

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان : العلوم الاجتماعية  
الشعبة : علم الاجتماع  
التخصص : تنظيم وعمل  
من إعداد الطالب : أحمد حاجي

بعنوان :

**النمط الاشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي  
لدى عمال قطاع الشباب والرياضة  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة**

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 02/ 06/ 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
الأستاذة : بويعلی وسيلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الأستاذ : العربي بن داود	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا و مقرا
الأستاذة : برقية سهيلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

**السنة الجامعية: 2014/2015**

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : العلوم الاجتماعية

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص : تنظيم وعمل

من إعداد الطالب : أحمد حاجي

بعنوان :

## النمط الاشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 02 / 06 / 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
الأستاذة : بويعلی وسیلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الأستاذ : العربي بن داود	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا و مقرا
الأستاذة : برقية سهيلة	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

**السنة الجامعية: 2015/2014**

قال تعالى : " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين "

## آل عمران الآية 159

### إهداء

إلى من قال الله تعالى فيهم : « واخفص لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا » (الإسراء - 84)

إلى الشمعة التي أضاءت لي طريق الحياة ثم انطفأت .....

إلى أبي الغالي حاجي عيسى رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى التي حملتني وهنا على وهن والدتي بارك الله لنا في عمرها

أمي الغالية زرقون عربية حفظها الله ورعاها

إلى رفيقة دربي في السراء والضراء زوجتي صليحة

إلى أبنائي وقرت عيني : منال ، هديل ، بثينة ، عبد البديع ، فدوى ،

عبد الحميد المهدي

إلى إختوتي وأختواتي الأعزاء : أم الخير ، مسعودة ، حليلة ، جمعة ، إبراهيم ، الزهرة ،

زينب ، عبد القادر ، فيصل ، محمد يوسف ، نور الهدى رحمها الله ، فاطنة ، عبد

الوهاب ، عبد الرزاق التلي

إلى زوجة أبي ، إلى أبناء أختواتي ، إلى خالي العزيز الوحيد محمد طويل وأبنائه ،

إلى كل الأهل والأقارب

إلى عبد الحليم ، فاتح ، معمر ، يوسف ، علال ، حبيب ، عماد

إلى كل الأصدقاء والصديقات وزملاء العمل كل باسمه إلى كل عمال وعاملات المركز

الثقافي سعيد عتبة ورقلة

أحمد حاجي

## شكر وتقدير

الحمد لله والشكر لله الذي أعانني ووفقتي

" ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي

وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

- النمل الآية 19 -

انطلاق من قول رسول الله المصطفى صلى الله عليه وسلم :

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله " رواه أحمد والترمذي .

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان  
إلى كل من ساهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي .  
الشكر موصول إلى الأستاذ المشرف الأستاذ بن داود العربي  
الذي لم يبخلني من المعلومات وصبره علي طيلة فترة الإشراف  
إلى الأساتذة الأفاضل والأستاذات الفضليات الذين رافقوني  
طيلة المسار الدراسي بالجامعة  
إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة  
إلى لجنة المناقشة في هذه الأطروحة  
إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد  
أسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع  
عني خير الجزاء وأن يوفقهم  
لما يحبه ويرضاه إنه سميع مجيب .

أحمد حاجي



الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء:.....
	شكر وتقدير:.....
	قائمة المحتويات:.....
	قائمة الجداول:.....
	قائمة الأشكال:.....
أ - ب	مقدمة:.....
الفصل الأول: الإجراءات النظرية للدراسة	

4	تمهيد:.....
5	1- إشكالية الدراسة:.....
8	2- أسباب اختيار الموضوع:.....
9	3- أهمية و أهداف الدراسة:.....
11	4- تحديد المفاهيم:.....
26	5- الدراسات السابقة:.....
37	6- المقاربة السوسولوجية:.....
37	خلاصة الفصل:.....
<b>الفصل الثاني : الجانب الميداني للدراسة</b>	
39	تمهيد:.....
40	1- مجالات الدراسة:.....
40	1-1 المجال المكاني:.....
40	2-1 المجال الزمني:.....
40	3-1 المجال البشري:.....
40	2 - العينة وكيفية إختيارها :.....
41	3- المنهج المستخدم:.....
41	4- أدوات جمع البيانات:.....
45	1-4 الملاحظة:.....
45	2-4 المقابلة:.....
45	3-4 الاستبيان:.....
48	خلاصة الفصل:.....
<b>الفصل الثالث : عرض و تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج</b>	
50	تمهيد:.....
51	1- عرض و مناقشة البيانات الميدانية:.....
51	1- 1 - عرض و مناقشة البيانات الشخصية:.....
56	1-2- عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني:.....
69	2 - عرض نتائج الدراسة :.....
	2-1- عرض نتائج التساؤل الأول.....
	2-2- عرض وتحليل نتائج التساؤل الثاني.....
	3- النتيجة العامة:.....

## قائمة الجداول

	الاقتراحات:.....
	الخاتمة.....
-	المراجع:.....
-	الملاحق:.....
	ملخص الدراسة.....

الصفحة	العنوان	الرقم
	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب مستوى التأهيل والنسب	01
	جدول يوضح أهم الإحصائيات المتحصلة بتوزيع الاستمارات وعملية استرجاعها	02
	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	03
	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب العمر	04
	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب المؤهل العلمي	05
	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الأقدمية	06

07	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الحالة الاجتماعية
08	جدول يوضح توزيع مجتمع البحث حسب طبيعة الوظيفة
09	جدول يبين نتيجة الفقرة (07) ما إذا كان المدير يتيح الفرصة الكافية للعمال في اتخاذ القرارات
10	جدول يبين نتيجة الفقرة (08) ما إذا كان المدير يعتمد على العدل والمساواة في التعامل مع العمال
11	جدول يبين نتيجة الفقرة (09) ما إذا كان المسؤول يسمح بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل
12	جدول يبين نتيجة الفقرة (10) ما إذا كان المدير يشجع المنافسات بين العمال
13	جدول يبين نتيجة الفقرة (11) ما إذا كان المسؤول يتيح الفرصة للاستماع للعمال
14	جدول يبين نتيجة الفقرة (12) ما إذا كان المشرف يميل إلى بعض العمال دون غيرهم
15	جدول يبين نتيجة الفقرة (13) ما إذا كان العامل يشعر بالسعادة والراحة أثناء العمل
16	جدول يبين نتيجة الفقرة (14) ما إذا كان المدير يحرص على أن تكون علاقته جيدة مع العمال
17	جدول يبين نتيجة الفقرة (15) ما إذا كان العامل يتمتع بحرية المبادرة في إتخاذ القرار
18	جدول يبين نتيجة الفقرة (16) من يرسم الأهداف الكبرى للمؤسسة
19	جدول يبين نتيجة الفقرة (17) ما إذا كان الإطار يتمتعون بالسلطة الكافية لتوجيه العمال
20	جدول يبين نتيجة الفقرة (18) من أين يأخذ المدير المعلومات عن العمال
21	جدول يبين نتيجة الفقرة (19) يبين ما إذا كان العامل مخلص للمؤسسة التي يعمل بها
22	جدول يبين نتيجة الفقرة (20)
23	جدول يبين نتيجة الفقرة (21) يبين ما إذا كان العامل يتقبل القرارات الصادرة من الجهات العليا
24	جدول يبين نتيجة الفقرة (22) يبين ما إذا كان العامل يحافظ على أسرار المؤسسة ويضحي من أجلها
25	جدول يبين نتيجة الفقرة (23) أنا فخور بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها
26	جدول يبين نتيجة الفقرة (24) أفتخر بحمل شعار المؤسسة
27	جدول يبين نتيجة الفقرة (25). أشعر بوجود جو أخوي في المؤسسة
28	جدول يبين نتيجة الفقرة (26) تتاح لي الفرصة للمشاركة في أنشطة المؤسسة
29	جدول يبين نتيجة الفقرة (27) لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها
30	جدول يبين نتيجة الفقرة (28) تقدم المؤسسة التي أعمل بها لي مزايا
31	جدول يبين نتيجة الفقرة (29) أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة
32	جدول يبين نتيجة الفقرة (30). أشعر بأنه لدي ولاء لهذه المؤسسة

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	شكل يوضح مدخلات ومخرجات والولاء التنظيمي عند سبترز	
02	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
03	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	



	شكل يوضح توزيع أفراد العينة المؤهل العلمي	04
	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	05
	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	07

مفتحة

## مقدمة

مع التطور الذي شهدته دول العالم ، أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري ، فنجاح أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري ، حيث سعت المؤسسات إلى استثماره بشكل صحيح ليعطي دافعا معنويا أكثر مما هو مادي للمضي قدما في تطويرها ، وللحصول على أفضل ما لدى العاملين اتجهت إلى الاستفادة من إجراء دراسات و أبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية لمعرفة السلوكيات والممارسات التي تسهم إيجابيا في فاعلية العمال ومن ضمنها الولاء التنظيمي الذي يعد من المصطلحات الحديثة والذي يتأثر بعدة عوامل من بينها النمط الإشرافي الذي يعمل على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل .

ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء وكذلك الدور الذي يلعبه المشرف في توجيه العمال والمساهمة في زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها ، وحتى تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول جاءت كالتالي :

يتضمن الفصل الأول : إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي، الذي يحتوي على الإشكالية، أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المدخل السوسولوجي للدراسة.

أما الفصل الثاني: فيتناول الإطار المنهجي للدراسة، والذي احتوى على المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات ،مجالات الدراسة ( المجال الزمني، المكاني، البشري)، العينة و طريقة اختيارها، أساليب المعالجة الإحصائية ( تفرغ المعلومات بالطريقة الآلية و استخدام التكرارات و النسب المئوية)

وفي الفصل الثالث : تناولنا عرض و تحليل البيانات الميدانية و تفسير نتائج الدراسة إلى غاية النتيجة العامة، وبعض الاقتراحات، و في الأخير خاتمة

## الفصل الأول: الإجراءات النظرية للدراسة

• تمهيد

1- تحديد الإشكالية

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهداف الدراسة

4- تحديد المفاهيم

5- الدراسات السابقة

6- المقاربة النظرية

• خلاصة الفصل

## تمهيد :

تعتبر الإشكالية أساس المراحل اللاحقة لأنها تحدد مسار الدراسة وأهدافها وفيها يقوم الباحث بتحديد إشكالية بحثه و ذلك بعد الشعور بالمشكلة أي أن هناك موضوع يتطلب الدراسة والتفكير ، كما تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية إحدى الخطوات المهمة في البحث العلمي فالدقة والموضوعية من خصائص العلم التي تميزه عن غيره من أنواع المعرفة ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع تعاريف واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستعمله الباحث أي أن تحديد الكلمات الدالة المختلفة وعرض التعاريف التي ذكرت من طرف الباحثين المختلفة للموضوع المتناول بالدراسة إنما يمثل أهمية كبيرة في تحقيق الدقة والموضوعية ، كما أن المدخل النظري السوسولوجي هو مجموعة المصطلحات والتعريفات والافتراضات التي لها علاقة ببعضها البعض وتقترب رؤية منظمة للظاهرة وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها، فمن خلاله يمكن للباحث أخذ نظرة جيدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها ، إضافة إلى ذلك فإن كل دراسة يجب أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة وهذا من أجل إثراء الجانب النظري وكذا ما مدى مطابقة نتائج هذه الدراسات مع الدراسة الحالية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

## 1- إشكالية الدراسة:

بعد بزوغ فجر الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر في أوروبا وأمريكا أصبح العنصر البشري يشكل محور اهتمام العديد من الباحثين في تنظيم المؤسسات ، لإيجاد السبل التي من شأنها تحسين ورفع مستوى أداء الأفراد وزيادة فعاليتهم مما دفع بالمسؤولين وأرباب العمل إلى الحث على إجراء أبحاث حول تأثير المورد البشري على إنتاج المؤسسات وكفاءتها ، والسعي لمراجعة أوضاعهم السياسية والاقتصادية والاجتماعية وإصلاح هياكلها عبر مشاريع من شأنها الارتقاء بالمؤسسات إلى مصاف المؤسسات الكبرى .

ونتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدارس عديدة ومختلفة من بينها مدرسة العلوم السلوكية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني ، واستعملت في ذلك مفاهيم العلوم الاجتماعية لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد، وقد ركزت هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري للمؤسسة، وكذلك الفهم المتبادل بين أعضائها رئيساً ومرؤوسين .

وبما أن المؤسسة ليست مجرد بنايات وآلات إنتاجية ، بل يدخل ضمن إطارها العنصر البشري الذي يعتبر نسق اجتماعي تنشأ بينهم علاقات وانسجام داخل البناء الكلي ، علاقة رئيس ومرؤوس تحدد طرق اتصالحهم ببعض البعض مجموعة من القوانين و اللوائح والتي هي عبارة عن علاقات رسمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، بالإضافة إلى وجود رغبات و ميولات واتجاهات أي علاقات غير رسمية .

فالإشراف ذو طابعين رسمي وغير رسمي ، لأن الدور الذي يؤديه المشرف أساسي في تسيير المؤسسة فهو يقوم بعملية التوجيه والقيادة لمجموعة من العاملين وينسق جهودهم وتقويم أعمالهم و التكيف فيما بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف محددة . وموضوع الإشراف كما هو عملية إنسانية واجتماعية فهو سمة من سمات العصر الحالي والشغل الشاغل لرواد المؤسسات التي تسعى لحجز مكانتها في صفوف المؤسسات الكبرى ، فكثيراً ما يكون إخفاق المؤسسات يرجع لافتقارها لمشرف ذو كفاءة عالية ، إذ أضحي أسلوب تعامل المدير مع العاملين بالمنظمة ومدى قدرته على بناء جو من الثقة والصراحة والتواصل يسمح بتبادل الآراء ومناقشة الأفكار بجدية ووضوح ضرورية لا مفر منه للدهوض بتسيير القوى البشرية العاملة ومن ثم تحقيق إدارة فعالة والمحافظة على الطاقات الفاعلة في المنظمة وعدم فقدها لصالح منظمات أخرى .

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الإشراف بالدراسة والتحليل منها المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها فريدريك تايلور TAYLOR صاحب الإدارة العلمية والتي نادى بمركزية اتخاذ القرار والسلطة والرقابة الصارمة لسلوك العمال في المنظمة ، مع توفير الحوافز المادية للعمال من أجل زيادة الإنتاج .

تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي يتزعمها التون مايو ELTON MAYO والتي جاءت كرد فعل على الإدارة العلمية التي اعتبرت الإنسان مجرد آلة واهتمت بالتنظيم الرسمي وأهملت التنظيم غير الرسمي ، وأن الإنسان كيان اجتماعي و نفسي و ليس كيانا اقتصاديا صرفا يحركه الحافز المادي فقط ؛ حيث اهتمت بالعنصر البشري واعتبرته أهم عنصر لتحقيق أهداف المؤسسة ، مؤكدا على ضرورة وجود علاقات إنسانية تحدث نتيجة تفاعل جماعات العمل المختلفة مبينا أثرها على الإنتاجية ودوافع العاملين وسلوكهم الإنساني في العمل

كما أن العمل الجماعي هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية ، وعلى الإدارة العمل على تنمية هذا العمل الجماعي من خلال القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق ، ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام و الإحساس بالمسؤولية<sup>1</sup> وغيرها من الدراسات التي تناولت واهتمت بهذا الموضوع . وعلى الرغم من قدم هذه الدراسات إلا أنه يمكن اتخاذها كمنطلق لدراسة التنظيمات الحديثة خاصة في الدول النامية التي تعاني من مشاكل عديدة ، والتي تعزى لسوء التنظيم وضعف القيادة .

وفي إطار التوجهات العالمية الجديدة ظهرت الحاجة إلى التسيير الفعال للمورد البشري في المؤسسات والتي تسمح بمواجهة تحديات العصر، حيث أصبح الاهتمام بالعمال في المنظمات أمرا حتميا على اعتبار أنه القاعدة التي تدفع الحياة بالمنظمة فبدونه لا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تحقق أهدافها في النمو والرخاء مهما توافرت العناصر الأخرى ، فكثير من المؤسسات توافرت فيها العناصر المادية لكنها أخفقت لانعدام الكفاية الإدارية فيها .

وفي وسط المدرسة الحديثة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري، أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء التنظيمي مفهوما قديما فهو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه ولكنهم اعتبروا أيضا الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المؤسسات الحديثة لأنها تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها .

<sup>1</sup> - حنفي محمود سليمان ، نظرية الدافعية لرئيسيس ليكرت ، مجلة العلوم الانسانية ، الرياض ، السنة الخامسة ، العدد 37 ، 2008 ، ص 28

حيث يعتبره البعض بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي

تجاه مؤسسة ما لديه العديد من الصفات من بينها :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة

كما تعد مشاعر الولاء الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوس الموظفين كسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة التي يعملون بها و الحرص على سمعتها ومصالحها والسعي بها نحو الأفضل.

فكلما زاد ارتباط الموظف بالمؤسسة كان أشد حرصا على استمرار علاقته معها و أكثر رضا عن عمله و أقوى رغبة في بذل أكبر جهد للمساهمة في تطويرها وتحسين إنتاجيتها ، فالولاء التنظيمي للأفراد يتأثر بعدة عوامل من بينها عوامل تنظيمية ، والنمط الإشرافي أحد أهم هذه العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي ، حيث يعمل الإشراف الجيد على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل لأنه لا يقتصر على إصدار الأوامر فقط بل يتعدى ذلك .

والمؤسسة الجزائرية واقعتها ليس بمنأى عن هذه التحولات والتي شهدتها في السنوات الأخيرة مع مطلع القرن الحادي

والعشرين من تحديات كبيرة لعل أهمها ثورة المعلومات والانفجار المعرفي حيث أثر ذلك على السلوك والقيم الاجتماعية مما أدى بالاهتمام بالحوافز المعنوية للعمال ، وما يلاحظ على بعض المؤسسات وجود مشاكل أثرت على فعاليتها أبرزها دوران العمل وعدم الاستقرار وكثرة التغيرات واللامبالاة والإضرابات الناتجة عن تدمير العمال .

ومن هذا المنطلق فإننا نحاول من خلال دراستنا هذه معالجة سوسيولوجية لموضوع النمط الإشرافية وعلاقته بالولاء التنظيمي

بمؤسسة جزائرية مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة ، ومن هنا جاء التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

**معلقة النمط الإشرافي بالولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة ؟**

ويتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية :

1- ماهي السبل التي انتهجتها مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة في استخدام الأنماط الإشرافية

2- كيف ترى مديرية الشباب والرياضة للدور الذي يلعبه تعدد الأنماط الإشرافية بالنسبة للولاء التنظيمي لدى عمالها .



**الفرضية العامة:** هناك علاقة بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة.

## **الفرضيات الجزئية ومؤشراتها:**

1- تنتهج مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة سياسة استخدام النمط الإشرافي الديمقراطي على حساب النمط الإشرافي التسلسلي لكسب ولاء العمال.

2- تعدد استخدام الأنماط الإشرافية يعزز الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة لولاية ورقلة أكثر من النمط الإشرافي الواحد .

## **2- أسباب اختيار الموضوع :**

هناك العديد من الأسباب التي قادتنا لتناول هذا الموضوع منها الذاتية و أخرى موضوعية :

### **2-1- الأسباب الذاتية**

- الحاجة للبحث والاستقصاء في موضوع الإشراف
- الرغبة في البحث عن سبب ولاء بعض عمال مديرية الشباب والرياضة بورقلة هل هو ولاء للمؤسسة أو ولاء للمدير بحكم أنني أعمل بهذه المؤسسة
- الرغبة في تقديم بعض المعلومات حول موضوع الولاء التنظيمي

### **2-2- الأسباب الموضوعية**

- غالبية الأبحاث والدراسات التي إطلعت عليها لم تربط بين المتغيرين النمط الإشرافي و الولاء التنظيمي
- الاهتمام بموضوع الإشراف في المؤسسات
- معالجة هذا الموضوع معالجة إمبريقية لامتيازه بالديناميكية

### **3- أهداف الدراسة :** تهدف الدراسة الحالية إلى :

- محاولة التعرف على النمط الإشرافي السائد بمديرية الشباب والرياضة بورقلة.
- التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة بورقلة.
- معرفة العلاقة بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بورقلة.

