال، مما دفعهم إلى الانضمام إلى تنظيمات سرية للدفاع عن مصالحهم. نتيجة لذلك، أصدرت الحكومة قرارات في عام 1937 تقضي بتمثيل العمال في اللجان الحكومية. وقد استمر الرأي النهائي في الإشراف على إدارة الصناعات، مع احتفاظ العمال بتأثيرهم على أجهزة الإدارة.

فرنسا: عانت من استغلال شديد من قبل مالكي المنشآت، حيث لم يُعترف بحقوق العمال المشروعة. لم يكن للعمال أي دور في اتخاذ القرارات داخل المنشآت حتى صدور الدستور الفرنسي عام 1946، الذي

نص على حق العاملين في المشاركة في الإدارة. وفي عام 1982، تم إصدار قانون "الأورو" الذي يشجع على المفاوضات التشاركية ويعزز الجانب الاجتماعي وحق التعبير.

ألمانيا: تُعتبر ألمانيا من الدول الغربية الرائدة في إشراك العاملين في الإدارة. في عام 1920، صدر قانون يمنح اللجان التي تمثل العمال حق التصويت في مجالس الإدارة، إلا أن هذا القانون الغي في عهد هتلر. بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، تم إعادة العمل بالنظام، وفي عام 1976، صدرت قوانين تنظم المشاركة في الإدارة للشركات التي تضم 2000 عامل أو أكثر. كما وُجد نظام آخر يُعرف بـ"مجلس الإشراف". وفي عام 1981، تم إصدار قانون يثبت قوانين المشاركة في الإدارة. ما يميز النظام الألماني هو أن جميع الأطراف، دون استثناء، تمثل في مجلس الإدارة.

الولايات المتحدة الأمريكية: يرتبط النضال العمال في أمريكا بنفس الديناميكيات التي شهدتها النضال العمال في بريطانيا، نظراً لتأثيره بالنظم والأساليب المعمول بها في المجتمع الإنجليزي. فقد اعتمد المشرع الأمريكي مبدأ "التآمر"، مما منح أصحاب العمل السلطة لإجبار العمال على العمل، حتى وإن كان ذلك ضد إرادتهم وبالأجور التي يحددونها. لاحقاً، ظهرت أشكال من التعاون بين العمال وأرباب العمل. المشاركات بين أصحاب الأعمال والعاملين في المصانع في "أوهايو" و"شيكاغو" وغيرها.

الوطن العربي: نظراً لصغر حجم القطاعين الصناعي والتجاري، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي سادت في الوطن العربي، لم يظهر مفهوم مشاركة العاملين في الإدارة إلا في وقت متأخر. وقد ساهمت الأفكار الاشتراكية في أوائل السبعينيات في تعزيز فكرة التشارك في الإدارة.

ففي مصر، على سبيل المثال، كانت مساهمة العمال في الإدارة قبل عام 1961 تقتصر على تشكيل لجان استشارية في الشركات الصناعية.

في الجزائر، وبعد الاستقلال مباشرة، ظهرت فكرة إشراك العاملين في الإدارة، حيث تم الاعتماد على الكوادر المحلية لإدارة الشركات التي كانت تحت إدارة الفرنسيين.

كما برزت فكرة التشارك في الإدارة في العديد من الدول العربية، مثل سوريا في عام 1963 ولبيبيا في عام 1973 واليمن في نفس الفترة.

ومع ذلك، لا تزال العملية الإدارية في الدول العربية تعاني من نقص كبير في التنسيق المسبق بين العاملين والإدارات التي يتبعون لها. من خلال هذا الاستعراض، يتضح أن نظام الإدارة التشاركية تم تبنيه في العديد من دول العالم، بغض النظر عن طبيعة أنظمتها الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية. وقد

أسفر ذلك عن نتائج متنوعة، تختلف حسب الأساليب المتبعة في تطبيق هذا النظام والأهداف التي يستند إليها.¹

ثانياً: عوامل ظهور أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار:

ظهر أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار نتيجة حاجة المؤسسات إلى اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وفعالية. ومن بين العوامل التي ساهمت في اهتمام الباحثين بهذا الأسلوب، يمكن الإشارة إلى ما يلي:

1- نمو وتضخم حجم المنظمات:

أدرك الخبراء أهمية الشورى أو الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية، حيث يتجلّى ذلك في توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة تلك التي تؤثر على الأفراد أو أعمالهم. وهذا يحقق مزايا عديدة، مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

2- إثراء القرارات:

تساهم المشاركة في إثراء القرارات من خلال دمج معلومات وخبرات متنوعة. كما تصبح الإجراءات المستخدمة أكثر توافقاً مع متطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون. بالإضافة إلى ذلك، يزداد اهتمام المشاركين بالموقف، مما يعزز خبراتهم وكفاءتهم ونضوجهم.²

3- فهم الأعمال الفنية والمتخصصة:

عادةً ما تكون تفاصيل الأعمال الفنية والمتخصصة غير واضحة إلا لمن يمارسها، وقد يفتقر المديرون وصانوو القرار إلى المعرفة ببعض جوانبها. لذلك، يحتاجون إلى استشارة وآراء من الأفراد الذين يمتلكون فهماً عميقاً لمتطلباتها.³

في هذا الإطار، نلاحظ أن القائد يولي اهتمامه للقضايا الرئيسية في المؤسسة، بينما قد يتجاهل التفاصيل الدقيقة التي تحتاج إلى مشاركة فعالة من المعنيين.

¹ محمد حسين الرفاعي ، الإدراة بالمشاركة وأثرها على العاملين الإدارية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، دمشق، 2009، دمشق، من ص 16-22

² محمد هاني السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015. ص 121

³ محمد عدنان النجار، المشاركة الإدارية مجلة الفيصل، العدد 251 ص 92

ثالثاً - أهمية والاهداف المشاركة في اتخاذ القرار:

أ-أهمية المشاركة في اتخاذ القرار:

تتجلى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الأفراد الذين ينفذون القرارات الإدارية، حيث يمتلكون المعرفة الأعمق بالمشكلات التي يواجهونها أثناء أداء مهامهم، مما يمكنهم من اقتراح حلول مناسبة. وتبين هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- عندما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرار، يتتوفر عدد أكبر من البديل والأنظمة والمقترنات.
- يدرك المرؤوسون أو العاملون تفاصيل العديد من القرارات أو المشكلات بشكل أفضل من المديرين أو المشرفين، مما يجعل القرارات والحلول أكثر فعالية وواقعية.
- قد تكون المعلومات المتاحة للمدير أو نائب المدير حول القرار أو المشكلة غير كافية أو دقيقة، لذا فإن مشاركة المرؤوسين يمكن أن تسهم في تصحيح القرار وتعزيز فعاليته وجودته.¹

كما يشير Daft إلى أن المشاركة تلعب دوراً مهماً في إنشاء مؤسسة تتميز بالتعلم المستمر والأداء العالي، حيث تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال الاستماع إلى آراء الموظفين ومناقشتها.²

ب-الأهداف المشاركة في اتخاذ القرار:

1- لأهداف و الدوافع :

الهدف هو تجسيد الحالة، وتحقيقه يعني الوصول إلى الإشباع. بناءً على ذلك، لا يتم اتخاذ أي قرار ما لم يكن هناك دافع لتحقيق هدف معين. تتحدد أهمية القرار وقوة الدافع بناءً على قيمة الهدف المراد تحقيقه. لذا، يمكن القول إن الهدف هو ما يبرز أهمية اتخاذ القرار.

2- المعلومات والبيانات:

عند اتخاذ قرار بشأن موضوع أو مشكلة معينة، من الضروري جمع معلومات وبيانات كافية حول طبيعة المشكلة وأبعادها، وذلك لتوفير رؤية واضحة لتخاذل القرار.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص (97-99)

² جمال الدين سامي ، الإدارة والتنظيم الإداري" ، مؤسسة حرس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2004 ، ص 248

3 - التنبؤ:

يُعتبر التنبؤ عنصراً حيوياً لمتはず القرار، حيث تتعلق معظم القرارات بمتغيرات مستقبلية تكون اتجاهاتها غير معروفة. يتطلب الأمر تقدير هذه المتغيرات وتحديد تأثيرها على المنظمة. يساعد التنبؤ متらず القرار في فهم ما قد يحدث في المستقبل، مما يجعله جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات.

4 - الوعي والإدراك في اختيار البديل:

لا يمكن تصور بديل دون دراسة النتائج المتوقعة لكل خيار، أو دون وجود وعي وإدراك وتفكير. في حال فقدت هذه الصفات، قد يفقد البديل قيمته كقرار.

5 - المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:

يشير إلى الأجواء المحيطة بعملية اتخاذ القرار وما تتضمنه من اعتبارات، مثل:

- شخصية الشخص الذي يتخذ القرار.

- القرارات السابقة التي تم اتخاذها داخل المؤسسة.

تتأثر عملية اتخاذ القرار بالظروف المحيطة، التي قد تتسم باليقين أو المخاطرة أو عدم اليقين. كما تلعب المتغيرات البيئية ب مختلف أنواعها دوراً في هذه العملية، وهي عناصر لا يمكن للمدير التحكم فيها.¹

رابعاً - شروط المشاركة في اتخاذ القرار:

عادةً ما يُتخذ القرار إما لمعالجة مشكلة أو لاستغلال فرصة معينة. ومع ذلك، قد يكون من الصعب تحديد ما إذا كان الموقف الذي يواجهه المدير يمثل مشكلة أم فرصة. العلاقة بين الاثنين تتضح من أن الفرص الضائعة قد تؤدي إلى مشاكل للمنظمات، كما أن الفرص غالباً ما تكتشف أثناء معالجة القضايا. تُعرف المشكلة بأنها أي عائق يمنع المنظمة من تحقيق أهدافها، بينما تُعتبر الفرصة شيئاً يتيح إمكانية تجاوز هذه الأهداف.

ويؤكد "دراكر" "drucker" أن الفرص ، وليس المشاكل، هي المفتاح لنجاح المنظمات والإدارة. فحل المشكلات لا يعود كونه مجرد استعادة للوضع الطبيعي، بينما يجب أن تأتي النتائج من استغلال الفرص المتاحة. يرتبط استغلال هذه الفرص بتحديد العناصر المناسبة التي تسهم في تركيز الموارد والجهود. يُعتبر الفارق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة أحد الشروط الأساسية لاتخاذ القرار. بعد ذلك، يجب على مسؤولي المؤسسة التعرف على هذا الفارق من خلال استخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد في

¹ محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحوا ، 1998، نظم المعلومات المحسوبة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، دط

جمع المعلومات وتحليلها. ومع ذلك، لا يكفي أن يلاحظ المسؤول الإداري هذا الفارق؛ بل تشير الدراسات إلى أهمية وجود حافز يدفعه للعمل على تصحيح الفجوة القائمة. تختلف هذه الحافز ببناءً على وضعية الشخص المستهدف، وقد تكون مادية أو معنوية، مما يعزز دافعية الإداري لتحقيق أهداف مؤسسته. كما أنه من الضروري توفر الموارد الالزمة التي يمكن استخدامها لتقليل الانحرافات في النتائج، حيث يتطلب تنفيذ أي قرار توافر المعلومات الضرورية لدعم هذا الدور.¹

خامساً-أساليب المشاركة في اتخاذ القرار:

أ- الأساليب التقليدية :

1- نظم الاقتراحات : تُعتبر هذه الطريقة من أبسط أساليب المشاركة، حيث تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم من خلال كتابة مقترحاتهم ووضعها في صندوق الاقتراحات.

2- الاجتماعات : تُعقد الاجتماعات بهدف التعرف على احتياجات العاملين ومطالبهم، بالإضافة إلى مناقشة المشكلات المتعلقة بالعمل.

3- اللجان : تتكون اللجان من مجموعة من الأفراد الذين يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة، ويعملون صلحيات معينة للنظر في مشكلة محددة، بهدف اتخاذ قرار لحلها أو جمع المعلومات الالزمة أو تقديم توصيات بشأنها.

ب- الأساليب الحديثة :

1- أسلوب الجماعة الاسمية : تعتمد هذه الطريقة على تحديد موضوع النقاش من قبل المشرف، ثم يطلب من الأعضاء تقديم حلول مكتوبة خلال فترة تتراوح بين 10 إلى 15 دقيقة. تُجمع الحلول وتندون على لوحة السبورة دون ذكر أسماء مقدميها، ثم تُفتح المناقشة حولها. يتم الاتفاق على خمسة بدائل من بين هذه الحلول تمهيداً للاقتراع، حيث يقوم كل عضو بترتيب البدائل الخمسة المختارة حسب الأفضليات بعد جمع الآراء. تتضمن العملية أولاً ترتيب البدائل ثم اختيار البديل الأقرب، وهو البديل الذي يحصل على أفضل وأقرب التقييمات.

2-طريقة العصف الذهني : هي تقنية تعليمية وتدريبية تتيح حرية التفكير بهدف توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معين من قبل المشاركين. يعتمد هذا الأسلوب على طرح الأفكار والآراء وتسجيلها دون أي نقد. بعد المناقشة، يتم اختيار البدائل الأكثر جدارة لتكون حلولاً للمشكلة المطروحة.

¹ ناجي بن حسين 1997 ، نظام الإعلام و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال.

3- أسلوب دلفي: يُستخدم هذا الأسلوب لمعالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة مبتكرة من خلال الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين. يعتمد على قوائم الاستقصاء لجمع آراء المشاركين، مع إمكانية وجود عدد من الأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية.

4- طريقة فيلبيس : تتضمن تقسيم المشاركين إلى مجموعات فرعية متساوية في العدد، حيث يُعين لكل مجموعة رئيس. تُحدد المشكلة لجميع المجموعات، وتقوم كل مجموعة بتوسيع الأفكار وتقييمها، ثم يتم اختيار أفضل الحلول من بين تلك الأفكار.¹

سادساً- اعتبارات المشاركة في اتخاذ القرار :

توجد مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ومنها:

1- الوقت المتاح: قد يكون الوقت المتاح للمديرين والقادة لاتخاذ قرارات معينة محدوداً، خصوصاً في الحالات العاجلة. في مثل هذه الظروف، قد تؤدي فوائد المشاركة إلى إعاقة تحقيق أهداف أخرى قد تكون أكثر أهمية. لذلك، ينبغي على المديرين والقادة أن يوازنوا بين هذه العوامل بسرعة.²

2- العامل الاقتصادي: تُعد المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة عملية تتطلب جهداً ووقتاً وموارد، مما يجعلها مكلفة. لذلك، ينبغي على المديرين والقادة أن يتأكدوا من أن هذه التكاليف لا تتجاوز الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار.³

3- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين: يجب أن تُعتبر مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء فرصة لتعزيز التعاون، بدلاً من أن تكون فخاً يؤدي إلى أخطاء قد تضر بالمرؤوسين أو بمستقبلهم. ينبغي أن تكون المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة متوازنة، بحيث لا تؤثر سلباً على سلطة الرؤساء ومكانتهم.⁴

¹ مجلة JNS، المجلد 6، العدد 3

² على فلاح الزعبي، أحمد دروين الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ص. (294).

³ طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2015 ص (105-104)

⁴ صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية الأطلس للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 153

يشمل تقويض السلطة للمرؤسين تمكينهم من تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات. يبدأ هذا التقويض بتحديد المشكلات وتحليلها، ثم البحث عن بدائل للحلول، حتى يصل المرؤسون إلى اتخاذ القرار النهائي. ومع ذلك، ينبغي على الرئيس وضع حدود واضحة للإطار الذي يتم فيه اتخاذ هذه القرارات.¹

سابعاً - أنماط المشاركة في الاتخاذ القرار:

تنوع أساليب اتخاذ القرار وفقاً للطرق المختلفة التي يتبعها كل مدير أو متخذ قرار، حيث يعتمد كل منهم على نمط معين. وفيما يلي أربعة أنماط شائعة:

1- نمط المشاركة في اتخاذ القرار: يتيح هذا النمط للأفراد في المنظمة فرصة المشاركة الجماعية في إبداء آرائهم. يسهم ذلك في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا حول القرار المتخذ، مما يجعله مقبولاً من جميع الأطراف المعنية. كما يتميز هذا النمط بسهولة ومرنة التنفيذ، حيث يشعر كل فرد بأنه مسؤول عن تطبيق القرار، مما يمنحهم شعوراً بالإنجاز والرضا في عملية صنع القرار. يعتبر هذا النمط من أكثر الأنماط نجاحاً في تحقيق الأهداف المنشودة.

2- نمط الإشارة (ذوي الخبرة والاختصاص): يعتمد هذا النمط على الاستعانة بآراء المستشارين وذوي الخبرة. يلجأ المدير أو الرئيس إلى بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية للاستفادة من معرفتهم وقرارتهم على تقديم الحلول أو البدائل المناسبة. تتركز معظم هذه الاتجاهات في جوانب فنية تتطلب مستوى عالٍ من الإلمام بالجوانب التقنية المرتبطة بأداء معين. في هذا السياق، يتم الاستعانة ببيوت الخبرة والخبراء أو الاستشاريين المتخصصين.

يمثل هذا النمط الشائع في العديد من الأوساط اتجاهين رئисيين:

1- المركزية : تتجلى المركزية عندما تتركز سلطة اتخاذ القرار في يد المدير أو الرئيس، وذلك استناداً إلى طبيعة المنصب الرسمي الذي يشغله عند إصدار القرار. غالباً ما تتسم هذه القرارات بالطابع الدكتنوري، حيث لا يتم الاستعانة بمشاركة الآخرين أو آرائهم.

2- اللامركزية : تعني أن المدير أو الرئيس يقوم بتفويض بعض الصالحيات أو السلطات الممنوحة له بموجب منصبه إلى مستويات إدارية أخرى. يتم تنظيم هذا التفويض بحيث يمكن لتلك المستويات اتخاذ قرارات تتعلق بجوانب معينة دون الحاجة للرجوع إلى مستويات تنظيمية أعلى.

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

3- **نمط اللجان في اتخاذ القرار:** يُعتبر نمط اللجان من الأساليب الإدارية الشائعة في العديد من المنظمات الإنسانية. غالباً ما تتواجد لجان دائمة أو مؤقتة تتولى معالجة التحديات التي تواجه هذه المنظمات. بالإضافة إلى ذلك، هناك لجان استشارية تقدم الدعم والنصائح للإدارة المعنية. ومع ذلك، من أبرز الانتقادات الموجهة إلى اللجان هو استنزاف الوقت في النقاشات والمحاورات قبل الوصول إلى القرار النهائي.¹

ثامناً - العوامل المؤثرة في المشاركة في اتخاذ القرار :

يعتمد اختيار أسلوب المشاركة المناسب على مجموعة من العوامل السياقية، مثل جودة المشاركة في اتخاذ القرار، وخبرة المدير والمرؤوسين، وأهمية التزام المرؤوسين في عملية صنع القرار. يمكن للمدير تقييم مستوى المشاركة من خلال طرح الأسئلة التالية:

1- مدى أهمية القرار: ما مدى حيوية هذا القرار للمشروع أو للمنظمة؟ إذا كان القرار استراتيجياً وله تأثير كبير، يجب على المدير التدخل بشكل فعال.

2- أهمية الالتزام : إلى أي مدى يعتبر التزام المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار أمراً ضرورياً؟ إذا كان التنفيذ يتطلب مستوى عالٍ من الالتزام من قبل المرؤوسين، ينبغي على المدير إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

3- خبرة المدير : ما هو مستوى خبرة المدير وما علاقتها بالمشكلة المطروحة؟ إذا كان المدير يفتقر إلى الخبرة أو المعرفة الالزامية، يجب عليه أن يتيح مجالاً أكبر لمشاركة المرؤوسين لتعويض هذا النقص.

4- احتمالية التزام المرؤوسين :

ما هو احتمال التزام المرؤوسين بالقرار إذا تم اتخاذه بشكل فردي؟ إذا لم يكن للمرؤوسين تأثير على مستوى التزامهم بتنفيذ القرار، سواء اتّخذ المدير القرار بمفرده أو بمشاركة الآخرين، فإن مشاركتهم في عملية صنع القرار تصبح أقل أهمية.

دعم المرؤوسين للأهداف :

يجب على المدير تقييم مدى دعم المرؤوسين للأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها. إذا كان مستوى دعمهم منخفضاً، ينبغي على المدير عدم تركهم يتذدون القرار بمفردهم.

¹اللوزي، موسى سلامة (2008) مبادئ إدارة الأعمال، ط 1 ، عمان : إثراه للنشر والتوزيع ، 2008 (ص 184- ص

خبرة المروءسين :

يجب أخذ مستوى خبرة ومعرفة المروءسين بعين الاعتبار ومدى ارتباطها بالمشكلة المطروحة. إذا كانت لديهم خبرة كبيرة تتعلق بالمشكلة، يمكن منحهم مسؤوليات أكبر في عملية اتخاذ القرار.

تساعد خبرة الفريق وكفاءته في تحديد قدرة الأعضاء على العمل معًا كفريق متعاون، بالإضافة إلى تقييم مهاراتهم في اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

تساهم هذه الاعتبارات في تمكين المديرين من تحديد مستوى المشاركة المطلوب، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج.¹

تاسعاً: الضوابط الالزامية لمشاركة اتخاذ القرار :

هناك مجموعة من المعايير التي يجب على القائد أخذها بعين الاعتبار عند إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات، وذلك من أجل تحقيق فوائد المشاركة وتجنب العيوب المرتبطة بها. وتمثل هذه المعايير في النقاط التالية:²

- يجب التأكيد من أن جميع المشاركين في اتخاذ القرار يمتلكون الخبرة والمعرفة الالزامية، بما يتناسب مع طبيعة الموقف المعنى.
- من الضروري أن يكون لدى المروءسين استعداد نفسي للمشاركة، حيث ينبغي أن تستند مشاركتهم إلى رغبتهم الحرة، وليس إلى ضغوط أو إكراه.
- ينبغي تجنب أسلوب المشاركة في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، مثل الأزمات والطوارئ، حيث تكون السرعة عاملاً حاسماً للنجاح.
- يجب أن يثق القائد في فعالية المشاركة خلال عملية اتخاذ القرار.
- يفضل استخدام أساليب وأدوات حديثة مثل العصف الذهني، والأسلوب الدلفي، أو المجموعة الاسمية، بدلاً من الأساليب التقليدية مثل الاجتماعات العامة.

يجب أن يتمتع القائد بمهارات أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تشمل ما يلي:³

- قبول التغيير والتكييف معه.

¹ العربي منصور محمد إسماعيل المدخل الشمولي في عملية صنع القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة البصرة 1997 (ص 315_316)

² طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2015 ص 116

³ نريمان يونس لهوب مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، (ص 25-26)

- القدرة على الإقناع والتفاوض بفاعلية.
- التواجد الدائم لدعم العاملين وإظهار إيجابية في التعامل.
- تعزيز روح العمل الجماعي.
- إمتلاك مهارات التخطيط الفعال.
- تنظيم وتنسيق المهام بشكل جيد.
- الاعتماد على نظام معلوماتي دقيق وفعال يتسم بالكفاءة والتوفيق المناسب.
- توفير قنوات اتصال فعالة وجيدة.
- إتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات.
- الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.

عاشرًا : مزايا وعيوب المشاركة في اتخاذ القرارات :

أولاً - مزايا المشاركة العمالية:

- يساهم إشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار في رفع معنوياتهم وزيادة رضاهما الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.
- كما يعزز ذلك من قدرتهم على تحمل المسؤولية، ويساعد في إعداد قادة إداريين مؤهلين لاتخاذ قرارات صائبة.
- بالإضافة إلى ذلك، يفتح المجال أمام فرص الإبداع والمبادرة والابتكار.
- تعتبر المشاركة أيضًا حافزًا معنويًا إيجابيًا يعزز مشاعر الانتماء للمؤسسة، مما يزيد من رغبتهما في الحفاظ عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.¹

ثانياً - عيوب المشاركة العمالية: تتضمن عملية المشاركة في صنع القرار بعض السلبيات، منها:

- قد تُعتبر بمثابة تنازل من المسؤول عن بعض مهامه المرتبطة بمنصبه، مما قد يضعف مركزه من خلال إبعاد بعض الأدوار عن إشرافه.
- تُعتبر أسلوباً غير عملي في بعض الحالات، حيث قد يتذرع استخدامها عندما تتطلب الظروف اتخاذ قرارات فورية.

¹ إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، الأردن، 1995، ص 213.

- قد تؤدي إلى تأخير اتخاذ القرار بسبب تعدد الآراء ونوعية المشاركين في العملية، خاصة إذا كانوا يفتقرن إلى الخبرة أو المهارة الالزمة، أو إذا كان لديهم عدم اهتمام بالموضوع، مما يؤثر سلباً على كفاءة القرار .
- أحياناً، تتحول المشاركة إلى هدف بحد ذاتها بدلًا من أن تكون وسيلة لتحقيق الأهداف، غالباً ما يتجلى ذلك في الواقع العملي.¹

خلاصة الفصل :

إن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة وأهميتها تحضى باهتمام كبير من قبل القائمين على إدارتها، نظراً للدور الاستراتيجي الذي تلعبه في توجيه المؤسسة وترشيدها نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ولا تأتي هذه القرارات من فراغ، بل تعتمد على مجموعة من العوامل، أبرزها العنصر البشري الذي يلعب دوراً حاسماً في هذه العملية، من خلال الأداء والدراسات. ومن هنا، يمكننا أن نستنتج أن اتخاذ القرار هو العمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

¹ محمد التو يجري و محمد البرعي " الأسلوب القويم في صنع القرار السليم " ، طبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، 1997 ، ص 25.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد

أولاً : نشأة و تطور الولاء التنظيمي

ثانياً : الخصائص والأهمية الولاء التنظيمي

ثالثاً : الأنواع و عوامل مؤثرة للولاء التنظيمي

رابعاً : العوامل المعيقة للولاء التنظيمي و صوره

خامساً : قياس ومستويات الولاء التنظيمي

سادساً : فوائد والمقومات الولاء التنظيمي

سابعاً: أثار الولاء التنظيمي و نتائجه

ثامناً : الأسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي

تاسعاً : مراحل وأبعاد ونماذج الولاء التنظيمي

عاشرًا : علاقة بين اتخاذ القرار والولاء التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

لم يحظ مفهوم الولاء التنظيمي، في سياقاته العلمية الدقيقة، بالاهتمام الكافي من قبل المختصين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات. ويعود سبب هذا الاهتمام المتزايد إلى التركيز المتزايد على دور الفرد داخل المنظمة. فمن الواضح أن أهمية الفرد لا يمكن مقارنتها بأهمية أي من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، حيث يمتلك الفرد اتجاهاته وأفكاره وعواطفه ودوابعه التي توجه سلوكه.

لذا، فإن السيطرة المستمرة على مكونات البيئة النفسية للفرد تحدياً كبيراً، حيث لا يمكن الاعتماد على معايير نمطية واحدة للتعامل مع جميع الأفراد بسبب الاختلافات الفردية التي تميز كل شخص. وبالتالي، يمكن القول إن ضمان الفرد يُعد بمثابة ضمان للمنظمة، إذ يرتبط نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها ارتباطاً مباشرًا ب مدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها، بالإضافة إلى سعيهم لتحقيقها وشعورهم بتوافقها مع أهدافهم الشخصية. وهذا ما يُعبر عنه مفهوم الولاء التنظيمي.

وعليه سيتناول هذا الفصل موضوع الولاء التنظيمي بشكل شامل، حيث سأاستعراض نشأته وتطوره، بالإضافة إلى أهم خصائصه وأهميته وأنواعه والعوامل المؤثرة التي أدت إلى ظهوره. كما سأناقش صور الولاء وطرق قياس مقوماته، إلى جانب فوائد الولاء التنظيمي ورکائزه. سأقوم أيضًا بتحليل الأسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي، وسأاستعراض النماذج المفسرة له. أخيراً، سأناقش العلاقة بين اتخاذ القرار والولاء التنظيمي.

أولاً : نشأة وتطور الولاء التنظيمي

ارتبط مفهوم الولاء منذ العصور القديمة بالسلوك الاجتماعي للإنسان، الذي يتميز بطبيعته الاجتماعية. فالرغبة في بناء العلاقات والسعى نحو الإشباع العاطفي تتبع أساساً من الحاجة إلى الحب والانتماء والاحتواء. تشكل هذه المشاعر الأساس لتطوير الولاء التنظيمي. في الماضي، كان الولاء مرتبطاً بالسلطة وال الحرب، بينما في العصر الحديث أصبح مرتبطاً بالبيئة والقيم الأخلاقية. وبالتالي، يمكن القول إن الولاء قد تطور عبر عدة مراحل، وهي:¹

1 - الولاء في القرآن الكريم :

تعود فكرة مفهوم الولاء التنظيمي إلى العصور الأولى للخلق، حيث تؤكد الأديان السماوية على أهمية الولاء وتعتبره أحد الأركان الأساسية التي تستند إليها. كان أول تجسيد لهذا الالتزام وأهميته عندما رفض إبليس الامتثال لأوامر الخالق والسجود لآدم، مما اعتبر عصيًّا استحق عليه الغضب والعذاب إلى يوم

¹ شلابي وليد دور الولاء التنظيمي في تربية سلوك المواطن، دار التعليم الجامعي، مصر، 2017، ص 40

القيمة. كما دعا الإسلام إلى الوحدة وحذر من الانقسام، مما يبرز دور الولاء في تعزيز التماسك الاجتماعي.

في قوله تعالى { لَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاحْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ}.¹ كما شرع الإسلام عبادات تتميز بالطابع الجماعي، مثل صلاة الجماعة في المسجد، التي تعتبر خاصة بالرجال، بالإضافة إلى فريضة الحج. كما دعا الإسلام إلى تعزيز الألفة والمودة والتعاون بين الناس، كما ورد في الحديث الشريف عن النعمان بن بشير رضي الله عنهم، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "مِثْلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادِهِمْ وَتَرَاحِمِهِمْ وَتَعَاطُفِهِمْ مِثْلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عَضْوٌ، تَدْعُى لَهُ سَائِرُ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحَمْىِ".²

حتى الإسلام على أهمية التفاعل مع الجماعة وعدم الانعزال عنها. فقد ورد في الحديث الشريف أن من يختلط الناس ويصبر على أذاهم أفضل من الذي يبتعد عنهم ويتجنب تحمل أذاهم. لذا، فإن الولاء في المجتمع الإسلامي لا يقتصر على مجرد الاعتراف، بل يتطلب الإخلاص وطاعةولي الأمر. وينبغي تطبيق هذا المبدأ أيضاً في سياق الولاء داخل المنظمات.

في إطار نظرية الإدارة الإسلامية، يظهر فن الولاء التنظيمي كامتداد للولاء للمبادئ المستمدة من العقيدة الإسلامية. إذ إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يتصل في ولائهم لعقيدتهم. هذا الولاء يسهم في تعزيز سمعة المنظمة ويحقق لها مكافآت كبيرة. كما تلعب هذه المبادئ دوراً حاسماً في توجيه سلوك العاملين في مواقفهم داخل المنظمة.

والاجتماعية فمعيار الولاء لديهم معياراً داخلياً شخصياً يدفعهم إلى اتباع سلوك إيجابي في عملهم لحفظه عليه. فهم يؤمنون بهم بأنهم بأمانة وإخلاص، ولا يتأنرون عنها أو يهدرون وقتهم بلا فائدة.²

2 - مدرسة العلاقات الإنسانية :

واجهت المؤسسات الصناعية التي تتبنى المبادئ التيلورية في الولايات المتحدة ودول أخرى العديد من التحديات التنظيمية، مثل صعوبة زيادة الإنتاج وتحسينه، بالإضافة إلى عدم ضمان ولاء العمال. كما ظهرت مشكلات أخرى مثل الإضرابات والغيابات. وقد ركز رواد التيلورية على تطوير الآلات دون أن يولوا اهتماماً كافياً للعاملين. في هذا السياق، أكد كل من "روبرت أوين" وأندرو أور" على أهمية

¹ سورة آل عمران آية 105

² أحمد الشايب عنان، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع 2011، ص (306 - 307)

العلاقات الإنسانية بين العاملين، حيث قدما بعض الخدمات التي تناولها أوبين في كتابه "المشكلات الإنسانية للحضارة". ومن أبرز الأفكار التي طرحتها في هذا الكتاب ما يلي:
يُعد العمل الإنساني نشاطاً جماعياً في أساسه.

