

الدكتور: شويكات كريم جامعة سعد دحلب البليدة

الدكتور: جمال معتوق جامعة سعد دحلب البليدة

العامل بين الاندماج المهني والاعتراب في العمل .

المقدمة:

إن تنوع الاهتمامات الفكرية والاختلافات في الأطر النظرية والأدوات البحثية ، ساعد على إثراء الرصيد النظري الخاص بموضوع "المعاناة في العمل" ، فجاءت المقاربات حول هذا الموضوع ثرية وغزيرة ، فدراسته كان ولزمّن طويل يشهد إسهامات ومقاربات مختلفة ، نظرا إلى أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ، أشار إليها عدة باحثين - عملية الاندماج المهني في العمل - مرهونة في حدوثها ببعض العوامل الأساسية التي إذا ما توافرت، فإن الفرد باستطاعته الاندماج بسهولة و أول هذه العوامل و أهمها تأثيرا على الاندماج المهني ، الاختيار المهني، الذي يعني أن الفرد قد اختار طبيعة عمله الذي يمارسه في ظل تنظيم معين بمحض إرادته الخالي من طابع الإكراه، و ذلك وفقا لخصائص محددة تميزه كالمستوى التعليمي و التكويني.

كما يكون قد اختاره لأنه قادر على منحه أجرا محترما مناسبا، أو لأنه عمل مستقر يضمن له مستقبلا و مسارا مهنيا ،أي هناك علاقة أشار إليها علماء النفس "في الشعور بالتوحد مع العمل" و هذا ما لا يؤدي به إلى الإغتراب عن العمل، ففقدان هذا الشعور و فقدان الرضى عن العمل وصعوبة تحقيقه ، يجد الفرد نفسه ممارسا لعمل تربطه به علاقة اغتراب شديدة، مبنية على أساس الإكراه و الإلزام، و هذا ما يجعله في حالة إحباط والإحساس بالقلق و الاضطراب النفسي و الخوف من المستقبل المجهول، مما يتسبب كذلك في عدم تكيفه المهني و شعوره بأنه مغتربا عن العمل الذي فرضته عليه الظروف القائمة.

1- أنتوني قيدنز وظاهرة عدم الأمن الوظيفي:

أنتوني قيدنز يعطي لنا صورة اعم وأوضح عن المعاناة في العمل ، بحيث يشكل الخوف والقلق و حالة الحيرة والتشتت الذهني والنفسي التي تتعكس على فئات عريضة من العاملين شكلا من أشكال الاغتراب في العمل وبالتالي المعاناة فيه فهو يرى أن " التخوف من فقدان العمل يؤدي إلى الشعور بعدم الأمن الوظيفي والقلق حول إمكانية استمرار العمل والدخل في المستقبل"، ويؤكد قيدنز أن "قضية عدم الأمن الوظيفي واحدة من الاهتمامات الرئيسية في علم اجتماع العمل في المجتمعات الصناعية وغير الصناعية"، وقد تزايدت خطورة هذه الظاهرة ولاسيما في أوساط المهنيين بالتسريح، الذين يعيشون حياة قلقة وحالة نفسية مضطربة.

فالتخوف من البطالة - التسريح - ليس تخوف من جانبه الاقتصادي المادي فحسب، وإنما التخوف من تشتت وضياع العائلة والمكانة، فالبطالة أصبحت هاجسا للمتطلين والعاملين معا، فهي أوسع من أن تكون مفهوما يخص فئة معينة دون الأخرى في المجتمع، خاصة أمام التغيرات العميقة التي طرأت على النسق المهني، أين بدأ الكثير من الباحثين والدارسين يرون ما يحدث الآن هو انتقال إلى نوع جديد من المجتمعات التي لا تقوم أساسا على الصناعة والتصنيع، لقد دخلنا في رايهم مرحلة النمو والتنمية تتجاوز الحقبة الصناعية بمجملها، وتعددت التسميات والمصطلحات المستخدمة لهذا النظام الاجتماعي الجديد، "المجتمع ما بعد الصناعي" أو "عصر المعلوماتية" أو "الاقتصاد الجديد".