## 2- تحديد المفاهيم :

يعد المفهوم أحد الرموز الأساسية في البحث ويمثل تجريدا للأحداث والوقائع أو هو وصف مختصر لها، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مفهومين هما النمط الإشرافي، و الولاء التنظيمي وفيما يلي شرح وتفصيل لكل مفهوم على حدى:

### 4-1- النمط الإشرافي :

يعتبر الدور الذي يقوم به المشرف واحدا من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في مجال الصناعة وتعتمد فاعلية الجماعة على درجة تبرز أنشطة الجماعة وتناسقها بالشكل الذي يؤدي الى بلوغ الاهداف والذي نادرا مايحدث اذا لم يكن فردا ما في الجماعة يقوم بدوره التوجيه والتنسيق

وعليه يعتبر موضوع الإشراف من اهم المواضيع التي تطرق لها ولا زال الاهتمام متنصبا حولها من فروع علمية عدة ما أدى إلى بناء وتطوير نظريات ونماذج لتفسير السلوك المشرفين في مختلف الظروف وعلى كل المستويات.

4-1-1- النمط : لغة نمط النمط : ظاهرة الفراش و ضرب من البسط والنمط الطريقة أو الأسلوب ، والنمط الصنف أو النوع أو الطراز من الشيء.<sup>2</sup>

4-1-2- الإشراف : جاء في منجد اللغة العربية أن كلمة اشرف الشيء أي علا وارتفع ، و أشرف عليه أي اطلع عليه والمشرف من الأماكن أي العالي والمطل على غيره ، أما في اللغة اللاتينية فكلمة المشرف Superviseur جاءت بمعنى مراقبة الأعمال ، والكلمة مكونة من مقطعين Super وتعني حادة أو دقيقة و Vision تعني نظرة أي نظرة حادة ودقيقة<sup>3</sup> أما اصطلاحا فهناك الكثير من التعاريف والمفاهيم التي حاولت في مجملها أن تفسر وتحدد معنى الإشراف ونحن سنحاول أن نبين هذا المفهوم من خلال كل ما يتعلق به من مصطلحات والتي تستعمل في كثيرا من الأحيان بالتبادل بين القيادة والرئاسة وكثيرا ما نجد الخلط في استعمال هذه المصطلحات عند الكثير من الطلبة وسنركز في البداية على معنى السلوك الإشرافي وتعريف بمن يقوم بهذه العملية اي المشرف .

حيث يشير " الدكتور محمد طلعت عيسى والدكتور عدلي سليمان " إلى مفهوم الإشراف كما يلي :

« الإشراف يقصد به معاونة العاملين معاونة مستمرة لتحسين أساليبهم وتنمية مهاراتهم وخبراتهم في العمل الذي يؤدونه4 »

2 - ابن منظور ، لسان العرب ، الجزء 1 ، دار المعارف ، ط1 ، القاهرة ، ص 4049

3 - أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، دار البيان للنشر والتوزيع ، ط1 ، بيروت ، 1978 ، ص 148

4 محمد طلعت عيسى، عدلي سليمان، خدمة الجماعة، ط:1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1962، ص: 247.

من خلال هذا التعريف نستخلص أن الإشراف عملية يقوم بها شخص تحدد مسؤولياته في قيادة وتنسيق وتوجيه عمل الآخرين لتحقيق أهداف معينة غالبا ما تكون هذه الأهداف محددة مسبقا.

### تعريف تركي دي موك " 5 :

« عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهارتهم ما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول إلى أفضل المستويات الممكنة بما يتفق مع أغراض المنظمة »

نرى أن هذا التعريف يركز فقط على العملية التعليمية هذه العملية التي يحرصها فقط في الدور الذي يقوم به المشرف من خلال الإشراف في تعليم وتدريب العمال بما يتناسب وقدراتهم واحتياجاتهم لتحقيق مستوى الأداء .

### \* تعريف هالسي HALE6: يعرف هالسي الإشراف في كتابه Supervising People (1958) بأنه:

«الاختيار الشخصي للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله فالقيام بتصويب أخطائه ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو أفضل ما يجد به الامتداح أو المدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفايته وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يهيب لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة ونباهة وحماس وشمول»

من هذا التعريف يتضح لنا أن هالسي أعطى للإشراف تعريفا من خلال الوظائف التقنية والاجتماعية التي يقوم بها المشرف من حيث اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ( الاتصال غير رسمي ) بين المرؤوسين والرؤساء وبهذا يظهر لنا انه أكثر شمولية ودقة لمعنى الإشراف من التعريف الذي سبقه بالطبع.

### تعريف رنسيس ليكرت RANSIS LIKERT 7

« الإشراف وظيفة اجتماعية ونفسية قبل ان تكون مهمة إدارية ورسمية »

نلاحظ من خلال تعريف " ليكرت " انه ركز على الناحية النفسية والاجتماعية للوظيفة الإشرافية أي على الجانب اللارسمي في الوظيفة وهذا إلى حد كبير أمر معقول ومنطقي وخصوصا وأن التعامل سيكون مع كائن معقد ألا وهو الإنسان بمعتقداته وعاداته وتقاليده واتجاهاته ورغباته ودوافعه وميولاته ... الخ .

وفي السياق وبهذا المعنى عرفت العاملة مارغريت الإشراف بما يلي : « الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف

والعامل في جو من التعاون وروح المسؤولية هو إنجاح العمل المراد إنجازه»

5 - فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط:1، مكتبة القاهرة الحديثة، 1962، ص: 17، 19..

6- فتوح أبو العزم ، المرجع السابق، ص 20

7- محمد الجوهري وآخرين، ميادين علم الاجتماع، ط:2، دار المعارف المصرية، ص: 222.

من خلال هذا التعريف يتضح الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية الواجب توفرها بين المشرف و جماعته وذلك لغرض تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لتحقيقها منظمة العمل .

ويرى بعض الباحثين أن الإشراف يعني سلطة ممنوحة لفرد ما بغية توجيه وتنظيم مستخدمين في مواقف العمل ، بينما يرى فريق آخر من الباحثين أن عملية الإشراف ماهي إلا طريقة يستطيع المشرف بعد تنفيذها توجيه العاملين لانجاز البرامج المختلفة من أجل تحقيق أهداف العمل.

وعليه ومهما اختلفت وجهات نظر العلماء والباحثين في إعطاء تعريف دقيق لهذا المفهوم إلا أننا نستطيع أن نضع تعريفا إجرائيا للإشراف :

الإشراف توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة ، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ، ومتطلباتهم المختلفة ، ومنه فعلمية الإشراف تتركز على مراجعة الأعمال وتصويبها قصد ضمان سير العمل وتفادي توفقه من جهة وسيورته في النهج السليم من جهة أخرى .

#### 4-1-3- المشرف :

يرتبط نجاح العمل ارتباطا وثيقا بوجود مشرف يقوم بالتنسيق بين جهود العاملين وبين برنامج العمل المسطر من طرف المنظمة أو المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرسومة ، كذلك اهتمت المؤسسات بالمشرف كحلقة وصل بين العمال وبين الإدارة والعمال . يعرف المشرف في قانون العلاقات المصرية بين العمال والإدارة الصادرة عام 1947 بأنه : " فرد له سلطة ممنوحة من صاحب العمل لكي يستأجر وينقل ويوقف ويوفر ويعيد إلى العمل ويرقي ويفصل ويكافئ أو يعاقب مستخدمين آخرين ، أو هو المسؤول عن توجيههم أو عن معالجة تظلماتهم أو يوحي بمثل هذا العمل إذا كانت مزاولته يمثل هذه السلطة ليست مجرد روتين أو ذات طبيعة بيروقراطية وإنما تتطلب استخدام الحكم المستقل" 8 .

إن هذا التعريف يسعى إلى أن يخول للمشرف القيام بمهام و مسؤوليات عديدة قد تخرجه من نطاق مهمته كرجل يسعى إلى التنسيق وبناء علاقات إنسانية بين العاملين ويرفع من روحهم المعنوية فهو يظهر من خلال هذا التعريف كرجل يهيمن على سير العمل بالمؤسسة إضافة إلى أن هذا التعريف مبني على أسس ومبادئ رأس مالية بيروقراطية تركز على السلطة في يد قائد يحاول بكافة الوسائل إلى زيادة الإنتاج وتحسينه.

يعرف الدكتور " محمود فهمي العطروري " 9 في كتابه " العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات " المشرف على أنه :  
( أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون التعليمات والأوامر وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها من أجل الوصول إلى الهدف ).

ويعرف كذلك المشرف بأنه الشخص المسؤول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بغض النظر عن مركزه ، أي انه ذلك الشخص الذي يتميز بصفتان وهما : صفة الرئيس الذي يشرف على غيره و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره10.  
ومن هذا يمكن القول أن المشرفين يعتبرون همزة وصل بين مستويين من التنظيم بحيث يعتبرون حلقة وصل بين رؤسائهم و مرؤوسيهم أي العمال الذين يشرفون عليهم ، إذ على المشرف إيصال الأوامر والتعليمات والسهر على تنفيذها ، وفي نفس الوقت على الاستقبال الحسن للعمال وتفهم مشاكلهم وحاجياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ،...، وذلك عن طرق الإصغاء الجيد ، ومن ثم تحويل هذه الاهتمامات إلى السلطات العليا للإدارة.

مما سبق ذكره نضع تعريفا إجرائيا للمشرف بأنه : "المشرف هو أي شخص يراقب أو يربط أو ينسق عمل من هو تحته (تحت قياديه) عن طريق الأوامر وتنفيذ التعليمات والتوجيهات والسعي إلى محاولة إشباع حاجات العمال ورفع روحهم المعنوية بما يمكنهم في الاستمرار في العمل على أكمل وجه فعمل المشرف ليس مجرد إصدار الأوامر فقط بل القدرة على معاملة العمال بكيفية تجعلهم يتجاوبون معه، متوافقون معه ومع أعمالهم ، وعليه كذلك بالتحسين والتعديل المستمر لأسلوب قيادته حتى يضمن السير الحسن للمؤسسة التي تستخدمه

#### 4-1-4 أنماط الإشراف:

قسمت أنماط الإشراف إلى ثلاث أنماط رئيسية كما يلي:

أ) **الإشراف الاستبدادي:** يسمى الإشراف الاستبدادي التفصيلي أو الأوتوقراطي، وبعضهم يسميه النمط الإشرافي المباشر، والأصل اليوناني (Autocratic) هو الكلمة اليونانية (Autocratis) ومفادها حكم الفرد الواحد، ويستخدم هذا المصطلح "استبدادي" للتعبير عن نمط الإشراف الذي يمارس فيه المشرف درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين مع انعدام مشاركة العاملين في التخطيط والرقابة، ويلاحظ أن اصطلاح القيادة الاستبدادية يرتبط ببعض المقاييس التي صممت لقياس الاتجاهات11.

<sup>9</sup> محمود فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، ط:1 عالم الكتب بالقاهرة، 4969، ص: 276.

<sup>10</sup> صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969، ص: 318.

<sup>11</sup> إبراهيم العربي، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، 1973، ص: 151.

المشرف الأوتوقراطي يحاول أن يركز جميع السلطات والصلاحيات في قبضته حيث أنه يتولى السيطرة للقيام بكل شيء ولا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل ولا يفوض سلطاته ويسعى باستمرار إلى توسيع دائرة سلطاته.

أشار النمر وآخرون إلى أن المركزية المطلقة غير ممكنة، حيث أن أمر الإطلاق صفة لا يتصف بها إلا الخالق سبحانه وتعالى فالمركزية أسلوب تسلطي ضيق الصلاحية جدا ولكنه لم يصل إلى الإطلاق ولا أي عمل يصل إلى الإطلاق وذلك لقصر نظر البشر وفكرة المحدود الذي لم يصل إلى الإطلاق وذلك لقصر نظر البشر وفكرة المحدود الذي لم يصل إلى هذه الصفة المتناهية في الدقة.

ففي هذا النمط الإشرافي لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مباشرة مهام الإدارة، حيث أن المشرف هو الذي يستأثر برسم سياسة التنظيم وهو الذي يملئ أساليب العمل وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء التنظيم، وفي هذا النوع من الإشراف نجد أن علاقات التنظيم قد بنيت على أساس شخصي حيث لا تمارس سلطة الجزاء توابا أو عقابا على أساس موضوعي<sup>12</sup>.

قد أشار الباحثون إلى أن هناك عدة افتراضات قام عليها أسلوب الإشراف الأوتوقراطي وهي:

ميل الإنسان إلى الكسل وقلة الطموح والهروب من تحمل المسؤولية ومثل هذه الأمور تهيأ الفرد إلى الانقياد والاعتماد على الغير ويخاف من الجزاء والعقاب.

أن الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعد أساس لقيام الإشراف الأوتوقراطي.

أن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين.

ويمكن تلخيص أهم خصائص المشرف الاستبدادي فيما يلي:

- يقود المشرف وحده سياسة العمل ولا يشرك العمال في اتخاذ القرارات التي يعتبرها خالصة له.
- إملاء خطوات وأوجه النشاط على أن تعلن خطوة واحدة في الوقت الواحد ولا يكون لدى الجماعة أي معرفة بالخطة كلها.
- يقرر أساليب العمل دون استشارة جماعة العمل.
- يعين المشرف الأعمال وزملاء العمل وتوزيع المسؤوليات دون استشارة مرؤوسيه.
- يوجه المشرف مدحه ونقده من منظور شخصي دون توضيح الأسباب.

<sup>12</sup> أبو شيخة، نادر أحمد، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

- يبقى بعيدا عن المساهمة مع الجماعة إلا إذا استثنيا أوقات الإنتاج.
- لا يقوم المشرف بتكوين علاقات شخصية مع المرؤوسين.
- يستخدم المحفز الوحيد المتمثل في التهديد والضغط.
- الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأسفل.

### - أشكال الإشراف الاستبدادي:

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك المشرفين عن مجموعة من الصفات التي تظهر سلوك المشرفين ذوي الميول الاستبدادي وتدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل إلا أن الضغط الذي يمارسه المشرف على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة بل بدرجات متفاوتة بحسب طبيعة وشخصية المرؤوسين ومستوى نضجهم وهذا ما يترتب عنه أنماط ثلاثة لسلوك المشرف الاستبدادي<sup>13</sup>.

الإشراف الاستبدادي المتسلط أو المتحكم ويكون فيه المشرف شخصا متسلطا مستبدا متحكما في كل صغيرة وكبيرة من شأنها أن تساهم بقريب أو بعيد في حياة المنظمة.

الإشراف الاستبدادي الصالح أو الخير ويكون فيه المشرف أقل استبداد مقارنة بالنمط السابق (المتسلط) حيث أنه يحاول أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق المناخ المناسب لدى مرؤوسه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

الإشراف الاستبدادي اللبق وفي هذا النمط يدرك المشرف أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي وضع قراراته أمراً لا يقبله ولكنه يحاول خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه أنهم يشاركونه في عملية اتخاذ القرارات دون أن يكون ذلك بالفعل فعن طريق الندوات والمؤتمرات واللقاءات التي يعقدها المشرف مع مرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطبعا بوجود مشاركة من جانبهم وقبولاً لقراراته لكن على الرغم من ذلك فإن هذا الأسلوب ذو طابع أوتوقراطي لأن المشرف يحتفظ بسلطته النهائية في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها واتخاذ القرار منفرداً.

بالرغم من كل هذا فإن هذا التصنيف لا يعني أن كل نمط منه منفصلاً تمام عن الآخر وإنما تتداخل بشكل يصعب أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر وهذه الأشكال للإشراف الأوتوقراطي تمثل درجات متفاوتة ومختلفة للسلوك الإشرافي.

<sup>13</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلوم الرياض، 1980، ص: 103.

(ب) الإشراف الديمقراطي: ويسميه البعض النمط الإشرافي غير المباشر ، يتميز الإشراف الديمقراطي بالمشاركة في وضع القرارات وفيه تصبح جماعة العمل متساوية في بعض النواحي مع المشرف وتتوزع المسؤولية بدلا من أن تتركز في شخص المشرف<sup>14</sup>.  
يمتاز هذا الأسلوب برفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة في نفوسهم وزيادة التعاون والإنتاج ويشعر الأفراد أن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه بشكل سليم .

يقدم المشرف في هذا النمط على آرائه ومقترحاته عن طريق عددا من البدائل تنتقي الجماعة منها دون فرض رأيه عليهم ويكون المشرف متميزا بروح المشاركة والمساواة والموضوعية ويعتبر نفسه فردا من المرؤوسين، بالإضافة إلى ذلك فإن المشرف الديمقراطي هو الذي يشجع مرؤوسيه على الاشتراك في وضع الأهداف والطرق وأن يساهموا بأفكارهم ومقترحاتهم، ونفس الشيء بالنسبة للإشراف العام الذي يعني أن المشرف يسعى إلى خلق علاقات إنسانية جيدة، فهو لا يعطي تعليمات تفصيلية ويعتمد على مبادرتهم وإعطائهم حرية التخطيط لعملهم، وعموما تتراوح نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

- المشرف الديمقراطي الذي يتيح قدرا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في عملية صنع القرار.
- المشرف الديمقراطي الذي يصنع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
- المشرف الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه وفي نفس الوقت يحرص على إثارة الحوار لمعرفة مدى قبول مرؤوسيه لهذا القرار.
- المشرف الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار وينحصر دوره في الموافقة عليه ويمثل هذا النموذج أقصى قدر من حرية التصرف للمرؤوسين.

والمشرف الديمقراطي الناجح الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

وغالبا لا يتمسك المشرف الديمقراطي بالسلطة الرسمية في عمله حيث أن مصدر سلطته ليس دائما السلطة الرسمية مثل المشرف الأوتوقراطي.

<sup>14</sup> مصطفى زيدان، مرجع سبق ذكره، ص: 215.



## أشكال الإشراف الديمقراطي:

أوضحت الأبحاث المتعددة في مجال تفسير سلوك المشرفين ذوي الميول الديمقراطي بعض المميزات والخصائص التي تندرج في مجملها حول فكرة العلاقات الإنسانية ومدى حفظ المشرف وحرصه على أن يكون جيدة ومنظمة، ومن هنا فإن الإشراف يعبر على نوع السلوك المتبع داخل المؤسسة وهو نوعان 15:

الإشراف الديمقراطي الاستشاري.

الإشراف الديمقراطي بالمشاركة.

غير أن هذين الشكلين لا يمكن فصلهما عن الإشراف الديمقراطي عامة، فكل مشرف ديمقراطي طريقته في التعامل مع العمال، مع حفاظه الدائم على المرتكزات الأساسية لهذا النمط.

**مزايا الإشراف الديمقراطي:** وتتمثل مزايا الإشراف الديمقراطي فيما يلي:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه.

- تسهيل وتحسين الاتصال.

- اشتراك المرؤوسين في بعض المهام الإشرافية وفي اتخاذ القرارات

- تفويض السلطة.

**إقامة العلاقات الإنسانية بين المشرف ومرؤوسيه:**

" تعرف العلاقات الإنسانية بأنها اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل بطريقة تدخلهم للعمل متعاونين وبتحقيقهم لإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وبمعنى آخر هي خلق جو للعمل داخل المنظمة قائم على التعاون والانسجام بين كل الأفراد وتطور العلاقات الإنسانية بين

المشرف ومرؤوسيه بغية الوصول إلى نتائج فعالة يجب أن يندمج الموظف في التنظيم الذي ينتمي إليه أي مشاركة العمال في عملية صنع القرارات.

<sup>15</sup> عماد الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، جامعة فار يونس، ليبيا، دون تاريخ، ص: 173.