تعكس شكاوى العاملين، التي ترکز بشكل رئيسي على الظروف المعيشية والأجور، وجود خلل في مكانة الفرد وافتقار لتلبية احتياجاته الإنسانية.

من الضروري وضع استراتيجيات وبرامج تعزز تماسك الجماعات داخل المؤسسة.¹

- من بين خصائص مدرسة العلاقات الإنسانية أيضاً:

- يساهم إشراك العاملين في إدارة المنظمة وتحملهم مسؤولية تحقيق أهدافها في تقليص الفجوة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

- يُعتبر التنظيم تجسيداً للعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يعتمد على التعاون والترابط بين العمال والإدارة.²

- تمارس الجماعات غير الرسمية دوراً مؤثراً في تشكيل عادات وتقالييد الأفراد المرتبطة بانتسابهم للمنظمة، مما ينعكس على مستوى احتياجاتهم.

- يرتبط تحسين الإنتاج بالاهتمام بالعامل واحتياجاته النفسية، مثل الرغبة في الشهرة والمكانة وتحقيق الذات، فضلاً عن الحاجة إلى الأمان والإحساس بالولاء، بالإضافة إلى الظروف الفيزيائية المحيطة به.

- ومن أبرز أفكار (التون مايو) هو تأكيده على أهمية ولاء العامل للمنظمة التي ينتمي إليها، حيث يرتبط معدل الإنتاج ارتباطاً وثيقاً بالولاء التنظيمي.³

3- المدرسة السلوكية في إدارة :

تأسست هذه المدرسة في أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، حيث أولت اهتماماً كبيراً لأهمية الشخصية الإنسانية ودورها الفعال في حياة الجماعات وال العلاقات التفاعلية بين أعضائها. كما ركزت على استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين ومدى تأثير ذلك على نجاح المؤسسات. وأكّدت على

¹ شلبي وليد، مرجع سابق، ص 40.

² محمد سرور ، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، (ص 55)

³ شلبي وليد ، مرجع سابق ، ص 41

أن الدافع الأساسي لتحفيز السلوك هو إشباع الحاجات، وأن السعي نحو المعرفة يُعتبر من أبرز هذه السلوكيات الإنسانية، مما يستدعي دراسته بشكل شامل.¹

4- مدرسة الجودة الشاملة :

ظهرت إدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية إدارية تركز على الجودة من خلال إشراك جميع أفراد المنظمة في تحقيق النجاح المستدام. يهدف هذا النهج إلى تحقيق رضا العاملين وتوفير الفوائد للجميع، بما في ذلك المجتمع، فضلاً عن تعزيز التطوير التنظيمي.

تعتبر العناية بالعاملين من أبرز أسس إدارة الجودة الشاملة، حيث تسعى للكسب ولائهم واهتمامهم. وقد وضعت هذه المدرسة مبادئ جديدة لم يعتد عليها العاملون من قبل، مثل تقليل البيروقراطية والعمل ضمن فرق يختارها الموظفون بأنفسهم دون تدخل خارجي. كما تشجع على التواصل من القاعدة إلى القمة من خلال تقديم الاقتراحات واللاحظات والمشاركة في اتخاذ القرارات. تسهم جميع هذه العناصر في خلق بيئة عمل إنسانية وتعزز من سلوك الولاء التنظيمي.²

5- نموذج ثقافة المنظمة :

أظهرت الدراسة أن كل من الأفراد والجماعات يمتلكون ثقافة فريدة، بالإضافة إلى أن للمنظمات ثقافتها الخاصة أيضاً. تشير ثقافة المنظمة إلى الأنماط السائدة من التفكير والسلوك والقيم والمعتقدات والمشاعر بين العاملين، والتي تؤثر بدورها على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وأدائهم. تشمل هذه الثقافة الجوانب المعنوية لتكوين العاملين، مثل الولاء والانتماء والمعتقدات والمشاعر. وفقاً لسميرش، يمكن تحديد وظائف ثقافة المنظمة على النحو التالي:

1. تسهيل إنشاء الاتجاهات الجماعية.
2. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.
3. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأعضاء على فهم بيئتهم المحيطة.
4. التركيز على التنظيمين الرسمي وغير الرسمي والسعى لتحقيق التوازن بينهما.³

¹ شلبي وليد مرجع نفسه ، ص 41 ، 42

² فادية إبراهيم محمد شهاب التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التنظيمية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان 2014 ص 129

³ شلبي وليد، مرجع سابق، ص 42 – 43

ثانياً: الخصائص والأهمية الولاء التنظيمي

1- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بالخصائص التالية¹:

- يمثل الشعور النفسي لمقدار أو مستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة
 - يتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد؛
 - الولاء التنظيمي نبغي يحتمل أن يرتفع وينخفض وفقاً لعدة أسباب ولكنه يمتاز بالثبات النسبي نوعاً ما مقارنة بالظواهر الإدارية الأخرى
 - الولاء المرتفع يحتمل أن يساهم في قبول وتبني المنظمة، وبدل جهد كبير لتحقيقها، ومحاولة البقاء واستمرار عضوية الموظف بالمنظمة
 - مستوى الولاء التنظيمي يواجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر، ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال آثاره الظاهرة على شعور الموظف اتجاه المنظمة
 - يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنّه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد تكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية
 - يتأثر بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
 - متغير سلوكى ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها؛
 - وهو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة
 - الولاء التنظيمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ نتيجة تأثيرات استراتيجية ضاغطة
 - وسيلة لتحقيق أهداف شخصية معينة لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء للمنظمة مستمرة طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتسبين لها والعكس صحيح
 - الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمه بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الذاتية.
- ولكن الواقع يحمل مؤشرات تشير إلى أن الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع:

¹ الزهراني خديجة، واقع تطبيق الحكومة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها ، أطروحة دكتوراه جامعة أم القرى السعودية 2011، ص 128 15

- لديه إيمان متربخ بأهداف المنظمة وقيمها التنظيمية.
- يمتلك الاستعداد الكبير للبذل والعطاء في سبيل تحقيق المنظمة لأهدافها والوصول إلى رؤية التي تنشدها.
- الرغبة القوية بالبقاء في المنظمة وعدم مغادرتها حتى مع وجود مغريات.
- الولاء التنظيمي لا يمكن إيجاده لدى الموظفين بالقوة، بل هو معنى داخلي يمكن استنباطه من خلال سلسلة من التفاعلات النوعية داخل المنظمة.
- ينمو الولاء التنظيمي بالاستقرار، ذلك أن الموظف لا يمنح ولاء للمنظمة بسهولة وبسرعة إلا بعد التحليل والاختبار ما بين أهدافه وقيمه، وأهداف وقيم المنظمة.¹

ب- الأهمية الولاء التنظيمي:

يمثل الولاء التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية والإيجابية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالعديد من السلوكيات، وخاصة معدل دوران العمل. فالأفراد الذين يتمتعون بالولاء يميلون إلى البقاء لفترة أطول في المنظمة ويعملون بجد لتحقيق أهدافها.

- كما يمكن أن يسهم الولاء التنظيمي في تفسير كيفية إيجاد الأفراد لهدف في حياتهم.
- يُعتبر هذا الولاء عاملًا رئيسيًا في الحفاظ على استمرارية العمل والتلقاني من أجل استمرار الحياة داخل المنظمة، بغض النظر عن المكاسب المادية أو غير المادية.²
إن ولاء الأفراد للمنظمات يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة ومن هنا نرى بأن الولاء التنظيمي يلعب دوراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلافها، ويجب أن تولي المنظمات هذا الجانب قدرًا أكبر من الاهتمام وأن تراعي ظروف العاملين لديها، وأن تستخدم معهم كافة الأدوات الممكنة لحفظ عليهم خاصة الأساسية التي تثبت ولاء العاملين لمنظمتهم وهي كالتالي:
احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهد لتحقيق رضاهما والمتمثل بالسعى الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الله البريدي: افاق السلوك التنظيمية 4، حقائق حول الولاء التنظيمي مجلة التدريب والتقنية ، العدد 93 2006 أكتوبر بدون ذكر الصفحة .

² مصعب بن عبد الله الهادي القتامي ، : التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفى قوى الامن في مدينة الرياض ، اطروحة لنيل شهادة : الماجستير ، تحت اشراف : سعد المرزوقي العتيبي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا ، السعودية ، بحث منشور ، 2009.، ص (27)

استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي بغرض الوقوف مع المنظمة في محن معيشة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويسعد من سمعتها أمام الآخرين. رفع الكفاءة الوظيفية وتكافف الجهد والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة. مدى مقاومة المغريات والعرض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة ومهاراتها في إدارة وتنفيذ الأعمال. الاستعداد الدائم لتطوير الذات، وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين.

ثالثاً : الأنواع و عوامل مؤثرة للولاء التنظيمي:

١- أنواع الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أنواع مختلفة يتميز كل واحد عن الآخر وقد حدد الباحثين والدارسين أنواع هذا الولاء التنظيمي بجملة من الأفكار والأداء المختلفة والمتباعدة وهي كما يلي:

١-١- الولاء المستديم: يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهود وطاقات مقابل بقاء مؤسسته حيث يعتبر الفرد نفسه جزءاً من مؤسسته ولا يستطيع التخلي عنها.

١-٢- الولاء التلامي: يمثل الولاء التلامي العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسساته والتي تتميّز بالمناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة والتي تقر بجهود عمالها حيث تبدأ المؤسسة جهودها الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه إعطاء البطاقات الشخصية تسهيل بعض الخدمات مثل السكن النقل الضمان الاجتماعي.

١-٣- الولاء العاطفي: يعتبر رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف والمؤسسة تتمثل في مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف اتجاه مؤسسته لما له من رغبة قوية في البقاء بمؤسسة لأنّه يرى أنّ هناك توافق بين أهدافه وقيمته وأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الالتزام بمبادئ منظمة مهما كلفه ذلك.¹

١-٤- الولاء الإغترابي: ويطلق عليه أيضاً بالولاء المقيد، حيث يلتزم الفرد بمبادئ مؤسسته ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه، ويسمى كذلك الولاء السلبي

¹ شريف محمد الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى المؤسسة سونلغاز - عنابة ، رسالة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منقري محمود، قسنطينة 2009

لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تتعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات إدائية كالاحتراف النفسي التغيب، قلة الإنتاج، وقد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها إيتزوني.

3-5 - الولاء الرقابي: ينشأ هذا النوع من الولاء عندما يعقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في التنظيم تمثل دليلاً لتوجيه سلوكه، فهو يسعى دوماً إلى التطلع على مختلف القوانين خاصة التي تأتي بصورة مفاجئة ويحاول تفسيرها وفهمها وبعد ذلك يدرك أنها تساعد في فهم ذاته وتطورها لأنها يتأثر بها ويزداد ولائه وانتمائه للتنظيم.¹

3-6 - الولاء المعياري: في هذا النوع من الولاء هو الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو مؤسسته لكن الدافع الأخلاقي إن لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف فمثلاً العامل الذي لم يتقاضي أجره مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.

3-7 - الولاء الموقفي: حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعريف عن أهداف وقيم التنظيم ويعملون على التوحيد معها هذا النوع من الولاء يسمى الولاء الاتجاهي وهو يشبه الصندوق الأسود حيث أن هذا الأخير يعتمد على العوامل التنظيمية والشخصية.²

3-8 - الولاء السلوكي : حسب وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطور علاقات الفرد وربطه بمؤسساته ولوصف هذه الخبرات تحدث بيكر (1964) كما سماه بنظرية "الأخذ والعطاء" الفرد يصبح مقيداً داخل التنظيم ذلك أنهم خيروا المكافئات في الماضي ويخشون أن يفقدونها فعلى سبيل المثال الشخص الذي أمضى 20 سنة في مؤسسة ما من الممكن أن تتمى لديه الاتجاهات التي تبرز بقائه بناء على السلوك الذي خيره فيها وبالتالي لا يحاول تركها على الرغم من وجود فرص أفضل.³

ب- العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

- عوامل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد؛
- عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل في التنظيم؛

¹ شريف الشريفي محمد لمراجع سابق، ص 85

² المرجع نفسه، ص 86

³ عبد الرحمن أحمد هيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، ط1، 1998، ص 37

- عوامل غير تنظيمية مرتبطة البيئة الخارجية.

الفرع الأول: العوامل الشخصية

يقصد بها مجموعة المتغيرات الديموغرافية التي تتعلق بالفرد وتميّزه عن غيره من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة في العمل وغير ذلك. وقد خرجت العديد من الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي فيما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية والولاء التنظيمي، وبشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية وتأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الجنس: تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان، وقد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية ووضع مهني أفضل، حيث توصلت هذه الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة في الولاء المهني تبعاً لمتغير الجنس.¹

العمر: أظهرت كثير من الدراسات أن هناك تنااسب طردياً قوياً بين عمر الفرد والولاء التنظيمي، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى ومكانة وظيفية واجتماعية أكبر يسعى للتغيير من أجل ذلك، بينما لا يعد ذلك أمراً كبيراً للأفراد الذين وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات أن العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل ولاء من العاملين ذوي الفئات العمرية الأعلى.²

المؤهل العلمي: تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيمياً أكبر، ويرجع ذلك إلى الموقف الذي يشغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة، حيث تزداد رواتبهم وتحسن وضعهم المادي والاجتماعي.³

¹ شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013، ص 88

² سعد بن عميقان سعد الدوسرى، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ص 132

³ شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح 2013 ورقلة ص 90

مدة الخدمة : يتناسب طول مدة الخدمة طردياً مع الولاء التنظيمي وذلك في معظم الدراسات أن لم تكن جميعها وقد بينت نتائج الدراسات علاقة مدة الخدمة بالولاء، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بهموم المنظمة وقيمها وأهدافها، ويضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة.¹

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التنظيمية التي تساهم في تقوية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

قيام المنظمة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته: حيث عندما يلتاح العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباع حاجاته يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفاعل في نموها، وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.²

نظام الحوافز: للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ويتوقف تأثيرها على قدرتها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم ونقتهم بالتنظيم وولائهم له.³

المناخ التنظيمي: إن تتمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والتوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة، ولذلك من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان من جهة أخرى لتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.⁴

¹ المرجع نفسه، ص 91.

² مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الإدراة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 33.

³ عبد الله بشير الرشيدى، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 31.

⁴ محمد صلاح الدين أبو العلاء ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة، 2009 ص 48.

بناء الثقة التنظيمية: لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تتميم الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار، وتقع على المنظمات مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز، وتحرص على التعامل بمصداقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها والابتعاد على الأسلوب المسلط في الإدارة، والتزام والأمانة والاستقامة والقدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهد المبذولة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والثقة في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.¹

التطبيع التنظيمي: يعني بالتطبيع التنظيمي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.²

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر، ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة الواضحة، كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.³

الرضا الوظيفي: هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.⁴

مشاركة العاملين في التنظيم: إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أية مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي وأكثر تقبلاً لهم، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة ما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفاعل.

وقد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، والأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية كما أن المشاركة في

¹ زيد منير عربى، التنظيم الإداري " مبادئه وأسasياته، دار أسماء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 214 215

² عبد الله بشير الرشيدى، مرجع سابق ذكره، ص 31

³ محمد صلاح الدين أبو العلاء مرجع نفسه ، ص 47

⁴ فريدة زيني، الولاء لدى أستاذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعتين تونس الجزائر المغرب أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف . 2013 ص23

اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي وأن نقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهمتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على ولائهم التنظيمي.¹

أسلوب القيادة: القيادة تعني التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم، فالقائد الجيد هو الذي يستطيع الرفع من درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوى اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه، ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويلمك أفقاً واسعاً فيستوعب الأفكار ووجهات النظر، ويتمنى بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة.²

ومما تجدر الإشارة إليه بان هناك بعض السلوكيات التي القيادة حتى تساعد الأفراد على تحقيق الولاء التنظيمي:³

- إشراك الأفراد في بعض المسؤوليات والمهام
- لابتعاد عن سياسة الأبواب المغلقة
- صيانة قنوات الاتصال المسوددة أفقياً وعمودياً وخلق التفاعل ما بين القيادة والأفراد؛
- العمل على تحقيق ميزة القدوة
- اطلاع القيادة العليا على التقارير الفعلية الحقيقة الدقيقة لواقع المؤسسات.

الفرع الثالث: العوامل الخارجية

ويقصد بها مدى توفر عوامل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، فمن المعلوم أن المنظمة لا تعمل في فراغ، بل وسط بيئه تحيط بها، وهذه البيئة تحتوي على منظمات ونظم عديدة تؤثر في المنظمة ونشاطها

¹سامية خميس أبو نداء تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة 2007، ص 138

²موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 132

³أسيل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي، دعم الخدمات الإجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 2013 المجلد 3، العدد 2 ص 11

وقد تؤثر المنظمة في البيئة أيضاً، ومدى التأثير والتأثر يعتمد على العديد من المتغيرات والعوامل، أي أن الأفراد الذين يقل مستوى ولائهم لمنظمتهم وتتوفر أمامهم فرص عمل بديلة نراهم يتربكون منظمتهم وينتقلون إلى منظمات أخرى.

ولقد أشارت الدراسات أن إدراك الفرد العامل البديل السوق المحتملة تؤثر على القيمة التي ينسبها على ارتباطه التنظيمي الحالي، وتكون سبباً لاختلاف في مستويات الولاء التنظيمي، وهذا يعني أن العلاقة بين فرص العمل البديلة والولاء التنظيمي، كما أشارت إليها الدراسات، هي علاقة عكسية.¹

رابعاً : العوامل المعيقة للولاء التنظيمي و صوره

١- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي:

بقدر ما أن الولاء عوامل أو أساليب تساعد في تعزيز الولاء التنظيمي بقدر ما تعرضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل إطفائه وإزالته ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:

- تكوين فريق غير مناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم العادات والتقاليد، المستوى التعليمي طريقة التفكير ، نمط الشخصية، السن..
- غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا ما يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة الحاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عملية خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
- تجاهل ظروف العامل وعدم الالكتراش بمشاكله وظروفه.
- الافتقاد إلى القدرة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.²
- تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة وابتعادها عن موظفيها.
- تقصير الإدارة في فهم مدى إقناع الموظفين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعين في المؤسسة.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتمام ولا تعمل على رعايته تخلق عندهم شعور بعدم الاطمئنان والقلق.

¹ فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص 50

² محمد الشريف شريبيط، مرجع سبق ذكره، ص 75

- فرص الترقى والتقدم حيث يعتبر وقوف الإدارة أمام ترقية الموظف وعدم إتاحة الفرص بصورة عادلة
عامل مؤثر من شأنه إحداث الإحباط وتحطيم الروح المعنوية لديه وتحطيم ولائه.¹

ب- صور الولاء التنظيمي:

تختلف صور أو هؤلاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم، فأياً كانت طبيعة هذه القوى، فإنه يمكن تميز ثلاثة 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 بجهوداته الذاتية ، ويدرك 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 تجده 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 ذاته.²

3 - الولاء كالمثال 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، وتتجاهل المنظمة من جهة أخرى.

¹ مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي للأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة عمان، 2009، ص 15

² خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق، إدارة الأعمال من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان 2013، ص 281-280

هذا الضغط الاجتماعي يظهر نتيجة لما يتوقعه الأعضاء من عقوبات قد تأخذ صور معنوية أو مادية ومن أمثل الضغط الاجتماعي، ولاء الأفراد إلى جماعة معينة نتيجة لبعض التأثيرات كالعامل الديني أو السياسي أو العسكري، فنلاحظ أن الأفراد يولون ولاءهم لمنظمتهم تلك.¹

خامساً : قياس ومستويات الولاء التنظيمي

١- قياس الولاء التنظيمي:

يكتسي قياس الولاء التنظيمي أهمية بالغة لدى المنظمات التي تريد الحفاظ على بقائها وقوتها، و ذلك لأنه يمكنها من معرفة مدى ولاء العنصر البشري لها، فقياس الولاء التنظيمي يعطي للمنظمة مؤشرات تمكنها من بناء خططها و استراتيجياتها بشكل علمي آمن، يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، لأن أهم عنصر مساعد على تحقيق هذه الأهداف هو العامل الذي يباشر العمل.

يمكن قياس الولاء التنظيمي من معرفة مشاعر العاملين، وأحساسهم، و اتجاهاتهم نحو المنظمة، ومدى تعلقهم بها، وإخلاصهم لها، و هذا ما يتتيح للإدارة تصحيحاً لاختلالات إن وجدت و معالجتها قبل تفاقمها، وتعزيز الإيجابيات و تطويرها .

كما أن قيام المنظمة بعملية قياس الولاء التنظيمي يعطي انطباعاً حسناً لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، وبمشاعرهم، فينعكس ذلك على روحهم المعنوية فيرفعها، و بالتالي يزداد أداؤهم الوظيفي و ولاؤهم التنظيمي، أي أن قياس الولاء التنظيمي قد يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

يوجد نوعان من المقاييس لقياس الولاء التنظيمي، هما : المقاييس الموضوعية، و المقاييس الذاتية.

أولاً: المقاييس الموضوعية.

تعتمد المقاييس الموضوعية على دراسة و تحليل المعطيات الإحصائية التي توفرها الإدارة عن مجريات العمل اليومية، أي من خلال الآثار السلوكية للعاملين، من رغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ومستوى الأداء الوظيفي، عدد الغيابات عن العمل، معدل دوران العمل عدد مرات تعطيل الآلات بسبب أخطاء العاملين معدلات حوادث العمل. إن المقاييس الموضوعية هي مقاييس بسيطة و شائعة تقيس

¹ براهمية 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 299

مستوى الولاء التنظيمي بطريقة غير مباشرة، وتفيد في التبيه عن المشكلات الحاصلة في المنظمة بسبب قلة الولاء التنظيمي، و من ثم البحث عن علاج لها.¹

ثانياً: المقاييس الذاتية.

يمكن قياس درجة الولاء التنظيمي من خلال أساليب تقديرية مباشرة، وذلك عبر تصميم استماراة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي يجيب عليها الموظفون. بعد تحليل هذه الإجابات، يمكننا الحصول على نتائج تعكس مستوى الولاء التنظيمي. تُعتبر المقاييس الذاتية أكثر فعالية في تشخيص درجة الولاء، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وبناءً على النتائج المستخلصة، يمكن للإدارة اتخاذ الإجراءات المناسبة. هناك أسلوبان لطرح أسئلة الاستماراة:

أ - **الأسلوب الأول:** يتضمن طرح سؤال أو مجموعة من الأسئلة على الموظفين، حيث يُطلب منهم تحديد درجة ولائهم ومدى حبهم للعمل. تتميز هذه الطريقة بالبساطة.

ب - **الأسلوب الثاني:** لا يقتصر على سؤال واحد حول مستوى ولاء الموظف للمنظمة ومدى ارتباطه بها، بل يتضمن مجموعة من الأسئلة المنظمة في فقرة أو فقرات تتعلق بالعمل. تُصاغ هذه الأسئلة بأسلوب يتناسب مع مستوى جميع الموظفين، ومن خلال تحليل الإجابات يمكن تحديد مستوى الولاء التنظيمي.²

قام الباحثون في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي بتطوير مجموعة من الأساليب الذاتية لقياس الولاء التنظيمي، ومن أبرزها:

مقياس "بورتر و زملائه" (Porter et al)

مقياس "مارش" و "ماري" (Marsh et Mannari).

مقياس "جوردن" (Gordon).

مقياس جوش و زملائه al (Jauch et al).

مقياس تورنتن" (Thornton).

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم ، ص 45

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 45-46

مقياس "بورتر و زملائه".

أطلق "بورتر" على هذا المقياس اسم (استبانة الولاء التنظيمي) (O.C.Q)، و يستخدم القياس الولاء بشكل عام، وقد أُعد سنة 1974، و يذكرون من (15) فقرة.

يُقاس درجة ولاء العاملين وإخلاصهم للمنظمة من خلال استخدام مقياس ليكرت (Likert) الذي يتكون من سبعة مستويات.¹ يهدف هذا المقياس إلى تحديد مدى استجابة الأفراد ورغبتهم في بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبول قيمها ، قم بتقييم مدى توافق محتوى الفقرة مع مشاعر الولاء تجاه المنظمة. يرجى ترجمة هذا المقياس من قبل (القطان) إلى اللغة العربية ، سنة 1987، وذكر بطاش (Battache) يتفق العلماء على فعالية هذا المقياس في قياس الولاء التنظيمي، وقد اعتمد العديد من الباحثين في أبحاثهم. ، أمثال "بطاش" (Battache)، "لليل" (Labelle) في الدول الغربية (الردايدة)، (العتبي) في الدول العربية، و (رويم)، (بن حفيظ في الجزائر).² مقياس مارش و مانري.

يقيس هذا المقياس درجة الولاء التنظيمي مدى الحياة من خلال الأعراف والقيم، ويكون من (4) فقرات يُستخدم كأداة لقياس مدى إدراك العامل لطرق تعزيز الولاء التنظيمي، والالتزام بقيم العمل، وإظهار رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة حتى بلوغه سن التقاعد.³ مقياس "جوردن".

استند بناء هذا المقياس إلى ثلاثة مصادر رئيسية، وهي:

- إجراء مقابلات مع مجموعة من النقابات لتحديد خصائص المشاعر والمعتقدات والأعمال المرتبطة بالانتماء للنقاية، وقد تم ذلك من خلال. (22) فقرة خمسية الاستجابة.
- استعراض الأدبيات التي تناولت قياس الولاء التنظيمي، والتوصيل إلى نتائج منها. بـ (20) فقرة تم التركيز على استنتاج ولاء الموظفين تجاه المنظمة.
- ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة عن المؤشرات الإيجابية، و (23) فقرة عن المؤشرات السلبية.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق ، ص 46

² شافية بن حفيظ « مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ... مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، العدد 17 ديسمبر 2014، ص 199.

³ نفس المرجع الأسبق، ص 46.

مقياس "جوش" و زملائه:

يعتمد هذا المقياس على تقييم مستوى الولاء القيمي من خلال ست فقرات، حيث تعبّر كل فقرة عن قيمة من القيم التالية.¹

- توظيف المعرفة والمهارات بشكل فعال.
- تعزيز المعرفة في مجال التخصص.
- التعاون مع الزملاء بكفاءة عالية.
- بناء سمعة مهنية إيجابية.
- التصدي للصعوبات والتحديات.
- تقديم أفكار مبتكرة في مجال التخصص.

استخدم "جوش" مقياساً خماسياً للاستجابة لكل فقرة من الفقرات المذكورة سابقاً، وذلك لتحديد القيمة النسبية لكل منها.²

مقياس "ثورنتن".

يعتمد هذا المقياس لقياس درجة الولاء التنظيمي على (8) فقرات، ذات استجابة سداسية، بالإضافة إلى (7) فقرات أخرى ذات استجابة رباعية وخمسية.³

ب- مستويات الولاء التنظيمي

تعبر مستويات الولاء التنظيمي مدى التزام العامل تجاه المنظمة، مما يسهم في تحقيق أهدافها. وتمثل مستويات الولاء التنظيمي في النقاط التالية :⁴

مستوى الولاء التنظيمي المنخفض: يعني العاملون من عدم تواافق ظروف العمل وصعوباته مع احتياجاتهم، مما يؤثر سلباً على أدائهم. نتيجة لذلك، يلجأ البعض إلى الهروب من المسؤوليات، أو

¹سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2006، ص 22

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق ، ص 46 - 47.

³نفس المرجع، ص 46

⁴عبد الله بن فهاد الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص 23

المماطلة، أو حتى النفكير في ترك العمل، مما يؤدي إلى غياب اللامبالاة تجاه مصلحة المنظمة وانخفاض مستوى الولاء التنظيمي.

مستوى الولاء التنظيمي المتوسط: يعمل الموظفون، لكن بحماس أقل مما هو مطلوب لتحقيق التميز. ينجزون مهامهم بشكل روتيني، مما يعيق الإبداع والابتكار. كما ينتظرون الفرصة المناسبة للانتقال إلى منظمة أخرى، حيث يأملون في تحسين رواتبهم أو الحصول على حافز أفضل أو تعزيز مكانتهم الوظيفية. يعتبرون العمل الحالي مرحلة انتقالية تلبى احتياجاتهم بشكل غير كاف.

مستوى الولاء التنظيمي المرتفع: يؤدي العاملون مهامهم بحيوية ونشاط، ويسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية بما يتماشى مع الأهداف العامة للمنظمة. يزداد رضاهم الوظيفي، ويستطيعون التغلب على الضغوط التي قد تواجههم.

سادساً : فوائد المقومات الولاء التنظيمي

١- فوائد الولاء :

من أبرز الفوائد التي تتحققها المنظمات التي تتبنى منهج الولاء التنظيمي ما يلي¹:

- الولاء التنظيمي يمثل قيمة متميزة للمنظمة، حيث يسهم حرصها على تقديم قيمة استثنائية من المنتجات والخدمات في جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم. الموظف المخلص لمنظمته يمكنه بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن هذه الكوادر و اختيارها والعمل على إسعادهم.
- كما يسهم الولاء التنظيمي في جذب زبائن أفضل، حيث يتجلى ذلك من خلال تكرار عمليات الشراء من منتجات المنظمة وتقديم الشهادات الإيجابية حولها.
- علاوة على ذلك، يجذب الولاء التنظيمي المستثمرين والمساهمين المتميزين، الذين يفضلون شراء الأسهم والاحتفاظ بها بحثاً عن الربح على المدى الطويل. هذا الأمر يعزز استقرار المنظمة ويفصل من تكاليف البحث عن مصادر التمويل المختلفة.

¹ طارق السويدان وأخرون ، حماسية الولاء ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٣ ص (٦٤)

ب- مقومات الولاء التنظيمي :

تختلف مقومات الولاء التنظيمي بين المنظمات، ومن هنا يمكن الإشارة إلى بعض هذه المقومات

كماليٰ¹:

- الالتزام بقيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد.
- المشاركة الفعالة من الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
- وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي تجاه المؤسسة التي يعمل بها الفرد.
- الرغبة القوية لدى الفرد في الاستمرار ضمن المنظمة.
- الإخلاص والدافع للعمل بشكل إيجابي داخل المنظمة.

سابعاً: أثار الولاء التنظيمي ونتائجـه

تتعدد آثار الولاء التنظيمي، حيث تشمل تأثيراته كلاً من الفرد والمنظمة. وعلى الرغم من أن له آثاراً إيجابية، إلا أنه قد يظهر أيضاً جوانب سلبية في بعض الحالات. فيما يلي عرض لهذه الآثار المحتملة على كل من الفرد والمنظمة.

1- آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

أ- الرضا الوظيفي: يعزز الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل داخل المنظمة، كما يساهم في استمتاعه بأداء مهامه. هذا الاستمتاع ينعكس إيجاباً على مستوى رضاه الوظيفي، مما يدفعه إلى تبني أهداف المنظمة كأهداف شخصية. وبالتالي، يعمل بجد لتحقيق هذه الأهداف. وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملًا مهمًا في تعزيز الولاء التنظيمي، خاصة في المراحل الأولى من التوظيف.²

السلوك الإبداعي: يتميز الأفراد الذين يتحدون بدرجة عالية من الولاء تجاه منظماتهم بإنجازات استثنائية. حيث يُظهر هؤلاء الأفراد حماساً أكبر للعمل، والتزاماً أكبر بأهداف المنظمة، مما يدفعهم بشكل تلقائي نحو تحقيق إنجازات إبداعية تعزز من إنتاجيتهم وأدائهم. وتشير الدراسات إلى أن الولاء يعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الإبداع.

¹موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي آسيات ومفاهيم ، دار الأوّل للنشر ، عمان الاردن ، ط 2 ، 2003 ص 119 - 120

²بدر محمد الجريسي، 2010 ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، ص 88

ويشير المعاني (1997) إلى أن المنظمات، بغض النظر عن أهدافها، تواجه تحديات كبيرة في الوقت الراهن، تتمثل في التطور السريع للمعرفة، وظهور التكنولوجيا الحديثة، والتقدم السريع في المنتجات، بالإضافة إلى تزايد الطلب على الخدمات وضرورة تقديمها بكفاءة أعلى وبإجراءات أقل تعقيداً.