ويرى بعض علماء الاجتماع والمهنيين أن ظاهرة جديدة أصبحت تميز هذه المرحلة عن سابقتها وهي "ثقافة سرعة الاستخدام والتسريح" التي بدأت تلغي شيئا فشيئا الثقافة الاجتماعية التقليدية التي كانت تتمثل في مهنة العمر أو العمل مدى الحياة،

2- الاغتراب في العمل و مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

عبر جورج فريدمان عن هذا الواقع ، بأنه كل عمل يشعر الذي يقوم به أنه خارج عنه هو بكل ما للكلمة من معنى، عمل مغترب مما لا يسهم الفرد فيه في إظهار كفاءاته و قدراته و طاقاته المهنية، ويرى كذلك أن "عملية التوحد مع العمل" يندرج ، من خلال توفير مناصب شغل مستقرة ودائمة لكل الأشخاص الذين يطلبونها، وتكون موافقة لمستوياتهم التعليمية والتكوينية، ولهم الحرية في اختيارها"، وبصورة أخرى يتم توجيه واختيار كافة الأفراد لعملهم بصورة ملائمة، فكل المهن تشغل من قبل أشخاص قادرين على منحها أفضل طاقتهم" ، وفي الحقيقة أن هناك العديد من الأشكال التي تجعل من العمال يسلكون سلوكا معاديا مقاوما لمجال العمل الذي يمارسون فيه عملهم والتي تتجسد في سلوكيات معينة تصدر عن الأفراد سواء كانت هذه السلوكيات تخدم المنظمة أم لا ؟ فهي موجودة، وسنقوم بتحليل بعض المؤشرات التي تعبر عن عدم رضا العمال والتي تلخص فقدان شعورهم بأهمية العمل الذي يؤدونه، كالتغيب، الإضراب، التباطؤ في العمل، الإهمال واللامبالاة، ...

➤ التغيب:

هناك فرق بين مصطلحي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإدارة الفردية في الانقطاع عن العمل، أي عدم حضور الشخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارجي عن إرادة الفرد⁽¹⁾.

ولقد عرف " سار جنت فلورنس Sarjent Florins " (بأنه الوقت الضائع في المنشأة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب إغلاق المؤسسة أو بسبب التأخير لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين)⁽²⁾.

وهناك العديد من المصانع في العالم تعاني هذه المشكلة، وتعد هذه الظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل وتكون دون إشعار المصنع بذلك، مما قد يربك منهاج العمل في المصنع ويخل بعملياته الإنتاجية، كما يسيء إلى قابليته على إنتاج السلعة بالكمية والنوعية المطلوبة.

ويعد التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الإنسان مع محيط عمله وعدم رضاه، كما أنه حالات التوتر والاستياء لدى العمال، بالإضافة إلى تطلب تغيب العمال وجود نسبة من العاملين الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة هذه المشكلة، مما يضيق نفقات إضافية على التكاليف نتيجة زيادة أجرهم.

كذلك يترتب مما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الاحتياطي التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجرا على العمل يخصم من مرتب العامل المتغيب بدون غدر، فبعد التحاق هذا الأخير بالعمل لا يوضح للإدارة والمشرفين الأسباب الحقيقية التي تكمن خلف تغيبه، بل يعطي أسبابا واهية ليست لها علاقة حقيقية بالانقطاع عن العمل كالمرض، ووجود بعض الظروف الأسرية القاهرة، بعد السكن عن الوظيفة... إلخ، وتشير الإحصائيات الاجتماعية إلى نسبة الانقطاع عن العمل بين النساء خصوصا المتزوجات أعلى من نسبة الانقطاع عن العمل بين الرجال، وذلك للظروف الاجتماعية الصعبة التي تعاني منها النساء العاملات⁽³⁾.

ذلك أن النساء مسؤولات عن أزواجهن وأطفالهن وتدير شؤون بيوتهن ومسؤولات أيضا عن أعمالهم الإنتاجية، ومثل هذه المسؤوليات علاوة عن العوامل الأخرى هي التي تؤدي إلى انقطاعهن عن العمل، وقد تلجأ بعض إدارات المصانع إلى فرض العقوبات الرادعة بحق المتغيبين عن العمل عقوبات قطع الأجور، الفصل عن العمل، التنبيه... الخ، كما أن هناك إدارات أخرى تحاول معرفة العوامل السببية التي تكمن خلف ظاهرة التغيب وتتخذ الإجراءات العملية لمعالجتها فإذا كانت العوامل السببية لظاهرة التغيب عن العمل تنحصر في عدم حصول العامل على الاحترام والتقدير، وفشله في إحراز أهدافه وطموحاته وعدم قابلية عن الانتقال الاجتماعي وقلقه بدور حول مستقبله ومستقبل عمله، فإن الإدارة ينبغي أن تعالج هذه الأسباب باتخاذ الإجراءات الفعالة إزاء المعوقات والظروف الصعبة التي يعاني منها العامل⁽⁴⁾،

فلو كان هذه المنفعة تحصل على درجة من الرضا أثناء خدمته أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح، ومن المهم أن كون للعمال اتجاه جيد نحو أعمالهم أي أن يكون موقفهم اتجاه عملهم إيجابيا⁽⁵⁾، فالرضا يرتبط عكسيا بالغياب لذا على المنظمة تقديم زيادة الخدمات والمزايا الإضافية لها من دور في جذب أفراد ذوي المهارات العالية، فتحفزهم على أداء فعال ومرتفع للعمل.