## 4-2-الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاداً كثيرة ومختلفة فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

### 4-2-1- مفهوم الولاء التنظيمي 16 :

نتيجة لتطور الفكر الإداري ظهرت مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني فاهتمت أساساً بما وصفته بـ ( الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنساني ) . واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد وقد كان تركيز هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط، وأيضاً كان تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة إذا ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً، لأن توافر مثل هذا الفهم يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

وفي أواسط هذه المدرسة تبلور مفهوم الولاء التنظيمي وغيره من المفاهيم في المجال الإداري . أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوماً قديماً وأن الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه . ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء التنظيمي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.

كما عرفه بورتر وزملاؤه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما، لديه الصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- استعداداً لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة"

وبالتالي فإنه على الرغم من تعدد تعريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتها، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط .

وعليه يمكن تعريف الولاء التنظيمي تعريفاً إجرائياً بأنه ( هو الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها)17.

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً.

#### 4-2-2- مراحل الولاء التنظيمي :

إن عملية الولاء التنظيمي تمر عبر عدة مراحل: فقد تم حصرها في مرحلتين هما:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: وفي أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته وطموحه.
- مرحلة الولاء التنظيمي: وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها. فقد رأى آخر أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:
- مرحلة الإذعان أو الالتزام: وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

17- بلبل، نادر ، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي « دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي »: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية ، 2008-2009 م .

- **مرحلة التنبؤ:** وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه .

و أشار آخر بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

#### **4-2-3- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:**

تنقسم آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

**القسم الأول:** يتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية .

**أما القسم الثاني** فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه

#### **4-2-4- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:**

للمنظمة كإنتاج معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه،

ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

#### **3-4- تعريف المؤسسة:** من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن

أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

- المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية(18).

- المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي(19).

- المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع يعتبر بارسونز المؤسسة

كتنظيم " هي توجيهها أساسياً نحو تحقيق هدف محدد ، وهي نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث

توجيهه بشكل مسبق

18 -JEAN LONGATTE, JACQUES MULLER, ECONOMIE D'ENTREPRISE, DUNOD, PARIS 2004, P01

19 -JEAN LONGATTE, ECONOMIE D'ENTREPRISE, P01

### 3- الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي والتي تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة .

إن التطرق للدراسات السابقة له أهمية كبيرة في مجال البحث وتكمن هذه الأهمية فيما يلي :

- تحديد طرق الدراسة وإرشاد الباحث للمسلك الذي يجب اتباعه

- تساعد الباحث في توضيح مصطلحات البحث

- تسهيل عملية وضع الفرضيات

- تسهيل وضع المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات

- معرفة الصعوبات التي تصادفنا في البحث

إن الدراسات السابقة التي استطعنا التحصل عليها لم نجد فيها التي تناولت متغيري الدراسة معا ( النمط الإشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي ) بل وجدناها مرتبطة بمتغيرات أخرى .

لهذا حاولنا اختيار البعض من هذه الدراسات الأجنبية والعربية والجزائرية والتي تناولت أحد متغيرات الدراسة والتي وجدنا أنها

تساعدنا على إتمام هذه الدراسة ومن بينها نذكر :

أولا :الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :دراسات مصانع هاوثورن<sup>20</sup>

سنة الدراسة : 1924-1932

تفاصيل عرض الدراسة :

قام التون مايو باجراء عدة تجارب بمصانع هاوثورن بشركة وسترن الكتريك في مدينة شيكاغو الأمريكية وساعده مجموعة من

العلماء منهم : ويليام ديكسون ، روثليز برجر ولورانس هندرسون .

تعتبر هذه التجارب بداية حركة العلاقات الإنسانية

وقد مرت هذه التجارب بعدة مراحل هي :

- المرحلة الأولى تمثلت في وضع ست (06) عاملات في حجرة للملاحظة لترتيب الأسلاك وطلب منهن العمل بوتيرة طبيعية

وتم شرح لهن أهداف التجربة حيث دامت هذه التجربة مدة سنتين وقد تم التوصل إلى نتيجة لم تكن متوقعة وهي أن

<sup>20</sup> - صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1974 ص 481

معدلات الانتاج استمرت في الزيادة بغض النظر إلى التغيرات التي أحدثت في ظروف العمل، من خلالها انقسم فريق البحث من حيث تفسير النتيجة إلى :

- فريق أول من الباحثين فسر الظاهرة من خلال ربطها ببعيد الإدارة والاحساس بالأهمية من طرف مجموعة الفتيات
  - فريق ثاني فسرهما من خلال ربطها بعلاقات الإشراف
  - فريق ثالث فسرهما من خلال ربطها بما يعرف بالكيان الجماعي وقيام علاقات صداقة والتعاون في الأداء وزيادة التفاعل والارتباط بينهم .
- المرحلة الثانية كانت عبارة عن مقابلات لدراسة القيادة والرضا الوظيفي وقد توصلت إلى النتائج التالية :
- أن بعض أعضاء الفريق توصل إلى نتيجة أن الاتجاهات نحو الإشراف تؤثر على الروح المعنوية للعمال وعلى إنتاجيتهم .
  - الفريق الثاني استخلص أن الاتجاهات التي تجعل العمال يقيمون نمطا من العلاقات تجاه كل منهم واتجاه رؤسائهم ، وأعمالهم وسياسات الشركة هي التي تؤثر عليهم وعلى إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل
  - الفريق الثالث وصل إلى نتيجة أن الاتجاهات التي تجعل العمال يتحدون معا بطريقة غير رسمية لكي يجمعوا أنفسهم ضد أساليب الإدارة تؤثر في إنتاجيتهم أكثر من غيرها وبما أن النتائج كانت عامة ولا تحدد بدقة الاتجاهات المؤثرة في إنتاجية العمال قام بمرحلة ثالثة من التجربة .

- المرحلة الثالثة : تم فيها البحث عن إجابة على السؤال التالي :

- ماهي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها في إنتاجية العمال ؟
- وشملت مجموعة من العاملات في ورشة إصلاح أجهزة التلفزيون في غرفة بعيدة عن الورشات الأخرى ، وبعد إجراء مقابلات معهن توصلت إلى مايلي :
- اتجاهات ومشاعر العاملات التي جعلتهن يضعن سورا يخفين وراءه ما يدور داخل جماعتهم أثناء العمل أثر في إنتاجيتهن .
  - هذا النوع من الاتجاهات والمشاعر يجعلهن يخرتن من بينهم من تتحدث باسمهن ( كمشرفات ) مع كل من يدخل الغرفة من الخارج ، كذلك من تتكفل بالمسائل الداخلية والمشاكل الفنية التي لها علاقة بالعمل .
  - النتيجة الهامة التي توصل إليها فريق البحث تتمثل في أن الاتجاهات والمشاعر تجعل أعضاء المجموعة يكونون تنظيما غير رسمي يساهم أكثر من غيره في استقرار الجماعة و زيادة الإنتاج.

- المرحلة الرابعة : كانت تهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على إنتاجيتهم ، وتم التوصل إلى جملة من الحقائق تمثلت في :

- مباشرة بعد وضع العمليات في غرفة الاختبار تكونت بينهن علاقات صداقة .
- تم بينهن الاتفاق على مجموعة من المعايير كتلك المتعلقة بتحديد الإنتاج والانضباط .
- الاتفاق على عدم التصريح بأي شيء فيه ضرر لأحد أعضاء المجموعة ومن يفعل ذلك يعتبر واشيا .

النتيجة الهامة التي تم التوصل إليها تمثلت في إثبات عمومية التنظيم غير الرسمي واعتباره ظاهرة اجتماعية عامة توجد بين كافة الجماعات ، هذا التنظيم يلعب دورا في التحكم في عملية الانتاج .

إن تجارب هاوثورن بنتائجها بينت الدور الهام الذي تلعبه معنويات الأفراد ، وأن التغيرات التي تحدث في ميول الأفراد تجاه عملهم وتجاه مجموعة العمل ، وكذا الاستقرار والرضا عن العمل كانت نتيجة لحرية الحركة وظهور التنظيمات غير الرسمية ، ولهذا فإن هذه الدراسات عاجلت ولو بطريقة غير معمقة نواحي من الإشراف وكانت بداية لدراسات أكثر تعمقا كتلك التي قام بها لبيت و هوایت بجامعة أوهايو .

## ثانيا : الدراسات العربية :

### دراسة :

عنوانها : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة<sup>21</sup>

إعداد الباحثان : د. عبد الفتاح خليفات ، منى خلف الملاحمة " مجلة جامعة دمشق "

الهيئة : جامعة مؤتة الأردن ، سنة الدراسة : 2006/2005

تفاصيل عرض الدراسة :

تتلخص اشكالية الدراسة التي قام بها الباحث في محاولته التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء

هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

1- مامستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة ؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ؟

21 - عبد الفتاح خليفات ، منى خلف : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ، مجلة جامعة دمشق المجلد 25 العدد 4+3 ، دمشق، 2009) ص 298



وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة للعام الدراسي 2006/2005 والبالغ عددهم 1978 ، أما عينة الدراسة فتكونت من 559 عضواً وبنسبة 87.45 % من حجم العينة ، كما استخدم الباحثين أداة آلين وماير للولاء التنظيمي والمكونة من 20 فقرة وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي رمكونة من 25 فقرة . وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

- 1- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .
- 2- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع نظام مكافآت وحوافز لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بحيث لا يتم اللجوء إلى البحث عن الفرص البديلة

الدراسات الجزئية :

الدراسة الأولى :

عنوانها : الإشراف والرضا الوظيفي

الهيئة : جامعة منتوري قسنطينة

إعداد الباحث : فريد بوعكاز

سنة الدراسة : 2007-2008

تفاصيل عرض الدراسة :

تتلخص اشكالية الدراسة التي قام بها الباحث في محاولته التشخيص أو الكشف : الواقع الفعلي لظاهرة الإشراف وعلاقتها بالرضا بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والوقوف على مدى تأثير نمط الإشراف على الرضا الوظيفي للعامل في ضوء جملة من المتغيرات الاختبارية .

من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي و الذي مفاده : ماهو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا لدى العمال ؟

الفروض : جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

- 1- هناك علاقة دالة بين نطاق الإشراف والرضا الوظيفي
- 2- تعكس طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال مستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة .

كما إعتد الباحث على المنهج الوصفي ، واستخدم طريقة المسح بالعينة

كانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية منتظمة متكونة من 98 مفردة

واستخدم أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

أن هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي ، وأن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط

ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة .

### الدراسة الثانية :

عنوانها : السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء الوظيفي في التنظيم الصناعي

إعداد الباحثة : برقية سهيلة الهيئة : جامعة محمد خيضر بسكرة

سنة الدراسة : 2006/2005

تفاصيل عرض الدراسة :

تتلخص اشكالية الدراسة التي قام بها الباحث في محاولته التشخيص أو الكشف : طبيعة العلاقة بين النمط الإشرافي والأداء

الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي و الذي مفاده :

ماهي علاقة أنماط الإشراف بكفاءة الأداء العمالي في التنظيم الصناعي ؟

كما إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي

كانت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية متكونة من 226 مفردة

واستخدم أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

هي أن الدراسة كشفت و أثبتت وجود علاقة بين السلوك الإشرافي والأداء بغض النظر عن طبيعتها أي أن الأسلوب المتبع من

قبل الرئيس أو المشرف في المؤسسة يؤثر على أداء المرؤوس وبالتالي على إنتاجيته .

## الدراسة الثالثة :

عنوانها : الولاء التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين

إعداد الباحثين : غريب فتحي و وهلى عبد العالى الهيئة : جامعة قاصدي مرباح ورقلة

سنة الدراسة : 2013/2012

تفاصيل عرض الدراسة :

تتلخص إشكالية الدراسة التي قام بها الباحثين في محاولة التشخيص أو الكشف : طبيعة العلاقة الموجودة بين الولاء التنظيمي

والأداء الوظيفي لدى العاملين بالحماية المدنية لولاية ورقلة

من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي و الذي مفاده :

هل يساهم الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ؟

كما إتمدت الباحثة على المنهج الوصفي

كانت عينة الدراسة عينة عشوائية منتظمة متكونة من 124 مفردة

وإستخدم أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

هي أن الولاء التنظيمي للوحدة الرئيسية للحماية المدنية لها دور فعال وجد مهم في تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها .

## الدراسة الرابعة :

عنوانها : القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية

إعداد الباحثة : محمد بن عزوزي الهيئة : جامعة عمار ثليجي الأغواط

سنة الدراسة : 2012/2011

تفاصيل عرض الدراسة :

تتلخص إشكالية الدراسة التي قام بها الباحث في محاولته التشخيص أو الكشف : طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء

التنظيمي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي الأغواط

من خلال طرحه للتساؤل الرئيسي و الذي مفاده :

ما طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية و الولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي ؟

الفروض : جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي :

1- تأثر القيم الشخصية للأفراد بالقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و المسح بالعينة

كانت عينة الدراسة عينة قصدية متكونة من 483 مفردة

واستخدم أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة

وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي :

هي أن الدراسة كشفت عن وجود علاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي وأن هناك نمطين للقيم في المؤسسة ، الأول معنوي مرتبط بطبيعة وجدانية الأفراد يوجه تماثلهم نحو ممارسات تؤدي إلى الولاء للمؤسسة والثاني ذو طبيعة مادية مثل وجود الحوافز .

### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات والأبحاث التي أجريت حول الإشراف والولاء التنظيمي فقد استعرضنا 06 دراسات حول الموضوع منها واحد أجنبية وأخرى عربية و 04 دراسات جزائرية ، ومن خلال هذه المحطة سنحاول أن نستخلص مواطن القوة ومواطن الضعف .

- ان دراسات هاوثورن قد ركزت على أهمية المناخ الإشرافي في تحقيق الرضا الوظيفي ، وأن للنمط الإشرافي دور وأثر على العلاقات الانسانية والشعور بالمسؤولية ، فالإشراف الديمقراطي مثلا يسمح بخلق علاقات يسودها الثقة والاحترام والتقدير بين المشرف والعمال واتفق هذه الدراسة مع دراستنا في النتيجة إلا أننا لاحظنا أن الدراسة اقتصرت عينتها على 06 عاملات فقط ولا يمكن تعميم الجزء على الكل لأن العينة غير كافية .
- أما الدراسة العربية الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للباحثين د.عبد الفتاح خليفات ، منى خلف الملاحمة لاحظنا عدم وجود الافتراضات التي يجب أن ينطلق منها الباحث ، وهذا لا ينقص من قيمة النتائج المتوصل إليها فقد كانت فعلا إجابة للهدف الذي انطلق منه الباحثان ، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في اختيار طريقة التحليل
- أما الدراسات الجزائرية فقد تطرقنا إلى دراستين حول المتغير الأول لدراستنا وهو الإشراف ودراستين حول المتغير الثاني وهو الولاء التنظيمي وما لاحظناه هو أن دراسة الإشراف والرضا الوظيفي للباحث فريد بوعكاز و دراسة السلوك الإشرافي

وعلاقته بالأداء الوظيفي للباحثة برقية أن كلاهما توصل إلى أن طبيعة العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس تؤثر في رضا وأداء العامل بغض النظر عن طبيعتها ، وهذا ما تم التوصل إليه في دراستنا هذه .

أما دراسة الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للباحثين غريب فتحي وولهي عبد العالي فقد اتفقت الدراسة مع دراستنا في المنهج وأدوات جمع البيانات وكانت نتيجة الدراسة أن الولاء التنظيمي له دور فعال وجد مهم في تحسين الأداء الوظيفي حيث استفدنا من هذه الدراسة من استخلاص معايير الولاء التنظيمي وكذلك خطة البحث . وأما الدراسة الرابعة القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للباحث محمد بن عزوزي فقد اتفقت الدراسة مع دراستنا من خلال المنهج المستخدم والنتائج المتحصل عليها وهي أن هناك نمطين للقيم في المؤسسة معنوي ومادي وهذا يتفق مع دراستنا ان هناك علاقة بين الرئيس والمرؤوس وأنه على المشرف الاهتمام بالقيم التي يهدف العامل من تحقيقها في المؤسسة مما يؤدي إلى ولائه للمنظمة .

#### 4-المقاربة النظرية

على الرغم من اتفاق أغلب علماء الاجتماع على صعوبة دراسة الظواهر الاجتماعية لما تتميز به من تعقيدات مختلفة ومتشابهة ، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية باختلاف الأطر المرجعية التي يعتمد عليها أي اتجاه ، فظهرت لكل اتجاه مشكلات معينة يهتم بدراستها وأصول و جذور فكرية وكذلك أدواته الأساسية التي يستخدمها ويستعين بها ، لذلك ظهر الاختلاف في مستويات التحليل التي تطبع الدراسات 22 ، ولوضوح الرؤية الصحيحة التي تقترب من الصحة كان لا بد في بداية هذا البحث من حتمية المقاربة السوسيولوجية من الموضوع للتمكن من جمع جزئياته ومن الفهم النسبي ومحاولة التفسير المنهجي .

إذن فالمقاربة هي " المنهج والتقنية بدون حدود بينهما لا يطابقان بالجملة ، وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير المتوقعة " 23 ، نستطيع القول أن أغلب النظريات سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة قد أشارت بطريقة أو بأخرى إلى موضوع الإشراف.

22 - رابح كعباش : علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2006 ص 155

23 - مادلين غراويتز : مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة سام عمر ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنش،دمشق، 1993 ،2، ص

## 6-1-1 - مداخل نظرية لدراسة الإشراف :

### 6-1-1- الإدارة العلمية :

لقد ظهرت الإدارة العلمية في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة الامريكية تطورا اقتصاديا نتيجة لتوفر مجموعة من العوامل المساعدة منها اتساع السوق الداخلية وتوفر الموارد الطبيعية وعدد العمال ، كما ساعدت الاختراعات العلمية والتكنولوجية في النهضة الصناعية ، في ظل هذا ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد رائدها فريدريك تايلور (1856-1915) وأول من حدد معالمها ومبادئها .<sup>24</sup>

وقد قامت هذه الحركة على أساس الاختيار العلمي للعامل والدراسة العلمية لأسلوب العمل عن طريق الحركة والزمن والتي تقوم بتبسيط العمل إلى أقصى حد ممكن مع التخلص من الحركات الزائدة وتحديد الوقت اللازم لكل حركة كما رأت الحركة أن الأجر هو الحافز الأساسي الذي يدفع الانسان إلى العمل حيث أكدت هذه النظرية على اهمية الحوافز المادية ، إذ ترى أنه كلما زاد أجر العمال زاد رضاه عن العمل وتحسن أدائه .

من جهة اخرى نظر تايلور إلى التنظيمات على أنها نسق مغلق وللوصول إلى التحكم في المستويات الإدارية المتعددة لابد من الرقابة الضيقة والصارمة والإشراف الدقيق مما يؤدي إلى الإدارة الأوتوقراطية ( التسلطية ) ، بحيث لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف وبالتالي يجعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل **man of man** أي أنه لكل عامل شخص يشرف عليه ويراقبه .