بناءً على ذلك، يُعتبر الإبداع أحد الخيارات المتاحة أمام هذه التنظيمات لمواجهة التغيرات ومتابعة التطورات في مختلف المجالات. ولتحقيق ذلك، تُولي المنظمات والدول أهمية خاصة للبحوث العالمية، حيث تسعى إلى إيجاد أفكار جديدة وإبداعات مفيدة يمكن الاستفادة منها لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.¹

ج- الحياة الشخصية للموظفين: من ناحية أخرى، فإن تأثير الولاء التنظيمي يمتد إلى حياة الأفراد خارج نطاق العمل. حيث يتميز الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بقدر كبير من السعادة والراحة والرضا خلال أوقات فراغهم، بالإضافة إلى تعزيز الروابط الأسرية.

د- التقدم المهني: الموظف الذي يتمتع بولاء مرتفع، كما يشير "العتبي" وزميله في دراستهما (1997)، يكون أكثر اجتهاداً في عمله، مما يسهل عليه الترقية والتقدم في السلم الوظيفي. كما أن الولاء التنظيمي العالي يدفع الفرد إلى الإخلاص والاجتهاد في تحقيق أهداف المنظمة، التي يعتبرها أهدافه الشخصية، حيث يعتقد أن مصلحته تكمن في دعم المنظمة، لتنقته بأنها ستكافئه على ولائه واحلامه.

و - الالتزام بأخلاقيات الإدارة والمنظمة والمهنية :

تسعى المنظمة الناجحة إلى تعزيز أخلاقيات إيجابية تتضم التفاعلات داخلها، سواء بين العامل والمنظمة أو بين الزملاء أنفسهم. فكلما زاد شعور العامل بالولاء تجاه منظمته، زادت احتمالية التزامه بهذه الأخلاقيات.

2 - أثار الولاء التنظيمي على المنظمة :

أ- زيادة نسبة الإنتاجية: الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء التنظيمي يظهرون أداءً وظيفياً متميزاً في بيئة عملهم، وذلك نتيجة لحبهم ومحاسهم للعمل والتزامهم بأهداف المنظمة.

ب- تقليل تسرب الموظفين: يُعتبر تسرب الموظفين، أي تركهم لمنظماتهم، ظاهرة تنظيمية خطيرة. ويشير التسرب الوظيفي إلى توقف الفرد عن كونه عضواً في المنظمة التي يتلقى منها راتبه، ولهذا التسرب آثار متعددة.

• التكاليف المرتفعة: يُعتبر التسرب من العمل مكلفاً للغاية، حيث تشمل التكاليف المرتبطة به مصاريف الإعلان، والاختيار، والتدريب، والإعداد، بالإضافة إلى مصروفات أخرى مرتفعة.

¹ بدر الجرسى مرجع نفسه ، ص 85

- **تعطيل الأداء:** يتأثر الأداء من جانبين؛ الأول هو فقدان كفاءة الموظفين قبل مغادرتهم وظائفهم، والثاني يتعلق بتكاليف الشعور بالفراغ الوظيفي، وتعطيل سير العمل، والبحث عن بديل.
- **ارتباط الأنماط الاجتماعية والاتصالات :** تتميز المنظمة بوجود أنماط اجتماعية رسمية، وعندما يغادر بعض العاملين، سواء كانوا من المشاركين الفعليين أو من أعضاء فرق عمل متماشة، فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على باقي الموظفين. هذه الآثار لا تقتصر على زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء، بل تمتد لتؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها، مما يعيق تعزيز الروابط وينقص الولاء العاملين.
- **انخفاض المعنويات:** عندما يلاحظ العاملون في منظمة معينة أن العديد من زملائهم ينتقلون إلى منظمات أخرى، فإن الروابط بينهم تضعف، مما يؤثر سلباً على روحهم المعنوية. هذا الانخفاض في الروح المعنوية يؤدي إلى تراجع نسبة إنجازهم، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة ككل.¹

ثامناً : الأسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي

أ- أسباب و مظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

إن ضعف الولاء التنظيمي لدى العاملين له عدة أسباب ويمكن ملاحظته من خلال تصرفات أو مظاهر :

1 - أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يرجع ضعف الولاء التنظيمي في المؤسسات إلى عدة عوامل، أبرزها ما يلي:²

- عدم اهتمام الإدارة بخلق شعور لدى الموظفين بأهمية أعمالهم ودورهم كأعضاء مميزين في مجتمعاتهم.
- كما أن عدم تطبيق مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" بشكل واضح يؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.
- عدم منح الإدارة فرصاً للترقية والتقدم إلى مستويات أعلى يؤدي إلى شعور بالإحباط وتدور الروح المعنوية لدى العاملين.
- الشعور بالحيرة والتكهن وعدم القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة يسهم في عدم الاستقرار. تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في المجتمع

¹ مرجع نفسه ص 36

² العمري، هاني عبد الرحمن، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، غير مبين للنشر المملكة العربية السعودية، 2007 ص 33.

- عدم وضوح مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب" الذي يتماشى مع قدرات الأفراد وميولهم واتجاهاتهم.
- عدم توفير فرص عادلة للترقية للعاملين، مما قد يؤدي إلى شعورهم بالإحباط.
- تزايد الفرق وعدم الاستقرار بين الموظفين نتيجة لبعض الإجراءات التعسفية التي قد تتخذها الإدارة تجاه بعض الأفراد.
- التعليمات غير الواضحة والغامضة.
- الفشل في اعتماد سياسة فعالة لعمليات الثواب والعقاب.
- ضعف التعبير عن السياسات المتعلقة بالعمل.
- سوء توزيع المهام بين العاملين نتيجة لعدم مراعاة العدالة في ذلك.

2 - مظاهر ضعف الولاء التنظيمي:

من مظاهر ضعف الولاء التنظيمي :

- تراجع الدافع للعمل والشعور باللامبالاة، بالإضافة إلى ضعف الإحساس بالاستقرار والاطمئنان.
- تزايد ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم الالتزام بالعمل، وارتفاع عدد الحوادث.
- تدهور علاقات الاحترام بين القادة والموظفين، وزيادة الشكاوى.
- ابتعاد القيادة الإدارية عن العاملين، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية بينهم.¹

تاسعاً : مراحل وأبعاد ونماذج الولاء التنظيمي

1- مراحل الولاء التنظيمي:

لا يوجد توافق بين العلماء حول هذه المراحل، إلا أنهم يتفقون على أن الفرد الذي يصل إلى مستوى معين من الولاء التنظيمي يجب أن يمر بعدة مراحل أساسية، والتي تُحدد عادةً بثلاث مراحل ذكرها كما يلي:

اولاً: مرحلة التجربة

تبدأ هذه المرحلة قبل الانخراط في العمل، وتمتد لمدة عام كامل، حيث تعتمد على الخبرات العملية المتاحة للفرد. يدخل الأفراد إلى المنظمات بمستويات متفاوتة من الاستعداد للولاء التنظيمي، وذلك نتيجة

¹ سفيان بوعطيط الولاء التنظيمي: تجربة إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، جامعة 20 أكتوبر 1956 سكككدة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس عشر، السنة النشر مجهرة. ص 320

لتوقعاتهم وظروف العمل والبيئة الاجتماعية المحيطة بهم، وما تحمله من قيم واتجاهات وأفكار. في هذه المرحلة، يسعى الأفراد إلى تحقيق الشعور بالأمان والاستقرار.¹

لذا يسعى الفرد إلى تحقيق الرضا والقبول من المؤسسة التي يعمل بها، ويعمل جاهدًا لإظهار إبداعه وتميزه في عمله ليكون محط اهتمام الجميع من حوله. كما تظهر في هذه المرحلة بعض الخبرات، مثل وضوح الدور وفهم التوقعات.

ثانياً: مرحلة العمل والبدء به

تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام، حيث تتجلى خلالها سمات بارزة مثل الأهمية الشخصية والخوف من الفشل، بالإضافة إلى بروز قيم الولاء للمنظمة. يسعى الفرد في هذه الفترة إلى إثبات نفسه من خلال عمله وإبراز الإنجازات التي حققها.

ثالثاً : مرحلة الثقة في التنظيم

تمثل السنة الخامسة منذ بدء العمل فترة تزايد الاتجاهات التي تعكس زيادة الولاء التنظيمي. في هذه المرحلة، ينمو الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، حيث تدعمه المؤسسة التي يعمل بها الفرد. يبدأ الفرد في ترسير مشاعر الولاء تجاه مؤسسته، مما يؤدي إلى تقوية الروابط بينهما. في هذه المرحلة، يشعر الشخص برغبة حقيقة في العمل دون ملل أو إكراه، مما يعكس انتقامه العميق لمؤسساته.²

2- أبعاد ونماذج الولاء التنظيمي:

تشير الأدبيات المتعلقة بالولاء التنظيمي إلى وجود مجموعة من النماذج التي تتبنى عدة أبعاد. وعلى الرغم من توافق معظم الباحثين على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي، إلا أنهم لم يتمكنوا من التوصل إلى نموذج محدد لدراسة ولاء الأفراد تجاه المنظمات، حيث يختلف هذا الولاء باختلاف العوامل المحفزة له. ومن بين النماذج البارزة التي تفسر الولاء التنظيمي، والتي تم تناولها من قبل مشعل بن حمس في مذكرته، نجد ما يلي:

¹ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي بأساسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003 ،الأردن ص 123 ، 124 .

² المرجع نفسه، ص 124

أولاً: نموذج انتزاعي

يعتمد هذا النص على فكرة أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة تأتي على حساب الفرد، وهي مرتبطة بطبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وامتثاله لنوجيئاتها. يشير هذا النموذج إلى أن الولاء التنظيمي يتضمن الأبعاد التالية:

ا- **الولاء الأخلاقي**: وهو يعكس توجها إيجابيا عميقا نحو التنظيم، مستنداً إلى تماهي الفرد مع الأهداف والقيم ومعايير السلطة. يرتبط هذا النوع من الولاء بالتوجه القيمي تجاه العمل، ويمكن تسميته بالولاء المعنوي.

ب- **الولاء القائم على الحساب**: يمكن تسميته بالولاء الذي يعتمد على تقييم المنافع والمزايا المتبادلة. يستند هذا النوع من الولاء بشكل أساسي إلى العلاقة التبادلية التي تتطور بين الفرد والتنظيم. حيث يتم تقدير العائد من خلال العلاقة بين كمية وكيفية المثيرات التنظيمية ومساهمة الفرد في العمل، مما يسهم في تحقيق توازن بين مستوى الولاء لدى الأفراد تجاه المثيرات التنظيمية ومستوى رضاهم عن مساهماتهم.

ج- **الولاء السلبي**: يعكس توجها سلبيا نحو التنظيم وينشأ نتيجة لمواقف وسلوكيات الفرد. وقد حدد وسنكي السمات التي تشكل الصورة الذاتية والتي يمكن تعزيزها أو إحباطها، وعلاقتها بالدور، مثل الذكاء الاجتماعي والطموح والاستقلالية.¹

ثانياً- نموذج كانتور :

يشير النص إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للولاء التنظيمي، وهي كالتالي:

أ- **الولاء المستمر**: يعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجلبقاء الجماعة واستمراريتها (نور الدين حاروش، 2011).

ب- **الولاء التلامي**: يتعلق بالعلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بالآخرين، مما يسهم في تماسك الجماعة واستمراريتها، ويركز على السلوك الذي يعزز التضامن الاجتماعي.

¹ مشعل بن حمس بن مشقان العتيبي : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، اطروحة لنيل شهادة الماجستير تحت اشراف : ابراهيم عبد الله الماحي ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2008. ، ص 58

ج- الولاء الموجه: يعبر عن درجة ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها، والامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها.¹

ثالثا- نموذج مايو وأنن وسميت:

يُعتبر هذا النموذج مشابهًا للنموذج السابق، حيث يميز بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي تعكس علاقة الفرد ورغبته في الاستمرار داخل المؤسسة. وقد أوضح العجمي هذه الأبعاد كما يلي:

أ- الولاء الوجданى: يُشير إلى شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة ورغبته في المساهمة فيها، لدرجة أنه يُعرف بها.

ب- الولاء المستمر: يعتمد على التكاليف التي يعتقد الموظف أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة.

ج- الولاء المعياري: يعكس شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الولاء التنظيمي يُساهم في تعزيز معنويات العاملين وزيادة رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة، كما يُقلل من معدلات الغياب.²

رابعا- نموذج "كيدرون":

قسم كيدرون أبعاد الولاء التنظيمي إلى بعدين رئيسيين هما:

ا- الولاء الأدبي: ويشير إلى تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة، واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه الشخصية.

ب- الولاء المحسوب: ويعبر عن رغبة الموظف في الاستمرار بالعمل في المنظمة، رغم توفر فرص عمل بديلة في منظمات أخرى تقدم مزايا أفضل.

خامسا- نموذج "تساو" و "سلانيك":

ركزا على بعدين أساسيين هما:

ا-الولاء الاتجاهي: يشير إلى تواافق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يعزز رغبته في البقاء والاستمرار في العمل داخل المنظمة.

¹ نورالدين حروش ادارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الامة للطباعة والنشر ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2011.
ص 238

² راشد شبيب العجمي : الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل مجلات جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد و الادارة، مجلد 13 ، العدد 1 ، 1999. ص 49

بـ-الولاء السلوكي: يتعلّق بالعمليات التي تجعل الفرد مرتبطاً بالمنظمة من خلال سلوكه. فالجهد الذي يبذله والوقت الذي يقضيه في المنظمة يعزّزان تمكّنه منها كعضو فيها..

سادسا - نموذج سپتزر :

يتميز هذا النموذج، على عكس النماذج السابقة، بتركيزه على ثلاث خصائص رئيسية في حياة الأفراد. أولاً، تشمل هذه الخصائص الحاجة إلى الإنجاز والتعلم، بالإضافة إلى العمر وتحديد الدور، فضلاً عن خصائص العمل وخبرات الأفراد. تتفاعل هذه العناصر معًا كمدخلات، مما يعزز من ميل الفرد للاندماج في المنظمة والمشاركة في اتخاذ قراراتها. كما يعكس ذلك اعتقاده الراسخ بقبول أهداف المنظمة وقيمها، ورغبته القوية في تقديم أقصى جهد ممكن. نتيجة لذلك، تتشكل لدى الموظف رغبة قوية في البقاء ضمن التنظيم، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات غيابه وزيادة جهوده وولاته لتحقيق الأهداف المنشودة. وقد حدد

عاشرًا : العلاقة بين الولاء والمتغيرات التنظيمية

يعتبر الولاء التنظيمي أحد أسرار الريادة والتميز في المنظمات، حيث يرتبط بعدد من المتغيرات التي تتدخل معه. يمكن تحديد هذه المتغيرات على النحو التالي:

1- العلاقة بين الولاء والروح المعنوية: تشير إلى توجهات الأفراد والجماعات تجاه بيئة العمل. فالتوجهات الإيجابية تعزز التعاون وتدفع الأفراد لبذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف. وتعتبر الروح المعنوية نتيجة للادارة السلوكية الناجحة، حيث يؤدي ارتفاع المعنويات إلى زيادة مستوى الولاء.²

2- العلاقة بين الأداء المتميز: يتمتع الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الولاء بأداء وظيفي جيد، وذلك نتيجة لحبهم وحماسهم للعمل. من جهة أخرى، يعتبر الإبداع الوظيفي والإداري عبارة عن تقديم منتج جديد، سواء كان سلعة أو خدمة، أو تجديد في عملية إنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة.

¹المصدر: المعاني أيمن عودة الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية مجلة الإداري، مسقط، مجلد 21 عدد 78، ص 31، 1999.

² خالد أحمد فرحان المشهداني رائد عبد الخالق، إدارة الأعمال من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 279.

أما بالنسبة للعلاقة بين الولاء التنظيمي وتسرب العاملين، فإن تسرب العاملين يعني توقف الفرد عن الانتماء للمنظمة التي يتلقى منها تعويضاً مالياً، ويتربّ على ذلك آثار سلبية متعددة منها:¹

- **تعطيل الأداء الوظيفي:** يحدث نتيجة فقدان الكفاءات الجيدة بسبب الفراغ الوظيفي الناجم عن عدم توفر بدائل مؤهلة، بالإضافة إلى التكاليف المرتبطة بعملية البحث عن هذه البدائل.
 - **الارتباط في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** إذا كان الأفراد يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية في الأداء والتواصل والمشاركة، فإن مغادرتهم للعمل ستؤثر سلباً على هذه المزايا، مما يؤدي إلى زعزعة تماسك الأفراد وتفتهم في المنظمة، فضلاً عن انخفاض مستوى إنتاجيتهم.
 - **تدني المعنويات:** يؤدي ترك الأفراد للعمل في المنظمة إلى تراجع الروح المعنوية لبقية الموظفين، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية و يؤثر على الهيكل التنظيمي.
 - **ارتفاع التكاليف:** يترتب على تسرب الموظفين تكاليف مرتفعة تشمل الإعلانات، وتكاليف التدريب، بالإضافة إلى نفقات التكيف مع بيئة العمل الجديدة.
 - **زيادة في أعباء الأعمال:** نتيجة لترك الموظفين، ستزداد الأعباء الملقاة على عائق العاملين المتبقين، مما يتطلب توفير موظفين جدد، وهو ما يستلزم وقتاً وجهداً وتكاليف إضافية.
- يمكن تحليل الأفراد من أربعة جوانب رئيسية:
- **المرتقبون:** هم الذين ينتظرون فرص العمل المتاحة في الخارج.
 - **المضطرون:** هم الذين يحبون أعمالهم، لكنهم يعملون دون حافز حقيقي.
 - **المقبولون:** هم الذين يشعرون بالرضا عن أعمالهم لأنها تلبي احتياجاتهم، ولا يرغبون في تركها إلا إذا دعّتهم الحاجة أو الإغراء.
 - **المندمجون:** هم الأفراد الذين يتمتعون برغبة قوية في عملهم نتيجة لإشباع احتياجاتهم وتحقيق مستوى عالٍ من الاستقرار.²

3- **العلاقة بين الولاء والعقد النفسي :** تتمثل في اتفاق غير رسمي بين المنظمة وموظفيها. انضمام الفرد إلى التنظيم يعكس وجود علاقة تكاملية وتبادلية بين العاملين والمنظمة. وبالتالي، فإن انضمام الفرد

¹ محدث أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 165

² براهيم 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 319

يعني وجود عقد نفسي واقتصادي يربطه بالتنظيم. لذا، فإن تجاهل هذين العقددين يؤدي إلى تراجع الولاء التنظيمي، مما قد يدفع الأفراد للبحث عن فرص عمل أخرى.

4- العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية: وهي المكانة الاجتماعية هي موقع الفرد مقارنة بالآخرين ضمن نظام اجتماعي معين. تُحدد هذه المكانة من خلال الهيكل التنظيمي، ويمكن أن تكون إما رسمية أو اجتماعية. يُعتبر فقدان الشخص لمكانته حدثاً سلبياً، حيث يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالقلق والاضطراب، مما قد يدفعه إلى ترك العمل.¹

¹ محمد محمود مصطفى الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون عمان 2012، ص 122

خلاصة الفصل:

يمكن القول، استناداً إلى ما تم ذكره، إن الولاء التنظيمي هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية والتنظيمية. إنه حالة نفسية تعكس العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتشير من خلال سلوكيات العاملين ومدى ارتباطهم بها. تزداد قوّة هذه العلاقة وتماسكها عندما يشعر الفرد بأن أهدافه تتحقق داخل المنظمة، حيث يصل إلى مرحلة قبول جميع أهدافها ويساهم بشكل إيجابي في تحقيقها. كما يظهر حرصه الكبير على البقاء والاستمرار في خدمة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الولاء الأداء الإبداعي والممارسات الابتكارية، مما يجعله أحد أسرار الريادة والتفوق في المنظمات الحديثة.

الفصل الـ رابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: العينة و خصائصها

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 ونتائجـهـ وعادةـ ماـ يـعـرـفـ باـسـمـ مـبـدـأـ المـلـائـمـةـ المـنـهـجـيـ أوـ التـكـامـلـ المـنـهـجـيـ،ـ وهذاـ ماـ تـطـرـقـنـاـ إـلـيـهـ فـيـ هـذـاـ الفـصـلـ حـيـثـ تـتـاـوـلـنـاـ نـبـذـةـ تـارـيـخـيـةـ عـنـ المـؤـسـسـةـ،ـ مـجـالـاتـ الـدـرـاسـةـ عـيـنـةـ الـدـرـاسـةـ وـأـهـمـ خـصـائـصـهـاـ الـمـنـهـجـيـ الـمـعـتـمـدـ فـيـ الـدـرـاسـةـ وـأـخـيـرـاـ أـدـوـاتـ جـمـعـ الـبـيـانـاتـ.

أولاً: مجالات الدراسة

1. مجال الجغرافي :

أجريت الدراسة بمؤسسة المجمع الصناعي للحليب و مشتقاته مبنية منـبعـ سـعـيـدـةـ الـتـيـ تمـ اـخـتـيـارـهـاـ لـأـنـهـاـ تـنـمـاشـىـ مـعـ مـوـضـوـعـ الـدـرـاسـةـ وـفـيـمـاـ يـلـيـ عـرـضـ لـتـطـوـرـ هـذـهـ الشـرـكـةـ وـأـهـدـافـهـاـ وـمـهـامـهـاـ.

1/ عموميات حول مؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته:

أ - التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب و مشتقاته :

أنشئت المؤسسة بأمر رقم 63-69 في 20 نوفمبر 1996 و هي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة و قد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية :

- الناحية الشرقية ORELAIT.

- الناحية الوسطى OROLAC.

- الناحية الغربية OROLAIT.

❖ التعريف بـ OROLAIT :

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب و مشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية ، و هي مختصة في إنتاج الحليب و مشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن ، مقرها الرئيسي في مدينة وهران.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأـسـ مـالـ يـقـدـرـ بـ 900000ـ فـرـنـكـ فـرـنـسيـ قـدـيمـ وـ بـطاـقـةـ إـنـتـاجـيـةـ تـقـدـرـ بـ 420ـ أـلـفـ لـترـ يـوـمـيـاـ ،ـ وـ هـذـاـ تـحـتـ اـسـمـ مـرـكـبـ حـلـيـبـ وـهـرـانـ (CLO)ـ .

عرفت المؤسسة عدة تغيرات ، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران ، و في عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب و مشتقاته و الذي هو مؤسسة إنتاجية و تجارية . أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب و مشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 354-81، و هذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب و مشتقاته.

ب- مراحل تطور الانتاج الحليب و مشتقاته:

و بعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في مارس 1990، و تحررت من ناحية التسيير و التمويلو إقامة المشاريع الاستثمارية و اختيار الموردين أصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتهي لقطاع التغذية ، و مزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري و يحتوي على الوحدات التالية :

- وحدة الإنتاج بوهران .
- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس .
- وحدة الإنتاج بمستغانم .
- وحدة الإنتاج بسعيدة .
- وحدة الإنتاج بمعسكر .
- وحدة الإنتاج بتيارت .
- وحدة الإنتاج ببشار .
- وحدة الإنتاج بتلمسان .

ج- لمحه تاريخية عن الوحدة :

وحدة سعيدة * المنبع * تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 من 1-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب و هي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج و يتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران ، مشيرية ، عين الصفراء ، فرندة ، البيض ، سيق ، المحمدية .

تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بناءات :

1- المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب

ب - ورشة التعقيم أو البسترة

ت - ورشة التكييف أو التعليب

ث - قسم التنظيف

ج - غرفة التبريد

د- البناء الإدارية :

تشغل الوحدة 2*8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملًا موزعين حسب المصالح و

ذلك كالتوزيع التالي كما يلي :

- المديرية والإدارة العامة و المراقبة و التسيير: 5 عمال .

- المحاسبة و المالية: 5 عمال .

- الإنتاج: 23 عامل.

- الصيانة: 7 عمال.

- التموين: 3 عمال .

- البيع: 17 عامل .

- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين ،العدد :3 عمال

- المخبر: 2 عامل .

- الأمن: 11 عامل .

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة و ذلك يتم كما يلي :

- منفذين: 49 عامل .

- السيطرة: 18 عامل .

- الإطارات : 9 عمال .

- الإطارات العليا : 10 عمال .

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها و هي مقسمة كالتالي :

- 13000 لتر حليب معقم .
- 8000 لتر حليب بقر.
- 4000 لتر لبن .

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبة ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن*. ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة :

العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج و يوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى :

2 تقنيين و 15 منفذا و يكون العمل لمدة 8سا يوميا لكل فوج .

و- أهداف ووظائف مؤسسة للمجمع :

2- الهيكل التنظيمي للوحدة :

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح تابعة لهده الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها و هي مرتبة حسب الشرح التابع لها .

شرح الهيكل التنظيمي للوحدة :

و يتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية :

1- المديرية التقنية : و تضم هذه 4 مصالح ثانوية :

أ - مصلحة الإنتاج:

و هذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم .

❖ ورشة التحضير:

و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب ، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج .

❖ ورشة التعقيم :

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحًا للاستهلاك البشري . إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفك المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب - مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج ، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ❖ ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج
- ❖ ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة و المشاركة في الإنتاج
- ❖ تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا
- ❖ إعداد وتنسيق و مراقبة الصيانة السنوية للوحدة
- ❖ ونظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل الازمة لذلك

ج - المخبر :

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر ب بالنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

د - مصلحة تجميع و استقبال الحليب :

دورها استقبال حليب المربين و تسخيرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلكي و يتم تسخيرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

2- مديرية المحاسبة و المالية : تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

أ - مصلحة المحاسبة العامة:

والتي تعنى بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ، و بناء على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها:

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخيل إلى البنك .

- مراقبة خزينة المؤسسة.
- تبرير نفقات و مداخيل المؤسسة.
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية ، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

ب - المحاسبة التحليلية:

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنفائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة.

3- الإدارة العامة:

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية:

أ - تسيير المستخدمين:

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين و التأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بدل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تهتم على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل .

ب - مصلحة التكوين:

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربيصين ... الخ. *

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

4- مديرية البيع:

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية:

أ - مصلحة تسيير المبيعات:

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

ب - مصلحة البيع

تهتم ببيع منتج الحليب و مشتقاته و تسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها
ت - مصلحة الفوترة

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته

د - مصلحة النزاعات القضائية

تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأخيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا.

و - مصلحة النقل :

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار .

5- مديرية التموين :

تقوم بتمويل الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة ، الحليب ، مادة دسمة ، مواد التغليف ... الخ إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية ، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة ، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدية و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا..

كان قرار ببدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بها النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص بوهران ، و تقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

مصلحة تسيير المخزون:

تهتم بتسهيل و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف ، قطع الغيار ، و وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

❖ مصلحة الشراء :

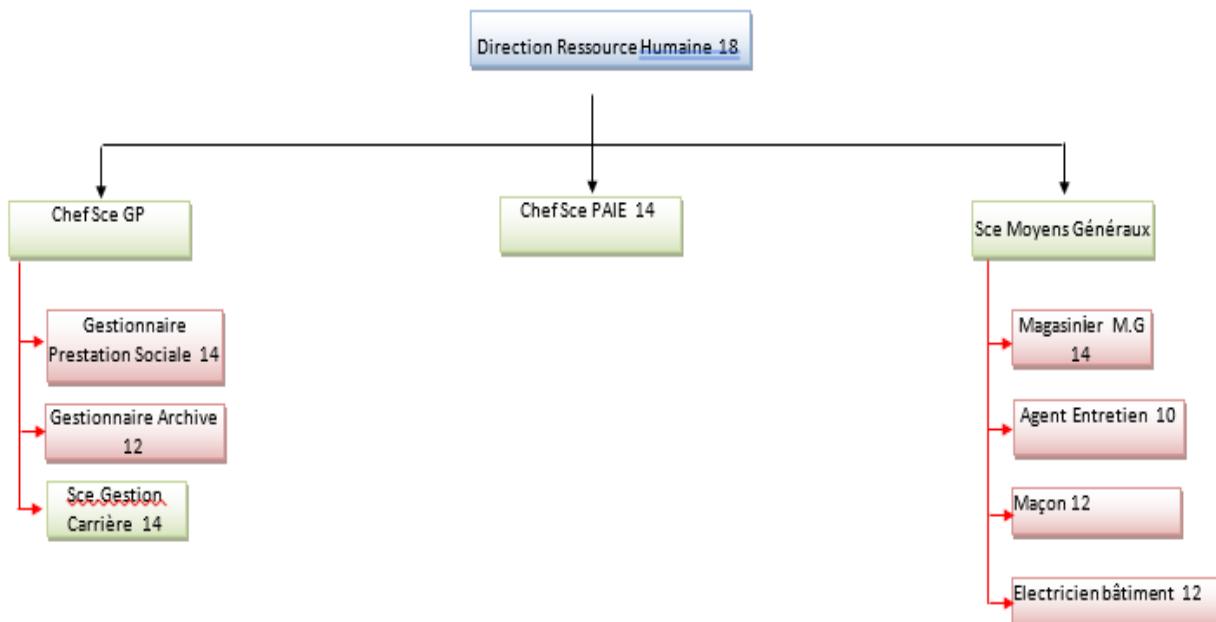
تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج

6- مصلحة الأمن و النظافة:

(تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات و امن العمال كما انها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة و تنقسم بدورها إلى:

- مصلحة الوسائل العامة:

تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب و مستلزمات التنظيف.



2. المجال الزمني:

يتمثل في المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث، سواء في جانبها النظري أو الميداني، لجمع المعلومات والبيانات. وينقسم إلى ثلاثة فترات رئيسية هي:

الفترة الأولى: تتمثل في الجانب النظري، أين تم جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والأخذ برأي الأستاذة المشرفة وذلك ابتداء من شهر جانفي ، حيث أخذنا فكرة عنه والذي كان بعنوان **تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي** " وخلال هذه الفترة عملنا على تصنيف الماده العلمية نظريا للحصول على ما يناسب موضوع دراستنا بمختلف فصولها النظرية.

- **الفترة الثانية** هي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة المجمع الصناعي للحليب و مشتقاته ملبة منبع سعيدة ، وكان ذلك بتاريخ 17 ابريل 2025 بهدف التعرف على مكان الدراسة وطلب إجراء دراسة ميدانية وكانت مع رئيس مصلحة المؤسسة، حيث أخذنا الموافقة وتم قبولنا هناك فقمنا بجمع البيانات العامة عن هذه الدراسة فزودنا بالمعلومات الأولية عن المؤسسة، عدد العمال، الهيكل

التنظيمي، وحدات المؤسسة. كما أفادني في بناء الاستمار، حيث تم في هذه الفترة تطبيق الاستمار في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم تقييمها من طرف الأستاذة المشرفة،

ولقد وزعت يوم 20 ابريل 2021 وتم استرجاعها يوم 30 ابريل 2021

- **الفترة الثالثة:** وهي المرحلة الأخيرة التي تكون بعد جمع الاستمارات حيث قمنا بتبويب البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، تحليلها إحصائيا وسوسيولوجيا، وتقسيمها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء الفرضيات وأخيرا كتابة النتائج النهائية للبحث.

3. المجال البشري:

يضم المجتمع البشري بمديرية المجمع الصناعي للحليب و مشتقاته ملبننة منبعة سعيدة 146 عامل منهم 132 رجال و 14 نساء منقسمين إلى إطارات سامية، إطارات أعوان تحكم، أعوان تنفيذ موزعين على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة كل حسب طبيعة تخصصه ومسؤولياته.

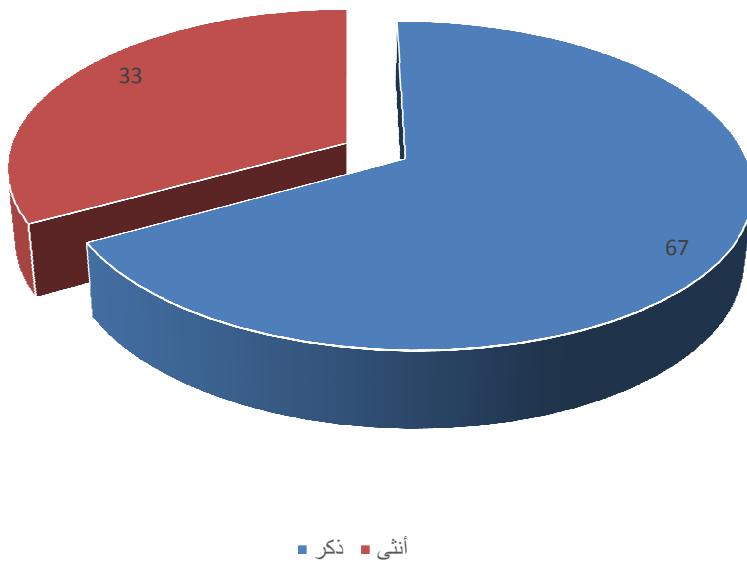
ثانياً: العينة وخصائصها

الجدول رقم (01) يبيّن توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	النوع	المجموع
67	ذكر	40
33	أنثى	20
100		60

يتضح من الجدول أن الذكور يمثلون الغالبية بنسبة 67% من إجمالي أفراد العينة، بينما تشكل الإناث نسبة 33% وتشير هذه النتائج إلى أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الذكري.