وأكد تايلور على أن الإدارة وحدها المسؤولة على اتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل وأن الجهاز الإداري له السلطة الوحيدة وتكون القرارات من الأعلى إلى الأسفل حسب التدرج الإداري في المؤسسة وعلى العامل الطاعة والالتزام بتنفيذ الأوامر والتعليمات تصدر من الإدارة العليا دون أن يتدخل<sup>25</sup> ويمكن تحديد أهم الخصائص الجوهرية للإدارة العلمية فيمايلي :

- تقسيم العمل

- ترتيب العمليات الوظيفية

- البناء التنظيمي

24 - علي عربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، 2002 ص 34  
25 علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، ط2، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980، ص67

- الضبط

وقد جاء تايلور في هذا الإطار بمجموعة من القواعد والإجراءات تتسم بالدقة والوضوح حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد

التخصص وتقسيم العمل طبقا لنتائج دراسة الحركة اللازمة لإنجاز العمل وتسجيل الزمن المستغرق لكل حركة ثم حساب

الزمن الكلي اللازم لإنجاز الحركات الأخرى ن وقد قدم تايلور أربعة مبادئ جوهرية وهي :

- وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية السابقة للعمل بأساليب علمية جديدة واستخدام البحث العلمي

في تحليل كل عنصر من عناصر العمل

- يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية وبعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم

- يكون التعاون بين الإدارة والعمال عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل

- يكون تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال<sup>26</sup>

وبصفة عامة يمكن القول أن جوهر الإشراف عند تايلور يرتكز على نظام محكم الإغلاق وصارم تتجلى عناصره في :

- مركزية الضبط والإشراف

- عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

- نطاق الإشراف الضيق

- الرقابة المغلقة واللصيقة

- الحوافز المادية

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي

- القيادة التسلطية

وعلى هذا الأساس نرى أن تايلور ركز على الإشراف الضيق وأغفل الجانب الإنساني والاجتماعي للعامل واعتبره مجرد آلة في حين

ركز على الحوافز المادية وأهم الحوافز المعنوية .

<sup>26</sup> - سعد مرسي بدر : الايديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2000، ص 126

## 6-1-2- النظرية البيروقراطية

ظهرت في بداية القرن العشرين على يد العلم الألماني ماكس فيبر ، حيث قام بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم ، تقوم على التسلسل الهرمي للوظائف وعلى عمل يركز على أفراد لديهم الكفاءة اللازمة .

نظر فيبر للتنظيم على أنه نسق مغلق يتصف بهيكل تنظيمي طويل متعدد المستويات الإدارية ويتسق بنطاق إشراف ضيق ، يمكن تقسيم هذ التنظيم إلى ثلاث مستويات :

**المستوى الأول :** يقع في قمة الهرم الإداري وهو الإدارة العليا أو السلطة المركزية مهمته صياغة ووضع الأهداف العامة للتنظيم والعمل على متابعتها من خلال المستويات الأخرى .

**المستوى الثاني :** هو الإدارة التنفيذية مهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير للسلطة العليا .

**المستوى الثالث :** وهو الإدارة الدنيا تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها ، حيث أن التنظيم الهرمي للجهاز الإداري له سلطة إصدار الأوامر والإشراف والرقابة على المستويات الدنيا داخل التنظيم .

كما قدم فيبر السمات والخصائص التي يتميز بها النموذج المثالي للبيروقراطية وهي :

- كل وظيفة لها مجموعة قواعد وقوانين توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل
- المهام تكون محددة بوضوح حسب التسلسل الهرمي للسلطة
- علاقة الموظفين بالسلطة المسؤولة هي علاقة غير شخصية
- يتم اختيار الموظفين بناء على مؤهلاتهم الفنية والتعيين يكون عن طريق الامتحان أو المؤهلات العلمية أو الاثنين معا والترقية لا يحظى بها إلا المؤهلون فقط .
- الحد من العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في التنظيم<sup>27</sup>

من خلال ماسبق نرى أن فيبر في نظريته جرد الإنسان من موانئه النفسية والاجتماعية وركز على الرقابة المغلقة لتحقيق الفعالية التنظيمية وبلوغ الأهداف خلال الإجراءات والقواعد التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي .

<sup>27</sup> - فيصل فخري مرار: البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال ، دار التأليف ، القاهرة ، 1978 ، ص 10



### 6-1-3- العملية الإدارية عند هنري فايول :

في حين ركزت نظرية الإدارة العلمية على المستوى الفني والانتاجي للعامل نجد أن هذه النظرية تركز على المستوى الإداري والتنظيمي وقضايا الإشراف ، واهتمت هذه النظرية بالمشرفين والعمال من حيث أدائهم الفيزيولوجي .

فقد وضع فايول اسس لهذه النظرية وقواعد حيث بلور مجموعة من المبادئ في نظرية الإدارة فكان يعتقد أن الوظيفة الإدارية تنطلق من أعضاء التنظيم ومجموع الأفراد فيه ، وقد أسس فايول نظريته على 14 مبدأ هي :

- تقسيم العمل والتخصص
- السلطة والمسؤولية
- الامتثال للنظام
- وحدة الأمر والقيادة
- وحدة التوجيه
- إخضاع المصالح الفردية للمصلحة العامة
- مكافأة الأفراد
- المركزية
- التسلسل الرئاسي الهرمي
- النظام
- المبادأة
- روح الجماعة
- استقرار عمالة الأفراد<sup>28</sup>

كما اهتم فايول بعملية الإشراف حيث أوضح أنه يجب أن تكون مصلحة العمال وأعمالهم تصب في مصلحة التنظيم وخاضعة له

<sup>28</sup> - عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة ن الكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 276

لقد ظهرت حركة العلاقات الانسانية كرد فعل للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية والتي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي واعتبرت العامل مجرد آلة وبأنه يتجاوب مع الحوافز المادية ، اهتمت هذه النظرية اهتماما كبير بالعنصر البشري ، والانسان ككائن اجتماعي له حاجات ورغبات يريد اشباعها وتحقيقها كالاقرار بالقدرة والتقدير واحترام الذات ون العامل يتأثر بالنسق الاجتماعي المغلق التي تمارس فيه جماعات العمل دورها الفعال من خلال التفاعل الذي يحدث في بيئة العمل .

وقد أكد التون مايو ( 1880-1949) من خلال التي قام بها في مصانع هاوثورن التابعة لشركة وسترن الكترليك بالولايات المتحدة الأمريكية ن والتي أكدت أن زيادة الإنتاجية لا تخضع فقط للطريقة التي يصمم بها العمل أو الأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد وإنما تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة ، لذلك أبرزت نظرية العلاقات الإنسانية أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك العمال إذ أن سلوك الفرد داخل الجماعة لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار واتجاهات الجماعة .<sup>29</sup>

ولقد توصل التون مايو من خلال أبحاثه ودراساته الشهيرة إلى بعض النتائج نذكر منها :

- أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقا لقدراته الفيزيائية فقط ولكن لابد من أخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية التي تحيط به
- أن الحوافز المعنوية لها تأثير في تحقيق رضا العامل وإشباع حاجياته
- لا يتحقق التخصص المميز عن طريق الكفاءة في تقسيم العمل فقط فللعامل وجهة نظرهم في ذلك
- وفي الأخير يمكن القول أن أهم النتائج التي توصلت إليها حركة العلاقات الإنسانية أعطت الأولوية للجانب الإنساني للفرد ، وأكدت على أهمية الحوافز المعنوية كالاقرار والتقدير والانتماء .
- ومنه فإن نظرة هذه الحركة إلى الإشراف تتمحور في النقاط التالية :
- الرقابة المرنة والإشراف الذاتي
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي
- النمط الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة وتفويض السلطة يؤدي إلى زيادة الولاء .
- كلما كانت العلاقات الإنسانية حسنة بين المشرف والعمال ومبنية على الاحترام والتفاهم المتبادل كلما زاد الولاء التنظيمي
- توسيع نطاق الإشراف

<sup>29</sup> -زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط3 ، وكالة المطبوعات الكويت ، 1980 ، ص 59

تكمن أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا و الموضوعات التي تم معالجتها من طرف روادها التقليديين حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة في عدة مقولات مثل البناء أو النسق الاجتماعي ، المعوقات الوظيفية ، الخلل الوظيفي ، الوعي الاجتماعي .... ولا تزال تثري العديد من النظريات السوسيولوجية الحديثة وتعتبر نقطة انطلاق لغيرها من النظريات تحت اطار النظريات السوسيولوجية المعاصرة في علم الاجتماع ، ومن خلال أهم أفكار رواد البنائية الوظيفية سعى تالكوت بارسونز لدراسة مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم أو المستقر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى أنساق اجتماعية وثقافية وشخصية .

وانطلاقا من تصور بارسونز أن أي منظمة هي نسق كلي يتكون من أنساق فرعية يوجد بينها تساند وتبادل من أجل خدمة هذا النسق الكلي وأهدافه ومن بين الأنساق الفرعية الفرد ( العامل) ، فالمؤسسة بما مجموعة من الأفراد ( العمال ) يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وبالتالي تحقيق أهداف النسق الكلي ( المؤسسة ) مما يتحقق الاندماج والانتماء فيما بينهم وبالتالي ولائهم وحبهم للمؤسسة والرغبة في الاستمرار و البقاء . ويرى بارسونز أن دراسة التنظيم هي جزء من دراسة البناء الاجتماعي ، والسمة التي تميز التنظيم عن غيره من الأنساق هو أنه موجه لتحقيق أهداف معينة ، حيث أن تحقيق هدفه على المستوى الخارجي يكون خلال علاقة التنظيم بالمحيط الخارجي الذي يعمل فيه التنظيم ، أما على المستوى الداخلي فيكون مرتبطا بالعمليات التي لها صلة بنجاح أو فشل المساعي الهادفة لتحقيق الهدف كعملية صنع القرار<sup>30</sup> .

ويؤكد بارسونز على أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء تنظيمي معين يقوم أساسا على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي ويشغلان دائما في تساند وتكامل متبادلين هما :

- ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية ، والتي لها دور هام يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم .
- أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم .

كما قرر بارسونز بتحليل التنظيم من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا على التوجيهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة ، وأن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح لأهداف التنظيم طابعا شرعيا.

<sup>30</sup> - عبدالله عبد الرحمان : سوسيولوجيا التنظيم ، ط1، دار المعارف الجامعية الاسكندرية ، 1987، ص 13

ويرى بارسونز بأن هناك أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد الحفاظ على توازنه والبقاء والاستمرار ، اثنان منهما طابعهما آلي وهما المواءمة وتحقيق الأهداف ويتعلقان بعلاقة النسق ببيئته ، أما الآخران فهما التكامل والكمون ويتعلقان بالظروف الداخلية XW للنسق

وخلاصة القول فإن بارسونز اعتبر التنظيم كنسق اجتماعي مفتوح يتفاعل مع البيئة باستمرار على اعتبارها مصدرا للموارد التي يحتاجها التنظيم لأداء وظائفه ، وأن هذا النسق له احتياجاته الجوهرية التي يقوم بإشباعها حتى يستمر ويحافظ على كيانه في انسجام وتوازن واتساق على الدوام ، وتحقق حالة التوازن من خلال تلبية حاجاته وإشباع أجزائه المختلفة لاحتياجاته .

## 6-2- مدخل لدراسة الولاء التنظيمي :<sup>31</sup>

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

### 6-2-1- المدخل الموقفي ( الاتجاهي) :

تستند فكرة هذا المدخل إلى اعتبار الولاء التنظيمي اتجاهها أي راتبها الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ، وهذا الاتجاه ناتج من التوافق والتطابق لقيم العاملين بالتنظيم وأهدافهم مع قيم المنظمة وأهدافها ، ويمكن أن يفسر الولاء التنظيمي على أساس القيم بأنه التبنى الواعي من الأفراد لغايات المنظمة و أهدافها وقيمها مما يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمنظمة ، ومن ثمة يكون ولاؤه للمنظمة أكثر .

ومن هذا فإنه يدخل في بناء الولاء التنظيمي وترسيخه لدى الفرد عدة عوامل منها :

- الشعور بالأمن الوظيفي

- فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات

- الشعور بالإنجاز

- الدفاع عن مصالح المنظمة

- الرغبة في عدم ترك العمل

يمثل الولاء التنظيمي حالة التعرف إلى شخصية الفرد من خلال دراسة خصائص تنظيم رسمي بعينه ، و أهدافه النوعية ومدى

توافقها مع المتطلبات الشخصية للأفراد ورغبتهم في استمرار عضويتهم العاملة داخل التنظيم الرسمي

## 6-2-2- المدخل السلوكي :

يرى علماء هذا المدخل أن العوامل الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيرا وفعالية من العوامل البنائية في ولاء الفرد للمنظمة ، حيث تقوم الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي تخطى - من حيث القبول اجتماعيا - حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك الفرد في داخله .

كما أن الأفراد يرتبطون أكثر بالمنظمة التي يعملون بها نتيجة سلوكهم السابق ، وهذا الاتجاه لا يتطلب ارتباط أهداف العامل بأهداف المنظمة .

ومن هذا نجد أن الرؤية السلوكية للولاء التنظيمي تنص على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي وهي كالتالي :

- العنصر الوجداني للولاء التنظيمي " الولاء الوجداني أو العاطفي " ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة .
- العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي " الولاء المعياري " ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة
- العنصر المصلحي " الولاء المستمر " يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد و المنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية

## 6-2-3- المدخل التبادلي :

يعتمد هذا المدخل على أن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة ، فكلما حصل الفرد على مزايا ومصالح من المنظمة مقابل ما يقدمه لها من جهد كان ولاؤه أكثر لتلك المنظمة

فكلما كان هناك زيادة في معدل المصالح المتبادلة من وجهة الأفراد زادت درجة ولائهم للمنظمة التي يعملون بها ، أي أن الولاء قائم على اعتبارات منفعية

## خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق أنه على الباحث التطرق لهذه الخطوات من أجل الحصول على معلومات واضحة ، ونتائج دقيقة لتكون الدراسة أكثر قربا من الواقع وذلك من خلال تحديد الإشكالية ، وأسباب اختيار الموضوع ن وتسطير الأهداف المراد الوصول إليها وتحديد المفاهيم المرتبطة بالظاهرة ثم الاستعانة بالدراسات السابقة التي تطرق للموضوع من أجل اكتساب الخبرة واتباع خطوات منهجية سليمة .

# الفصل الثاني

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2- عينة الدراسة

3- المنهج المستخدم

4- أدوات جمع البيانات

4-1- الملاحظة

4-2- المقابلة

4-2- الاستبيان

خلاصة الفصل

## **تمهيد :**

بعءما تطرقنا في الفصل السابق إلى الجانب النظري للدراسة ، سيتم في هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية المتبعة وذلك من خلال عرض المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها في الدراسة ن ومجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري وعينة الدراسة .



## 1- مجالات الدراسة

### 1-1- المجال المكاني :

#### 3-1-1- تعريف مديرية الشباب و الرياضة بورقلة<sup>32</sup>

تمهيد

لقطاع الشباب و الرياضة بالولاية مكانة مميزة لدى السلطات المحلية وذلك من خلال العمل الجاد الذي يقدمه مستخدميه وكذا الإطارات الشبابية و الرياضية لفائدة الشريحة و الحركة الجمعية لاسيما من حيث المنجزات الهيكلية و النشاطات المنظمة وكذلك التكفل بكل انشغالات الشباب و طموحاته حسب توجيهات الوصاية و توصيات المحلية ليبقى القطاع دوما في تطور. التطور التاريخي :

في سنة 1962 إلى غاية سنة 1979 كانت المؤسسة باسم مديرية الشباب و الرياضة و السياحة و في سنة 1980 أصبحت مصلحة مستقلة بذاتها تابعة لقسم استثمار الموارد البشرية باسم مصلحة الشباب و الرياضة و بموجب المرسوم الوزاري الصادر بتاريخ 28 جويلية 1990 الذي ينص على إنشاء مديرية ترقية الشباب و الرياضة إلى غاية 1994 أصبحت مديرية مستقلة تسمى الشباب و الرياضة مقسمة إداريا إلى (04) مصالح :

01 - مصلحة نشاطات الشباب

02- مصلحة الاستثمارات و التجهيزات

03 - مصلحة التربية البدنية و الرياضية

04- مصلحة التكوين و لإدارة الوسائل

#### 3-1-2- الهيكل التنظيمي بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة

المدير : هو المسؤول الذي يدير المديرية و يقوم بالسهر على تسيير شؤونها

الأمانة: هي المشرفة على التسيير الجيد لمصالح المديرية

المفتشية : المسؤول على متابعة حركة التفتيش على مستوى الولاية

مصلحة نشاطات الشباب :تقوم هذه المصلحة بمتابعة المشاريع الشبانية و الإصغاء إلى تطلعاتهم و تحوي هذه المصلحة على 03

مكاتب : مكتب مشاريع الشباب و الترقية الحركة الجموعية للشباب ، مكتب الاتصال وإعلام الشباب و أنظمة الاتصال ،

<sup>32</sup> - المصدر : مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

مكتب البرامج الاجتماعية و التربوية وتسلية الشباب

**مصلحة الاستثمارات و التجهيزات :** مهام هذه المصلحة متابعة البرامج التنموية المسجلة لفائدة قطاع الشباب و الرياضة وهي

تحتوي على 03 مكاتب :مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية ،مكتب التقييس و الصيانة

مكتب الإحصائيات و البرامج

**مصلحة التربية البدنية والرياضة :** و تقوم بالإلمام بما يخص النوادي و الرابطة الرياضية و هي تحتوي على 03 مكاتب :مكتب

الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية ، مكتب كشف المواهب الشبانية و تكوينها ،مكتب تطور التربية البدنية والرياضية

**مصلحة التكوين و إدارة الوسائل :**

1/ مكتب الميزانية إعانات و مساعدة الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها ،2/ مكتب الوسائل العامة ،

3/مكتب المستخدمين والتكوين :

**3-1-3- مهام مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة :** تتمثل مهام مديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة في :

- ترقية الطاقة الشبانية داخل الولاية .
- تجميع القوى الجموعية و الرياضية و الثقافية.
- ترقية نشاطات الشباب ( الرياضية و الترفيهية و العلمية)
- تكوين الإطارات الشبانية المختصة داخل القطاع.
- مساعدة الشباب على الخروج من الأزمات ( كالبطالة و الآفات الإجتماعية... الخ ) لهذا وجدت دور الشباب و المراكز الثقافية و قاعات الرياضة وكذا الملاعب الحوارية إلى غير ذلك.
- الاهتمام بالجانب الترفيهي والعلمي داخل الولاية
- الإشراف على كل المؤسسات التابعة لهذا القطاع حيث الوصاية ( متابعة وتقديم )
- الإشراف على الجمعيات ومتبعاها
- تجنيد كل الإطارات للعمل ميدانا للمساعدة و متابعة الجانب الشباني للحد للمضي قدما نحو النجاح

## 1-2- المجال الزمني :

ويقصد به الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية ، حيث استغرقت الدراسة الميدانية لمديرية الشباب والرياضة بورقلة مدة زمنية تقدر بشهرين بداية من تاريخ 22 فيفري 2015 إلى غاية 21 افريل 2015 حيث قمنا بالاتصال برئيس مصلحة التكوين و إدارة الوسائل والذي أفادنا بالمعلومات المطلوبة حول التبرص وكل ما يتعلق بالإحصائيات لمجتمع البحث من وثائق وسجلات و الإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ثم قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء المصالح من أجل تسهيل عملية توزيع الاستمارات على العمال

## 1-3- المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث والمتكون من عمال مديريةية الشباب والرياضة بولاية ورقلة والبالغ عددهم حاليا 500 عاملا عند تاريخ 2013/12/31 موزعين حسب الجدول التوضيحي التالي :

جدول رقم (01) يوضح توزيع مجتمع البحث حسب مستوى التأهيل والنسب

النسب	التعداد		مستوى التأهيل
	التعداد الحقيقي	التعداد المالي	
	عند 2013/12/31	عند 2013/01/01	
10.6%	53	71	إطار إداري
66.2%	331	356	إطار بيداغوجي
23.2%	116	136	عامل مهني
100%	500	563	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب (\*)

## **2- العينة وطرق اختيارها واستخدامها**

2-1- تعريف العينة: تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتعني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي، وتعرف العينة بأنها جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي.

ان الهدف من اختيار العينة هو الحصول على المعلومات منها عن المجتمع الأصلي للبحث ومن الضروري ان تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي وذات حجم كاف وان يتجنب الباحث المصادر الممكنة للخطأ في اختيارها والتحيز في ذلك

(\*) لمزيد من التوضيح أنظر الملحق رقم 03

- من خلال دراسة العينة يتم التوصل إلى نتائج ومن ثم تعميمها على مجتمع الدراسة لأنه قد يتعذر على الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع وذلك لعدة أسباب منها:

- قد يكون المجتمع كبيرا جدا لدرجة انه يصعب دراسة الظاهرة على جميع أفراد هذا المجتمع

- قد يكون من المكلف جدا دراسة جميع افراد المجتمع وتحتاج الى وقت وجهد

- قد يكون من الصعب الوصول الى كافة عناصر المجتمع

- تحتاج أحيانا إلى اتخاذ قرار سريع بخصوص ظاهرة معينة مما يتعذر معه دراسة كافة عناصر المجتمع

**اختيار العينة:** يعني اختيار عدد من الأفراد لدراسة معينة بطريقة تجعل منهم ممثلين لمجموعة أكبر اختيروا منها، إن

اختيار العينة بشكل سليم تجعل البيانات التي تم الحصول عليها منها تصدق على المجتمع الأصلي كله

**المجتمع الأصلي:** هو الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد ان يتوصل الى نتائج قابلة للتعميم عليها

### خطوات اختيار العينة:

• تحديد المجتمع الأصلي للدراسة ( ويحدد الباحث بدقة المجتمع الخاضع للدراسة )

• تحديد حجم العينة المطلوبة واختيار عدد كاف من الافراد في العينة أسلوب البحث المستخدم-

يتحدد الحجم المناسب للعينة من خلال

- تجانس او تباين مجتمع الدراسة : فكلما قل التجانس بين الأفراد كلما زاد حجم العينة

- أسلوب البحث المستخدم : فالدراسات الوصفية او المسحية تتطلب حجم عينة أكبر من التجريبية

عينة الدراسة: عبارة عن عدد عمال مديرية الشباب والرياضة والبالغ عددهم 500 عامل وتم اختيار نسبة 20

% من العدد الكلي ( أنظر الجدول رقم 02)

جدول رقم (02) يوضح أهم الإحصائيات المتحصلة بتوزيع الاستمارة وعملية استرجاعها

النسب (%)	التكرارات (ك)	
100%	500	المجتمع الكلي
20%	100	الاستمارات الموزعة
20 %	20	الاستمارات التي لم ترجع
80%	80	الاستمارات التي جمعت فعليا
5%	05	الاستمارة الملغاة
15%	75	الاستمارات المقبولة

المصدر : من إعداد الطالب

وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة ومعناه أن جميع أفراد مجتمع البحث متاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة اي إن لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار وان اختيار اي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر ، ان الاختيار العشوائي هو افضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة ،وهي ضرورية حتى تستخدم الاساليب الاحصائية الاستدلالية وهذا امر مهم لان الإحصاء الاستدلالي يتيح للباحث ان يتوصل الى استدلالات عن مجتمعات البحوث مستندا في ذلك الى سلوك العينات وخصائصها .

**خطوات اختيار العينة عشوائيا:** يتم فيها تحديد مجتمع البحث ثم تحديد او تمييز كل عضو فيه، اختيار الافراد في العينة على اساس الصدفة وحدها ( كتابة اسم كل فرد على قطعة منفصلة من الورق ثم وضع الاوراق في صندوق وخلطها ثم اختيار ورقة )

وفي هذه الدراسة بعد أن تحصلنا على القائمة الاسمية للعمال من رئيس مصلحة المستخدمين تم كتابة اسم كل فرد على قطعة ورق ثم وضعت في صندوق وتم خلطها ثم بدأ باختيار ورقة تلوى الأخرى دون ارجاعها إلى الصندوق على النحو التالي :

- الإطارات الإدارية :  $11 = 100 / (20 \times 53)$

- الإطارات البيداغوجية :  $66 = 100 / (20 \times 331)$

- العمال المهنيون :  $23 = 100 / (20 \times 116)$

### **3- المنهج المستخدم :**

إن الجانب الميداني جد مهم في الدراسة العلمية، حيث يمكننا من الحصول على الحقائق والمعلومات عن طريق الواقع الاجتماعي ، وبالتالي يعتبر دعامة للجانب النظري.

والإجابة على تساؤلات هذا البحث يتطلب اتباع خطوات منهجية تتلائم وطبيعة المعلومات المطلوبة لأن المناهج والطرق تختلف باختلاف موضوع البحث واشكالية البحث والأهداف المراد تحقيقها والتي تفرض على الباحث اتباع منهج معين وتقنيات تتماشى والدراسة .

حيث يرى موريس أنجرس بأن المنهج " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف "33

وتبعا للدراسة التي أمامنا تم استخدام المنهج الوصفي الملائم للدراسة باعتباره الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية ويعرف على أنه " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية "

33 - موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف وآخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص466

#### 4- أدوات جمع البيانات :

4-1- الملاحظة : عرفها أحمد بن مرسلي " هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز

ووفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ومن التعرف على أنماطها وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية"<sup>34</sup> وقد استعملنا هذه التقنية في بحثنا هذا بالمشاركة ومن دون المشاركة .

4-2- المقابلة : وتعد من أهم الأدوات والأكثر استعمالا ، يعرفها خالد أحمد 35 " هي حوار يتم بين القائم

بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين وتتعلق خاصة بالآراء والاتجاهات أو السلوك أو المعلومات أو الشهادات "

وفي بحثنا هذا استخدمناها مع رؤساء المصالح وقد أفادونا بمجموعة من المعلومات التي تصب في صلب الموضوع

4-3- الاستمارة : يعرفها أحمد بن مرسلي " هي وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة

عليهم واحدا واحدا وبنفس الطريقة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد ، انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها " <sup>36</sup>

تم تحكيم الاستمارة مع الأستاذ المشرف حيث كانت تحتوي على 50 سؤالا وبعد المناقشة والحوار تم الوصول إلى

الشكل النهائي حيث أصبح 30 سؤالا .وكانت صياغة الاستبيان كالتالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية حول المبحوثين من السؤال 01 إلى 07

المحور الثاني: أسئلة حول النمط الإشرافي الذي تنتهجه مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة من السؤال 08

إلى 18

المحور الثالث: أسئلة حول الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة لولاية من السؤال 19 إلى 30

34 - أحمد بن مرسلي : مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 ص 20

35 -خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، مؤسسة الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2001 ، ص 133

36 -موريس انجرس ، المرجع السابق، ص204

#### 4-4- السجلات والوثائق : اعتمدنا عليها في الدراسة الراهنة لأنها مصدر من مصادر جمع المعلومات وتمثلت

في :

- معلومات حول المؤسسة مجال الدراسة
- معلومات حول عدد عمال المؤسسة
- إحصائيات تفصيلية حول العمال
- الهيكل التنظيمي

#### 4-5- الأساليب الإحصائية :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاساليب الإحصائية التالية :

- الجدول EXCEL

- التكرارات

- النسب المئوية



## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي لأنه يتناسب ومتغيرات الدراسة ، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والمتمثلة في الملاحظة والاستبيان والمقابلة ، وتحديد حدود الدراسة المكانية والزمنية والبشرية وأخيرا عينة الدراسة وكيفية اختيارها والتي كانت عينة عشوائية لأنها تتناسب مع الدراسة .

# الفصل الثالث تحليل و مناقشة البيانات

• تمهيد

1- عرض ومناقشة البيانات الميدانية

1-1- عرض ومناقشة البيانات الشخصية

1-2- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

1-3- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

2- عرض نتائج الدراسة

2-1- عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الأول

2-2-- عرض وتحليل نتائج التساؤل الفرعي الثاني

3- النتيجة العامة

الاقترحات

الخاتمة

## تمهيد :

إن النتائج التي تم التوصل إليها من طرف الباحث خلال الجانب التطبيقي تعد ربط بينه وبين الجانب النظري ، في هذا الفصل سنحاول عرض وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها وفق تساؤلات الدراسة ومن خلال جملة من المعطيات .

## 1- عرض و مناقشة البيانات الميدانية :

### 1-1- عرض و مناقشة المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية :

تعتبر البيانات الشخصية بمثابة الإطار المنهجي لأي دراسة ميدانية ، فهي تقدم للباحث صورة واقعية عن مجتمع البحث بمختلف خصائصه مما يساعده على تحليل وتفسير البيانات الميدانية وربطها بالجانب النظري للدراسة .

وتتمثل خصائص عينة الدراسة الحالية في : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، الحالة الاجتماعية وطبيعة الوظيفة، وهذا ما توضحه الجداول التالية :

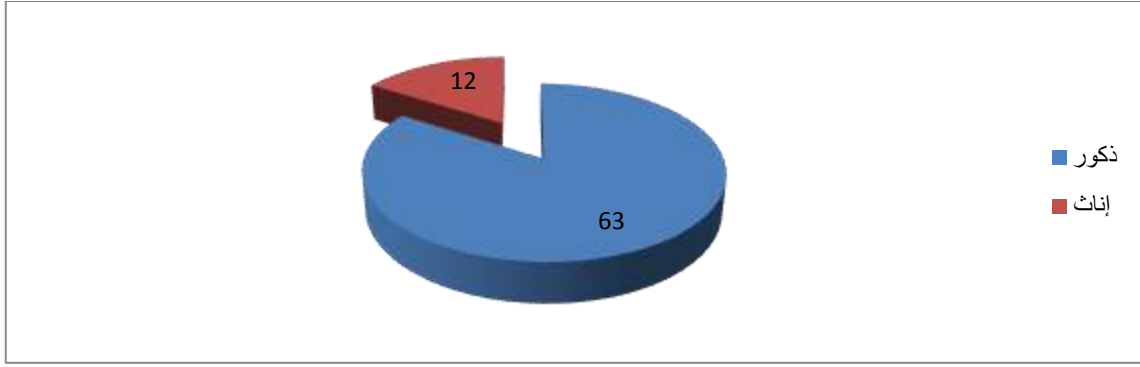
### 1-1-1\_ الجنس: احتوت عينة البحث على مجموعة أفراد اشتملت الجنسين مع الذكور والإناث، و هذا ما يوضحه الجدول

رقم (03) الذي يبرز توزيع العينة حسب الجنس :

جدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
84 %	63	ذكور
16 %	12	إناث
100 %	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس ونسب تمثيلها أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث ، حيث قدر عدد الذكور بـ 63 عاملاً وبنسبة مئوية بلغت 84 %، بينما قدر عدد الإناث بـ 12 عاملة ممثلة بنسبة مئوية قدرت بـ 16 % وذلك أن المؤسسة تعتمد في أعمالها على العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي، وهذا راجع لأن العناصر التي تلتحق بالمؤسسة من فئة الرجال على العموم ، لأن طبيعة العمل الميداني يتركز على فئة الذكور خاصة لما يتطلب وقت العمل الليلي خاصة أثناء القيام بمهرجانات ولأهمية ووطنية مما يستوجب توفير طاقم تسيير يسهر على السير الحسن لإنجاح التظاهرة، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها مدى توفر العنصر الرجولي في مختلف مصالح المؤسسة وفي غالبية الوظائف وترتكز غالبية الإناث في العمل الإداري مثل الأمانة والسكرتارية .



شكل (2) 6 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

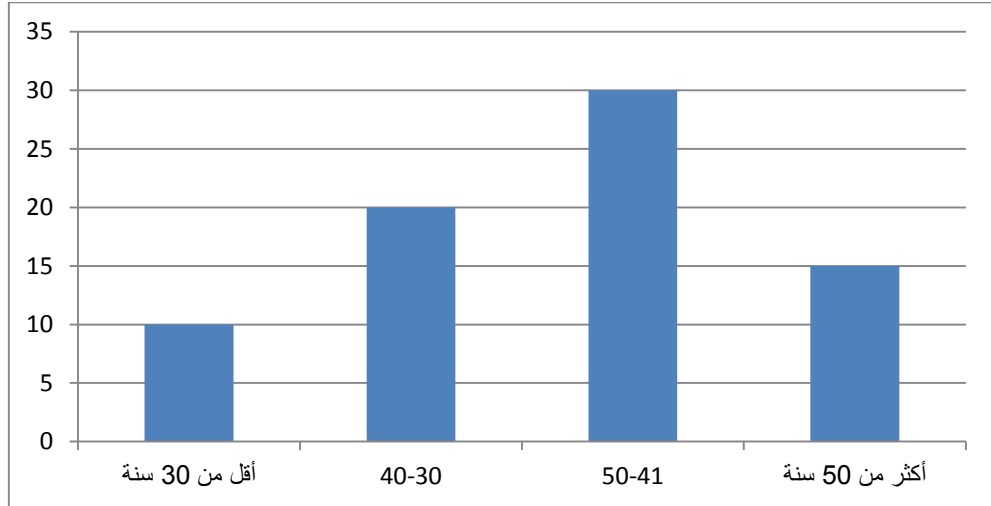
## 1\_2\_ العمر: جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
13.33 %	10	أقل من 30 سنة
26.66 %	20	30-40 سنة
40 %	30	41-50 سنة
20 %	15	أكثر من 50 سنة
99.99 %	75	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) الفئة العمرية ( 41-50 سنة ) أعلى نسبة من الفئات العمرية الباقية حيث بلغ عددها 30 مفردة ونسبة قدرها 40 % وتلتها الفئة العمرية (30-40 سنة ) وبلغ عددها 20 مفردة ونسبة قدرها 26.66 % ثم بعدها جاءت الفئة العمرية ( أكثر من 50 سنة) بلغ عددها 15 مفردة ونسبة قدرها 20 % و أخيرا جاءت الفئة العمرية ( أقل من 30 سنة ) حيث بلغ عددها 10 مفردات ونسبة قدرها 13.33 % .

وهذا راجع لطبيعة الأعمال التي تتطلبها المؤسسة واعتمادها على فئة الكهول نظراً للأقدمية التي تستفيد منها المؤسسة في إنجاز أعمالها. وأن قطاع الشباب والرياضة يعتمد في استقطابه للعمال على فئة الشباب .

وهذا ما أكدت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث محمد بن عزوزي والمعونة ب القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي<sup>37</sup> بأن هذه النسبة لا غرابة فيها وهذا راجع لأن المجتمع الجزائري مجتمع فتي تسيطر عليه فئة الشباب ، فوضع الثقة فيهم أمرا قد يكون له انعكاسات ايجابية في المستقبل ، كما أن لدوران العمل دورا في تحديد الفئات العمرية فإذا كانت الفئتان 50-41 و 30-40 تعبران عن ارتفاع بالنسبة لباقي الفئات فهذا دليل على ثبات الأفراد في المناصب وتكيفهم مع العمل .



شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

37 - محمد بن عزوزي ، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة عمار تليجي الأغواط ، السنة الجامعية 2011/2012 ص 118

### 1-3- المؤهل العلمي: اعتمدت الدراسة الحالية في تصنيف العينة حسب المؤهل العلمي على مايلي: دون مستوى، إبتدائي،

متوسط، ثانوي، وجامعي. والجدول الموالي يبين تكرار أفراد العينة في كل تصنيف وتمثيلهم بالنسبة المئوية

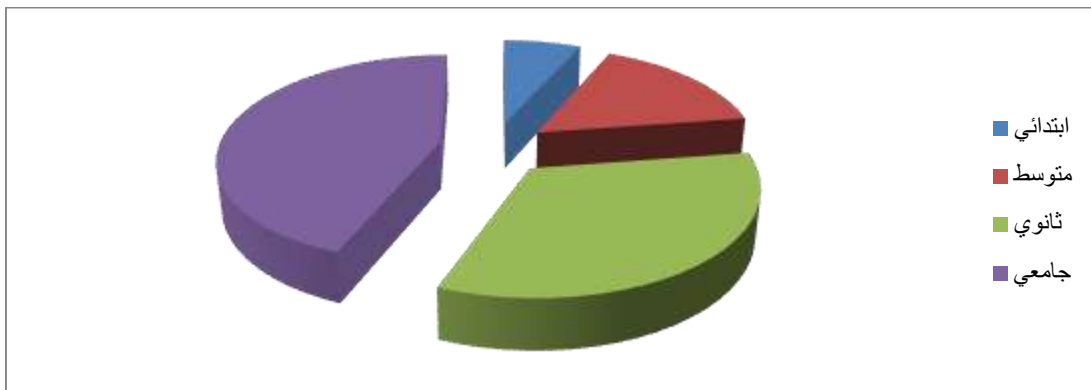
جدول رقم ( 05) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
6.66 %	05	ابتدائي
16 %	12	متوسط
33.33 %	25	ثانوي
44 %	33	جامعي
99.99 %	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن ترتيب عدد الباحثين حسب المؤهل العلمي جاء كالتالي :

في المرتبة الأولى تأتي فئة المستوى الجامعي وعددهم 33 بنسبة قدرها 44 % ثم يليها في المرتبة الثانية ذوي المستوى الثانوي وعددهم 25 أي بنسبة قدرها 33.33 % وبعدها في المرتبة الثالثة الباحثين ذوي المستوى متوسط وعددهم 12 أي بنسبة قدرها 16 % وفي الأخير أي المرتبة الرابعة الباحثين ذوي المستوى ابتدائي وعددهم 05 أي بنسبة قدرها 6.66 %، ومن خلال استقراءنا لهذا الجدول يلاحظ أن فئة العمال ذو المستوى الجامعي والثانوي تمثل العدد الأكبر من مجموع العينة و هذا يدل

على أن التوظيف يكون على حسب الكفاءة والشهادة المتحصل عليها



شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

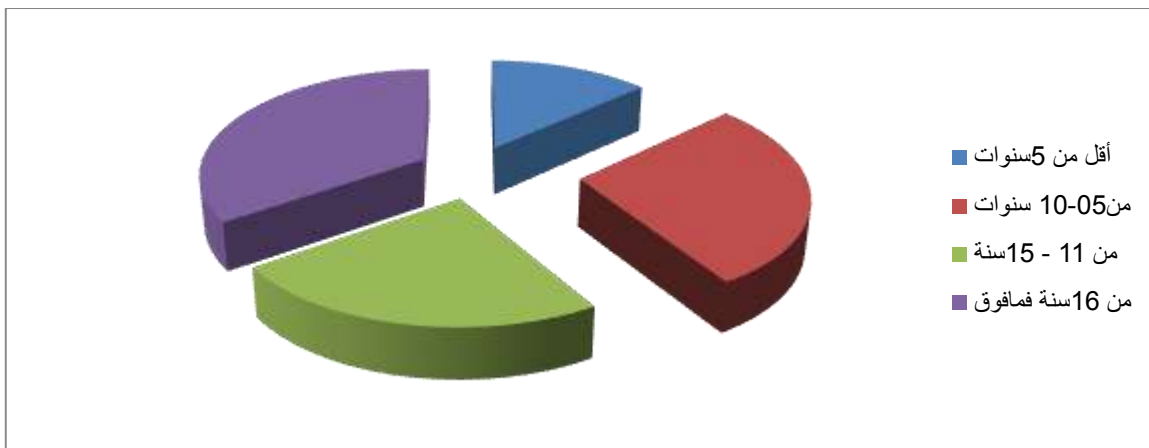
#### 1-4- الأقدمية: اعتمدت الدراسة الحالية على تصنيف أقدمية العمال في الكلية إلى أكثر من 5 سنوات وأقل من 5 سنوات؛

والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية.

جدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	13.33 %
من 5 إلى 10 سنوات	21	28 %
من 11 إلى 15 سنة	18	24 %
من 16 سنة فما فوق	26	34.33 %
المجموع	75	99.99 %

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 34.33 % من أفراد العينة تنحصر ما بين 16 سنة فما فوق في حين تمثل نسبة 28 % منهم تنحصر سنوات عملهم بين 05 إلى 10 سنوات عمل أما نسبة 24 % من أفراد العينة تنحصر سنوات عملهم ما بين 11 إلى 15 سنة عمل وأخيرا فئة أقل من 05 سنوات عمل كانت نسبتها 13.33 % وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف مديرية الشباب والرياضة بورقلة و التي تعمل على الحفاظ على إطاراتها من أجل اكتساب خبرتهم في الميدان وصقلها من أجل تحقيق رسالة قطاع الشباب والرياضة تجاه المجتمع .