يعكس التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس وجود تمثيل أكبر للذكور مقارنة بالإناث، وهو ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة البيئة المهنية أو الهيكل التنظيمي داخل المؤسسات التي شملها البحث في ولاية سعيدة. ومن الناحية السوسيولوجية، فإن هذا المعطى قد يؤثر على مستويات المشاركة في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي، نظراً لاختلاف الأدوار والتجارب التنظيمية بين الجنسين، وهو ما ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تحليل المتغيرات الرئيسية للبحث.

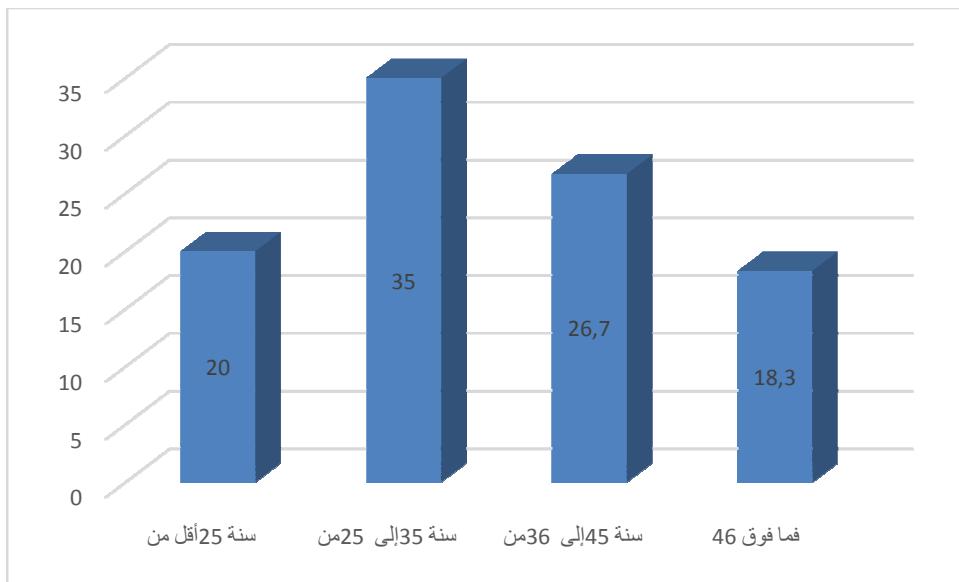


الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	النوع	السن
20	ذكر	أقل من 25 سنة
35	ذكر	من 25 إلى 35 سنة
26.7	ذكر	من 36 إلى 45 سنة
18.3	ذكر	46 سنة فما فوق
100	المجموع	
	60	

تشير البيانات الإحصائية إلى أن أكبر فئة عمرية ضمن العينة تقع بين 25 إلى 35 سنة حيث تمثل 35.0% من مجموع المستجيبين، تليها فئة 36 إلى 45 سنة بنسبة 26.7% ثم فئة أقل من 25 سنة بنسبة 20.0%， أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي 46 سنة فما فوق بنسبة 18.3%， وهذا يعني أن حوالي 61.7% من العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 45 سنة.

يعكس التوزيع العمري لأفراد العينة هيمنة الفئة الشابة والكهول (من 25 إلى 45 سنة)، وهو ما يشير إلى أن غالبية الموظفين المعينين بالدراسة هم في مراحل النشاط المهني الأساسية، حيث يفترض أن تكون لديهم القدرة على التفاعل مع قضايا العمل والمشاركة في صنع القرار. كما يمكن أن يؤثر العامل العمري على تصوراتهم تجاه الولاء التنظيمي، إذ أن الفئات الأصغر سنًا قد تكون أكثر طموحًا وتطلاً، بينما تميل الفئات الأكبر إلى الاستقرار والارتباط بالمؤسسة. هذا المعطى يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تفسير التباين في مستويات الولاء وسلوكيات المشاركة داخل التنظيم.

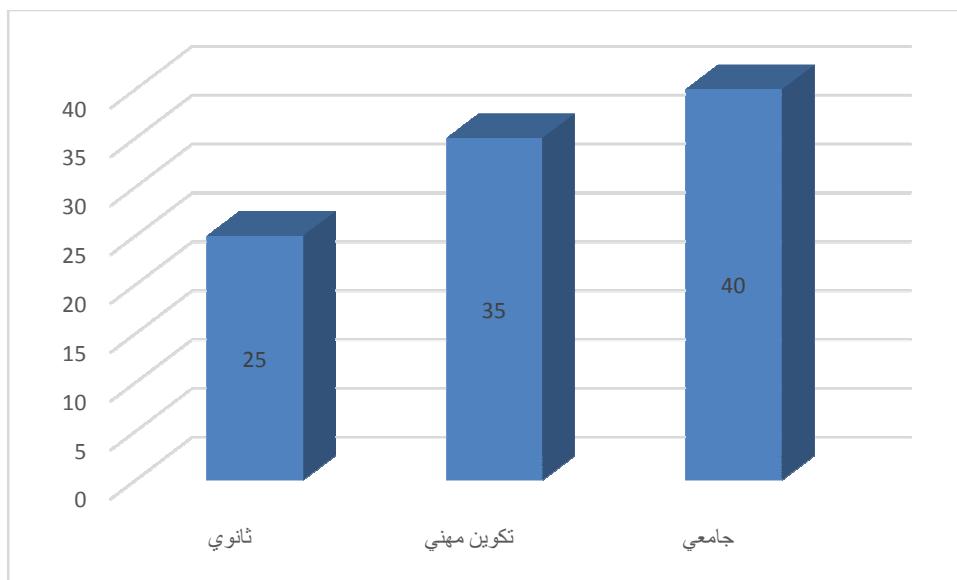


الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	النوع	النوع
25	ثانوي	15
35	تكوين مهني	21
40	جامعي	24
100	المجموع	60

يتضح من معطيات الجدول أن أعلى نسبة تمثلها فئة الحاصلين على المستوى الجامعي، حيث بلغت 40.0% من مجموع العينة، تليها فئة ذوي التكوين المهني بنسبة 35.0%， ثم فئة ذوي المستوى الثانوي بنسبة 25.0%， وهذا يشير إلى أن الغالبية تمتلك مستوى تعليمياً متوسط إلى مرتفع.

يوضح التوزيع التعليمي للعينة ميلًا نحو مستويات تأهيل متقدمة، حيث يشكل الحاصلون على التكوين الجامعي أو المهني نسبة كبيرة من العينة. من منظور سوسيولوجي، يمكن أن يؤثر المستوى التعليمي على إدراك الموظف لحقه في المشاركة في اتخاذ القرار، وعلى درجة ارتباطه بالمؤسسة. فالأفراد ذوي المستويات التعليمية العليا غالباً ما تكون لديهم توقعات أعلى بشأن المشاركة والاعتراف المهني، مما قد ينعكس إيجاباً أو سلباً على ولائهم التنظيمي بحسب مدى تلبية تلك التوقعات داخل المؤسسة.



الفصل الخامس

عرض وتحليل بيانات الدالة العددانية

أولاً: عرض نتائج الدراسة

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

خاتمة

أولاً: عرض نتائج الدراسة

الجدول رقم (04) يبين الاستجابات حول كيفية تقييم درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات داخل

المؤسسة

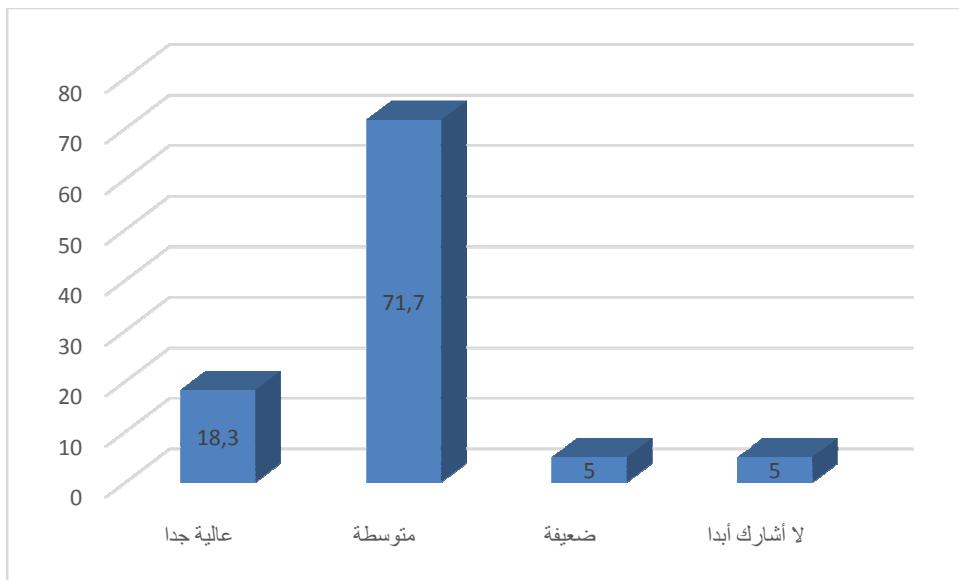
النسبة	النكرار	المؤسسة
18.3	11	عالية جداً
71.7	43	متوسطة
5	3	ضعيفة
5	3	لا أشارك أبداً
100	60	المجموع

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن 71.7% من العينة وصفوا مستوى مشاركتهم في صنع القرار بأنه "متوسط". وفي الوقت نفسه، أفاد 18.3% (أن مشاركتهم كانت "عالية جداً"، بينما أفاد 5% أن مشاركتهم كانت "ضعيفة"، وأفاد عدد مماثل أنهم لم يشاركوا على الإطلاق. وهذا يعني أن 90% من العينة شعروا بمستوى معين من المشاركة، سواء كانت متوسطة أو عالية جداً، في حين أن 10% فقط لم يشعروا بأي مشاركة حقيقة في صنع القرار.

تعكس هذه النتائج واقعاً مؤسسيًا يتسم بدرجة مقبولة من إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، حيث أن أغلبية المبحوثين يقدّرون درجة مشاركتهم بأنها متوسطة، وهو ما قد يدل على وجود قنوات تشاورية أو آليات تنسيقية تسمح بالتعبير عن الرأي دون أن تكون بالضرورة حاسمة في صنع القرار النهائي.

كما يلاحظ أن نسبة من الموظفين (10%) لا يشاركون إطلاقاً أو يشعرون بمشاركة ضعيفة، وهو ما قد يكون مؤشراً على وجود فجوات تنظيمية أو تقاوٍ في الأدوار داخل المؤسسة، مما قد يؤثر سلباً على درجة الولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة.

وتبرز أهمية تعزيز سياسات المشاركة الفعالة كوسيلة لتعزيز الانتماء والالتزام بالمؤسسة، خصوصاً في بيئة العمل التي تسعى إلى التطوير التنظيمي وتحسين العلاقات المهنية.



الجدول رقم (05) يبين الاستجابات نوع القرارات التي يسمح للفرد بالمشاركة فيها غالبا

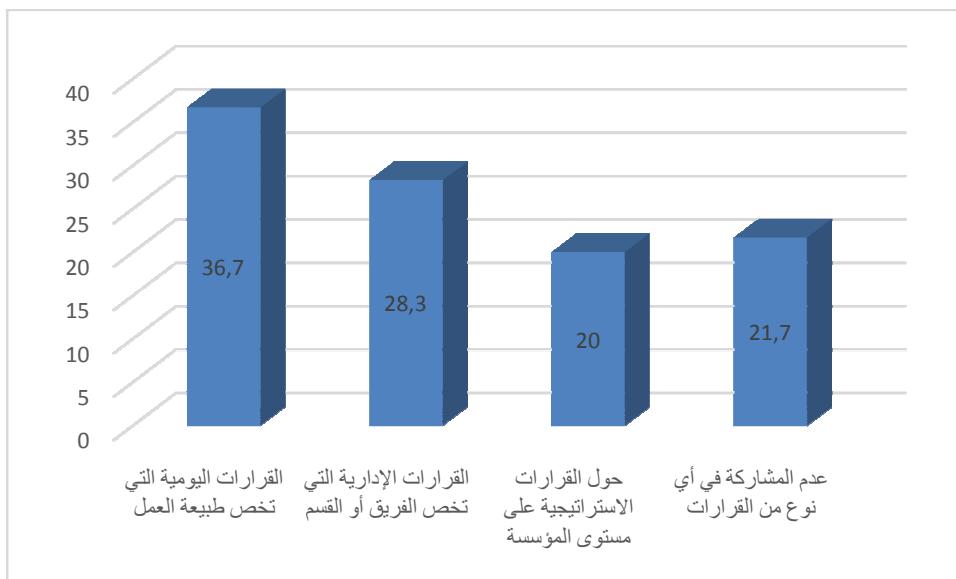
النسبة	النوع	البيان
36.7	22	القرارات اليومية التي تخص طبيعة العمل
28.3	17	القرارات الإدارية التي تخص الفريق أو القسم
20	12	حول القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
21.7	13	عدم المشاركة في أي نوع من القرارات

تشير نتائج الجدول أعلاه أن 36.7% من أفراد يشاركون غالباً في القرارات اليومية المرتبطة بطبيعة العمل، يليهم 28.3% من يشاركون في القرارات الإدارية الخاصة بالفريق أو القسم، في حين بلغت نسبة المشاركين في القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة 20.0%，أما الذين أفادوا بعدم مشاركتهم في أي نوع من القرارات، فقد شكلوا 21.7% من العينة.

تعكس هذه النتائج وجود محدودية في إشراك الموظفين في صنع القرار كلما ارتفع مستوى القرار داخل الهيكل التنظيمي. إذ تتركز المشاركة أساساً في القرارات اليومية والعملية ذات الصلة المباشرة بطبيعة العمل، وهو ما يُظهر ميلاً نحو التمركز الإداري في المسائل الأكثر استراتيجية.

ويُعد هذا التوزيع مؤشراً على أن المشاركة المتاحة للعاملين تظل غالباً شكلية أو تنفيذية أكثر منها تشاركية في صياغة التوجهات العامة للمؤسسة. أما نسبة الأفراد الذين لا يُسمح لهم بالمشاركة في أي

نوع من القرارات (أكثر من خمس العينة)، فتمثل عنصراً مقلقاً، حيث يمكن أن تضعف من شعورهم بالانتماء وتؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي، ما يدعو إلى مراجعة آليات المشاركة وتعزيز التشاركيّة الأفقيّة والعموديّة داخل المؤسسة



الجدول رقم (06) يبين الاستجابات حول رؤية الفرد في المشاركة في اتخاذ القرار تشعره بالانتماء للمؤسسة

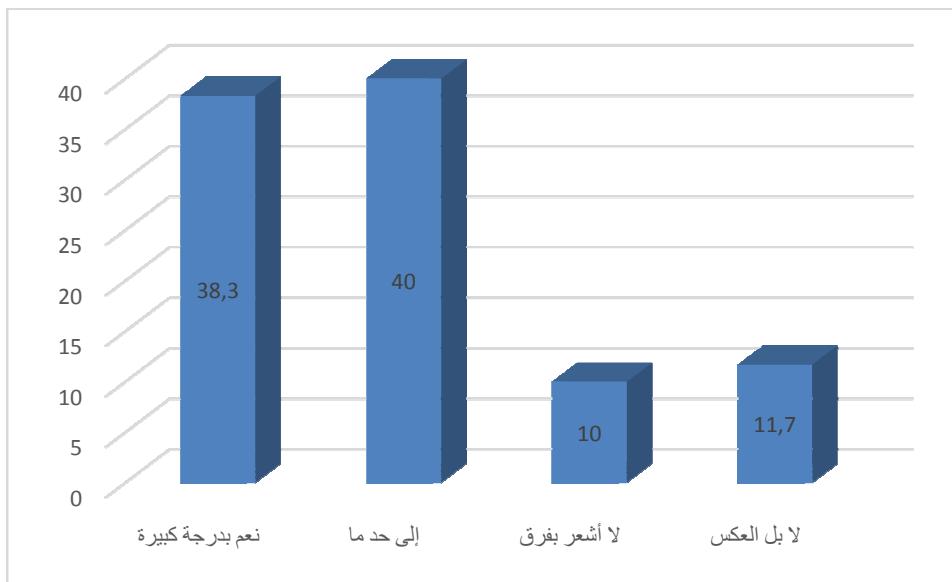
النسبة	النوع	النوع
38.3	23	نعم بدرجة كبيرة
40	24	إلى حد ما
10	6	لاأشعر بفرق
11.7	7	لا بل العكس
100	60	المجموع

شير نتائج الجدول إلى أن 38.3% من المبحوثين يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار يجعلهم يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة بدرجة كبيرة، في حين عبر 40.0% عن شعورهم بالانتماء إلى حد ما، أما الذين لا يشعرون بأي فرق في الانتماء نتيجة المشاركة فبلغت نسبتهم 10.0%， ونجد أن نسبة 11.7% أكدوا أن المشاركة تقلل من شعورهم بالانتماء.

تبرز هذه النتائج بوضوح وجود علاقة إيجابية في إدراك أغلب العاملين بين المشاركة في اتخاذ القرار والانتماء للمؤسسة، حيث أن ما مجموعه 78.3% من العينة يشعرون بدرجات متفاوتة من الانتماء

كنتيجة لمشاركتهم في القرار. هذا يدعم الفرضية القائلة بأن المشاركة التنظيمية تساهم في تعزيز الولاء والانخراط المهني.

غير أن وجود نسبة معتبرة (21.7%) لا ترى أن المشاركة تحقق الشعور بالانتماء - أو ترى العكس - يستدعي الانتباه، إذ قد يكون ذلك راجعاً إلى **شكلية المشاركة أو محدودية تأثيرها الفعلي**، أو لوجود تجارب سلبية سابقة أثرت على إدراكيهم لجذب مشاركتهم. من منظور سوسيولوجي، يُظهر هذا التباين أن الانتماء لا يتأتى فقط من فتح قنوات المشاركة، بل من **فاعلية هذه القنوات وصدقية نتائجها وتأثيرها الحقيقي في القرارات**.



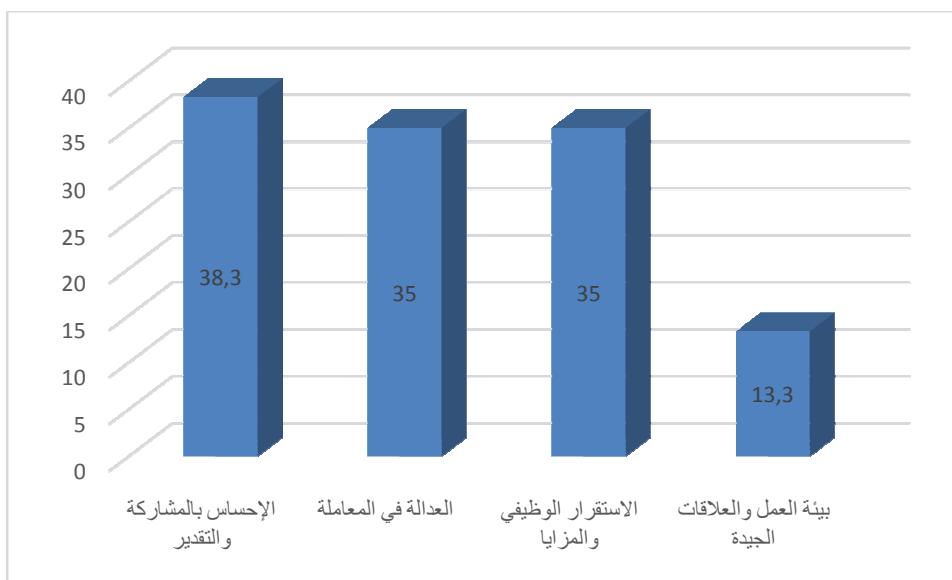
الجدول رقم (07) يبين الاستجابات حول رؤية الفرد في أكثر ما يعزز ولاءه للمؤسسة

النسبة	النوع	البيان
38.3	23	الإحساس بالمشاركة والتقدير
35	21	العدالة في المعاملة
35	21	الاستقرار الوظيفي والمزايا
13.3	8	بيئة العمل والعلاقات الجيدة

تشير نتائج الجدول إلى أن العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء التنظيمي بحسب رأي أفراد العينة هو الإحساس بالمشاركة والتقدير حيث عبر بذلك 38.3%، فيما رأى 35.0% أن العدالة في المعاملة هي المحفز الأبرز لولائهم، وهي النسبة نفسها التي اختارت الاستقرار الوظيفي والمزايا كعامل أساسى، أما بيئة العمل والعلاقات الجيدة فقد نالت تأييد 13.3%.

تكشف هذه المعطيات عن رؤية متعددة الأبعاد لمسألة الولاء التنظيمي، حيث يُنظر إليه كنتيجة لتفاعل بين عدة عوامل، أهمها **الشعور بالمشاركة والتقدير**، والذي يتتصدر اختيارات العاملين. ويتماشى ذلك مع النتائج السابقة التي ربطت بين المشاركة في اتخاذ القرار والانتماء للمؤسسة، مما يعكس أهمية **البعد المعنوي والعاطفي في تعزيز الولاء**.

وفي المرتبة الثانية، يبرز عنصر **العدالة التنظيمية**، وهو ما يعكس تطلع الموظفين إلى بيئة مهنية قائمة على الإنصاف وتكافؤ الفرص. كما يُظهر تساوي النسبة مع عامل الاستقرار والمزايا أن العاملين لا يحصلون بين الاستقرار المهني والرضا التنظيمي، فالأمان الوظيفي يُعد محفزاً أساسياً للارتباط بالمؤسسة. أما **بيئة العمل والعلاقات الإنسانية** فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وهو ما قد يشير إلى أن الأفراد يفضلون العوامل المرتبطة بالحقوق والاعتراف المهني أكثر من العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ما قد يكون انعكاساً لتجارب واقعية أو ثقافة تنظيمية سائدة ترتكز على النتائج لا العلاقات.



الجدول رقم (08) يبين الاستجابات حول إعلام الفرد أو استشارته مسبقاً عند اتخاذ قرارات مهمة

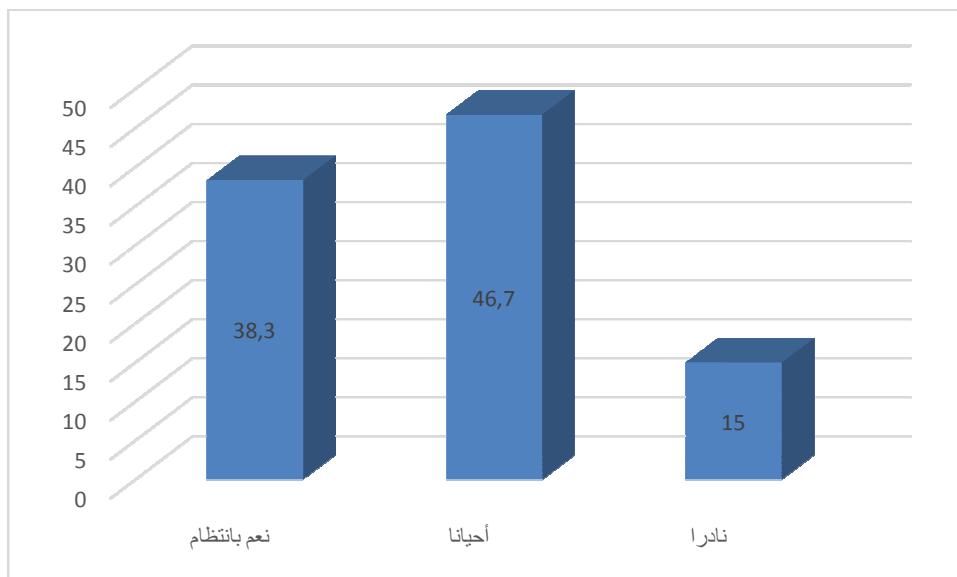
النسبة	النكرار	
38.3	23	نعم بانتظام
46.7	28	أحياناً
15	9	نادراً
100	60	المجموع

تشير النتائج إلى أن 38.3% أكدوا أنهم يُستشارون أو يُعلمون مسبقاً بانتظام عند اتخاذ قرارات مهمة داخل المؤسسة، بينما أفاد 46.7% بأنهم يُستشارون أحياناً فقط، أما الفئة التي أشارت إلى أنها تُستشار نادراً فتتمثل 15.0% من العينة.

تعكس هذه النتائج أن أغلب العاملين لا يتم إعلامهم أو إشراكهم بانتظام في صناعة القرارات الجوهرية، حيث أن نسبة من يُستشارون دائمًا لا تتجاوز الثلث، في مقابل أغلبية نسبية (46.7%) يشعرون بعدم الاتساق في إشراكهم، مما يفتح المجال أمام **الضبابية التنظيمية وضعف الشفافية**.

وتعد هذه النتيجة ذات دلالة من منظور سوسيولوجيا التنظيم، إذ أن الاستشارة المسبقة ترتبط مباشرة بالإحساس بالاعتراف والتمكين، وهو ما يعزز من مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين. أما انخفاض نسبة الاستشارة المنتظمة، فيعني ضمنياً أن القرارات المهمة تتخذ غالباً بأسلوب مركزي، مما قد يؤدي إلى ضعف الشعور بالمشاركة والتمثيل، وبالتالي تراجع الولاء التنظيمي.

ويلاحظ أن وجود نسبة غير ضئيلة من الأفراد (15%) لا يتم إشراكهم إلا نادراً، يمثل مؤشراً على تهميش جزئي لبعض الفئات أو الواقع داخل المؤسسة، ما قد يستدعي تدخلاً تنظيمياً لتعزيز إشراك الجميع وفق آليات واضحة وعادلة.



الجدول رقم (09) يبين الاستجابات حول تأثير الفرد مشاركته في اتخاذ القرار على التزامه تجاه أهداف المؤسسة

النسبة	النوع	النسبة (%)
30	نعم بانتظام	18
33.3	أحياناً	20

الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

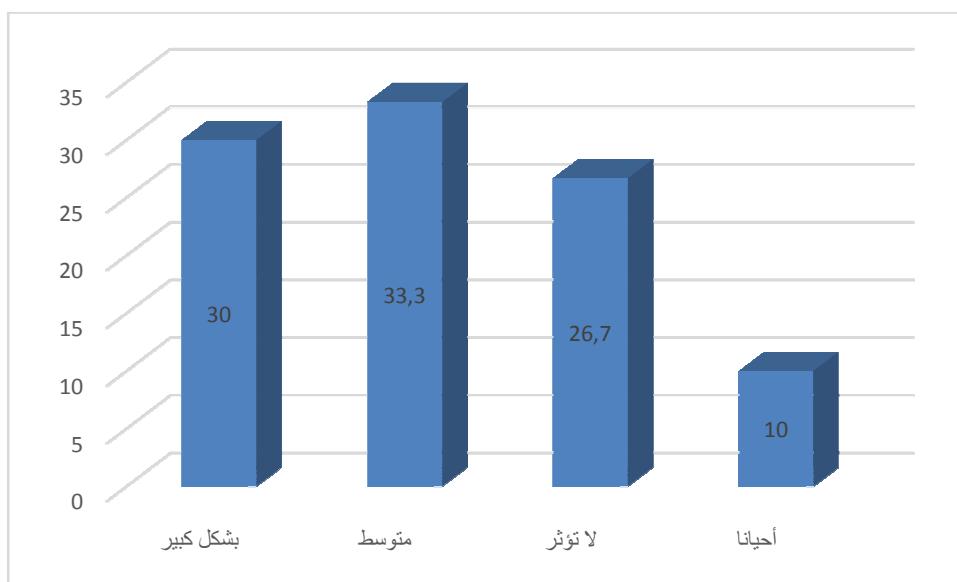
26.7	16	لا تؤثر
10	6	أحياناً
100	60	المجموع

تشير المعطيات إلى أن 30.0% يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرار تؤثر على التزامهم تجاه أهداف المؤسسة بشكل كبير، بينما أفاد 33.3% أن التأثير متوسط، كما نجد نسبة 26.7% تأكّد على أن المشاركة لا تؤثر على التزامهم، في حين صرّح 10.0% بأن التأثير يحدث أحياناً فقط.

تبّرّز هذه النتائج تفاوتاً في تصورات الأفراد بشأن العلاقة بين المشاركة التنظيمية والالتزام بالأهداف المؤسسية. في بينما يرى ثلثا المشاركون تقريباً (63.3%) أن لل المشاركة تأثيراً إيجابياً - سواء بدرجة كبيرة أو متوسطة - يُظهر أكثر من ربع العينة (26.7%) أن هذه المشاركة لا تؤثر على التزامهم المهني، وهي نسبة غير هامشية وتشير إلى وجود فجوة محتملة بين ممارسات المشاركة ومدى فعاليتها.

من منظور علم اجتماع العمل والتنظيم، يُفهم هذا التباين على أنه انعكاس لاختلاف مستوى الثقة في آليات المشاركة أو في نجاعة نتائجها. إذ قد يرى بعض العاملين أن المشاركة شكلية أو غير ذات تأثير حقيقي، مما يقلل من حماستهم أو التزامهم الفعلي. كما أن العاملين الذين لا يربطون بين المشاركة والالتزام قد ينتمون إلى فئات وظيفية تشعر بالتهميش أو اللامبالاة نتيجة تجارب سابقة غير مشجعة.

وعليه، فإن تعزيز التزام العاملين بأهداف المؤسسة يتطلب **مؤسسة المشاركة بطريقة حقيقة تؤدي إلى قرارات ملموسة يشعر الأفراد أن لهم يدًا فيها**، مع توضيح كيفية تأثير مشاركتهم على مسار العمل ونتائجـه.



الجدول رقم (10) يبين الاستجابات حول تفكير الفرد بالرحيل في حالة طلب المغادرة لغرض وظيفي

آخر

النسبة	النكر	
28.3	17	لا
41.7	25	ربما حسب العرض
20	12	نعم
10	6	أفكر بالرحيل
100	60	المجموع

وفقاً لنتائج الجدول أعلاه نجد أن 28.3% يعتقدون أنهم لا يفكرون في الرحيل في حال تلقي عرض وظيفي آخر، في المقابل نجد 41.7% يعبرون موقف متعدد مشروط حيث أشاروا إلى أنهم قد يوافقون على المغادرة بحسب العرض، أما من أكدوا رغبتهم في الرحيل بشكل مباشر فبلغت نسبتهم 20.0%， إضافة إلى 10.0% أفادوا بأنهم يفكرون بالرحيل أصلاً حتى دون عرض.

وفقاً لنتائج الجدول، صرّح 28.3% من أفراد العينة (17 فرداً) بأنهم لا يفكرون في الرحيل في حال تلقي عرض وظيفي آخر. في المقابل، عبر 41.7% (25 فرداً) عن موقف متعدد مشروط، حيث أشاروا إلى أنهم قد يوافقون على المغادرة بحسب العرض. أما من أكدوا رغبتهم في الرحيل بشكل مباشر فبلغت نسبتهم 20.0% (12 فرداً)، إضافة إلى 10.0% (6 أفراد) أفادوا بأنهم يفكرون بالرحيل أصلاً حتى دون عرض.

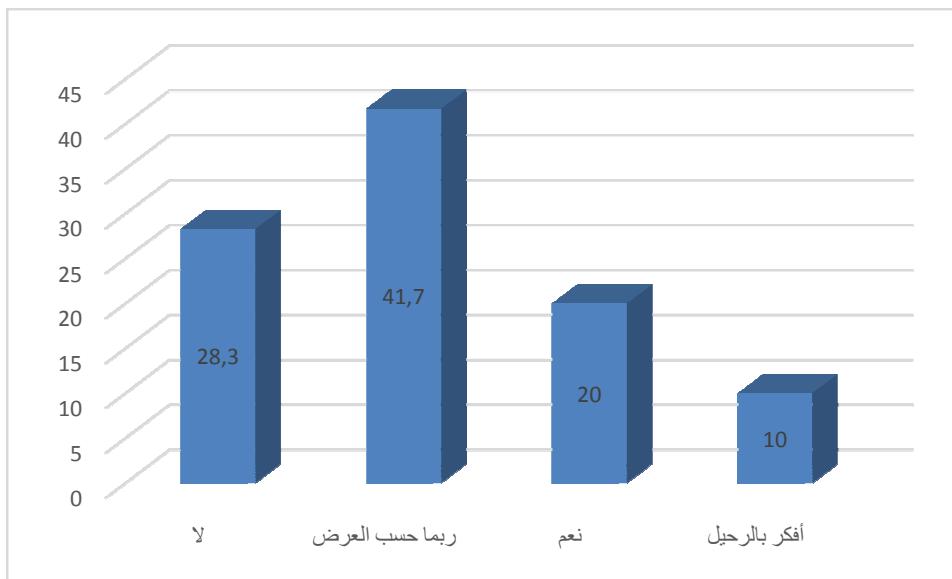
التحليل النوعي:

تعكس هذه النتائج مستوىً متوسطاً من الولاء التنظيمي بين العاملين، حيث أن أكثر من نصف العينة (71.7%) إما مستعدون للمغادرة أو متذمرون وقابلون للإقناع، وهو ما قد يشير إلى هشاشة الالتزام المهني واستعدادهم للتنقل الوظيفي عند توفر بدائل مغربية.

كما يُلاحظ أن أقل من الثلث (28.3%) أعرّوا عن رفضهم لفكرة المغادرة، ما يعني أن الولاء التنظيمي الصلب منخفض نسبياً، وهو ما يتطلب تدخلاً إدارياً يعزّز ارتباط العاملين بالمؤسسة، لا سيما من خلال تحسين ظروف العمل، وتفعيل المشاركة، وزيادة فرص التقدير والترقية.

وينبئون من نسبة الـ 10% التي تفكّر بالرحيل بشكل دائم أن هناك فئة تشعر بعدم الرضا الوظيفي أو النفسي داخل المؤسسة، ما يفرض تحليلًا نوعياً دقيقاً لأسباب الإحباط أو عدم الاندماج التنظيمي لديها.

من منظور علم اجتماع العمل، فإن هذه النزعة نحو "التقل الوظيفي المحتمل" تعبر عن ضعف في استراتيجيات الإبقاء على الكفاءات، مما قد يؤثر على استقرار المؤسسة وفاعليتها على المدى الطويل.



الجدول رقم (11) يبين الاستجابات حول شعور الفرد أن صوته مسموع وله تأثير حقيقي داخل المؤسسة

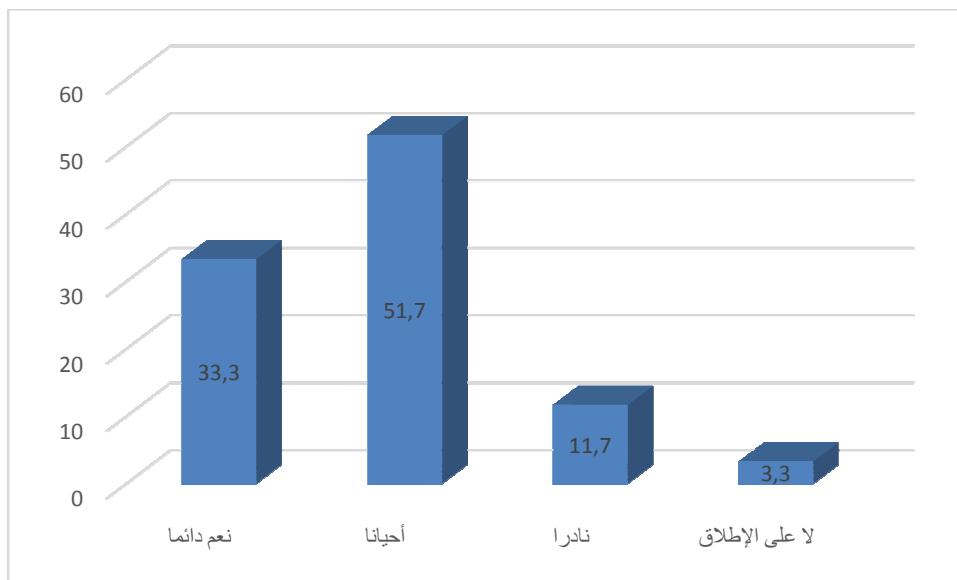
النسبة	النكرار	المجموع
33.3	20	نعم دائمًا
51.7	31	أحياناً
11.7	7	نادراً
3.3	2	لا على الإطلاق
100	60	

تبين المعطيات أن 33.3% يشعرون بأن صوتهم مسموع دائمًا داخل المؤسسة، في حين عبر أكثر من نصف العينة، أي 51.7% عن شعورهم بأن صوتهم مسموع أحياناً فقط، أما نسبة 11.7% فأكدوا أن صوتهم نادراً ما يؤخذ بعين الاعتبار، بينما صرّح 3.3% بأنهم لا يشعرون بأي تأثير حقيقي لصوتهم على الإطلاق.

تشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت ملحوظ في إدراك الأفراد لمدى تمثيلهم ومشاركتهم الحقيقية في صنع القرار داخل المؤسسة. إذ رغم أن ثلث المشاركين تقريباً يعبرون عن شعور دائم بسماع صوتهم، فإن الغالبية (51.7%) تشعر بأن تأثيرها محدود وموسمي، وهو ما يُعد مؤشراً على أن ثقافة الحوار داخل المؤسسة ربما غير مستقرة أو انتقائية.

كما أن وجود ما يقارب 15% من الأفراد (الذين يشعرون بأن صوتهم نادراً ما يُسمع أو لا يُسمع أبداً)، يعكس وجود فئة مهمنة تنظيمياً، قد تعاني من ضعف التقدير أو الإقصاء من دوائر التأثير، وهو ما يؤثر سلباً على انتمائها وولائها المهني.

من منظور علم اجتماع التنظيم، فإن سماع صوت العاملين يمثل أحد الركائز الأساسية في ترسیخ ثقافة المشاركة وتعزيز الشعور بالعدالة والانتماء. وتشير هذه البيانات إلى ضرورة تطوير قنوات التواصل المؤسسية وتفعيل الآليات التي تضمن مشاركة فعلية وغير صورية في القرارات المؤثرة على بيئة العمل.



الجدول رقم (12) يبيّن الاستجابات حول إيمان الفرد أن المشاركة في القرار تعزز الشعور بالعدالة

التنظيمية

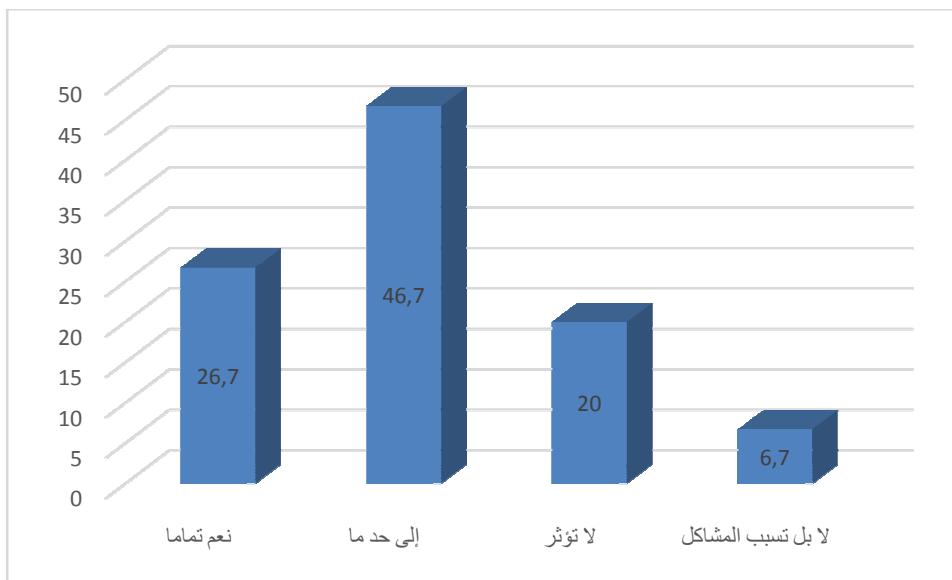
النسبة	النكرار	
26.7	16	نعم تماماً
46.7	28	إلى حد ما
20	12	لا تؤثر
6.7	4	لا بل تسبب المشاكل
100	60	المجموع

تُظهر المعطيات أن 26.7% يؤمنون بأن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الشعور بالعدالة التنظيمية بشكل تام، بينما يرى 46.7% أن ذلك يحدث إلى حد ما، وفي المقابل اعتبر 20.0% أن المشاركة لا تؤثر على شعورهم بالعدالة التنظيمية، بينما صرّح 6.7% بأن المشاركة قد تُسبب مشاكل تنظيمية بدلًا من تحقيق العدالة.

تعكس هذه النتائج إدراكًا عامًا إيجابيًّا نسبيًّا لدى العاملين لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار كأدلة لتحقيق العدالة داخل المؤسسة، حيث أن حوالي 73.4% من العينة (أي من يرونها مفيدة كليًّا أو جزئيًّا) يربطون بين المشاركة والعدالة التنظيمية، ما يدل على وجود رغبة ضمنية في الشفافية وتوزيع السلطة بشكل أكثر توازنًا.

من ناحية أخرى، تشير نسبة 26.7% من يرون أنها لا تؤثر أو تسبب مشكلات (إلى وجود فجوة في الثقة أو التجارب السلبية المرتبطة بالمشاركة، والتي قد تتبع من مشاركات شكلية أو توترات ناتجة عن تضارب المصالح عند إشراك العاملين في القرارات).

في سياق علم اجتماع العمل والتنظيم، تُعد العدالة التنظيمية عنصراً محورياً في تحقيق الولاء، والإحساس بالانتماء، والاستقرار داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن تعزيز آليات المشاركة الحقيقية والشفافية يمكن أن يُسهم في تقوية البنية القيمية داخل المؤسسة وتقليل الشعور بالتمييز أو التهميش.



الجدول رقم (13) يبين الاستجابات حول أسلوب القيادة الأكثر تحفيزاً للفرد للشعور بالولاء

النسبة	النوعية	القيمة
31.7	القيادة التشاركية (مشاركة الفريق في القرار)	19
38.3	القيادة الديمocrطية (احترام الرأي والاقتراحات)	23
18.3	القيادة التحويلية (التركيز على الرؤية والتحفيز)	11
11.7	القيادة السلطوية (قرارات)	7

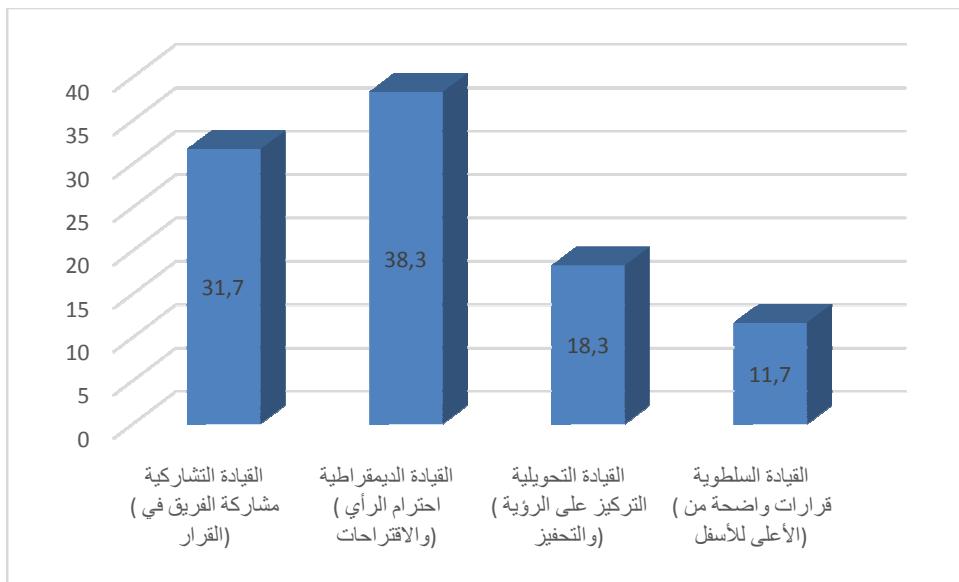
		واضحة من الأعلى للأسفل)
100	60	المجموع

تشير النتائج إلى أن 38.3% يفضلون القيادة الديمocrطية، التي تقوم على احترام الرأي والاقتراحات بوصفها الأسلوب الأكثر تحفيزاً لشعورهم بالولاء، كما عبر 31.7% عن تفضيلهم القيادة التشاركية التي تتيح مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات، بينما اختارت نسبة 18.3% القيادة التحويلية التي تركز على الرؤية والتحفيز المستمر، في حين نجد 11.7% يشيرون إلى أن القيادة السلطوية هي الأكثر تحفيزاً لهم.

تبز هذه المعطيات وجود ميل واضح لدى غالبية أفراد العينة نحو الأساليب القيادية التي تتسم بالشوري، الاحترام، والتحفيز الإيجابي. إذ إن مجموع من اختاروا القيادة الديمocrطية والشاركية يبلغ 70%， وهو ما يعكس رغبة قوية في الانخراط الفعلي في بيئة عمل تقوم على التفاعل، والتقدير المتبادل، وصناعة القرار الجماعي.

الاهتمام الملحوظ بأسلوب القيادة التحويلية أيضاً (18.3%) يدل على وجود تقدير لدى بعض الأفراد للقيادات التي تمتلك رؤية استراتيجية وتحفز الأفراد على النمو المهني، مما يعزز الارتباط بالمؤسسة. أما انخفاض نسبة من يفضلون القيادة السلطوية (11.7%)، فيعكس تراجع القبول بالنماذج التقليدية الصرامة التي تعتمد على تسلسل الأوامر وغياب الحوار، وهو مؤشر على تطور الوعي التنظيمي لدى الأفراد ورغبتهم في التقدير والمشاركة.

لذا فإن أنماط القيادة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة المؤسسية وتحقيق الولاء التنظيمي. وتوضح هذه النتائج أن تعزيز أساليب القيادة التشاركية والديمocrطية يمكن أن يسهم في رفع الروح المعنوية، وتنبيت الانتماء المؤسسي، والحد من النزاعات أو التسرب الوظيفي.



المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

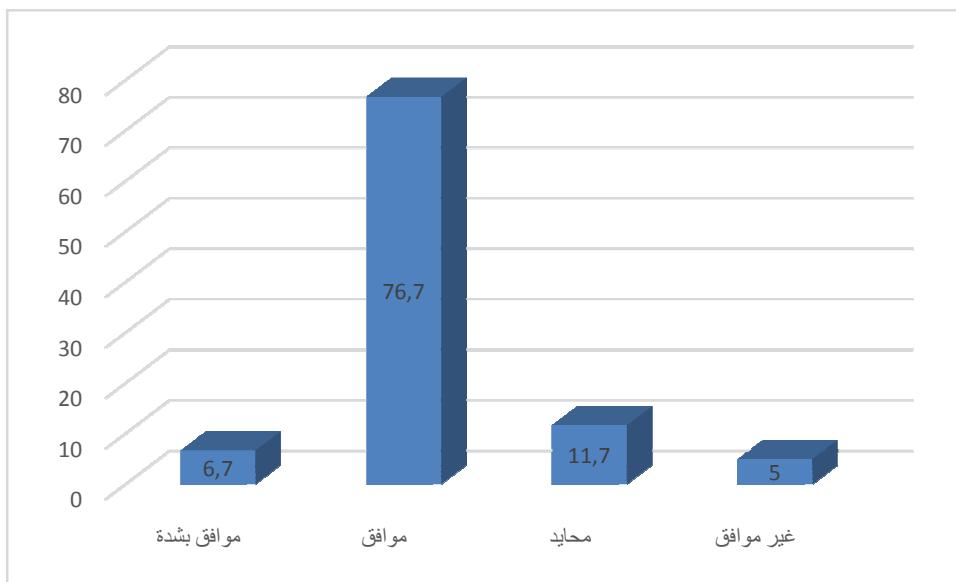
الجدول رقم (14) يبين الاستجابات حول عمل المؤسسة على إشراك العمال في صنع القرار

النسبة	النوع	النوع
6.7	4	موافق بشدة
76.7	46	موافق
11.7	7	محايد
5	3	غير موافق
100	60	المجموع

نُظِّمَت النتائج أن نسبة 76.7% وافقوا على أن المؤسسة تعمل على إشراك العمال في صنع القرار، فيما عَبَرَ 6.7% عن موافقتهم الشديدة، بينما اتَّخذَ 11.7% موقفاً محايداً، في حين رَفَضَ هذا التصور 5%. تشير المعطيات إلى وجود انطباع إيجابي واسع نسبياً بين العاملين حول جهود المؤسسة في إشراكهم في اتخاذ القرار، حيث أن ما مجموعه 83.4% من العينة (موافق بشدة وموافق) يعترفون بوجود آليات مشاركة فعلية أو رمزية داخل المؤسسة. هذه النسبة تمثل مؤشراً قوياً على وجود بيئة عمل تتبَّنى - على الأقل في التصور العام - نمطاً تشاركيًّا في الإدارة.

مع ذلك، فإن النسبة الضعيفة لمن عَبَرُوا عن موافقة شديدة (6.7%) تُوحي بأن درجة المشاركة قد لا تكون عميقَة أو مؤثِّرة بشكل كبير في الواقع، بل ربما تكون شكليَّة أو محدودة ببعض المستويات دون غيرها. وهو ما تؤكِّده أيضاً نسبة الحياديين (11.7%) الذين قد يكونون غير متأكدين من فاعلية هذه المشاركة، أو لم يلمسوا أثراً حقيقياً لها على مهامهم اليومية.

أما نسبة الرافضين (5%) فتشير إلى وجود فئة تشعر بالتهميش أو الإقصاء، وهو أمر يجب الانتباه إليه عند التفكير في تطوير آليات صنع القرار داخل المؤسسة، خصوصاً إذا ارتبط بمستويات أدنى وظيفياً أو إدارياً.



الجدول رقم (15) يبين الاستجابات حول اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العمال

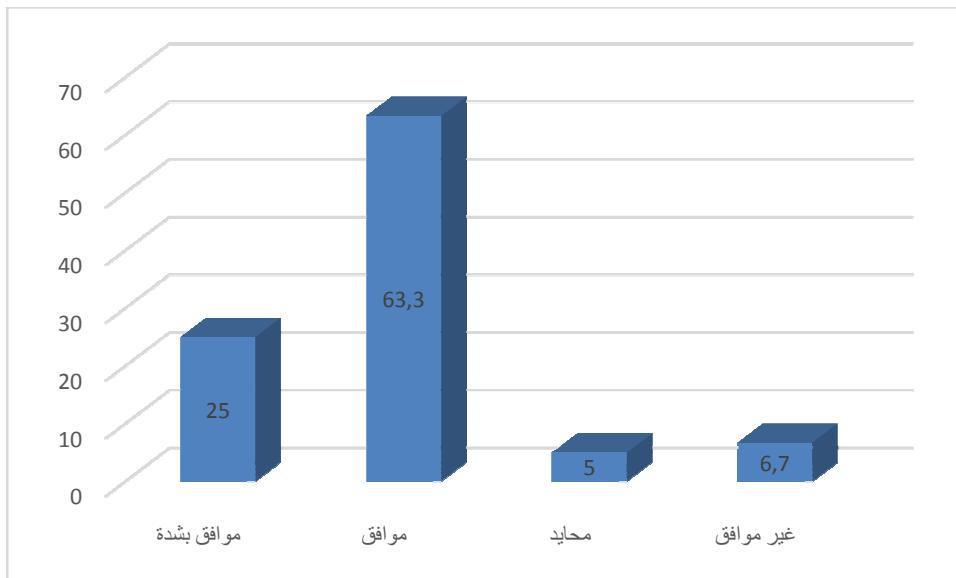
النسبة	النوع	النوع
25	18	موافق بشدة
63.3	38	موافق
5	3	محايد
6.7	4	غير موافق
100	60	المجموع

تُظهر البيانات أن 63.3% وافقوا على أن اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يُحفّزهم، بينما أعرب 25% عن موافقتهم الشديدة على هذه الفكرة، أما 5% فقد اختاروا موقفاً محايداً، بينما عبر 6.7% عن عدم موافقتهم مع هذه الفكرة.

النتائج تُظهر بشكل عام استجابة إيجابية واضحة من العاملين تجاه فكرة اتخاذ القرار الجماعي باعتبارها عنصراً مؤثراً في تحفيزهم. حيث أن مجموع 88.3% (موافقة بشدة وموافقة) يؤكّدون على أهمية القرار الجماعي في تحفيزهم وزيادة التفاعل مع أهداف المؤسسة. وهذا يشير إلى أنّ الغالبية العظمى من

الأفراد يرون في العمل الجماعي في اتخاذ القرارات وسيلة فعالة لتحفيز الروح المعنوية ورفع مستويات الأداء.

من جهة أخرى، يشير الـ 5% (محايدين) إلى فئة غير متأثرة بشكل كبير بهذه المشاركة، إما بسبب عدم وضوح أثر القرار الجماعي عليهم أو عدم مشاركتهم الفعلية فيه، بينما يظهر الـ 6.7% (غير موافقين) أن هناك فئة تشعر بأن هذا الأسلوب قد لا يحقق الفوائد المرجوة لهم بشكل عملي، وهو ما قد يعود إلى مشكلات في تطبيق القرار الجماعي أو الشعور بعدم مساواتهم في التأثير الفعلي على القرارات.



الجدول رقم (16) يبين الاستجابات حول المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال للمسؤولية

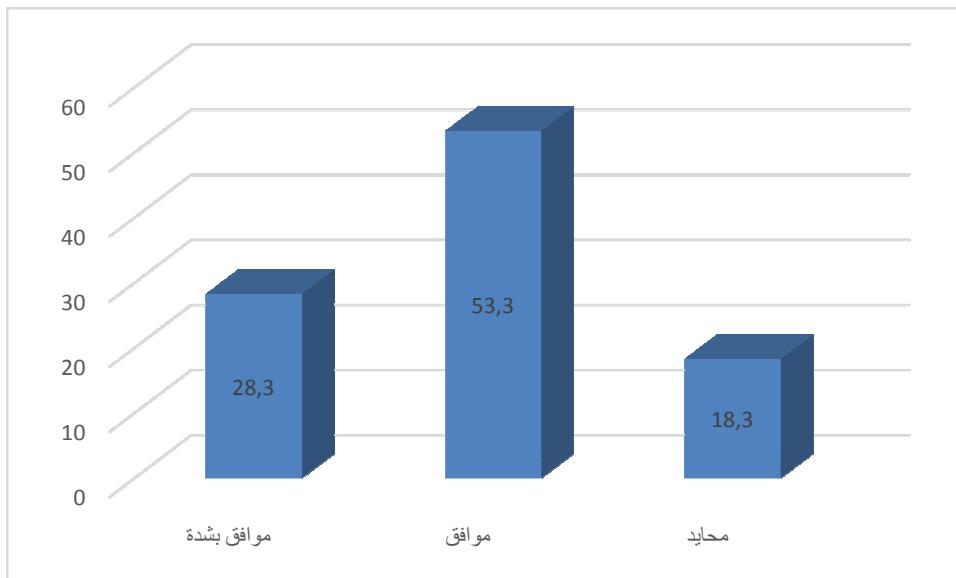
النسبة	النوع	النوع
28.3	17	موافق بشدة
53.3	32	موافق
18.3	11	محايدين
100	60	المجموع

تشير النتائج إلى أن 53.3% وافقوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحملهم للمسؤولية، في حين عبر 28.3% عن موافقتهم الشديدة على هذا التأثير، أما 18.3% فقد اختاروا موقفاً محايدين مما يعكس عدم وجود تأثير واضح أو ملموس عليهم.

تشير المعطيات إلى أن 1.6% من الأفراد (موافق بشدة وموافق) يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم بشكل كبير في تعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل والمؤسسة. هذا يدل على أن الغالبية

العظمى من العاملين يشعرون بأن توسيع مشاركتهم في القرارات يمنحهم المزيد من الثقة ويدفعهم إلى التحمل المسؤول للمسؤوليات التي تقع على عاتقهم.

من جهة أخرى، فإن 18.3% من الأفراد (محايدين) يعكسون عدم يقينهم أو عدم تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على تحملهم المسؤولية. قد يعود هذا إلى عدم وجود آلية واضحة أو فعالة للمشاركة في اتخاذ القرارات أو شعورهم أن المشاركة محدودة في نوعية القرارات أو مستويات القرار.



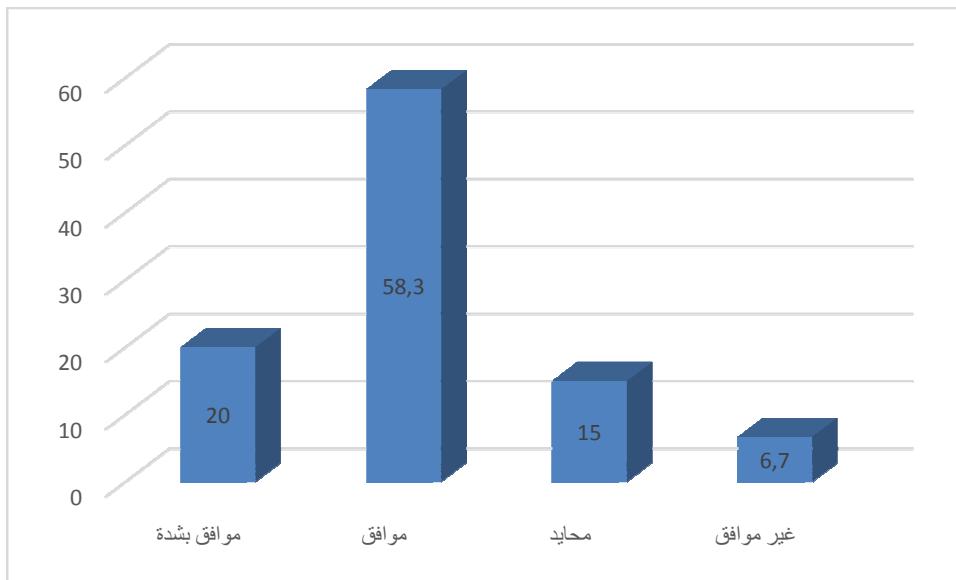
الجدول رقم (17) يبين الاستجابات حول تمتع العمال بمؤهلات تمكّنهم في مشاركة اتخاذ القرارات

النسبة	النوع	النوع
20	12	موافق بشدة
58.3	35	موافق
15	9	محايد
6.7	4	غير موافق
100	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن 58.3% وافقوا على أنهم يتمتعون بالمؤهلات التي تمكّنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، بينما عبر 20% عن موافقهم الشديدة، في المقابل نجد نسبة 15% اختاروا موقفاً محايداً، بينما أبدوا عدم موافقتهم 6.7%.

النتائج تعكس إيجابية عامة حول تمتع العاملين بمؤهلات المطلوبة للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن 78.3% من الأفراد (موافق بشدة وموافق) يرون أن لديهم المؤهلات والمعرفة التي تمكّنهم من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وهذا يدل على أن غالبية العاملين يشعرون بأنهم يمتلكون الكفاءات والقدرات اللازمة للتأثير في صنع القرار داخل المنظمة.

من جهة أخرى، فإن 15% من الأفراد (محايدين) قد يعكسون مستوى من عدم اليقين حول ما إذا كانت مؤهلاتهم كافية للمشاركة في القرارات بشكل مؤثر، أو ربما يرون أن الفرص غير متاحة لهم. بينما 6.7% (غير موافقين) قد يعبرون عن شعورهم بعدم التأهيل الكافي أو فقدان الثقة في قدرتهم على المساهمة بشكل فعال في اتخاذ القرارات، مما قد يعكس تحديات تتعلق بالتدريب أو نقص في الخبرات العملية التي تمكنتهم من المشاركة الفعالة.



الجدول رقم (18) يبين الاستجابات حول المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تبادل المهارات بين العمال

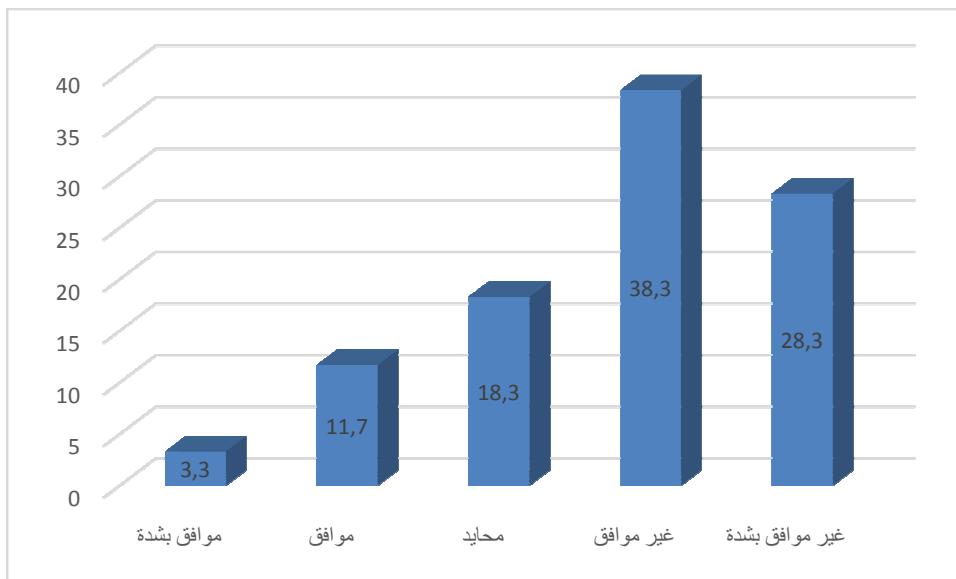
النسبة	الناتج	
3.3	17	موافق بشدة
11.7	23	موافق
18.3	11	محايد
38.3	7	غير موافق
28.3	5	غير موافق بشدة
100	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن 11.7% وافقوا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تبادل المهارات بين العمال، بينما عبر 3.3% عن موافقتهم الشديدة، أما 18.3% فقد اختاروا موقفاً محايداً، في حين أبدى 38.3% عدم موافقتهم، و 28.3% عبروا عن عدم موافقتهم الشديدة.

تشير هذه النتائج إلى أن الآراء حول تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على تبادل المهارات بين العاملين تتفاوت بشكل واضح. فقد أبدى 15% من الأفراد (موافقة بشدة وموافقة) دعماً محدوداً لهذا التأثير، مما

يعني أن القليل فقط من الأفراد يعتقدون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم بشكل فعال في تبادل المهارات . بينما يُظهر الشكل الأكبر من البيانات (66.6%) عدم توافق أو حيادية في هذا الموضوع، حيث يعكس ذلك عدم إيمان واسع النطاق بأن المشاركة في القرارات تؤدي بالضرورة إلى تبادل المهارات بين الموظفين.

النسبة العالية من الرافضين (38.3% و28.3%) تشير إلى إدراك محدود أو فشل في التجربة العملية لتطبيق مثل هذا النظام في المؤسسة. من الممكن أن يكون هناك نقص في التنسيق أو بيئة العمل التي تدعم هذا التبادل بين الأفراد.



الجدول رقم (19) يبين الاستجابات حول السماح للعمال بتقديم اقتراحات عند حضورهم للاجتماعات

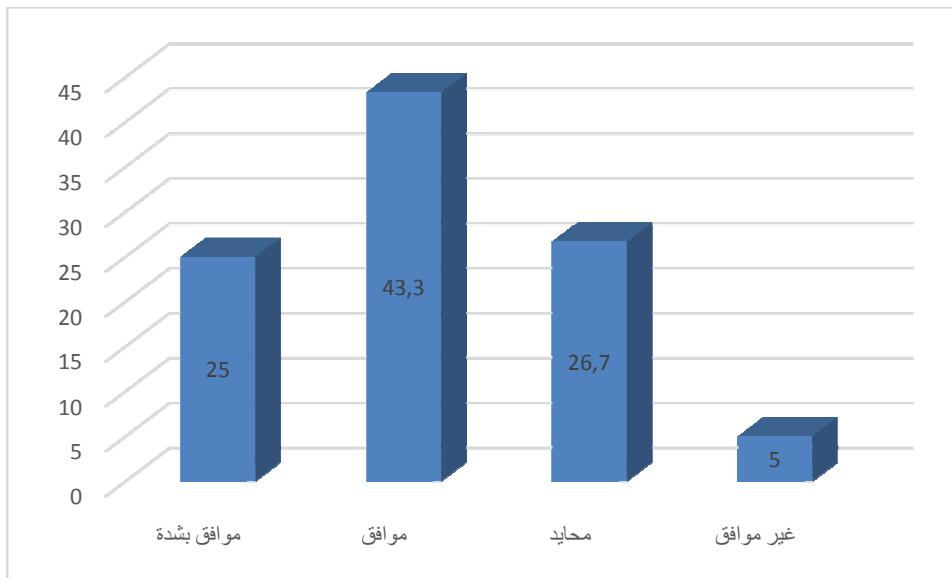
النسبة	النوع	النسبة
25	موافق بشدة	15
43.3	موافق	26
26.7	محيد	16
5	غير موافق	3
100	المجموع	60

تشير البيانات إلى أن 43.3% وافقوا على أنه يتم السماح لهم بتقديم اقتراحات عند حضورهم للاجتماعات، بينما عبر 25% عن موافقتهم الشديدة، في المقابل نجد 26.7% اختاروا موقفاً محيداً، بينما 5% أبدوا عدم موافقتهم.