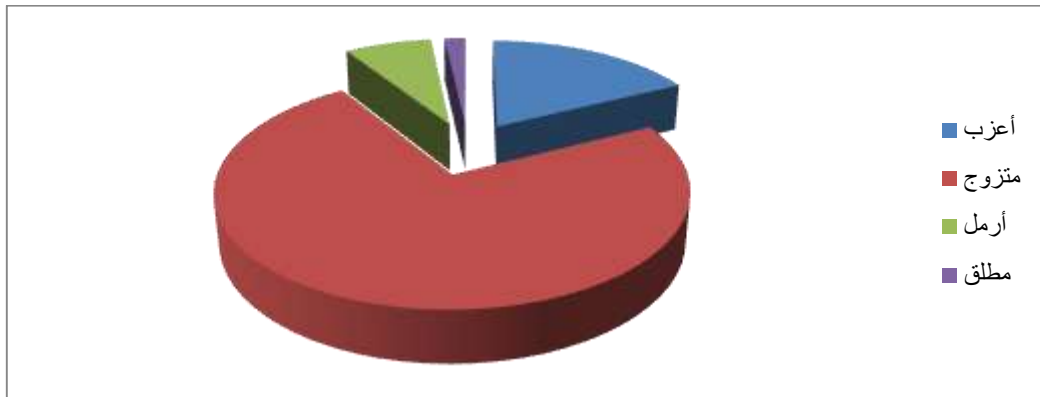
شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



## 1-5- الحالة الإجتماعية : جدول (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب/عزباء	12	16 %
متزوج /ة	50	66.66 %
أرمل/ة	05	6.66 %
مطلق/ة	08	10.66 %
المجموع	75	99.98 %

من خلال الإحصائية التي تحصلنا عليها في الجدول (07) يتبين أن عدد التزوجين 50 فردا مايقابلها نسبة 66.66 % من أفراد العينة تأتي في المرتبة الأولى ثم تليها العزاب 12 فرد مايقابلها بنسبة 16 % وفي المرتبة الثالثة تأتي حالة المطلق 08 أفراد بنسبة 10.66 % وفي الأخير تأتي حالة أرمل 05 أفراد بنسبة 6.66 % ، وهذا ما أكدت نتائج الدراسة التي قام بها الباحث محمد بن عزوزي والمعونة ب القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي<sup>38</sup> بأن السبب في ذلك هو الاستقرار والأمن الوظيفي أمر هام لابد من تحقيقه لتحقيق الاستقرار الاجتماعي مما يؤدي بالاهتمام بالعمل في المؤسسة وتحسين الأداء وتحقيق أهدافها .



شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

## 1-6- طبيعة الوظيفة: تم تصنيف عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة إلى إطار إداري ، إطار بيداغوجي عامل مهني ، وفيما

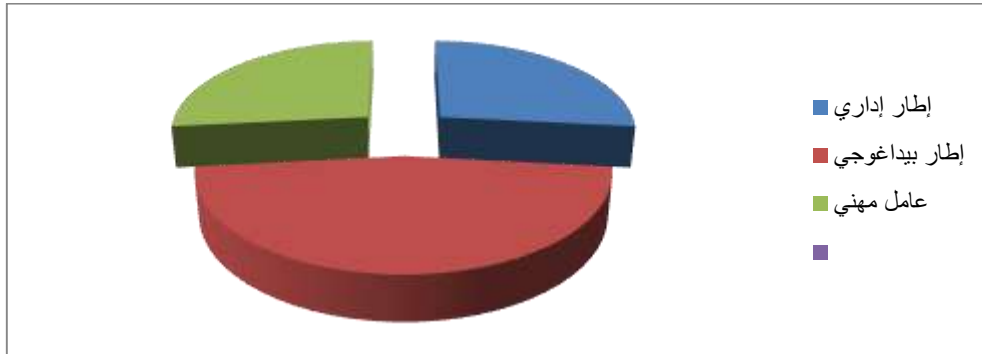
يلي الجدول رقم (08) يبين تكرار العمال في كل تصنيف وتمثيلهم بالنسبة المئوية.

<sup>38</sup> - محمد بن عزوزي ، مرجع سابق ن ص 121-122

جدول رقم ( 08) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
% 26.66	20	إطار إداري
% 46.66	35	إطار بيداغوجي
% 26.66	20	عامل مهني
% 99.98	75	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (08) أن نسبة 46.66 % من حجم العينة تمثل الإطار البيداغوجية تمثل أكبر نسبة من الوظائف الأخرى فهذا راجع لطبيعة نشاط مديرية الشباب والرياضة بورقلة والذي يتركز على الجانب البيداغوجي لاستغلاله في عمليات التنشيط والترفيه وتأطير الشباب في فضاءات ، ثم تأتي نسبة 26.66 % من أفراد العينة للإطارات الإدارية بالتساوي مع فئة العمال المهنيين . وهذا راجع لأن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب توفر إطارات بيداغوجية أكثر بالمقابل مع الوظائف الأخرى .



شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

## 2- عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثاني :

نصت الفرضية الجزئية الأولى والتي تضمن بياناتها المحور الثاني على مايلي: تنتهج مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة سياسة استخدام النمط الإشرافي الديمقراطي على حساب النمط الإشرافي التسلسلي لكسب ولاء العمال.

وفيما يلي عرض لاستجابة أفراد العينة بالتكرارات والنسبة المئوية حول الفقرات التي تغطي هذا المحور وهي المرقمة في

الاستمارة من الرقم (7) إلى (30) :

### 2-1\_ عرض لمعالجة الفقرة رقم (7) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (09) يوضح ما إذا كان المدير يتيح الفرصة الكافية للعمال في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
	في القرارات المتعلقة باعداد جداول العمل	40	66.66 %
	الترقية	20	33.33 %
	المجموع	60	80 %
	لا	15	20 %
	المجموع	75	100 %

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم 09 المتعلق بما إذا كان المدير يتيح الفرصة الكافية للعمال في

اتخاذ القرارات للعمال بأن 60 عاملا أجابو بنعم بنسبة قدرت ب 80 % من إجمالي العينة وتمثل هذه المشاركة في :

- في القرارات المتعلقة بإعداد جداول العمل أجابها 40 عاملا و بنسبة قدرت ب 66.66 %

- في الترقية أجاب بها 20 عاملا وبنسبة 33.33 %

وهذا ما شاهدناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين أن المسؤول الأول في مديرية الشباب والرياضة بورقلة يتيح

الفرصة لهم في اتخاذ القرارات مما أدى إلى تحسين العلاقات بينه وبين العمال مما أدى بتقبل نمط التسيير الذي يستخدمه المدير ،

فدور العامل لا يقتصر على طاعة الأوامر وتطبيق التعليمات التي تصدر من المستويات العليا بل يساهم ويشارك في صنع القرار وتحقيق أهداف المؤسسة .

في حين نجد أن 15 عاملا وبنسبة قدرت بـ 20% من إجمالي العينة أجابو بـ لا ، وهذا ما أكده لنا بعض المبحوثين بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المدير ولا يطبقها في الميدان لأن إجراءات وقواعد العمل محددة مسبقا وعلى العامل الخضوع لها والالتزام بتنفيذها

## 2-2\_ عرض لمعالجة الفقرة رقم ( 8) إحصائيا و النتيجة المتحصل عليها .

جدول رقم (10) يبين ما إذا كان المدير يعتمد على العدل والمساواة في التعامل مع العمال :

%	التكرار	الاحتمالات	
		المجموعات	
61.53 %	40	الترقية العادلة	نعم
38.46 %	25	العقاب و الثواب	
86.66 %	65	المجموع	
13.33 %	10	لا	
99.99 %	75	المجموع	

أفصحت الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 10 والتي تبين ما إذا كان المدير يعتمد على العدل والمساواة في التعامل مع العمال بأن 65 مبحوثا وبنسبة 86.66% من إجمالي العينة أجابو بـ نعم وهذا عن طريق الترقية والتي أكدها 40 عاملا بنسبة 61.53% أما 25 مبحوثا وبنسبة 38.46% أكدوا أنها عن طريق الثواب والعقاب ، في حين نجد أن 10 مبحوثين وبنسبة 13.33% من مجموع أفراد العينة أقروا بأن المدير لديه طرق خاصة في التعامل مع العمال ، وهذا ما دلت عليه المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين أن المدير لا يتعامل مع العمال بالعدل والمساواة بل هناك طرق مختلفة في تعامله مع العمال ، أي أن المسؤول لا يساوي في المنافع بين رؤوسيه، فالعمال يتحملون الحرمان و الصعوبات إذا تعرضوا لها جميعا في

نفس الظروف أما إذا حظي بعضهم بامتيازات خاصة دون مبرر قوي أو كانت هناك محسوبة فان الآخرين تنخفض معنوياتهم، ووجود الحوافز و الامتيازات شيء طبيعي و ربما مطلوب ولكن المشكلة الرئيسية في طريقة توزيعها و المعايير التي يتم التوزيع على أساسها. وكلما كانت هذه الأمور واضحة على مستوى جميع العمال كلما قل الصراع مع الإدارة ويزيد احترام العمال للمسؤول من منطلق احترامه لهم. (\*)

(\*) لمزيد من التوضيح يرجى الرجوع إلى مذكرة الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي من إعداد الطالبين غريب فتحي و وهى عبد العالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012-2013

## \_2-3- عرض لمعالجة الفقرة رقم (9) احصائيا و النتيجة المتحصل عليها

جدول رقم (11) يبين ما إذا كان المسؤول يسمح بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل

الفقرة	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
يسمح المسؤول بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل	50	66.66%	25	33.33%	75	99.99%

انطلاقا من الجدول الذي بين أيدينا فاننا نرى أن 50 مبحوثا وب نسبة 63.63 % من العمال أجابوا بنعم لصالح الفقرة

: " أن المسؤول يسمح بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل "

وهذا ما اكتشفناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين الذي أقررو بأن المدير يسمح بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل وهذا من أجل اكتساب وتبادل المعرفة وكذا تقوية الروابط والعلاقات الإجتماعية بين عمال المؤسسة ، بينما 25 مبحوثا من أفراد العينة وبنسبة قدرت ب 33.33%. أجابوا ب لا ، وهذا راجع لوجود علاقات انسانية بين العمال مما يجعل التواصل بينهم لا يقي أهمية على أداء العمل ، خاصة إذا ما علمنا أن الأفراد في المؤسسة يعتمدون على بعضهم البعض في اكتساب الخبرة ، وبالرجوع إلى المقابلات التي قمنا بها والتي أكدت لنا أن فئة كبيرة من العمال يتنقلون بين المكاتب والمصالح للاتصال بالزملاء من أجل التشاور ووضع الخطط اللازمة لتنفيذ برنامج المديرية وكذا اكتساب الخبرة من اصحاب التجارب السابقة في الميدان .

## 2-4- عرض لمعالجة الفقرة رقم (10) احصائيا و النتيجة المتحصل عليها

جدول رقم (12) يوضح ما إذا كان المدير يشجع المنافسات بين العمال :

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
نعم	نزيهة	50	83.33 %
	غير نزيهة	10	16.66 %
المجموع		60	80 %
لا		15	20 %
المجموع		75	100 %

عند تناولنا للجدول رقم (12) نلاحظ أن أغلبية العمال 60 مبحوثا والمقدرة نسبتهم بـ 80 % أجابوا بـ نعم على الفقرة " أن المدير يشجع المنافسة بين العمال " حيث يرى 50 عاملا بنسبة 83.33 % أنها نزيهة بينما 10 عمال بنسبة 16.66 % يرون أنها غير نزيهة ، بينما 15 عاملا و بنسبة 20 % من اجابوا بـ لا ، وهذا ما استخلصناه من خلال المقابلات التي قمنا بها مع بعض المبحوثين بأن المدير يشجع المنافسات بنزاهة.

وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية أنه كلما كان الأسلوب المتبع من قبل الإدارة يقوم على قيادة ديمقراطية كلما زاد ولاء العمال للمؤسسة \*

\* لمزيد من التوضيح أنظر مدرسة العلاقات الإنسانية لإتون مايو

## 2-5- عرض لمعالجة الفقرة رقم (12) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (13) يوضح ما إذا كان المدير يتيح الفرصة للاستماع للعمال

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
نعم	يستجيب لمقترحات العمال	45	60 %
	يحتوي انفعالات العمال	30	40 %
المجموع		75	100 %
لا		0	0 %
المجموع		75	100 %

من خلال احصائيات الجدول رقم (13) يرى أن غالبية العمال 75 مبحوث وبنسبة 100 % من العمال أجابوا بنعم على

الفقرة التي تقول أن المدير يتيح الفرصة للاستماع للعمال وتمثل هذه الفرصة في :

( 45 مبحوثا وبنسبة 60 % يرون أن المدير يستجيب لمقترحات العمال ، 30 مبحوثا و بنسبة 40 % يرون أنه يحتوي

انفعالاتهم ) وكل هذه المظاهر هي تعكس التنظيم غير الرسمي والعلاقة الأخوية وغير الرسمية وغير الجافة بين المسؤول وعماله

والذي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي ، تؤكد صحة هذا القول دراسات هاوثورن والتي كانت من نتائجها أن المؤسسة يسودها

تنظيمين رسمي وغير رسمي ، الأول محدد من طرف المنظمة يتحكم في عملية سيرها ، والثاني ينشأ بين العمال ، وقد أكدت النتائج

أن التنظيم غير الرسمي لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي ، و أحيانا يكون له أثر أقوى و أكبر من التنظيم الرسمي على العمال .

وبهذا الصدد أشار محمد جمال يحيياوي إلى أن العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة و أساليب التعامل

فيما بينهم تعتبر من العوامل المؤثرة في توافقتهم مع مهامهم ومع الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه على وجه الخصوص ، حيث

يساعد الانسجام وحسن التعامل بين العمال على تكييفهم مع ظروف العمل وبيئته الاجتماعية

نستنتج مما سبق أهمية أن يتيح المسؤول الفرصة للاستماع للعمال كمؤشر مهم جدا لتقوية الروابط بينهم، وإعلاء مصلحة

المنظمة على المصالح الشخصية الفردية التي تعيق الأداء الجيد للعمل. حيث تصبح بيئة العمل مرغوبة للعمال وغير منفرة لهم. وهذا

مكسب مهم للمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها التي أنشأت لأجلها.

## 2-6- عرض لمعالجة الفقرة رقم (12) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (14) يوضح ما إذا كان المشرف يميل إلى بعض العمال دون غيرهم

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
نعم	العمال أصحاب الكفاءات	35	63.63 %
	العمال أصحاب الأقدمية	20	36.36 %
	أخرى	0	0 %
المجموع		55	73.33 %
لا		20	26.66 %
المجموع		75	99.99 %

وعلى ضوء الجدول رقم (14) فإننا نرى أن 55 عاملا وبنسبة قدرت بـ 73.33 % من العمال يرون أن المشرف يميل إلى

بعض العمال دون غيرهم ، حيث أجاب 35 مبحوث وبنسبة 63.33 من العينة التي أجابت بنعم أنه يميل للعمال أصحاب

الكفاءات بينما 20 منهم وبنسبة 36.36 % يرون أنه يميل لأصحاب الأقدمية ، أما 20 مبحوثا وبنسبة 26.66 % المتبقية

أجابت ب لا .

ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع المبحوثين برهنت لنا مدى صدق هذه النتيجة حيث أقر غالبيتهم أن المدير يميل للعمال

أصحاب الأقدمية من أجل الاستعانة بهم واكتساب الخبرة لتسيير شؤون المؤسسة فهم يعرفون كل صغيرة وكبيرة عن المؤسسة ، كم

يميل لأصحاب الكفاءات من أجل اكتساب المعرفة والاستعانة بهم في مواكبة المؤسسة للعصر الذي نعيشه (مجتمع المعرفة )

ومن خلال المدخل البيروقراطية الذي يؤكد على الاهتمام بالكفاءات العلمية وأن ترتيب العمال في المستويات يكون حسب

الكفاءة العلمية والخبرة والأقدمية .\*

\*لمزيد من التوضيح يرجى الرجوع إلى النظرية البيروقراطية لماكس فيبر



2-7- عرض لمعالجة الفقرة رقم (13) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 15 ) يوضح ما إذا كان العامل يشعر بالسعادة والراحة أثناء العمل

%	التكرار	الاحتمالات	
		المجموعات	
75 %	45	يتفانى في العمل دون مراقبة المسؤول	نعم
25 %	15	يفضل وقت العمل على وقت الراحة	
80 %	60	المجموع	
20 %	15	لا	
100 %	75	المجموع	

إذا تمعنا الجدول الذي هو بين أيدينا فإننا نرى أن غالبية العمال 60 مبحوثا وبنسبة 80 % يشعرون بالسعادة و الراحة أثناء العمل مما يجعلهم يتفانون في العمل دون مراقبة المسؤول هذا ما أقر بما 45 عاملا بنسبة 75 % و بعضهم يفضل وقت العمل على وقت الراحة وهذا ما أجابنا بما 15 عاملا وبنسبة 25 % ، بينما 15 مبحوثا وبنسبة 20 % أجابو بأنهم لايشعرون بالراحة أثناء تأدية مهامهم ، وهذا مادلت عليه بعض المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة حيث أكدوا لنا أن الشعور بالسعادة والراحة أثناء العمل راجع إلى نمط الإشراف الذي ينتهجه مدير المؤسسة والذي يتسم بالديمقراطية وطبيعة العلاقة التي تربط العمال بالمشرف والتي أكد الأغلبية منهم أنها يسودها التعاون والانسجام والثقة .

## 2-8- عرض لمعالجة الفقرة رقم (14) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 16) يبين ما إذا كان المدير يحرص على أن تكون علاقته جيدة مع العمال

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99,99 %	75	13.33%	10	86.66%	65	يحرص المدير على أن تكون علاقته جيدة مع العمال

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 16 أن 65 مفردة وبنسبة 86.66 % من مجموع أفراد العينة المختارة بأن المدير دائماً حريص على أن تكون علاقته بالعمال جيدة، بينما نرى أن 10 مبحوثين وبنسبة 13.33 % أجابوا بـ لا ، وهذا ما لمسناه ولاحظناه أثناء إجرائنا للمقابلات مع المبحوثين حيث أن العلاقة السائدة بينهم وبين مدير المؤسسة أثناء العمل علاقة حسنة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين وأن المدير حريص على ذلك .

## 2-9- عرض لمعالجة الفقرة رقم (15) إحصائيا والنتيجة المتحصل عليها

جدول رقم (17) يوضح ما إذا كان العامل يتمتع بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
لا	انعدام السلطة الكافية في ممارسة الدور	0	0 %
	عدم الثقة في كفاءة الإطار	5	100 %
	أخرى	0	0 %
المجموع		5	6.66 %
نعم		70	93.33 %
المجموع		75	99.99 %

انطلاقاً من المعطيات الرقمية المبينة في الجدول رقم 17 والتي توضح ما إذا كان العمال يتمتعون بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات ، فإن 70 مبحوثاً من إجمالي العينة وهو ما يمثل نسبة 93.33 % يقرون بأنهم يتمتعون بحرية المبادرة ، بينما أكد 05 مبحوثين و بنسبة 6.66 % من حجم العينة المختارة بأنهم لا يتمتعون بحرية المبادرة حيث أرجعوا هذا لعدم الثقة في كفاءة الإطار و أن المدير صارم ويقوم بالرقابة المستمرة ، وهذا ما دللت به بعض المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة إلى انعدام الثقة بين بعض العمال والمدير وأن العلاقة بينهم تتسم بالشك والغموض مما يجعلهم لا يتمتعون بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات .

## 2-10- عرض لمعالجة الفقرة رقم (16) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 18 ) يبين نتيجة الفقرة (16).

المجموع		التشاور بين الطرفين		الإطارات		السلطة العليا		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99.99 %	75	40 %	30	13.33 %	10	46.66 %	35	من يرسم الأهداف الكبرى للمؤسسة

تبين الاحصاءات الواردة في الجدول (18) أن نسبة 46.66 % من أفراد العينة أجابوا بأن السلطة العليا هي التي ترسم

الأهداف الكبرى للمؤسسة و 40 % أنه هناك تشاور بين الطرفين و نسبة 13.33 % أن الإطارات هم من يرسم الأهداف

ومنه نستخلص أن مديرية الشباب والرياضة تنتهج سياسة الموازنة بين استخدام النمط الإشرافي الديمقراطي والنمط الإشرافي

التسلطي .

11-2- عرض لمعالجة الفقرة رقم (17) إحصائياً والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 19 ) يبين نتيجة الفقرة (17). يتمتع الإطار بالسلطة الكافية لتوجيه العمال

الاحتمالات	المجموعات	
	التكرار	%
لا	عدم التمتع بجزية المبادرة	45
	عدم الدعم من السلطة العليا	5
	أخرى	0
المجموع	50	66.66 %
نعم	25	33.33 %
المجموع	75	99.99 %

من خلال الجدول رقم (19) يتضح أن نسبة (نعم) قدرت بـ 25 % بينما قدرت قيمة (لا) بـ 66.66 % حيث جاءت

استجابة أغلب أفراد العينة معارضة لكون الإطار يتمتعون بالسلطة الكافية لتوجيه العمال فمنهم 45 مفردة من يرى أنه راجع

لعدم تمتعهم بجزية المبادرة أما 05 منهم يرون أنه راجع لعدم دعم من السلطة العليا وبالرجوع للجدول السابق رقم (18) فهذا

راجع للنمط الإشرافي المتبع . وأنها من صلاحيات مدير المؤسسة وليست من صلاحياتهم .

2-12- عرض لمعالجة الفقرة رقم (18) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 20 ) يبين نتيجة الفقرة (18). من أين يأخذ المدير معلوماته عن العمال .

المجموع		يعتمد على الأفاويل		من مصادرها الرسمية		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99,99 %	44	13.33%	10	86.66%	65	يأخذ المدير معلوماته عن العمال

عند إلقاء النظر على الجدول رقم ( 20 ) والذي نص على من أين يأخذ المدير معلوماته عن العمال فإننا نرى أن نسبة 86.66

% من أفراد العينة أجابت بأنه يأخذها من مصادرها الرسمية بينما قدرت نسبة (يعتمد على الأفاويل) بـ 13.33 % ، حيث

أكد لنا بعض المبحوثين أثناء مقابلتهم أن المدير يعتمد على المصادر الرسمية لأخذ المعلومات عن العمال ولا يترك المجال للأفاويل

وهذا راجع لطبيعة إدارته و الصرامة التي يمتلكها أثناء أداء مهامه .

### 3- عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالمحور الثالث :

نصت الفرضية الجزئية الثانية والتي تضمن بياناتها المحور الثالث على مايلي: تعدد استخدام الأنماط الإشرافية يعزز الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة لولاية ورقلة أكثر من النمط الإشرافي الواحد .

#### 3-1- عرض لمعالجة الفقرة رقم (19) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 21) يبين ما إذا كان العامل مخلص للمؤسسة التي يعمل بها

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
نعم	يعتز بها حينما يتحدث عنها مع الآخرين	45	69.23 %
	يعارض العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كان الأجر أعلى مما يتقاضاه	5	7.69 %
	ينصح المقربين بالتقرب للبحث عن العمل في المؤسسة التي يعمل بها	15	23.07 %
المجموع		65	86.66 %
لا		10	13.33 %
المجموع		75	100 %

من خلال الجدول رقم (21) نرى أن نسبة كبيرة 86.66 % من أفراد العينة أجابت بأنها مخلصه للمؤسسة التي يعملون بها

فمنهم 45 مفردة يعتز بها حينما يتحدث عنها مع الآخرين و 15 منهم ينصح المقربين بالتقرب للبحث عن العمل فيها و 05

مفردات يعارض العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كان الأجر أعلى مما يتقاضاه أما نسبة 13.33 % من أفراد العينة أجابت أنها

ليست مخلصه .

من خلال هذه النتائج نستخلص أن غالبية عمال مديرية الشباب بورقلة لديهم ولاء للمؤسسة التي يعملون بها

### 3-2- عرض لمعالجة الفقرة رقم (20) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 22 ) يبين نتيجة الفقرة (20). يتقبل القرارات الصادرة من الجهات العليا

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
نعم	يرى بأنها واجب من الواجبات	10	20 %
	وجود جو أخوي بينه وبين زملائه في العمل	20	40 %
	الكل معا	20	40 %
المجموع		50	66.66 %
لا		25	33.33 %
المجموع		75	99.99 %

إن المتأمل للجدول رقم (22) يرى أن جل العمال وافقوا على أنهم يتقبلون القرارات الصادرة من الجهات العليا 50 مفردة و بنسبة 66.66 % حيث أرجع 20 فردا منه ذلك لوجود جو أخوي بينه وبين زملائهم في العمل بينما 10 منهم أرجعوا إلى أنها واجب من واجباتهم أما الـ 20 المتبقية فرأت أنها إلى الكل معا بينما 25 فردا وبنسبة 33.33 % أجابت برفضها للقرارات الصادرة من الجهات العليا ، وهذا ما أدلت به المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين الذين أكدوا ان القرارات التي تصدر من الجهة العليا يتقبلونها بأريحية وبسعة الصدر لأنها في رأيهم هي واجبات تجاه المهمة المنوطة لهم وما عليهم سوى تطبيقها وأن الإدارة تتعامل معه بأسلوب ديمقراطي وليونة في إصدار القرارات .



### 3-3- عرض لمعالجة الفقرة رقم (21) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (23) يبين ما إذا كان العامل يحافظ على أسرار المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100 %	75	00%	00	100%	75	أحافظ على أسرار المؤسسة

عند تحليلنا للجدول رقم (23) فإننا نجد أن جميع أفراد العينة أجابوا بأنهم يحافظون على أسرار للمؤسسة ، لأنهم حسب ما

أجابوا أنها من بين الواجبات هو الحفاظ على أسرار المؤسسة وهذا يؤكد مدى ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها

### 3-4- عرض لمعالجة الفقرة رقم (22) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (24) يبين نتيجة الفقرة (22).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%99,99	75	6.66%	5	93.33%	70	أحافظ على سمعة المؤسسة وأضحى من أجلها

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن نسبة 93.33 % من أفراد العينة أجابت بأنها تحافظ على سمعة المؤسسة ويضحون من

أجلها، بينما نسبة 6.66 % أجابت بـ لا ، وهذا راجع لطبيعة العمل الذي يقومون به فهو ذو طابع اجتماعي يقدم خدمات

للمجتمع من خلال فضاءات ونشاطات معينة فهم يرون أنها تقدم خدمات إنسانية للمجتمع سوف يكتسبون من خلال الأجر

عند الخالق بالمقابل ما يتقاضونه من أجر مادي .

### 3-5- عرض لمعالجة الفقرة رقم (23) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 25 ) يبين نتيجة الفقرة (23).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99,99%	75	13.33%	10	86.66%	65	أنا فخور بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول (25) أن نسبة 86.66 % أجابوا بأنهم فخورين بانتمائهم لمديرية الشباب والرياضة

، وهذا مؤشر ايجابي يدل على الشعور بالاستقرار و الولاء لدى العمال مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا ما

استخلصناه من بعض المقابلات التي أجريت مع المبحوثين أن النشاطات التي تقدمها المؤسسة هي نشاطات تربية وعلمية

وتثقيفية وترفيهية فهم يعترفون بالقيام بها ويفتخرون بانتمائهم لمؤسسة تقدم أنشطة نفعية للمجتمع .

### 3-6- عرض لمعالجة الفقرة رقم (24) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 26 ) يبين نتيجة الفقرة (24).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100 %	75	40%	30	60%	45	أفتخر بحمل شعار المؤسسة

من خلال التمعن في نتائج الجدول (26) المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين 45 مفردة وبنسبة قدرت بـ 60

% أجابت بأنها تفتخر بحمل شعار المؤسسة بينما 30 مفردة وبنسبة 40 % منهم عارضوا الفكرة ، بالرجوع إلى الجدول رقم

04 الخاص بالعمر و الجدول رقم 06 الخاص بالأقدمية نجد أن الذين أجابوا بـ نعم هو من الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق

بالمقابل هم أصحاب الأقدمية من 11 سنة فما فوق .

### 3-7-7-- عرض لمعالجة الفقرة رقم (25) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 27 ) يبين نتيجة الفقرة (25). أشعر بوجود جو أخوي في المؤسسة

الاحتمالات	المجموعات		
	التكرار	%	
نعم	العلاقات الطيبة التي تربط المشرف بالعمال	45	60 %
	فريق العمل تسوده مشاعر واحدة وموحدة	30	40 %
	أخرى	0	0 %
المجموع	75	100 %	
لا	0	0 %	
المجموع	75	100 %	

نلاحظ من خلال النتائج المسجلة في الجدول (25) أن جميع أفراد العينة يشعرون بوجود جو أخوي في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة النمط الإشرافي السائد بالمنظمة فهو نظام مفتوح وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعمال باعتبارهم بشر لهم رغباتهم وحاجاتهم وليس مجرد آلة يطلب منها الانتاج فقط ، والتي توصلت إلى أن التنظيم عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين العمال وهذا بسبب الاشراف الجيد الذي يلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وأن النظام عبارة عن نظام مفتوح ذو طابع غير رسمي .

### 3-8- عرض لمعالجة الفقرة رقم (26) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 28 ) يبين نتيجة الفقرة (26).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99,99%	75	6.66%	5	93.33%	70	تتاح لي الفرصة للمشاركة في أنشطة المؤسسة

إن المتمعن للجدول (28) والذي تمحور حول هل تتاح للعامل الفرصة للمشاركة في أنشطة المؤسسة فغالبية المبحوثين وبنسبة 93.33 % أجابوا ب نعم وذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها مديرية الشباب بورقلة سواء من مهرجانات ومحاضرات وإحياء المناسبات الدينية والوطنية والعالمية ، أيام إعلامية و تحسيسية ، بينما أجابت نسبة قليلة ب لا ، وبالرجوع إلى الجدول رقم 05 فإن الفئة التي اجابت ب لا هي من صنف مستوى ابتدائي والجدول رقم 07 هي فئة أرمل . فظروفهم الاجتماعية من مستوى و العزلة تتسبب لهم فالانطواء بأنفسهم وعدم المشاركة في الأعمال الزائدة عن مهامهم .

### 3-9- عرض لمعالجة الفقرة رقم (27) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 29 ) يبين نتيجة الفقرة (27).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
100 %	75	40%	30	60%	45	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها

من خلال الاحصائية الموجودة في الجدول (27) نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة لديها الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة التي يعملون بها ويعود هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة الاجتماعي ومكانتها ودورها في المجتمع وكذلك إلى قلة مناصب العمل بالولاية ، بينما أجاب 40 % من المبحوثين ب لا . مما يعني أن غالبية عمال مديرية الشباب والرياضة بورقلة يشعرون بالراحة والسعادة والاستقرار في المؤسسة التي يعملون بها وهذا مما يحفزهم لبذل مجهودات كبيرة للحفاظ على المؤسسة و استمرارها في العمل .

### 3-10- عرض لمعالجة الفقرة رقم (28) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (30) يبين نتيجة الفقرة (28).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99,99%	75	93.33%	70	6.66%	05	تقدم المؤسسة التي أعمل بها لي مزايا

عند تحليلنا للجدول رقم (30) فإننا نجد أن جميع أفراد العينة بنسبة 93.33% أجابوا بأن المؤسسة التي يعملون بها لا تقدم

لهم مزايا بالرغم من هذا وبالرجوع إلى نتائج الجدول رقم (15) فإن غالبيتهم يشعرون بالسعادة و الراحة أثناء العمل ونتائج

الجدول (21) بأنهم مخلصون للمؤسسة التي يعملون بها وكذا نتائج الجدول (23) بأن غالبيتهم يحافظون على أسرار المؤسسة

والجدول (24) بأنهم يسعون للحفاظ على سمعة المؤسسة ويضحون من أجلها ويفتخرون بالانتماء إليها جدول (25)

مما سبق نستخلص أن غالبية عمال مديرية الشباب والرياضة بورقلة لديهم ولاء تجاه المؤسسة التي يعملون بها ( ولاء مستمر )

بغض النظر عن المزايا التي تقدمها لهم .

### 3-11- عرض لمعالجة الفقرة رقم (29) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم (31) يبين نتيجة الفقرة (29).

المجموع		لا		نعم		الفقرة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
99,99%	75	6.66%	05	93.33%	70	*أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة

إن الملاحظ لنتائج الجدول (31) فإن أغلبية الباحثين وبنسبة 93.33% يعتبرون أنفسهم عضو بناء و فعال في المؤسسة التي

يعملون بها من خلال مشاركتهم في نشاطات المؤسسة .

و هذا ما أوضحتته نتائج المقابلة التي قمنا بها مع بعض الباحثين والذين أدلو بأنه نظرا للسياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة في

التسيير والتعامل مع العمال فهم يشعرون بأن لديهم مكانة في المؤسسة ويعتبرون أنفسهم أهم عضو بناء وفعال في المؤسسة .

### 3-12- عرض لمعالجة الفقرة رقم (30) إحصائيا والنتيجة المتحصل إليها

جدول رقم ( 32 ) يبين نتيجة الفقرة (30). أشعر بأنه لدي ولاء لهذه المؤسسة

الاحتمالات	المجموعات	التكرار	%
نعم	طريقة التسيير التي يتميز بها المدير	30	50 %
	حب المؤسسة	30	50 %
	أخرى	0	0 %
المجموع		60	80 %
لا		15	20 %
المجموع		75	100 %

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (32) نلاحظ أن نسبة 60 % من أفراد العينة يشعرون بأنه لديهم ولاء للمؤسسة التي يعملون بها وهذا راجع لطريقة التسيير التي يتميز بها المدير وكذا حبهم للمؤسسة بينما 20 % أجابوا بأنهم ليس لديهم ولاء للمؤسسة .

ومن خلال المدخل الموقفي (الإيجابي) الذي يؤكد على أن شعور العامل بالأمن الوظيفي والاهتمام من طرف إدارة المؤسسة يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمؤسسة ومن ثم ولاؤه لها أكثر\* .

\*لمزيد من التوضيح يرجى الرجوع إلى المدخل الموقفي للولاء التنظيمي

## 2- عرض نتائج الدراسة:

### 1-1- عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول :

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تحليل جداول التساؤل الفرعي الأول والتي ترى أن مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة تنتهج سياسة استخدام النمط الإشرافي الديمقراطي على حساب النمط الإشرافي التسلسلي لكسب ولاء العمال ، ويعود ذلك لأن مدير المؤسسة يتيح الفرصة الكافية للعمال في اتخاذ القرارات حسب نتائج الجدول رقم 09 وهذا من أجل انتهاج سياسة الشورى في القرارات واتباع سياسة رشيدة للنهوض بالقطاع ، كما أنه يعتمد على سياسة العدل والمساواة في التعامل مع العمال وهذا ما أوضحته نتائج الجدول رقم 10 ، و يسمح بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل حسب الجدول رقم 11 ، من أجل التعاون واكتساب الخبرات وانشاء علاقات بين بعضهم البعض وهذا مانادت به مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها التون مايو بالاهتمام بالجانب الانساني للعامل والتعامل معه بأنه ليس آلة ولكن هو انسان ذو طابع اجتماعي ، وحسب الجدول رقم 12 فإن مدير المؤسسة يعمل على تشجيع روح المنافسة بين العمال وبطرق نزيهة وهذا من أجل رسخ روح المنافسة النزيهة و تحقيق أهداف المؤسسة .

كما أن المدير يتيح الفرصة للاستماع للعمال حسب نتائج الجدول رقم 13 من أجل طرح انشغالاتهم واقتراحاتهم التي تصب في صالح المصلحة العامة وأنه يميل للعمال أصحاب الكفاءات والأقدمية حسب الجدول 14 وهذا من أجل كسب خبراتهم ومهاراتهم المعرفة لصالح المؤسسة والعمال معا ، وأن غالبية العمال يشعرون بالسعادة حسب الجدول رقم 15 مما يجعلهم يتفانون في العمل ويفضلون أوقات العمل على أوقات الراحة ، والسبب في ذلك هو حرص المدير على أن تكون علاقته جيدة بالعمال حسب الجدول 16 ، وأن العامل في هذه المؤسسة يتمتع بجرية المبادرة في اتخاذ قراراته وهذا ما أوضحه الجدول 17 ، وحسب الجدول 18 فإن السلطة العليا هي وحدها الكفيلة برسم الأهداف الكبرى للمؤسسة .

## 1-2- عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني :

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تحليل جداول التساؤل الفرعي الثاني والتي ترى أن :

تعدد استخدام الأنماط الإشرافية يعزز الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة لولاية ورقلة أكثر من النمط الإشرافي الواحد ويعود ذلك لإخلاص العمال للمؤسسة التي يعملون بها حسب الجدول رقم 21 مما يجعلهم يعترفون بها حينما يتحدثون عنها مع الآخرين وينصحون المقرين بالبحث عن العمل بها ، ويعارضون العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كان الأجر أعلى مما يتقاضونه ، حسب نتائج الجدول رقم 22 فإن العمال يتقبلون القرارات الصادرة من الجهات العليا في الإدارة لأنهم حسبهم هي واجب من واجباتهم الأساسية في العمل وكذلك وجود جو أخوي بينهم وبين زملائهم مما يعزز روابط الصداقة بينهم ويرفع من معنوياتهم ، وحسب الجدول رقم 23 و 24 و 25 فإن عمال مديرية الشباب والرياضة ملتزمون بالحفاظ على أسرار المؤسسة لأنهم يرونها أنها من أهم الواجبات مما يجعلهم يحافظون على سمعتها والافتخار بالانتماء إليها لأنها حسبهم تقدم خدمات اجتماعية إنسانية للمجتمع يتلقون من خلالها الثواب في الدنيا والآخرة ، وهذا ما جعلهم يفتخرون بحمل شعارها في مختلف المناسبات حسب نتائج الجدول رقم 26 ، وفي الجدول رقم 27 عبر عمال المؤسسة أنهم يشعرون بوجود جو أخوي وهذا راجع للعلاقات الطيبة التي تربطهم بالمشرف وأهم فريق واحد تسودهم مشاعر واحدة وموحدة ، وحسب نتائج الجدول رقم 28 فإن المؤسسة تتيح لهم الفرصة للمشاركة في أنشطتها وأن لديهم الرغبة في قضاء ماتبقى من حياتهم المهنية في المؤسسة حسب الجدول رقم 29 بالرغم من أن المؤسسة لا تقدم لهم مزايا حسب نتائج الجدول رقم 30 وأهم يعتبرون أنفسهم عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة حسب نتائج الجدول رقم 31 وهذا مما يعزز شعورهم بالولاء تجاه المؤسسة التي يعملون بها حسب الجدول رقم 32 وهذا نابع من حبهم لها وطريقة التسيير التي يتميز بها مدير المؤسسة .



## تفسير ومناقشة التساؤل الرئيسي

من خلال ما تم تحليله ومناقشته في التساؤلات الفرعية والتي انتهت بالإجابة عن التساؤلات توصلنا إلى أن مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة تنتهج سياسة استخدام النمط الإشرافي الديمقراطي على حساب النمط الإشرافي التسلسلي لكسب ولاء العمال ، من خلال العدل والمساواة في التعامل مع العمال و تشجيع المنافسات التنهية بين العمال و إتاحة الفرصة للاستماع لانشغالهم والعلاقة الجيدة التي تربط المدير بالعمال مما يجعلهم يشعرون بالسعادة والتمتع بحرية التصرف .

كما لاحظنا أن تعدد استخدام الأنماط الإشرافية يعزز الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة لولاية ورقلة أكثر من النمط الإشرافي الواحد وذلك من خلال إخلاصهم للمؤسسة ويتقبلون القرارات الصادرة من السلطة العليا وهذا ما يجعلهم يحافظون على أسرار المؤسسة وسمعتها ويفتخرون بالانتماء اليها من خلال الجو الأخوي الذي يسود عمال المؤسسة والعلاقات الطيبة التي تربطهم بالمشرف وأن لديهم الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية بهذه المؤسسة مما يجعلهم يشعرون بالولاء لها وهذا نابع من حبهم لعملهم وإخلاصهم وتفانيهم لبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا حسبهم راجع لطريقة التسيير التي يمتاز بها المدير .