تشير هذه النتائج إلى رؤية إيجابية بشكل عام تجاه السماح للعمال بتقديم اقتراحاتهم أثناء الاجتماعات . 68.3% من العاملين (موافقة بشدة وموافقة) يشعرون بأن لديهم الفرصة للمشاركة في تقديم اقتراحاتهم

خلال المجتمعات، مما يعكس بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة والإسهام في تحسين العمليات داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، فإن 26.7% من الأفراد (محايدين) قد يعكسون شعوراً بالشك أو عدم التأكيد حول مدى تعديل هذا الحق بشكل فعلي، أو قد يظنون أن الاقتراحات التي يقدمونها لا تلقى اهتماماً أو يتم تجاهلها. بينما تُعتبر نسبة 5% (غير موافقين) صغيرة، لكنها قد تشير إلى وجود نقص في الشفافية أو عدم مراعاة فعالة لآراء بعض العاملين في المجتمعات المؤسسة.



الجدول رقم (20) يبين الاستجابات حول المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة القرارات المتخذة

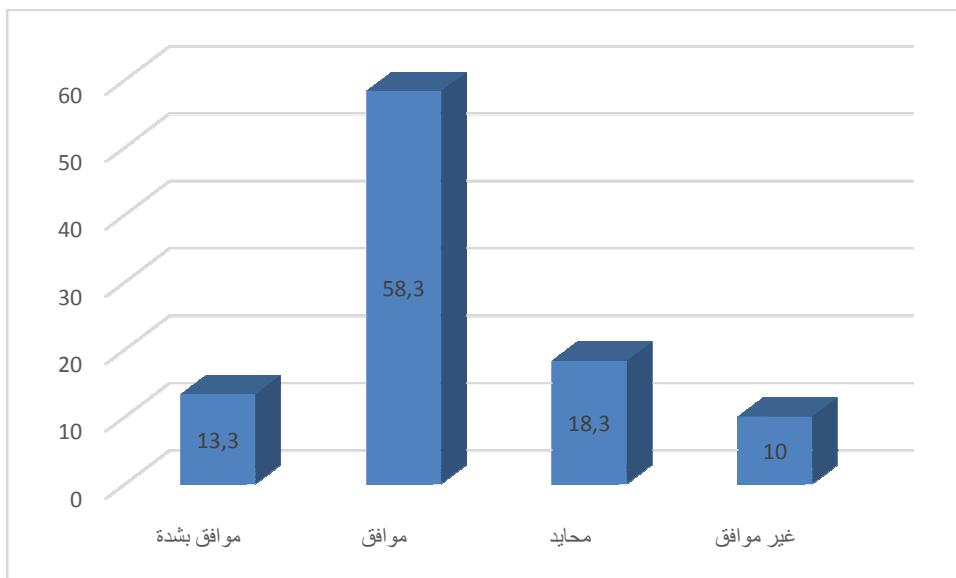
النسبة	النوع	النسبة
13.3	موافق بشدة	8
58.3	موافق	35
18.3	محاب	11
10	غير موافق	6
100	المجموع	60

تشير البيانات إلى أن 58.3% وافقوا على أن المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة القرارات المتخذة، بينما عبر 13.3% عن موافقتهم الشديدة، في المقابل نجد 18.3% اختاروا موقفاً محابياً، بينما أبدوا عدم موافقتهم 10%.

تشير النتائج إلى أن هناك رؤية إيجابية إلى حد ما تجاه تأثير المركزية على طبيعة القرارات. فقد أبدى 71.6% من الأفراد (موافقة بشدة وموافقة) اعتقادهم بأن المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل واضح

على نوعية أو شكل القرارات المتخذة داخل المؤسسة. قد يشير ذلك إلى أن القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات العليا تؤثر بشكل كبير في تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تسيطر على العمليات التنظيمية.

من ناحية أخرى، فإن 18.3% من الأفراد الذين اختاروا موقفاً محايداً قد يعكسون عدم وضوح حول العلاقة بين المركزية في اتخاذ القرارات وطبيعة القرارات نفسها. قد يعبر هذا عن عدم التفاعل المباشر مع آلية اتخاذ القرارات المركزية أو الشعور بالتحفظ تجاه تأثيرها على قرارات العمل اليومية. أما نسبة الـ 10% من الأفراد الذين لا يوافقون، فقد يدل ذلك على مواقف سلبية أو عدم موافقة على أسلوب المركزية في اتخاذ القرارات، حيث قد يشعر هؤلاء بأن تفويض السلطات أو اللامركزية يمكن أن تكون أكثر فاعلية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بشكل يعكس احتياجات ومستوى العاملين بشكل أفضل.



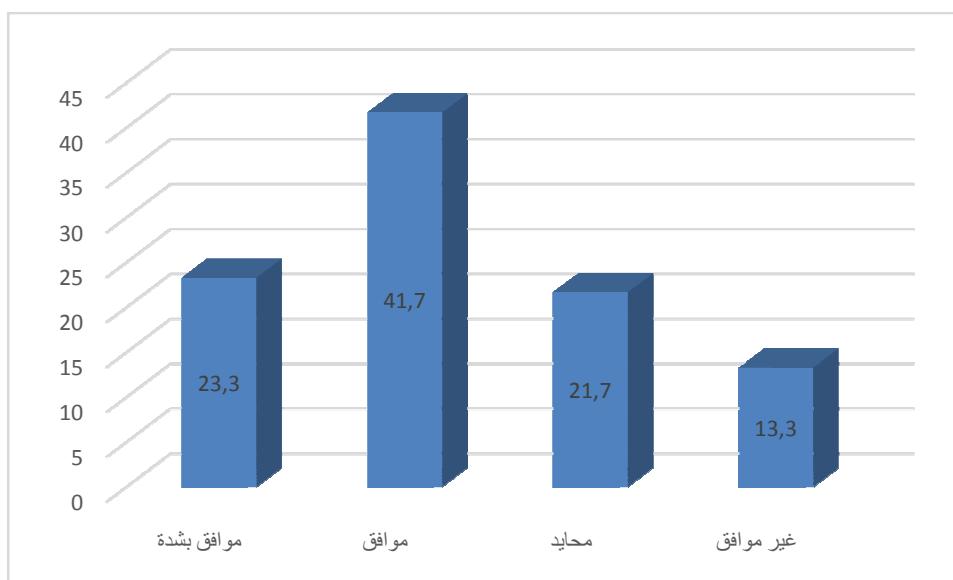
الجدول رقم (21) يبين الاستجابات حول عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار تقلل من مستوى أدائهم

النسبة	النوعية	النسبة
23.3	موافق بشدة	14
41.7	موافق	25
21.7	محيد	13
13.3	غير موافق	8
100	المجموع	60

تشير البيانات إلى أن 41.7% وافقوا على أن عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار يقلل من مستوى أدائهم، بينما 23.3% أبدوا موافقتهم الشديدة، في المقابل نجد 21.7% اختاروا موقفاً محايضاً، بينما 13.3% أبدوا عدم موافقتهم.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك رؤية عامة سلبية بشأن تأثير عدم مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات على أداء العاملين. فقد أبدى 65% من الأفراد (موافقة بشدة وموافقة) اعتقادهم بأن عدم مشاركة الرئيس العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى تقليل مستوى الأداء. هذا يدل على أن العاملين يشعرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل إيجابي على تحفيزهم والتزامهم تجاه العمل، وأن غياب هذه المشاركة قد يؤدي إلى انخفاض الحوافز وضعف الأداء.

من جهة أخرى، فإن 21.7% من الأفراد الذين اختاروا موقفاً محايضاً قد يشيرون إلى عدم وضوح تأثير هذا العامل على أدائهم، أو قد يكونون غير متأكدين من العلاقة بين المشاركة وعدمها في اتخاذ القرار وأدائهم الوظيفي. بينما 13.3% من الأفراد الذين لا يوافقون قد يعكسون موقف إيجابية تجاه عدم المشاركة أو أنهم يشعرون أن مستوى أدائهم لا يتأثر بتغييرات في أسلوب القيادة أو المشاركة في اتخاذ القرارات.



الجدول رقم (22) يبين الاستجابات حول زيادة الحوافز التي تقدمها المؤسسة من انتماء العمال لها

النسبة	النكرار	
18.3	11	موافق بشدة
45	27	موافق
25	15	محاي

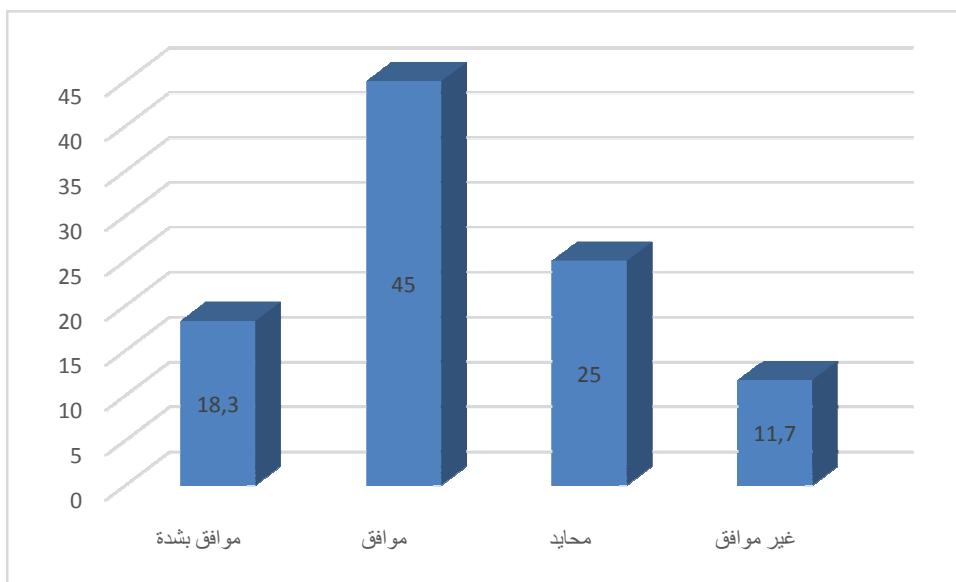
الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

11.7	7	غير موافق
100	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن 45% وافقوا على أن زيادة الحوافر التي تقدمها المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على انتماء العمال لها، بينما 18.3% أبدوا موافقتهم الشديد، في المقابل نجد نسبة 25% اختاروا موقفاً محايداً، بينما 11.7% أبدوا عدم موافقتهم.

تشير النتائج إلى أن هناك رؤية إيجابية إلى حد كبير حول تأثير زيادة الحوافر على انتماء العاملين للمؤسسة. فقد أبدى 63.3% من الأفراد (موافقة بشدة وموافقة) اعتقادهم بأن زيادة الحوافر التي تقدمها المؤسسة يمكن أن تكون لها أثر قوي على تعزيز انتمائهم لها. يظهر هذا بوضوح أن الحوافر لا تقتصر فقط على الجانب المالي، بل تشمل أيضاً التقدير المعنوي والاعتراف بالجهود، مما يعزز الرغبة في البقاء والالتزام داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لـ 25% من الأفراد الذين اختاروا موقفاً محايداً، فقد يشيرون إلى أنهم لا يرون تأثيراً كبيراً للحوافر على انتمائهم، أو قد يكونون في وضعية تتطلب مزيداً من التوضيح حول نوع الحوافر التي يتم تقديمها. بينما 11.7% من الأفراد الذين لا يوافقون قد يعكسون موقفاً سلبياً تجاه الحوافر أو أولويات أخرى بالنسبة لهم قد تكون أكثر أهمية من الحوافر المادية.



الجدول رقم (23) يبين الاستجابات حول مساهمة المعلومات المتاحة بكثرة في تحسين عملية اتخاذ القرارات

النسبة	النهاية	النهاية
23.3	14	موافقة بشدة

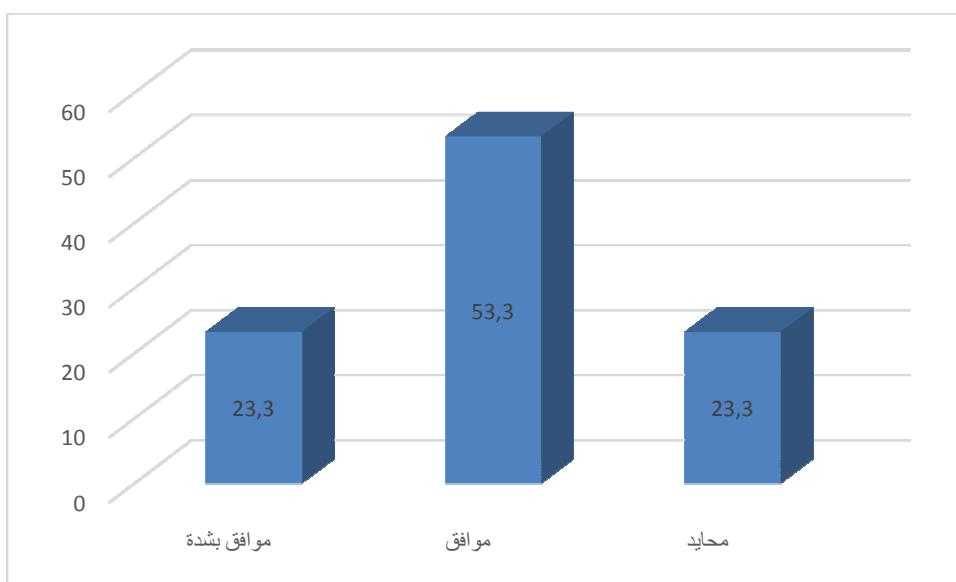
الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

53.3	32	موافق
23.3	14	محايد
100	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن 53.3% وافقوا على أن توفر المعلومات بشكل كبير يحسن عملية اتخاذ القرارات، بينما 23.3% أبدوا موافقهم الشديدة، أما 23.3% المتبقية فقد اختاروا موقفاً محايداً.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك اتفاقاً قوياً بين العاملين على أن توفر المعلومات بشكل مناسب يحسن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. فقد اعتقد 76.6% من الأفراد (موافقة بشدة وموافقة) أن المعلومات المتاحة تلعب دوراً حيوياً في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية. هذا يشير إلى أن العاملين يرون في المعرفة والمعلومات أداة مهمة لتحليل الخيارات المتاحة وتحقيق القرارات الصائبة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بالنسبة لـ 23.3% الذين اختاروا موقفاً محايداً، قد يكونون غير متأكدين من تأثير المعلومات على عملية اتخاذ القرارات أو يرون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً، مثل القيادة أو ثقافة المؤسسة.



الجدول رقم (24) يبين الاستجابات حول زيادة دعم الرئيس للمديرين العاملين في تحسين كفاعتهم في العمل

النسبة	النكرار	
18.3	11	موافقة بشدة
55	33	موافقة
13.3	8	محايد

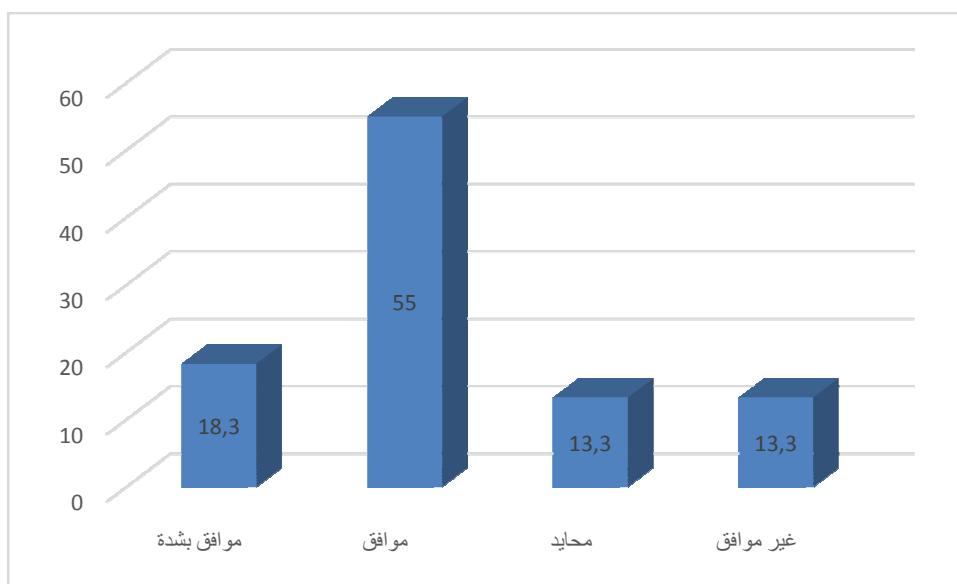
الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

13.3	8	غير موافق
100	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن 55% من أفراد العينة وافقوا على أن زيادة دعم الرئيس للمديرين يساعد في تحسين كفاءتهم في العمل، بينما 18.3% أبدوا موافقتهم الشديدة، أما 13.3% فقد اختاروا موقفاً محايداً، في حين أن نفس النسبة 13.3% أبدوا عدم موافقتهم.

تشير النتائج إلى أن هناك دعماً واسعاً من العاملين لأهمية دعم الرئيس في تحسين كفاءة المديرين داخل المؤسسة. فقد أبدى 73.3% من الأفراد (موافقة بشدة وموافقة) اعتقادهم بأن الدعم الرئاسي يعد عاملاً مؤثراً في رفع كفاءة المديرين، وهو ما يعكس تقديرًا للدور الذي يلعبه الرئيس المباشر في تحفيز المديرين ودعمهم بما يحتاجون إليه من موارد وتوجيهات.

أما بالنسبة لـ 13.3% من الأفراد الذين اختاروا موقفاً محايداً، فقد يشيرون إلى أنهم لا يرون تأثيراً كبيراً لهذا الدعم على كفاءة العمل أو قد يكونون في بيئة عملية لا يتتوفر فيها هذا الدعم بشكل ملحوظ. من ناحية أخرى، 13.3% من الأفراد الذين لا يوافقون قد يعكسون موافقهم السلبية تجاه الأسلوب الإداري المتبعة في المؤسسة، أو قد يرون أن الدعم المقدم غير كافٍ أو غير مؤثر في تحسين الكفاءة بشكل ملموس.



الجدول رقم (25) يبين الاستجابات حول عدم اكتساب ثقافة الحوار لدى العمال تؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة	النكرار	
21.7	13	موافق بشدة

61.7	37	موافق
13.3	8	محايد
3.3	2	غير موافق
100	60	المجموع

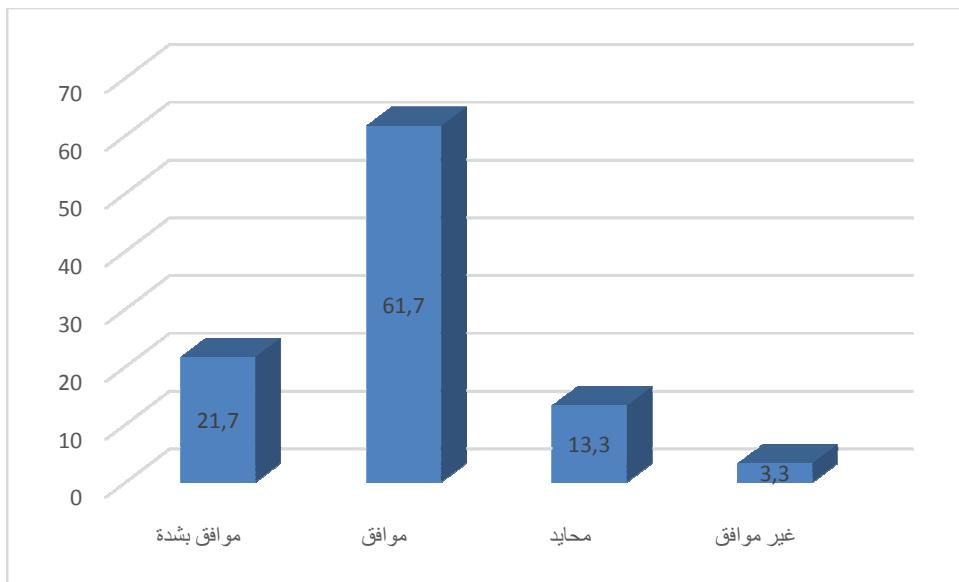
تشير البيانات إلى أن 61.7% وافقوا على أن عدم اكتساب ثقافة الحوار لدى العمال يؤثر بشكل سلبي على عملية المشاركة في اتخاذ القرار، بينما 21.7% أبدوا موافقتهم الشديدة لهذا التأثير، أما 13.3% فقد اختاروا موقفاً محايداً، في حين أن 3.3% أبدوا عدم موافقتهم لهذا الرأي.

تشير هذه النتائج إلى أن هناك إجماعاً نسبياً بين العاملين على أن عدم اكتساب ثقافة الحوار يعد عاملاً مهماً يؤثر سلباً على المشاركة في اتخاذ القرارات. ففي الوقت الذي يعتبر فيه 61.7% من الأفراد أن غياب هذه الثقافة يعيق الفاعلية في المشاركة الجماعية، يعكس ذلك أهمية تعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسات لضمان إسهام الجميع في القرارات الهامة.

يبدو أن ثقافة الحوار تلعب دوراً محورياً في تطوير بيئة العمل وتحقيق مشاركة فعالة للعاملين في اتخاذ القرار. يُظهر ذلك أيضاً أن الشفافية والتواصل المباشر يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين روح العمل الجماعي وتعزيز الولاء التنظيمي.

من جهة أخرى، أبدى 13.3% من الأفراد موقفاً محايداً، ما قد يعني أن بعض العاملين قد لا يرون علاقة مباشرة بين ثقافة الحوار و المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، وقد يعود ذلك إلى طبيعة الوظائف أو الظروف التنظيمية التي لا تشجع على التفاعل المباشر.

أما 3.3% من الأفراد الذين لا يوافقون قد يعكسون رؤية مختلفة، حيث قد يرون أن مؤسساتهم لا تعاني من نقص في ثقافة الحوار أو أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على عملية المشاركة مثل الهيكل التنظيمي أو أسلوب القيادة.



المحور الثالث: الولاء التنظيمي

الجدول رقم (26) يبين الاستجابات حول شعور العمال بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها

النسبة	النوع	النوع
18.3	11	موافق بشدة
65	39	موافق
13.3	8	محايدين
3.3	2	غير موافق
100	60	المجموع

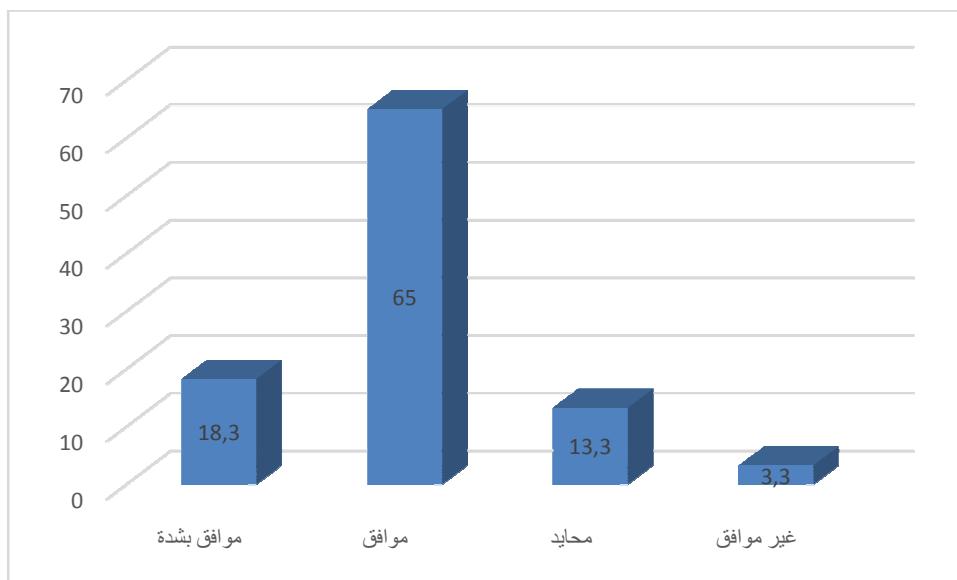
تشير البيانات إلى أن 65% موافقوا على أنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، بينما 18.3% أبدوا موافقتهم الشديدة لهذا الشعور، أما 3.3% فقد اختاروا موقفاً محايدين، في حين أن 3.3% أبدوا عدم موافقتهم على ذلك.

تُظهر هذه النتائج أن غالبية العاملين (65%) يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على تحقيق بيئة عمل صحية. يشير الشعور بالانتماء إلى أن الأفراد يشعرون بأنهم جزء من الهدف العام للمؤسسة، مما يساعدهم في زيادة الالتزام الوظيفي وتحفيز الأداء. كما يُحتمل أن يكون هذا الشعور ناتجاً عن العدالة في المعاملة، وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، أو أن المؤسسة توفر حواجز تشجع الموظفين على الانخراط في النشاطات المؤسسية.

تعد 18.3% من الأفراد الذين أبدوا موافقتهم الشديدة دليلاً على أن الولاء التنظيمي ليس محصوراً في المجموعة الكبرى، بل هناك قسم من الموظفين يملكون تواصلاً عاطفياً عميقاً مع مؤسستهم، وهو ما يعزز الشعور بالاستقرار الوظيفي.

أما 13.3% من الأفراد الذين اختاروا موقفاً محايضاً، قد يشيرون إلى عدم وجود تأثير قوي فيما يتعلق بشعورهم بالانتماء، وقد يكون هذا مرتبطاً بعوامل مثل نوع الوظيفة أو أسلوب القيادة المتبعة في المؤسسة.

وأخيراً، يعتبر 3.3% الذين لا يوافقون مؤسراً على أن هناك تحديات أو مشاكل تنظيمية قد تؤثر سلباً على الشعور بالانتماء لدى بعض العاملين، مثل نقص التواصل الفعال أو عدم العدالة في التعامل، وهو ما قد يتطلب مراجعة السياسات الداخلية وتحسين البيئة التنظيمية.



الجدول رقم (27) يبين الاستجابات حول اهتمام العمال بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها

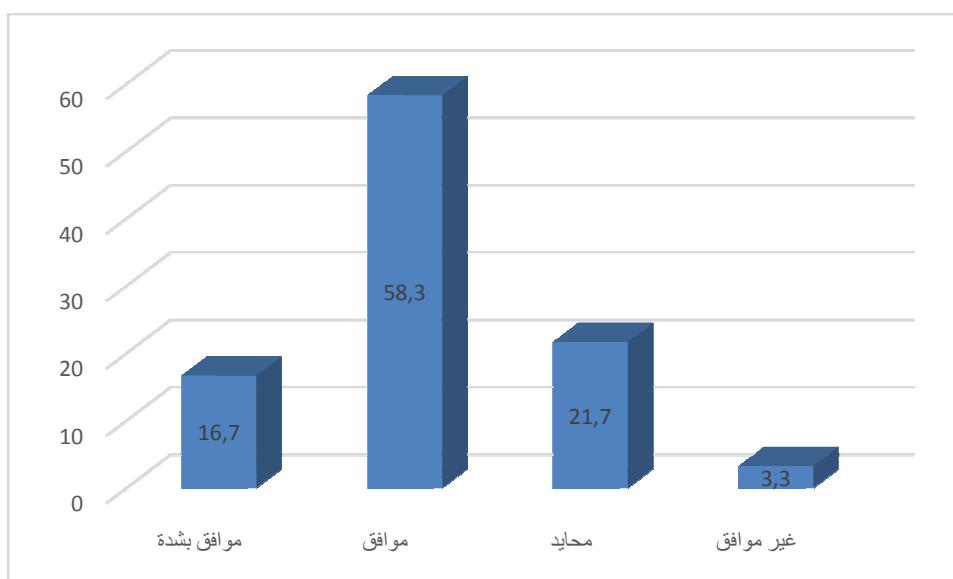
النسبة	النكرار	
16.7	10	موافق بشدة
58.3	35	موافق
21.7	13	محاي
3.3	2	غير موافق
100	60	المجموع

تشير البيانات إلى أن 58.3% وافقوا على اهتمامهم بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها. بينما 16.7% أبدوا موافقتهم الشديدة على هذا الاهتمام، أما 21.7% فقد اختاروا موقفاً محايداً، في حين أن 3.3% أبدوا عدم موافقتهم على ذلك.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين (75%) يُظهرون اهتماماً إيجابياً بسمعة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها. هذا يعد مؤشراً قوياً على أن الموظفين يدركون ارتباط نجاحهم الشخصي بمستوى أداء المؤسسة ككل. إن وجود موافقة شديدة من 16.7% من الأفراد يعكس الالتزام العاطفي والفخر الذي يشعر به هؤلاء الموظفون تجاه المؤسسة، مما يزيد من رغبتهم في المساهمة بشكل أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة.

أما 21.7% الذين اختاروا موقفاً محايداً، فيعكسون حالة من الحياد التي قد تكون نتيجةً لعدم وضوح رؤية المؤسسة بالنسبة لهم أو ضعف في التواصل الداخلي حول أهداف المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الانخراط في تبني أهداف المؤسسة.

وأخيراً، 3.3% من الأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم على هذا الاهتمام قد يشيرون إلى وجود مشاكل تنظيمية قد تؤثر سلباً على تفكيرهم بشأن سمعة المؤسسة. قد تكون هذه النتائج مرتبطة بوجود عوامل سلبية مثل ضعف إدارة السمعة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية، مما يؤثر على تفاعل العمال مع المؤسسة ويفقد من مستوى الانتماء والولاء.



الجدول رقم (28) يبين الاستجابات حول شعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها

النسبة	النكرار	موافق بشدة
11.7	7	موافق بشدة

الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

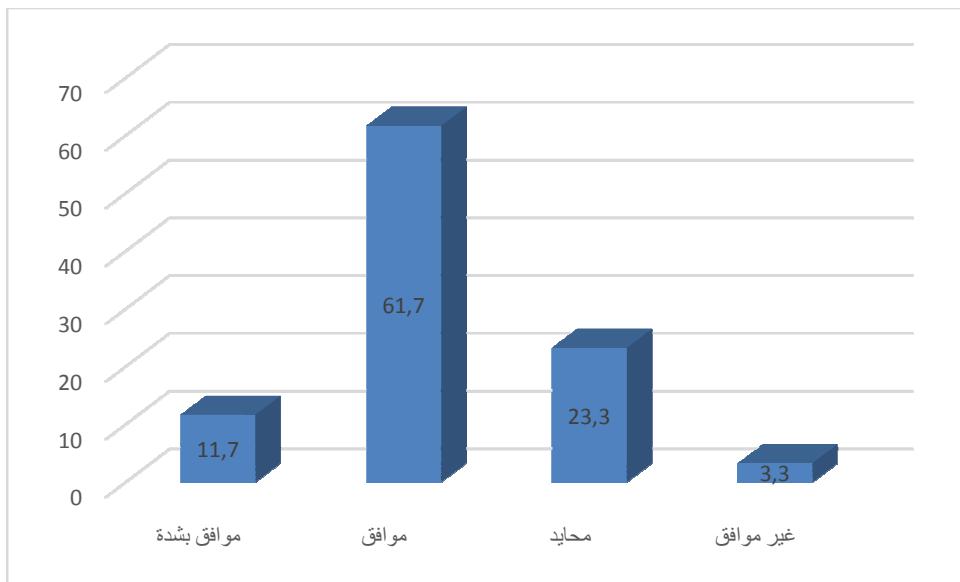
61.7	37	موافق
23.3	14	محايد
3.3	2	غير موافق
100	60	المجموع

البيانات تظهر أن 61.7% موافقون على شعورهم بالفخر تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، بينما 11.7% أبدوا موافقتهم الشديدة، وفي المقابل نجد 23.3% كانوا محايدين، وأخيراً 3.3% أبدوا عدم موافقتهم على الشعور بالفخر تجاه المؤسسة.

تُظهر هذه النتائج أن 73.4% من العمال لديهم شعور إيجابي بالفخر تجاه المؤسسة التي يعملون بها، سواء من خلال الموافقة الشديدة أو الموافقة، وهو مؤشر قوي على أن هؤلاء العمال مرتبطون بمؤسساتهم ويشعرن بأنها تمثل جزءاً من هويتهم الشخصية. يمكن تفسير هذا الشعور بالفخر على أنه انعكاس للنجاح الذي تحقق المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أو قد يكون ناتجاً عن ممارسات إدارية تعزز من احترام الموظف وتشعره بقيمة داخل المؤسسة.

من ناحية أخرى، 23.3% من العمال الذين اختاروا موقفاً محايداً قد يعكسون حالة من عدم الوضوح بشأن أهمية المؤسسة أو عدم تأثيرها المباشر على حياتهم المهنية. كما أن هذه النسبة تشير إلى أن هؤلاء الأفراد ربما لا يرون علاقة قوية بين فخرهم الشخصي والنجاح المؤسسي.

أما بالنسبة لـ 3.3% من الأفراد الذين أبدوا عدم موافقتهم على الشعور بالفخر، فقد يشيرون إلى وجود مشاعر سلبية تجاه المؤسسة، ربما بسبب مشاكل تنظيمية، مثل نقص التقدير أو الظروف الداخلية السلبية التي تؤثر على رؤيتهم تجاه المؤسسة. هذا قد يكون مؤشراً على ضعف في العلاقة بين الموظفين والإدارة أو وجود انعدام في الثقة بين الطرفين.



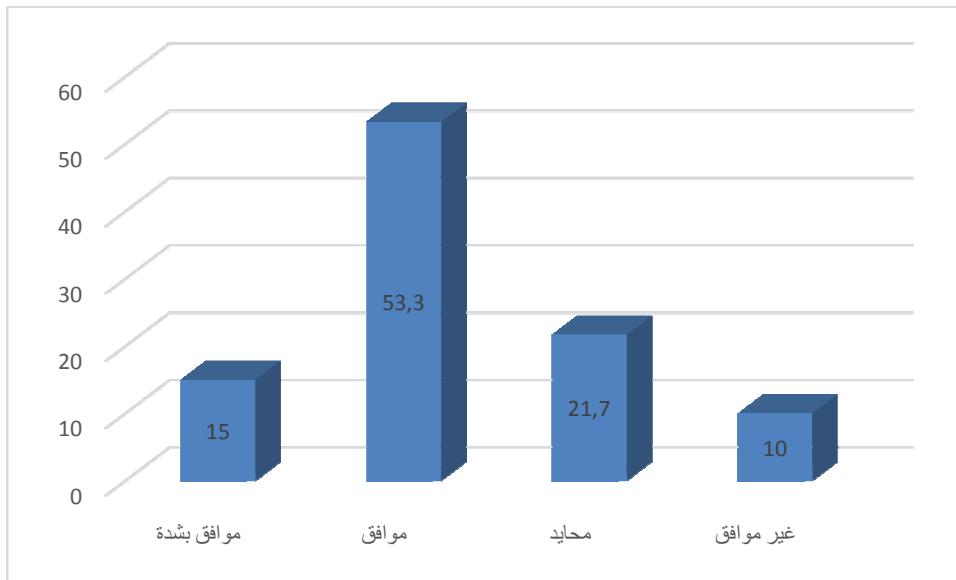
الجدول رقم (29) يبين الاستجابات حول استعداد العمال لبذل مجهود أكبر لنجاح هذه المؤسسة

النسبة	النكر	
15	9	موافق بشدة
53.3	32	موافق
21.7	13	محابي
10	6	غير موافق
100	60	المجموع

البيانات تُظهر أن 53.3% موافقون على استعدادهم لبذل مجهود أكبر لنجاح المؤسسة، بينما 15% أبدوا موافقتهم الشديدة، أما 21.7% كانوا محابيين، وأخيراً 10% أبدوا عدم موافقتهم على بذل مجهود أكبر. تُظهر هذه النتائج أن 68.3% من العمال لديهم استعداد إيجابي لبذل مجهود إضافي لتحقيق نجاح المؤسسة، سواء من خلال الموافقة الشديدة أو الموافقة. هذا يُعبر عن درجة عالية من الالتزام والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يُعد دليلاً على أن هؤلاء العمال يشعرون بأنهم جزء من مشروع مؤسسي أكبر، وأن مساهمتهم الشخصية لها تأثير مهم في تقدم المؤسسة.

النسبة 21.7% من العمال الذين كانوا محابيين قد يعكسون حالة من الحياد أو عدم الوضوح في ما يتعلق بمدى تأثيرهم في نجاح المؤسسة أو رغبتهم في بذل جهد إضافي. قد يكون هؤلاء العمال في مرحلة مراجعة لمستقبلهم المهني داخل المؤسسة أو قد لا يشعرون بالتحفيز الكافي للقيام بجهد إضافي. أما نسبة 10% من العمال الذين أبدوا عدم موافقتهم، فقد يشيرون إلى وجود عوامل تحفيزية سلبية مثل الظروف غير المشجعة، أو الإحباطات المتعلقة بالظروف المعيشية أو المهنية في المؤسسة. قد تكون

هذه النسبة عالمة على وجود نقص في الثقة أو الرضا الوظيفي الذي يؤثر سلباً على رغبتهم في تحسين أدائهم.



الجدول رقم (30) يبين الاستجابات حول حفاظ العمال على ممتلكات المؤسسة كحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية

النسبة	النكرار	
15	9	موافق بشدة
51.7	31	موافق
26.7	16	محاب
6.6	4	غير موافق
100	60	المجموع

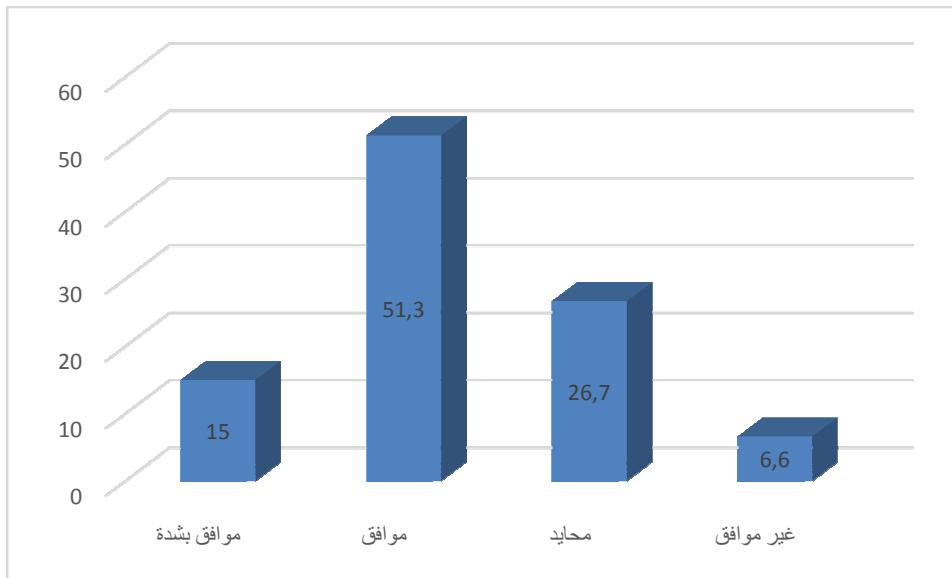
البيانات تشير إلى أن 1.7% موافقون على أنهم يحافظون على ممتلكات المؤسسة بشكل مشابه لحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية، بينما 51.7% أبدوا موافقتهم الشديدة، أما 26.7% كانوا محابين، وأخيراً 6.6% أبدوا عدم موافقتهم على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة بنفس الطريقة.

النتائج تظهر أن 67.5% من العمال يمتلكون تقديرًا عاليًا تجاه ممتلكات المؤسسة، حيث أن نسبة موافقتهم الشديدة والموافقة تعكس التزاماً قوياً بحماية أصول المؤسسة بشكل مشابه لحماية ممتلكاتهم الشخصية. هذه النسبة تُظهر أن هؤلاء العمال يشعرون بالانتماء والمسؤولية تجاه مكان عملهم ويعتبرون المؤسسة جزءاً من حياتهم الشخصية، ما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين الموظف والمؤسسة.

أما 26.7% من العمال الذين كانوا محابين فقد يُظهرون موقفاً غير حاسم أو غير متأكد في ما يتعلق بالحفظ على ممتلكات المؤسسة. هذا قد يكون بسبب عدم وجود حواجز قوية أو تحفيز كافٍ للعمال في

هذا السياق. قد يشعر هؤلاء العمال أن حماية الممتلكات ليست جزءاً أساسياً من واجبهم المهني أو قد لا يكون لديهم الوعي الكافي بشأن أهمية الحفاظ عليها.

وفيما يخص 6.7% من العمال الذين أبدوا عدم موافقتهم، قد يكون هناك قلة في الوعي أو تجارب سابقة سلبية قد تؤثر على تقديرهم للمؤسسة. هذه النسبة قد تشير إلى ضعف في ثقافة الانتماء أو الرضا الوظيفي، مما يمكن أن يكون مؤشراً على ضرورة تعزيز التفاعل الإيجابي بين العمال والمؤسسة، عبر برامج تحفيزية وتوعوية.



الجدول رقم (31) يبين الاستجابات حول شعور العمال بالراحة والطمأنينة عند ممارستهم لأعمالهم اليومية

النسبة	النكرار	موافق بشدة
11.7	7	موافق بشدة
55	33	موافق
25	15	محايدين
8.3	5	غير موافق
100	60	المجموع

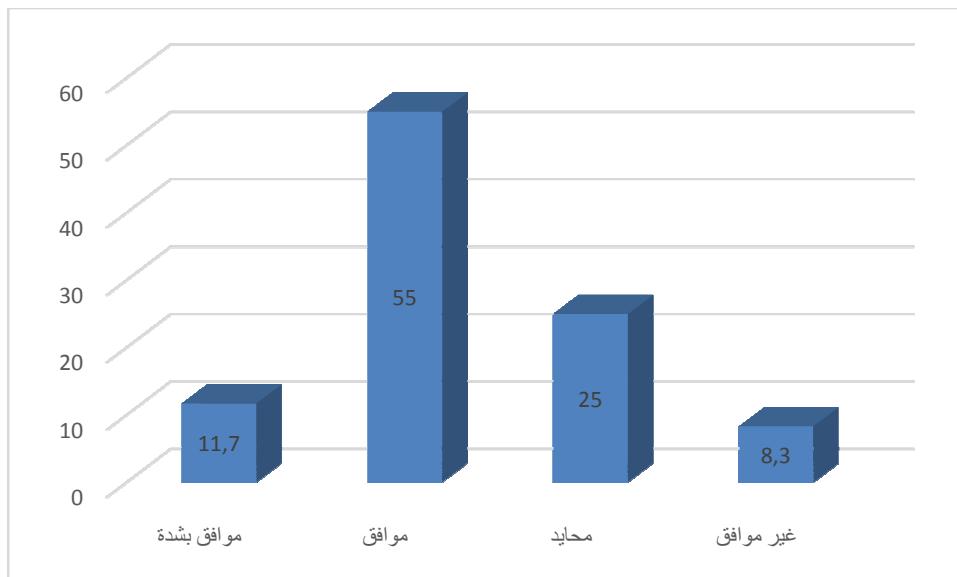
البيانات تشير إلى أن 55% يوافقون على أنهم يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية، بينما 11.7% يوافقون بشدة على نفس الشعور، في المقابل نجد 25% كانوا محايدين، وأخيراً 8.3% أبدوا عدم موافقتهم على شعورهم بالراحة والطمأنينة أثناء العمل.

النتائج تشير إلى أن 66.7% من العمال يشعرون بالراحة والطمأنينة أثناء ممارستهم لأعمالهم اليومية، حيث أن نسبة الموافقة والموافقة بشدة تظهر أن هؤلاء العمال يشعرون بالاستقرار النفسي والوظيفي

أثناء تأدية مهامهم اليومية. هذا الشعور قد يعكس بيئة عمل مريحة ومستقرة، كما يمكن أن يكون مؤشراً على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية الذي تقدمه المؤسسة.

أما 25% من العمال الذين كانوا محايدين، فقد يُظهرون موقفاً غير حاسم بشأن شعورهم بالراحة أثناء العمل. قد يكون هذا نتيجة لعدة عوامل مثل قلة التحفيز أو الضغط الزائد في العمل، مما يجعل هؤلاء العمال غير متأكدين من مدى راحتهم في بيئة العمل.

أما بالنسبة لـ 8.3% من العمال الذين أبدوا عدم موافقتهم، فهذا يشير إلى أن هناك شعوراً بعدم الارتباط أو التوتر أثناء أداء الأعمال اليومية. قد يكون هذا نتيجة لعدة عوامل مثل محدودية الموارد، البيئة التنافسية، أو التحديات المرتبطة بالأداء الوظيفي، مما يؤثر سلباً على الراحة النفسية لهؤلاء العمال.



الجدول رقم (32) يبين الاستجابات حول انتهاء علاقه العمال بالمؤسسة عند انتهاء الفترة بها

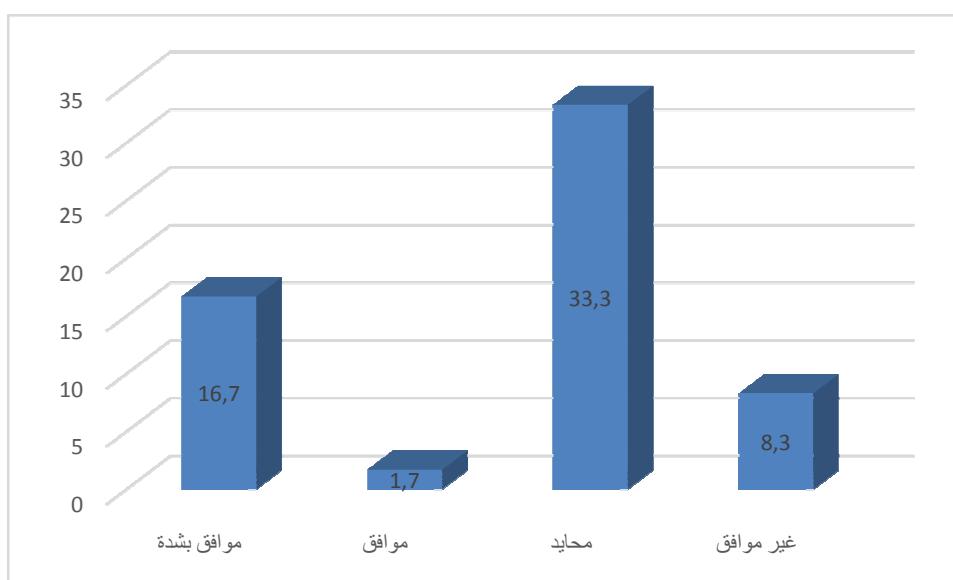
النسبة	النوع	النسبة
16.7	موافق بشدة	10
1.7	موافق	25
33.3	محايدين	20
8.3	غير موافق	5
100	المجموع	60

تشير البيانات إلى أن 16.7% يوافقون بشدة على أن علاقتهم مع المؤسسة تنتهي عند انتهاء الفترة بها، بينما 1.7% يوافقون على هذا بشكل عام، بينما نجد نسبة 33.3% كانوا محايدين في رأيهم حول هذه النقطة، في حين أن 8.3% لم يوافقوا على فكرة انتهاء علاقتهم مع المؤسسة عند انتهاء الفترة بها.

النتائج تظهر أن 18.4% من العمال يشعرون بأن علاقتهم مع المؤسسة تنتهي بشكل نهائي عند انتهاء فترة عملهم، وهذا يشير إلى أن هؤلاء العمال قد يعتبرون العمل في المؤسسة مرحلة مؤقتة أو مرحلة انتقالية في حياتهم المهنية. قد يكون هذا مرتبطاً بعدم وجود رغبة في الاستمرارية أو انعدام الولاء المؤسسي بعد فترة العمل المحددة.

أما 33.3% من العمال الذين كانوا محايدين، فإنهم يظهرون موقفاً غير حاسم بخصوص مسألة انتهاء العلاقة مع المؤسسة. قد يعكس ذلك عدم وضوح الموقف لديهم حول مدى استمرارية علاقتهم مع المؤسسة بعد انتهاء فترة العمل أو ربما تفاعلات غير مباشرة معهم قد تساهم في بقائهم في المؤسسة بعد انتهاء الفترة.

في المقابل، هناك 8.3% من العمال الذين أبدوا عدم موافقتهم على هذا المفهوم، وهذا يشير إلى أن لديهم شعوراً بالاستمرارية أو الارتباط العاطفي بالمؤسسة. هؤلاء العمال قد يرغبون في الاستمرار في العلاقة مع المؤسسة حتى بعد انتهاء فترة عملهم، ربما بسبب الشعور بالانتماء أو وجود فرص للتطور داخل المؤسسة.



الجدول رقم (33) بين الاستجابات حول سعي العمال على أن تكون المؤسسة رائدة دوماً

النسبة	النكرار	
10	6	موافق بشدة
60	36	موافق
21.7	13	محايدين
8.3	5	غير موافق

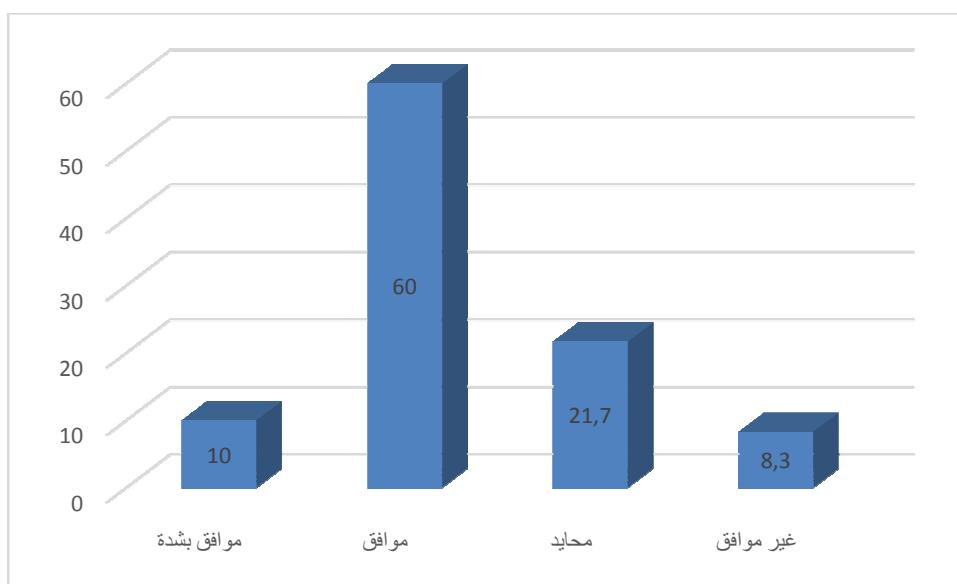
المجموع	60	100
---------	----	-----

تشير البيانات إلى أن 10% يوافقون بشدة على أن سعيهم لكون المؤسسة رائدة دوماً أمر مهم لهم، كما نجد نسبة 60% يوافقون بشكل عام على هذا التصريح مما يظهر أن الغالبية العظمى منهم تؤمن بأهميةبقاء المؤسسة رائدة، بينما جاءت 21.7% محايدين مما يشير إلى عدم وجود رأي واضح لديهم حول هذا الموضوع، ما نسبة 8.3% فنجد هم لم يوافقوا على هذا الطرح مما يعكس قلة اهتمامهم بهذه النقطة.

النتائج توضح أن 70% من العمال (منهم 10% يوافقون بشدة و 60% يوافقون بشكل عام) يؤمنون بأهمية أن تكون المؤسسة رائدة دوماً. هذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من العمال يرتبطون بمستقبل المؤسسة ويرون أنها يجب أن تظل في صدارة المنافسة، وهذا يعكس درجة عالية من الانتفاء والرغبة في المساهمة في نمو المؤسسة.

من جهة أخرى، 21.7% من العمال الذين كانوا محايدين قد لا يكون لديهم رؤية واضحة حول قدرة المؤسسة على الاستمرار في الريادة أو قد يشعرون بأن هناك عوامل خارجية قد تؤثر على قدرة المؤسسة على البقاء رائدة في المستقبل. قد يشير ذلك إلى عدم وجود وعي كافٍ بمستقبل المؤسسة أو عدم متابعة للمشاريع الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز الريادة.

أما 8.3% الذين لم يوافقوا، قد يكون لديهم رؤية مختلفة بشأن كيفية إدارة المؤسسة أو ربما لا يعتقدون أن الريادة هي العامل الأهم بالنسبة لهم في عملهم.



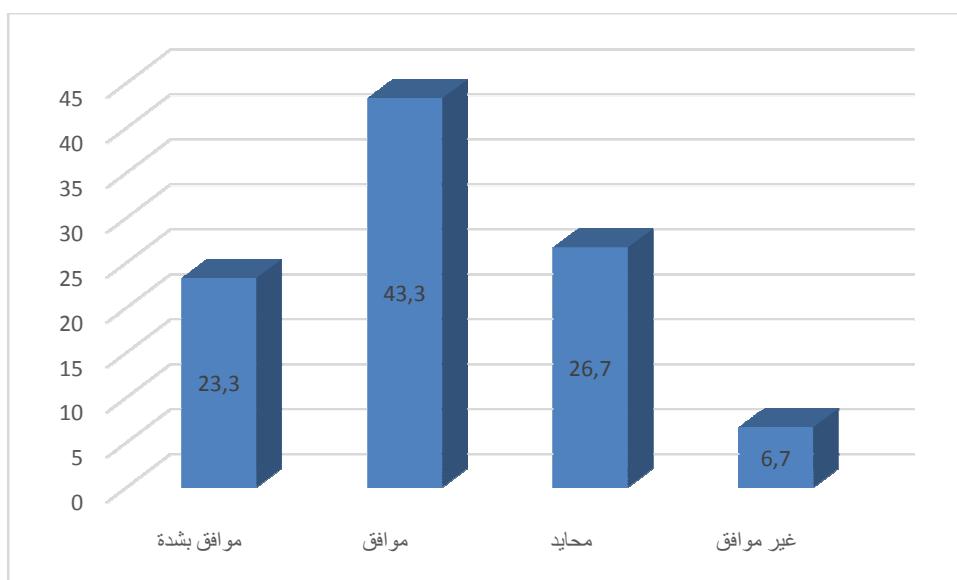
الجدول رقم (34) يبين الاستجابات حول تناسب الأجر الذي يتحصل عليه العمال مع المناصب التي يشغلونها

النسبة	النكر	
23.3	14	موافق بشدة
43.3	26	موافق
26.7	16	محايد
6.7	4	غير موافق
100	60	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 23.3% يشرون على أنهم موافقون بشدة على أن الأجر الذي يحصلون عليه يتناسب مع المناصب التي يشغلونها، بينما أبدى 43.3% موافقتهم على ذلك، في المقابل نجد 26.7% يعبرون عن موقف محايد، في حين 6.7% لم يوافقوا على هذا التناصف. تُظهر النتائج أن أغلبية العمال بنسبة 66.6% (موافق بشدة + موافق) ترى أن الأجر يتناسب مع المناصب التي يشغلونها، ما يدل على رضا عام لدى الموظفين بخصوص سياسة الأجر في المؤسسة. هذا يعكس وجود عدالة نسبية في توزيع الأجر أو على الأقل شعور الموظفين بأنهم يتلقون أجوراً تتوافق مع مسؤولياتهم المهنية.

من جهة أخرى، فإن نسبة المحايدين (26.7%) قد تعكس وجود تباين في الرضا أو غياب وضوح في معايير تحديد الأجر داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر مستقبلاً على الرضا الوظيفي في حال لم تتم معالجته.

أما نسبة غير الموافقين (6.7%) ، فقد تكون نتيجة لشعور بعض العمال بوجود تفاوت غير مبرر في الرواتب أو عدم تقدير مسؤولياتهم بالشكل الكافي، وهو ما قد ينعكس سلباً على الدافعية والتحفيز لديهم.



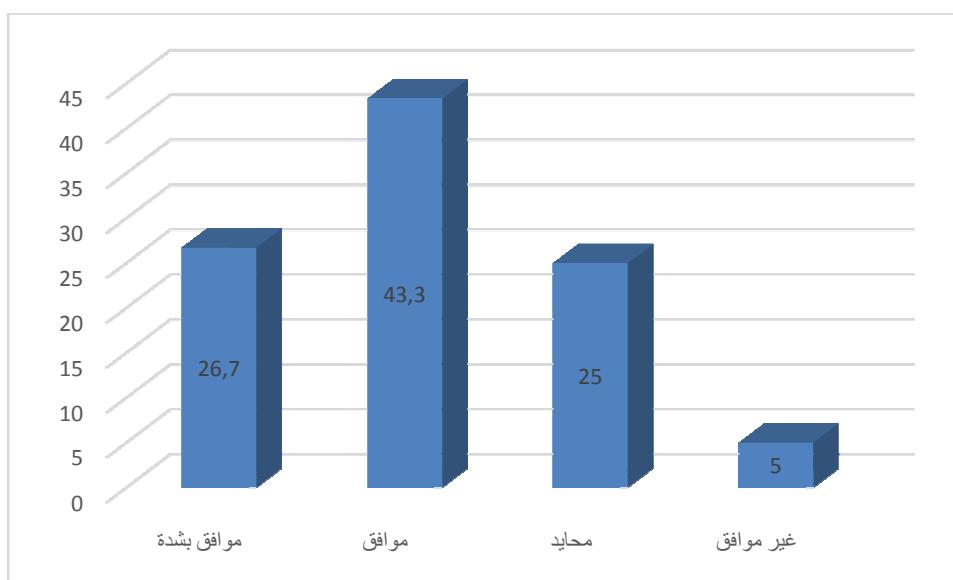
الجدول رقم (35) يبين الاستجابات حول أن بيئة العمل عنا أفضل بكثير مقارنة بالجهات الأخرى

النسبة	النكرار	
26.7	16	موافق بشدة
43.3	26	موافق
25	15	محايد
5	3	غير موافق
100	60	المجموع

تشير نتائج الجدول على أن ما نسبته 26.7% موافقون بشدة على أن بيئة العمل في مؤسستهم أفضل من بيئة العمل في الجهات الأخرى، ونجد 43.3% وافقوا على هذا الطرح، بينما تبقى 25% موافقاً محايداً، وأفاد 5% فقط بأنهم غير موافقين على هذا التقييم.

تشير المعطيات إلى أن نسبة 70% من المبحوثين (موافق بشدة + موافق) تعتبر بيئة العمل داخل المؤسسة إيجابية ومتفوقة مقارنة بالجهات الأخرى. هذه النسبة العالية تعكس مستوى مرتفع من الرضا المهني والشعور بالانتماء، كما تؤدي بوجود عوامل جذب داخلية كالدعم التنظيمي، العلاقات المهنية، أو ظروف العمل المريحة.

أما نسبة المحايدين (25%) ، فقد تدل على تباين في تجارب العاملين أو عدم توفر معلومات كافية لديهم للمقارنة بين المؤسسات. من جهة أخرى، فإن نسبة غير الموافقين (5%) تبقى ضئيلة، لكنها تستحق النظر، إذ قد تشير إلى مواطن قصور أو حالات فردية من عدم الرضا قد تؤثر في أداء بعض العاملين أو لأنهم المهني.



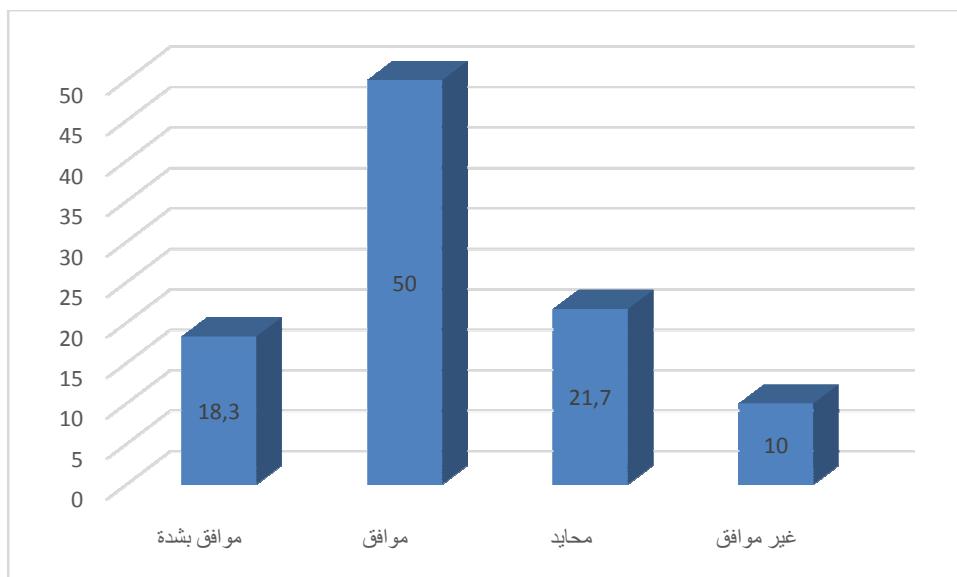
الجدول رقم (36) يبين الاستجابات حول العمل في المؤسسة يلبي الطموحات الوظيفية للعمال

النسبة	النكرار	
18.3	11	موافق بشدة
50	30	موافق
21.7	13	محايد
10	6	غير موافق
100	60	المجموع

تشير نتائج الجدول على أن نسبة 18.3% موافقون بشدة على أن العمل في المؤسسة يحقق طموحاتهم الوظيفية، في حين أبدى 50% موافقتهم على ذلك، بينما نجد أن ما نسبته 21.7% يعبرون عن موقف محايد، كما صرّح 10% بأنهم غير موافقين على أن المؤسسة تلبي طموحاتهم المهنية.

تشير نتائج الجدول إلى أن 68.3% من العمال (موافق بشدة + موافق) يرون أن مؤسستهم توفر مساراً وظيفياً مرضياً ينسجم مع تطلعاتهم المهنية، وهو مؤشر إيجابي على فعالية السياسات الوظيفية داخل المؤسسة، سواء من حيث فرص الترقية، أو التكوين، أو الاعتراف بالأداء.

من جهة أخرى، فإن نسبة المحايدين (21.7%) تعكس وجود شريحة غير قادرة على تقييم مدى تلبية المؤسسة لطموحاتها، ما قد يكون ناتجاً عن غموض المسار المهني أو نقص في تواصل الإدارة مع الموظفين. أما نسبة غير الموافقين (10%) فتدل على وجود فجوة فعلية بين تطلعات بعض الموظفين والواقع المهني، مما يستدعي تحليلاً أعمق لطبيعة هذه الفجوة ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي والتحفيز الداخلي.



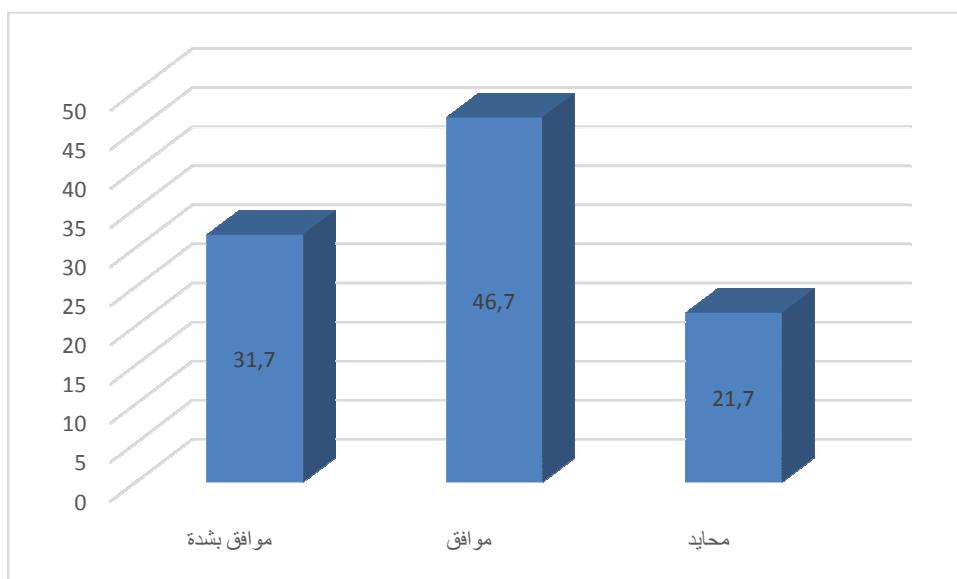
الجدول رقم (37) يبين الاستجابات حول أن تحقيق أهداف المؤسسة أمر مهم بالنسبة للفرد

النسبة	النكرار	
31.7	19	موافق بشدة
46.7	28	موافق
21.7	13	محايد
100	60	المجموع

أشار 31.7% من العمال إلى أنهم موافقون بشدة على أن تحقيق أهداف المؤسسة يعد أمراً مهماً بالنسبة لهم، كما عبر 46.7% عن موافقتهم على ذلك، في المقابل اتخذ 21.7% موقفاً محايداً، دون تسجيل أي نسب للرفض.