### 3- النتيجة العامة:

بعد تحليل ومناقشة بيانات وتساؤلات الدراسة ، مما أكد لنا تحقيق الفرضيتين الجزئيتين صحة الفرضية العامة والتي مفادها أنه توجد علاقة بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي ، لذلك فقد كشفت الدراسة على وجود نمطين من الإشراف تنتهجهما المؤسسة ، الأول ديمقراطي من أجل كسب ثقة واحترام العاملين مما يؤدي بشعورهم بالانتماء و حب البقاء في المؤسسة والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها وهذا ينتج عنه كسب ولاء العمال ، فالمشرف الناجح هو الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

أما النمط الثاني تسلطي لأن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشري الإشراف المباشر على المرؤوسين مما سبق نستخلص أن مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة تنتهج سياسة الموازنة بين استخدام نمط الإشراف الديمقراطي و التسلطي و هذا التعدد قد أفضى إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين وهذا ما أكدته دراستنا الراهنة المتمحورة حول النمط الإشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي .

## الإقتراحات :

بناء على النتائج المتوصل إليها فإننا نرفع جملة من الاقتراحات والتي تتمثل فيما يلي:

- محاولة التوسع للبحث في مجال هذا الموضوع في جميع التخصصات
- إعطاء أهمية كبيرة لموضوع الإشراف لما يحتله من مكانة أساسية لنجاح المؤسسات
- على مديري المؤسسات اتباع نمط اشرافي يتوافق وحاجيات العمال من أجل السعي وراء تحقيق أهداف المؤسسة
- على العمال المساهمة في مساعدة المشرف على أداء مهامه وعدم استغلال طيبة وليونة المسؤول للجانب السلبي .
- على المؤسسات الاهتمام بالبحوث العلمية بالجامعات الجزائرية من أجل تجسيد نتائج الأبحاث في أرض الواقع ولا تتركها في

### الأدرج

- التطرق لهذا الموضوع في رسائل الدكتوراه للتعلمق فيه أكثر.

## الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول موضوع النمط الإشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة بورقلة وقد تم التوصل إلى عدة نتائج تثبت وجود علاقة بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي بهذه المؤسسة ، وعلى الرغم من التفوت في النتائج بين النمط الإشرافي الديمقراطي والنمط الإشرافي التسلسلي إلا أنهما يسهمان في تحديد درجة ولاء العامل بالمؤسسة . وفي خلال هذه الدراسة لاقتنا عدة صعوبات أهمها أن الموضوع متعدد الاختصاصات ( علم النفس، علم الاجتماع ، الاقتصاد ، التسيير .... الخ ) .

وبالرغم من الصعوبات إلا أننا استطعنا أن نتجاوزها بالالتزام بالأسس المنهجية ، والطرق العلمية لدراسة الظواهر الاجتماعية دراسة سوسيولوجية .

المراجع



## قائمة المراجع

### 1-الكتب والقواميس

أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، دار البيان للنشر والتوزيع	1
ابراهيم العربي : الأفراد والسلوك التنظيمي ، دار المعارف المصرية ، الاسكندرية ، 1973	2
أحمد بن مرسلي : مناهج البحث في العلوم الإعلام والاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2003	3
حسين عبد الحميد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2004	4
حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، دس	5
حنفي محمود سليمان ، نظرية الدافعية لرئيس ليكرت ، مجلة العلوم الانسانية ، الرياض ، السنة الخامسة ، العدد 37 ، 2008 ، ص	6
خالد حامد : منهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، مؤسسة الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2005	7
رابح كعباش ، علم الاجتماع التنظيم ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر ، 2006	8
ريمون بودون : مناهج علم الاجتماع ، ترجمة هالة شبؤون الحاج ، منشورات عويدات بيروت ، 1988	9

زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة ، ط3، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980	10
سعد مرسي بدر : الايديولوجيا ونظرية التنظيم ، مدخل نقدي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000	11
صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، 1974	12
عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية 1997	13
عبد الله عبد الرحمان : سوسيولوجيا التنظيم ، ط1، دار المعارف الجامعية ، الاسكندرية ، 1987	14
علي السلمى : تطور الفكر التنظيمي، ط1، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980	15
علي عربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع ، عين مليلة الجزائر ، 2002	16
عمار الطيب كشرود : علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث ، جامعة قار يونس ، ليبيا ، دس	17
عمار بوحوش : دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1990	18
فتوح أبو العزم ، فارس خليل وهبة : القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1962	19
فيصل فخري مرار : البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال ، دار التأليف القاهرة ، 1978	20

مادلين غراويتز : مناهج العلوم الاجتماعية ، ترجمة سام عمر ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، 1993	21
محمد الجوهري وآخرون ، ميادين علم الاجتماع ، ط2، دار المعارف القاهرة ، 1976	22
محمد طلعت عيسى ، عدلي سليمان : خدمة الجماعة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، ط1،1962،	23
محمود فهمي العطروزي : العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات ، ط1، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969،	24
موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004	25



1- الرسائل الجامعية	
1	أبو شيخة نادر أحمد : الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 1998
2	برقية سهيلة : السلوك الإشرافي وعلاقته بالأداء المهني ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة الجزائر ، 2005-2006
3	جمال كعبار : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، قسم علم النفس ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010-2011
4	عبد الفتاح خليفات ، منى خلف : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة ، مجلة جامعة دمشق مجلد 25 العدد 4+3 ، دمشق 2009
5	غريب فتحي و ولهى عبد العالي : الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، جامعة قاصدي مباح ، ورقلة الجزائر ، 2012-2013
6	فريد بوعكاز : الإشراف والرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر ، 2007-2008
7	محمد بن عزوزي : القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة عمار تليجي ، الأغواط الجزائر ، 2011-2012

الملاحق



الملحق رقم 01



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا  
الميدان : العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان

مذكرة بعنوان :

**النمط الاشرافي وعلاقته بالولاء التنظيمي  
لدى عمال قطاع الشباب والرياضة  
دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

أخي العامل أختي العاملة :

تحية طيبة ، في إطار القيام بدراسة ميدانية لانجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم ،نرجو منكم التكرم والإجابة على فقرات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام الاختيار الذي ينطبق عليك فعلا ، وتأكد بأن الإجابات التي ستدلي بها لن يطلع عليها أحد وتستخدم فقط من أجل البحث العلمي .

إشراف الأستاذ :

© العربي بن داود

إعداد الطالب :

© أحمد حاجي

الموسم الجامعي : 2015/2014

المحور الأول : البيانات الشخصية

01- الجنس : ذكر  أنثى

02- العمر: أقل من 25 سنة  من 26 إلى 30 سنة  من 31 إلى 35 سنة  أكثر من 35 سنة

03- المؤهل العلمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

04- الأقدمية :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15  من 16 فما فوق

05- الحالة الاجتماعية : أعزب / عزباء  متزوج /  أرمل /  مطلق /

06- طبيعة الوظيفة :

إطار إداري  إطار بيداغوجي  عامل مهني

المحور الثاني: تنتهج مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة سياسة استخدام النمط الإشرافي الديمقراطي

على حساب النمط الإشرافي التسلطي لكسب ولاء العمال.

07- يتيح المدير الفرصة الكافية للعمال في اتخاذ القرارات

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه المشاركة ؟

في القرارات المتعلقة بإعداد جداول العمل

الترقية

08- هل يعتمد المدير على العدل والمساواة في التعامل مع العمال

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يكون عن طريق :

الترقية العادلة

العقاب والثواب

09- هل يسمح المسئول بتبادل الزيارات بين العمال أثناء أوقات العمل ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا ما السبب في ذلك ؟ .....

10- هل يشجع المدير المنافسات بين العمال ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم هل تكون ؟

نزيفة  غير نزيفة

11- هل يتيح المسئول الفرصة للاستماع للعمال ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم فيما تتمثل ؟

يستجيب لمقترحات العمال  يحتوي انفعالات العمال

12- هل يميل المشرف إلى بعض العمال دون غيرهم ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ، فهل يميل إلى

العمال أصحاب الكفاءات

العمال أصحاب الأقدمية

أخرى تذكر .....

13- هل تشعر بالسعادة والراحة أثناء العمل ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك يجعلك

تتفانى في العمل دون مراقبة المسئول

تفضل وقت العمل على وقت الراحة

14- هل يحرص المدير على أن تكون علاقته جيدة مع العمال ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك ؟ .....

15- هل تتمتع بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا فهذا يرجع إلى :

انعدام السلطة الكافية في ممارسة الدور

عدم الثقة في كفاءة الإطار

أخرى تذكر .....

16- في رأيك من يرسم الأهداف الكبرى للمؤسسة ؟

السلطة العليا  الإطار  التشاور بين الطرفين

17- هل يتمتع الإطار بالسلطة الكافية لتوجيه العمال

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب لا فهذا يرجع إلى :

عدم التمتع بحرية المبادرة

عدم الدعم من السلطة العليا

أخرى تذكر .....

18- يأخذ المدير معلوماته عن العمال من :

من مصادرها الرسمية  يعتمد على الأقاويل

المحور الثالث: تعدد استخدام الأنماط الإشرافية يعزز الولاء التنظيمي لدى عمال قطاع الشباب والرياضة

لولاية ورقلة أكثر من النمط الإشرافي الواحد .

19- هل أنت مخلص للمؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك يجعلك

تعتز بها حينما تتحدث عنها مع الآخرين

تعارض العمل في مؤسسة أخرى حتى ولو كان الأجر أعلى مما أتقاضاه

تتصح المقربين بالتقرب للبحث عن العمل في المؤسسة التي أعمل بها

20- هل تتقبل القرارات الصادرة من الجهات العليا ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك راجع إلى :

ترى بأنها واجب من الواجبات التي عليك القيام بها

يوجد جو أخوي بينك وبين زملائك في العمل

الكل معا

21- هل تحافظ على أسرار المؤسسة ؟

نعم  لا

لماذا ؟ .....

22- هل تحافظ على سمعة المؤسسة وتضحي من أجلها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك ؟ .....

23- هل أنت فخور بالانتماء إلى المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟ .....



24- هل تفتخر بحمل شعار المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك ؟ .....

25- هل تشعر بوجود جو أخوي في المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :

العلاقات الطيبة التي تربط المشرف بالعمال

فريق العمل تسوده مشاعر واحدة و موحدة

أخرى تذكر .....

26- هل تتاح لك الفرصة للمشاركة في أنشطة المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي هذه الأنشطة : .....

27- هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا ؟ .....

28- هل تقدم لك المؤسسة التي تعمل بها مزايا ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم فيما تتمثل ؟ .....

29- هل تعتبر نفسك عضو بناء وفعال في المؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يكون ذلك ؟ .....

30- هل تشعر بأنه لديك ولاء لهذه المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهذا راجع إلى :

طريقة التسيير التي يتميز بها المدير

حبك للمؤسسة

أخرى تذكر .....

ملحق رقم 02

ملحق رقم 03.

## ملخص الدراسة :

يعتبر الإشراف توجيه صادر عن فرد منحت له سلطة رسمية لتنسيق وتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة ، مع تنفيذ قرارات الإدارة ومراقبة تنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات عماله ، ومتطلباتهم المختلفة ، ومنه فعملية الإشراف تتركز على مراجعة الأعمال وتصويبها قصد ضمان سير العمل وتفاذي توقفه من جهة وصيرورته في النهج السليم من جهة أخرى على أنه تلك العلاقة التي تربط بين المشرف و العاملين و قد قال عن البعض بأنه علاقة تتضمن عملية تعليم من قبل من هو أكثر خبرة لمن هو أقل خبرة منه. و يتبين من هذا أن العلاقة تتضمن اهتمام المشرف بالجانب الفني حرصا منه على تحقيق الأهداف، و لكن هذا الأمر يتدعم أيضا من خلال اهتمامه أيضا بالجانب الإنساني لهاته العلاقة التي يتخللها ما يسمى بنمط الإشراف، وهذا من حيث أن المشرف يمنح لعامله الفرصة لإبراز مهاراتهم و قدراتهم أثناء تنفيذ العمل و ضرورة احترامهم و وضع الثقة فيهم لأجل تكوين علاقة طيبة مع ضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات مع ممارسة التشدد عليهم عند انفلاتهم من أداء أعمالهم الموكلة إليهم مع احترام مشاعرهم و إحساسهم بأن لهم مكانة اجتماعية داخل المؤسسة التي يعملون بها .و إذا اتبع المشرف طريقة الموازنة بين استخدام نمط الإشراف الديمقراطي و التسلطي فهذا من شأنه أن يدعم و يعزز الولاء التنظيمي لدى عامله.

و جاءت هذه الدراسة لتبحث عن العلاقة التي تربط النمط الإشرافي بالولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة ، و من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج نستطيع القول أنه توجد علاقة بين النمط الإشرافي والولاء التنظيمي ، لذلك فقد كشفت الدراسة على وجود نمطين من الإشراف تنتهجهما المؤسسة ، الأول ديمقراطي من أجل كسب ثقة واحترام العاملين مما يؤدي بشعورهم بالانتماء و حب البقاء في المؤسسة والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها فالمشرف الناجح هو الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار ويتم ذلك الأسلوب بواسطة عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات و يتيح مثل هذا الأسلوب للمشرف فرصة لإطلاع مرؤوسيه على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

أما النمط الثاني تسلطي لأن الفرد يحتاج باستمرار إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف والمهام الملقاة على عاتقه ويحتاج مثل هذا الأسلوب إلى قيادة تباشر الإشراف المباشر على المرؤوسين مما سبق نستخلص أن مديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة تنتهج سياسة الموازنة بين استخدام نمط الإشراف الديمقراطي و

التسلطي و هذا التعدد قد أفضى إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

**الكلمات المفتاحية : الإشراف - المشرف - النمط الإشرافي - الولاء التنظيمي**

## **Study summary:**

The supervision of a directive issued by individual granted his official authority to coordinate and organize the work of his subordinates in line and goals of the institution, with the implementation of management decisions and monitor the implementation of the decisions of management and monitoring their implementation, taking into account the needs of workers, and different requirements, and from the process of supervision focused on a review of the business and corrected in order to ensure progress of work and to avoid a stopover on the one hand and in becoming a proper approach on the other hand on it that the relationship between the supervisor and the workers have said for some of that relationship that involves the process of education from pre-filled the experience is more for anyone who is less experienced it. And adopt from this that the relationship include interest supervisor technical side anxious to achieve the goals, but this is also supported with through his interest in also the humanitarian aspect of these circumstances relationship punctuated by so-called supervision pattern, and this is where the supervisor gives the factorial opportunity to showcase their skills and abilities during the implementation of the Action and the need to respect and to put confidence in them to form a good relationship with the need to involve them in decision-making with the need to exercise strict with them when they spin out of their work assigned to them with respect for their feelings and their sense that their social status within the institution they work for. If you follow the supervisor and how to balance the use of democratic supervision and

authoritarian style, this would support and enhance organizational loyalty among factorial.

This study came to find out the relationship between the supervisory style allegiance organization among the youth department workers and organizational loyalty, so it has study revealed the existence of two types of supervision follows by Foundation, the first Democrat to win the trust and respect of employees resulting in a sense of belonging and Job to stay in the organization and dedication to work in order to achieve its objectives.

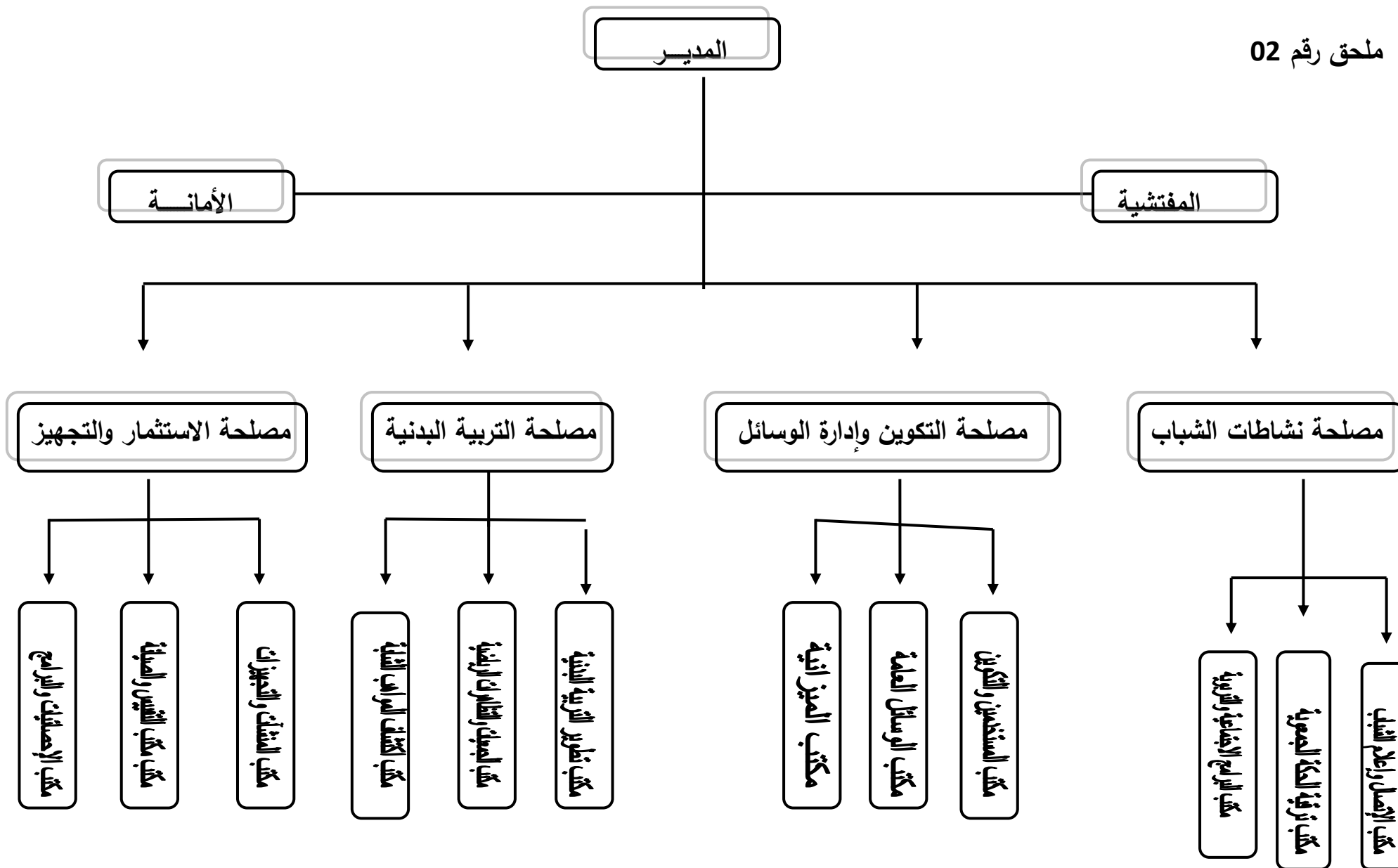
The successful supervisor is the one who engages subordinates in the decision-making process and is done by holding conferences and meetings and dialogue and discussions and provides such a method for supervisor opportunity to inform subordinates to solve the problems they face at work.

The second style authoritarian because the individual needs to constantly follow up minutes and the direct supervision to make sure of his functions and tasks entrusted upon himself and like this style leadership needs to proceed with the direct supervision of subordinates.

We conclude from the foregoing that the Directorate of Youth and Sports of the mandate of Ouargla pursues a policy of balancing between the use of democratic and authoritarian style and this diversity has led to the strengthening of organizational loyalty among employees.

**Keys words : supervision, supervisor, the supervisory style,**

**the organizational loyalt**



الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة بورقلة