تعكس هذه النتائج وجود مستوى عالٍ من التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية، حيث يرى ما مجموعه 78.4% من العمال أن تحقيق أهداف المؤسسة يكتسي أهمية خاصة لديهم. ويعتبر هذا مؤشراً على درجة مرتفعة من الانتماء التنظيمي والولاء، ويؤكد على إدراك العمال بأن نجاح المؤسسة مرتبط بشكل مباشر بنجاحهم الوظيفي واستقرارهم المهني.

أما نسبة المحايدين (21.7%)، فقد تشير إلى افتقار بعض الأفراد إلى الاندماج الكامل في الرواية المؤسسية أو إلى ضعف التواصل الداخلي الذي يربط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بمساهمات الأفراد اليومية.



الجدول رقم (38) يبين ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات مع الشعور بالانتماء للمؤسسة

المشاركة في اتخاذ القرارات

الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

مستوى المعنوية	كا تربيع	المجموع	لا	أشعر	إلى حد	نعم، بدرجة كبيرة	الشعور بالانتماء للمؤسسة
			بل العكس	بفرق	ما	عالية جداً	
0.000	34.331	18,3%	1,7%	5,0%	8,3%	3,3%	عالية جداً
		71,7%	5,0%	5,0%	26,7%	35,0%	متوسطة
		5,0%	0,0%	0,0%	5,0%	0,0%	ضعيفة
		5,0%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%	لا أشارك أبداً
		100,0%	11,7%	10,0%	40,0%	38,3%	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين درجة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن غالبية من أفادوا بشعور انتماء "عالٍ جداً" و"متوسط" هم من يشاركون في اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، إذ بلغت نسبة المشاركين بدرجة كبيرة 38.3%， والمشاركين إلى حد ما 40.0%， كما تبين أن الشعور بالانتماء يضعف لدى الفئات التي لا تشارك في صنع القرار وهو ما أكدته نسبة 5.0% من أفادوا بعدم مشاركتهم مطلقاً وشعورهم بعدم الانتماء أو حتى بوجود أثر عكسي.

ويدعم هذا الارتباط القوي دلالة إحصائية واضحة حيث بلغت قيمة اختبار كا تربيع 34.331 عند مستوى معنوية دال إحصائياً (0.000)، لذا يمكن القول إن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يسهم بفعالية في ترسیخ انتمائهم التنظيمي، ويعزز شعورهم بقيمة وجودهم داخل المؤسسة، مما يُعد مؤشراً مهماً على الولاء التنظيمي الفعال.

الجدول رقم (39) يبين ارتباط الاعلام عند اتخاذ قرارات مهمة مع الشعور بسماع صوته وتأثيره داخل المؤسسة

صوتك مسموع وله تأثير حقيقي داخل المؤسسة							عند اتخاذ قرارات مهمة، هل يتم إعلامك أو
مستوى المعنوية	كا تربيع	المجموع	لا على الإطلاق	نادراً	أحياناً	نعم دائماً	
0.000	36.282	38,3%	0,0%	3,3%	20,0%	15,0%	نعم بانتظام
		46,7%	0,0%	0,0%	31,7%	15,0%	أحياناً

الفصل الخامس عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

		15,0%	3,3%	8,3%	0,0%	3,3%	نادرا	استشارتك
		100,0%	3,3%	11,7%	51,7%	33,3%	المجموع	مسبقاً

تكشف بيانات الجدول عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين إعلام العاملين أو استشارتهم عند اتخاذ قرارات مهمة، وبين شعورهم بأن صوتهم مسموع وله تأثير داخل المؤسسة، فبحيث يتضح أن هناك نسبة كبيرة من الذين أعلموا بانتظام أو استشروا في القرارات المهمة أفادوا بأن صوتهم مسموع دائمًا (15.0%) أو أحياناً (20.0%)، مقارنة بمن لا يتم إعلامهم إلا نادراً أو لا يتم إعلامهم مطلقاً، حيث تراجعت نسب شعورهم بالتأثير، بل وظهرت مؤشرات على ضعف هذا الإحساس، كما هو الحال مع نسبة 8.3% من أفادوا بأنهم نادراً ما يُستشارون ولا يشعرون بتأثير حقيقي.

وقد عززت هذه النتائج قيمة اختبار كا تريبيع 36.282 عند مستوى معنوية وهي دالة إحصائياً (0.000) مما يدل على أن إشراك العاملين بالإعلام أو الاستشارة المسبقة في القرارات المهمة يُسهم بوضوح في تعزيز شعورهم بالتمكين والتقدير، ويقوى تصورهم بفاعلية وجودهم داخل المؤسسة، وهو عنصر أساسي في تعزيز الولاء التنظيمي والاندماج المهني.

الجدول رقم (40) يبين ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال لمسؤولية مع زيادة الحوافز التي تقدمها المؤسسة من انتماء العمال لها

زيادة الحوافز التي تقدمها المؤسسة من انتماء العمال لها							المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال لمسؤولية
مستوى المعنوية	كا تريبيع	المجموع	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
0.006	17.971	18,3%	3,3%	1,7%	13,3%	0,0%	محايد
		53,3%	10,0%	28,3%	6,7%	8,3%	موافق
		28,3%	5,0%	15,0%	5,0%	3,3%	موافق بشدة
		100,0%	18,3%	45,0%	25,0%	11,7%	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى موافقة العمال على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تُسهم في زيادة تحملهم لمسؤولية، وبين تصوراتهم حول تأثير الحوافز التي تقدمها

المؤسسة في تعزيز انتتمائهم لها، فقد تبين أن نسبة معتبرة من المبحوثين الذين عبروا عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على أن المشاركة تعزز من الإحساس بالمسؤولية، قد أبدوا في الوقت ذاته اتفاقاً واضحاً على أن الحوافر تعزز الانتماء، حيث أشار 28.3% إلى الموافقة و18.3% إلى المعرفة الشديدة. في المقابل، تراجعت نسب الاتفاق لدى الفئة المحايدة، ما يعكس مستوىً أقل من الارتباط بين المتغيرين ضمن هذه المجموعة.

وهذا ما تأكده قيمة كا تربيع 17.971 بمستوى معنوية (0.006) وهي دالة إحصائية مما يؤكد إحصائياً وجود علاقة معنوية بين المتغيرين، تعكس هذه النتيجة أهمية دور المؤسسة في تعزيز المشاركة الفعلية للعمال في عملية اتخاذ القرار، إلى جانب تبني سياسة حوافر فعالة، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع درجة الشعور بالمسؤولية والانتماء، وهما من المرتكزات الجوهرية لتحقيق الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (41) يبين ارتباط استعداد العمال لبذل مجهود أكبر للنجاح هذه المؤسسة مع

شعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها

شعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها								استعداد لبذل أكبر هذا النجاح المؤسسة	استعداد لبذل أكبر لهذه المؤسسة
مستوى المعنوية	كا تربيع	المجموع	وافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
0.000	71.225	10,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	غير موافق	أكبر لهذه المؤسسة	أكبر لهذه المؤسسة
		21,7%	0,0%	13,3%	8,3%	0,0%	محايد		
		53,3%	0,0%	45,0%	5,0%	3,3%	موافق		
		15,0%	11,7%	3,3%	0,0%	0,0%	موافق بشدة		
		100,0%	11,7%	61,7%	23,3%	3,3%	المجموع		

ُظهر نتائج الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين استعداد العمال لبذل مجهود أكبر من أجل نجاح المؤسسة، وبين شعورهم بالفخر بالانتماء إليها، حيث تشير البيانات إلى أن غالبية العمال الذين عبروا عن موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على بذل مجهود إضافي، قد أفادوا أيضاً بشعورهم العالي بالفخر تجاه المؤسسة؛ فقد بلغت نسبة الموافقة 45.0% بينما بلغت نسبة "وافق بشدة" 11.7%， وهو ما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين الحافز الداخلي والشعور بالانتماء العاطفي للمؤسسة، في المقابل تركز حالات

عدم الموافقة أو الحياد ضمن مستويات أقل من الشعور بالفخر وهو ما يدعم فرضية العلاقة بين المتغيرين.

وتوكد قيمة اختبار كا تربيع 71.225 ومستوى المعنوية (0.000) على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية قوية، ويمكن تفسير ذلك بأن شعور العامل بالفخر تجاه مؤسسته يعزز استعداده لتقديم جهد إضافي يتجاوز الحدود التقليدية للواجب الوظيفي، مما يعزز من مؤشرات الولاء التنظيمي ويشير إلى أهمية بناء ثقافة مؤسسية داعمة ومحفزة.

ثانياً: النتائج العامة للدراسة

تُظهر النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، فالمشاركون الذين شعروا بدرجة عالية من الانتماء هم من صرّحوا بمستويات عالية من المشاركة في صنع القرار، كما أن اختبار كا² أظهر دلالة معنوية (p = 0.000)، وهو ما يعزز هذه العلاقة الإيجابية، بالإضافة إلى ذلك، عبر 83.4% من المشاركين عن موافقتهم على وجود آليات مشاركة داخل المؤسسة.

كما تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وشعورهم بالانتماء التنظيمي، فقد أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يشعرون بدرجة متوسطة إلى كبيرة بالانتماء إلى المؤسسة.

وقد تم دعم هذا التوجه نتائج اختبار كا² (Chi-square) عن قيمة بلغت (34.331) بدرجة حرية (6) ومستوى دلالة (0.000 = p) ، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن العلاقة بين متغيري المشاركة في اتخاذ القرار والانتماء التنظيمي هي علاقة ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن التغير في أحد المتغيرين يُفسر جزءاً معتبراً من التغير في المتغير الآخر.

وعليه فإن هذه المعطيات تؤكد بأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تعزيز شعورهم بالانتماء للمؤسسة، ويعزى ذلك غالباً إلى شعور الموظف بأهمية وجوده، واحترام رأيه، ومساهمته الفعلية في صياغة مستقبل المؤسسة، مما يعزز ولاءه وارتباطه بها.

أشارت النتائج أيضاً إلى أن 78.3% من المشاركين أفادوا بأن المشاركة في اتخاذ القرار تجعلهم يشعرون بالانتماء بدرجات متفاوتة، وتم تأكيد هذه العلاقة كذلك بنتائج اختبار كا² = (Chi-square) = 34.331, p = 0.000 بين المشاركة والشعور بالانتماء.

حوالي 15% من الموظفين لا يتم إشراكهم إلا نادراً، ما يدل على وجود تهميش تنظيمي، أيضاً وجدت دلالة على محدودية المشاركة في المستويات العليا من القرارات، مع التركيز على القرارات اليومية، وهو ما يشير إلى نمط مركزي في الإدارة يحد من فاعلية المشاركة، كما أفاد 61.7% من الأفراد أن غياب ثقافة الحوار يمثل عائقاً رئيسياً في المشاركة الفعلية

هذه النتائج تظهر أن العاملين الذين يشاركون بشكل فعلي في صنع القرار يشعرون بانتماء أكبر للمؤسسة، وهذا يعكس شعورهم بأن المؤسسة تقدر آرائهم وتحترم دورهم، فالمشاركة هنا لا تعني فقط الإلقاء برأي بل تعني أنهم جزء من العملية التنظيمية التي تحدد سياسات وأهداف المؤسسة، الشعور بالتمكين يؤدي إلى تقوية الولاء لأن الموظف يرى نفسه شريكاً حقيقياً في النجاح أو الفشل المؤسسي، وليس مجرد منفذ للأوامر.

فالمشاركة تعزز الإحساس بالسيطرة الذاتية، وتقلل من شعور العجز أو اللامبالاة، ما يجعل الموظف أكثر ارتباطاً بالمكان الذي يُعبر فيه عن آرائه ويُحدث فرقاً، كما أن شاركة العاملين في صنع القرار لا تحفز الانتماء فقط فتح المجال أمام التعبير عن الأفكار الجديدة، وتبادل وجهات النظر المختلفة، وبالتالي توليد حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية، من خلال مشاركتهم يشعر العاملون بأنهم ليسوا فقط منفذين بل مبتكرين ومساهمين في تطوير المؤسسة، وهذا يحفز الإبداع.

بالإضافة إلى ذلك فإن عور الانتماء يعكس ارتباط الموظف بالمؤسسة عاطفياً واجتماعياً، فعندما يسمح للموظف بالمشاركة يشعر بأن المؤسسة ليست مجرد مكان للعمل بل هي مجتمع ينتمي إليه

ويشارك في قراره، وهذا من شأنه أن يخلق روابط اجتماعية قوية داخل المؤسسة ويزيد من الاستقرار النفسي للموظفين تجاه وظائفهم

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا حول تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الولاء التنظيمي، يمكننا أن نستنتج أن هذه المشاركة تعد ركيزة أساسية للمؤسسات الحديثة التي تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فتتواءل الآراء والاقتراحات أثناء عملية اتخاذ القرار يسهم في الوصول إلى قرارات مدرورة ومناسبة، كما يعزز من علاقات التعاون والتضامن بين العاملين، مما يزيد من شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة، وبالتالي يعزز انتماءهم وولائهم لها.

عبر دراستنا الميدانية في المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته في ولاية سعيدة، أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يدل على وعيها بكفاءة ومؤهلات العاملين ورغبتهم في إحداث تغييرات إيجابية في بيئة عمل ديمقراطية. كما أكدت الدراسة على الدور الحيوي الذي تلعبه المشاركة في خلق بيئة تشجع على الإبداع والابتكار، وتفتح مجالات النقاش والحوار الإيجابي حول جميع الأفكار المطروحة. تعتبر المشاركة أيضاً حافزاً معنوياً يعزز من رضا العاملين ويزيد من شعورهم بأهميتهم، مما يؤدي إلى تعزيز انتمائهم ولائهم للمؤسسة، و يجعلهم أكثر تمسكاً بأعمالهم ورغبتهم في الاستمرار فيها. في الختام، يمكن القول إن هذا البحث يمثل مرحلة تمهيدية لمواضيع بحثية مستقبلية في علم الاجتماع أو في مجالات أخرى، حيث يمكن استكشاف أبعاد جديدة تغطي جوانب لم يتم تناولها بعد.

الوصيات والاقتراحات

بناءً على نتائج هذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات ذات أهمية بالغة للمؤسسة، وهي كالتالي:

1. ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
2. إتاحة الفرصة للعمال للإبداع والابتكار، وتمكينهم من إثبات ذاتهم ضمن بيئة العمل.
3. التحفيز المعنوي للعمال باستخدام أساليب الإدارة الحديثة، بهدف تعزيز ولائهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
4. تحقيق المساواة بين العاملين في ما يتعلق بالحوافز والكافآت والتقدير المعنوي، لضمان العدالة وتحفيز الأداء.
5. تحديد العوامل المؤثرة في تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي والعمل على تطبيقها داخل بيئة العمل.

6. تجنب المعوقات التي تحد من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لما لها من آثار سلبية على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

قائمة المصادر والمراجع

ا/المصادر:

-القرآن الكريم:

1- القرآن الكريم، سورة البقرة ، الآية 117 ص 18

2- سورة آل عمران آية 105

ا/الكتب:

1- عادل محمد عبد الله، إستراتيجية التمكين المتسلسل القدرات المورد البشري، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.

2- يوسف خياط المصطلحات الفنية دار لسان العرب بيروت 2011

3- حسين بالعجوزة، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010

4- أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي دارالمعرفة الجامعية مصر ، 1984

5- حبيب،مجدى عبد الكريم (1977) نسيولوجية صنع القرار ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة

6- الطراونة، حسين أحمد (2014) اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الأيام 2014

7- محمد عبد الفتاح ياغي اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010

8- النبيه إياد 2011. فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة الجامعة الإسلامية فلسطين

9- العديلي، ناصر محمد (1993) إدارة السلوك التنظيمي الرياضي المملكة دار مرام للطباعة الالكترونية

10- الصاعدي،ليلي (2007) التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار ، ط1، الأردن: دارحامد

11- محمد عبد الفتاح ياغي مرجع سابق اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010

12- ياسين العيشاوي، صنع القرار السياسي في الولايات المتحدة الأمريكية، مركز الكتاب الأكاديمي عمان 2016

13- محمد منيرمرسى الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب القاهرة مصر (2001 د ط

14- مشuan ، هادي ربيع . (2006) . الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث . د ب: مكتبة المجمع العربي. د ط

- 15- أحمد أحمد إبراهيم الإدراة المدرسية في الألفية الثالثة مكتبة المعارف الحديثة الاسكندرية مصر 2002
- 16- أحمد حافظ فرج حافظ محمد صبري ، إدراة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب القاهرة مصر ، 2003 ، د ط
- 17- المعاجم اللغوية العربية (في القاموس محيط المحيط مطول للغة العربية-ملون)
- 18- سلسلة الإدراة المثلثى، اتخاذ القرارات مكتبة لبنان ناشرون بالتعاون مع شركة دور لينغ كندرلين لبنان، ط1 في العربي الاساسى
- 19- معجم اللغة العربية ،المعجم الوسيط ،مكتبة الشروق الدولية مصر ط 5 2010
- 20- خلف سليمان الرواشدة صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2007
- 21- مدحت محمد أبو النصر : بناء وتدعم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، إتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2005
- 22- عبد الفتاح صالح خليفات الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد ، 3 ، جامعة مؤتة 2009
- 23- سالم تسير الشرايدة الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء ، عمان، 2008
- 24- مروان الظاهر الزعبي الرضا الوظيفي مفهومه، طرق قياسه ، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010 ،
- 25- بخضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ،
- 26- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 ،
- 27- علي السلمي إدراة السلوك التنظيمي، ط1، دار غريب الجامعية، القاهرة، مصر ، 2004
- 28- عبد اللطيف بن اشنھو التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائري ، الجزائر 1980 - 1962

- 29- فندليجي عامر البحث العلمي واستخدام المصادر والمعلومات التقليدية والإلكترونية، ط المسيرة، عمان، 2008
- 30- محمد هاني محمد إدارة وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، دار المعتز لنشر والتوزيع، عمان،
- 31- على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 9 ، الأردن، 2015،
- 32- سعد على الريحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع أردن 2019،
- 33- مسلم علاوي شibli التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2018
- 34- خلف سليمان الرواشدة صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2007
- 35- الحديدی المناخ التنظيمي السائد في المدارس المهنية في الأردن 2003
- 36- سلامه تعرف واقع الممارسات الإدارية لمديري المدرس الثانوية العامة في الأردن 2003
- 37- الخشالي أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة 2003
- 38- الطجم العوامل التنظيمية والديمغرافية في التبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية 1996
- 39- المعاني اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية 1990
- 40- الردائد تعرف الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية في الأردن وعلاقته بالإنتاجية 1988
- 41- العجمي تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية الكويتية 1948
- 42- محمد هاني السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- 43- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
- 44- جمال الدين سامي ، الإدارة والتنظيم الإداري" ، مؤسسة حرس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 2004 ،

- 45- محمد نور برهان و غازي إبراهيم رحوا ، 1998، نظم المعلومات المحسوبة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، دط
- 46- على فلاح الزعبي، أحمد دروين الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،
- 47- طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر ، 2015
- 48- صلاح هاشم، الإدارة في النظم الخدمية الأطلس للنشر والتوزيع، مصر ، 2018
- 49- اللوزي، موسى سلامة (2008) مبادئ إدارة الأعمال، ط 1 ، عمان : إثراء للنشر والتوزيع ، 2008
- 50- طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري، صناعة واتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر ، 2015
- 51- نزيمان يونس لهوب مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن ، 2015
- 52- إبراهيم بدر شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري ، مجلة العدد 61 ، معهد الإدارة العامة، مسقط، الأردن ، 1995
- 53- محمد التو يجري ومحمد البرعي " الأسلوب القويم في صنع القرار السليم " ، طبعة الأولى ، مكتبة العبيكان ، المملكة العربية السعودية ، 1997
- 54- شلابي وليد دورالولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة، دار التعليم الجامعي ، مصر ، 2017
- 55- أحمد الشايب عنان، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، 2011
- 56- محمد سرور ، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ، 2016
- 57- فادية إبراهيم محمد شهاب التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التنظيمية، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان 2014
- 58- عبد الرحمن أحمد هيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، ط 1 ، 1998
- 59- زيد منير عربى، التنظيم الإداري " مبادئه وأساليبه " ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006
- 60- موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، عمان ، 2003

- 61- مريم بنت سالم بنت حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي للأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مؤتة عمان، 2009،
- 62- خالد أحمد فرحان المشهداي، رائد عبد الخالق، إدارة الأعمال من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع عمان 2013،
- 63- طارق السويدان وأخرون ، حماسية الولاء ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، ط 1 ، 2003م
- 64- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي آسيات ومفاهيم ، دار الأول للنشر ، عمان الاردن ، ط 2 ، 2003م
- 65- العمرى، هانى عبد الرحمن، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، الطبعة الأولى، غير مبين للنشر المملكة العربية السعودية، 2007
- 66- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي بأسس آسيات و مفاهيم حديثة ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2003 ،الاردن
- 67- نورالدين حروش ادارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الامة للطباعة والنشر ، برج الكيفان ، الجزائر ، 2011 .
- 68- خالد أحمد فرحان المشهداي رائد عبد الخالق، إدارة الأعمال من منظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
- 69- مدحت أبو نصر ، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر ، 2007
- 70- محمد محمود مصطفى الإدراة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون عمان 2012 ،
ب/الرسائل الجامعية :
- 1- احمد محى خلف صقر،المحددات الاجتماعية والاقتصادية لتخفيط بالمشاركة في تنمية المجتمع المحلي والعالمي، رسالة ماجister ، كلية الآداب قسم علم الاجتماع، مصر، 2014..
- 2- فايزه رويم 2010 ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة المهنية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ،
- 3- عبيد بن عبد الله العمري ، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي وضغط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في الآداب ، المملكة العربية السعودية
- 4- فضيل دليو لوكيا الهاشمي ميلود سفاري إشكالية المشاركة في الديمقراطية في الجزائر ، ط منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2001.

- 5- عنان أليوب الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة تطبيقية على شركة الخليل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، غير منشورة، الهيئات المحلية الفلسطينية كانون الأول 2009
- 6- بيتر كوك، إدارة الإبداع ، الترجمة باعتماد د خالد العامري ، ط 1 ، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية 2008
- 7- عبد القادر بالي وآخرون، نظرية المنظمات مخبر لابداك كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر 2019
- 8- فضيل دوليو وآخرون: المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال ، قسنطينة 2006
- 9- إبراهيم تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمدير، رسالة ماجستير في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي 1996
- 10- الجعبي تحديد المعوقات التنظيمية ، رسالة ماجستير في المحافظات الأردنية (2003)
- 11- منى عويسى و التي استهدفت تحديد دور تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير في صنع و اتخاذ القرار 1998
- 12- سلامة اتخاذ القرارات المدرسية و الروح المعنوية، رسالة ماجستير (1992)
- 13- العقلة في اتخاذ القرارات المدرسية على الرضا الوظيفي عند المعلمين ، رسالة ماجستير (1990)
- 14- عبد الرحمن صوفي تحديد العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات التخطيطية لخدمة الرعاية الاجتماعية 1987، رسالة ماجستير
- 15- عويضة الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير 2008
- 16- الدوسرى ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (2005)
- 17- مشرى كنزة 2011-2012 ، اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهدي
- 18- محمد حسين الرفاعي ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين الإدارية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة) في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، دمشق، 2009

- 19- ناجي بن حسين 1997 ، نظام الإعلام و اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال .
- 20- العربي منصور محمد إسماعيل المدخل الشمولي في عملية صنع القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة البصرة 1997
- 21- الزهراني خديجة، واقع تطبيق الحكومة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها ، أطروحة دكتوراه جامعة أم القرى السعودية 2011،
- 22- مصعب بن عبد الله الهادي القناني : التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المستشفى قوى الامن في مدينة الرياض ، اطروحة لنيل شهادة : الماجستير ، تحت اشراف : سعد المرزوقي العتيبي ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا ، السعودية ، بحث منشور ، 2009.
- 23- شريط الشريف محمد الاتصال وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى المؤسسة سونلغاز - عنابة ، رسالة ماجستير قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة 2009
- 24- شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2013 ،
- 25- سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
- 26- مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2009 ،
- 27- عبد الله بشير الرشيدى، أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في التربية كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2010 ،

- 28- محمد صلاح الدين أبو العلاء ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2009
- 29- فريدة زنيني، الولاء لدى أستاذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر المغرب أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف .2013
- 30- سامية خميس أبو نداء تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة 2007
- 31- 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
- 32- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم ،
- 33- سامي إبراهيم حماد حنونة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ، 2006
- 34- عبد الله بن فهاد الولاء التنظيمي وعلاقته بالأمن الوظيفي لدى المعلمين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 2011
- 35- بدر محمد الجريسي، 2010 ، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية
- 36- مشعل بن حمس بن مشقان العتيبي : دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير تحت اشراف : ابراهيم عبد الله الماحي ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2008.

ج/ المجلات:

- 1- محمد عدنان النجار، المشاركة الإدارية مجلة الفيصل، العدد 251
- 2- مجلة HNSJ ، المجلد 6، العدد 3

- 3- أسل زهير رشيد التك، سندية مروان سلطان الحيالي، دعم الخدمات الإجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي (دراسة تحليلية لأراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 2013 المجلد 3، العدد 2
- 4- شافية بن حفيظ « مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ... مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، العدد 17 ديسمبر 2014،
- 5- سفيان بوعطيط الولاء التنظيمي: تتمية إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، جامعة 20 أكتوبر 1956 سكيدة مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس عشر،
- 6- راشد شبيب العجمي : الولاء التنظيمي و الرضا عن العمل مجلات جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والادارة، مجلد 13 ، العدد 1 ، 1999 .
- 7- المصدر: المعاني أيمن عودة الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية مجلة الإداري، مسقط، مجلد 21 عدد 78 ،1999،
- 8- عبد الله البريدي : افاق السلوك التنظيمية 4، حقائق حول الولاء التنظيمي مجلة التدريب و التقنية ، العدد 93 2006 أكتوبر

د/ المراجع بالإنجليزية:

- 1 ANN, SNZIEDELIS
-2 SALAZAR
JONES -3
valençay el a 1 -4
) -5or. Wikipedia.org/wiBl(

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان :تأثير المشاركة في اتخاذ القرار في تشكيل الولاء التنظيمي لولاية سعيدة . يرجى منكم أختي الكريمة ، أخي الكريم ، التكرم بالإجابة بتبني الاستبانة المرفقة ، بعد قراءة كل سؤال من أسئلة الاستبيان قراءة متأنية ، ثم وضع علامة X في الخانة التي تعبّر عن مدى توافقكم عليها ، مع مراعاة في ذلك الصراحة وال موضوعية ، علما بان المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تبقى في سرية تامة و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

تقبلوا جزيل الشكر والتقدير

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

1 الجنس:

من

أقل من 25 سنة

2 السن

25 إلى 35 سنة

من

من 36 إلى 45 سنة

46 فما فوق

ثانوي

3 المستوى التعليمي:

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

المحور الثاني: "تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على تشكيل الولاء التنظيمي"

أسئلة حول المشاركة في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي

(اختر الإجابة المناسبة من بين الخيارات المتاحة في كل سؤال)

1) كيف تقييم درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

لا أشارك أبداً

ضعيفة

متوسطة

عالية جداً

2) ما نوع القرارات التي يُسمح لك بالمشاركة فيها غالباً؟

قرارات يومية تخص طبيعة عمل

قرارات إدارية تخص الفريق أو القسم

قرارات استراتيجية على مستوى المؤسسة

لا أشارك في أي نوع من القرارات

3) هل ترى أن مشاركتك في اتخاذ القرار تُشعرك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم، بدرجة كبيرة

إلى حد ما

لا أشعر بفرق

لا، بل العكس

4) في رأيك، ما أكثر ما يُعزز ولاءك للمؤسسة؟

- الإحساس بالمشاركة والتقدير
- العدالة في المعاملة
- الاستقرار الوظيفي والمزايا
- بيئة العمل والعلاقات الجيدة

5) عند اتخاذ قرارات مهمة، هل يتم إعلامك أو استشارتك مسبقاً؟

لا نادراً أحياناً نعم، بانتظام أبداً

6) كيف تؤثر مشاركتك في اتخاذ القرار على التزامك تجاه المؤسسة؟

- تزيد من التزامي بشكل كبير
- لها تأثير متوسط
- لا تؤثر
- تقلل من التزامي أحياناً

7) إذا طُلب منك مغادرة المؤسسة لغرض وظيفي آخر، فهل ستفكر بالرحيل؟

- لا، أشعر بولاء قوي للمؤسسة
- ربما، حسب العرض
- نعم، بسهولة
- أفكر بالرحيل حتى بدون عرض

8) هل تشعر أن صوتك مسموع وله تأثير حقيقي داخل المؤسسة؟

نعم دائمًا أحياناً نادراً لا على الإطلاق

9) هل تؤمن أن المشاركة في القرار تعزز الشعور بالعدالة التنظيمية؟

نعم، تماماً إلى حد ما لا تؤثر لا، بل تُسبب مشاكل أحياناً

10) ما هو أسلوب القيادة الأكثر تحفيزاً لك لتشعر بالولاء؟

- القيادة التشاركية (مشاركة الفريق في القرار)
- القيادة الديمocratية (احترام الرأي والاقتراحات)
- القيادة التحويلية (التركيز على الرؤية والتحفيز)
- القيادة السلطوية (قرارات واضحة من الأعلى للأول)

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم a	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على إشراك العمال في صنع القرار					
02	اتخاذ القرار الجماعي في المؤسسة يؤدي إلى تحفيز العمال					
03	المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من تحمل العمال لمسؤولية اتخاذ القرارات					
04	يتمتع العمال بمؤهلات تمكنهم في مشاركة اتخاذ القرارات					
05	المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى تبادل المهارات بين العمال					
06	يسمح للعمال بتقديم اقتراحات عند حضورهم لاجتماعات					
07	المركزية في اتخاذ القرارات تؤثر على طبيعة القرارات المتخذة					
08	عدم مشاركة الرئيس العاملين في اتخاذ القرار تقلل من مستوى أدائهم					
09	تزيد الحوافز التي تقدمها المؤسسة من انتفاء العمال لها					
10	تساهم المعلومات المتاحة بكثرة في تحسين عملية اتخاذ القرارات					
11	كلما زاد دعم الرئيس للمدررين العاملين في تحسين كفائهم في العمل					
12	عدم اكتساب ثقافة الحوار لدى العمال تؤثر على عملية المشاركة في اتخاذ القرار					

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

الرقم b	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يُشعر العمال بالانتماء للمؤسسة إلى يعملون بها					
02	يهم العمال بسمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها					
03	الشعور العمال بالفخر اتجاه المؤسسة التي يعملون فيها.					
04	يكون العمال على أتم استعداد لبذل مجهود أكبر للنجاح هذه المؤسسة.					
05	يحافظ العمال على ممتلكات المؤسسة كمحافظتهم على ممتلكاتهم الشخصية					
06	يُشعر العمال بالراحة والطمأنينة عند ممارستهم لأعمالهم اليومية					
07	تنتهي علاقة العمال بمؤسسة عند انتهاء الفترة بها.					
08	يسعى العمال أن تكون المؤسسة رائدة دوما					
09	يتناصب الأجر الذي يتحصل عليه العمال معا المناصب التي يشغلونها					
10	اعتقد أن بيئه العمل هنا أفضل بكثير مقارنة بالجهات أخرى					
11	العمل في مؤسسة يلبي الطموحات الوظيفية للعمال					
12	تحقيق أهداف مؤسسة أمر مهم بالنسبة لي					

سؤال (اختياري) :

1. ما هي اقتراحاتك لتعزيز مشاركتك في اتخاذ القرار وزيادة ولائك التنظيمي؟

.....
.....