➤ الشكاوى :

رغم الآثار الإيجابية لهذا السلوك المتمثلة في تقديم اقتراحات جديدة والكشف على نواحي قصور معينة في العمل، فإن الفرد يستجيب لها في شكل استجابات عاطفية طبيعية مثل: الغضب، القلق، التذمر المستمر، الذي يصيب العامل نتيجة شعوره بالظلم، كما قد تكون ناتجة عن أوهام واضطرابات نفسية يتخللها العامل للدفاع عن نفسه إزاء عدم قبول الآخرين له وملاحظته، مما يجعله كارها وحاقدا لمحيط عمله⁽⁶⁾، وتعتبر كثرة الشكاوى والتظلمات المقدمة على الإدارة والمسؤولين دلالة على وجود متاعب وعدم الرضا على المؤسسة والعمال.

➤ الإضراب:

يعتبر الإضراب من أكثر الوسائل تطرفا، يلجأ إليها العمال لفرض إرادتهم وتنفيذ مطالبهم دون اللجوء إلى العنف، لمنه يتسم بالقوة ويعتبر أحد أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالعامل يلجأ إليه باعتباره أحد أنواع الغياب، فهو صراع جماعي

وصناعي مفتوح من أجل كشف النقاب عن مشكلات وقضايا العمل نتيجة لعدم رضاهم، وغالبا ما تكون النقابات هي المنظمة.(7)

ولعل من أهم أدوارها ووظائفها ما يسمى بالمساومة الجماعية، حين تساوم النقابة مع الإدارة بشأن ظروف العمل بقصد التوصل إلى اتفاق، ويعتبر التوقف عن العمل أول الحلول حيث يقوم العمال بعملية الإضراب الجزئي حين يتوقف العمال عن العمل وهم في أماكنهم لمدة ساعة أو لعدة ساعات، كما قد يعتمد العمال الإبطاء في عملهم بشكل ملحوظ، فتظهر الحركة البطيئة واللامبالاة المتعمدة.

ويعبر الإضراب عن تدمير وعدم رضا العامل بالظروف المحيطة به في العمل، كما يلجأ إليه للتخفيف من حدة التوترات التي يعانها، فهو يعتبر أن الإدارة هي المسؤول الأول عن تأزمه والإضراب يحقق أو يحل بطريقة أو بأخرى أزماته وما يعانها، مما يولد لديه إحساسا بالرضا على عكس منظمة العمل التي تتحمل تكاليف باهظة جراء هذا السلوك والمتمثلة في نقص الإنتاج وتكاليف الأيام المفقودة من العمل.

➤ ترك العمل:

ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، ويستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى معدل الأعضاء الذين يتركون المنظمة خلال مدة زمنية معينة، وعادة ما يدرس هذا المتغير في علاقته بعوامل أخرى مثل طبيعة الإشراف والرضا عن العمل.(8)

فعندما يترك العامل وظيفته من تلقاء نفسه، فهذا يدل على انه غير راض عنها، أما أسباب الترك فيمكن معرفتها من خلال المقابلات الشخصية التي تتم مع العمال وكثيرا ما تكشف هذه المقابلات عن أسباب غير منتظرة، أو لا يمكن معرفتها بغير هذه الطريقة، وقد أسفرت نتائج أحد البحوث التي أجريت على عمال بمصنع أمريكي للطائرات أثناء الحرب العالمية الثانية عن السباب التي تتصل بالعمل وبيئته، وأن النصف الآخر أسباب شخصية، فأما الأسباب المهنية مرتبة كالآتي:

عدم رضا العامل عن مركزه في العمل، الرغبة في عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه عام، وأما الأسباب الشخصية فهي على حسب اهميتها، (أسباب صحية، رعاية الأطفال، أسباب تتعلق بالمواصلات).(9)

أن ترك العمل يعد آخر خيار يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه واستيائه، فعدم الاستمرار في المؤسسة التي عمل بها خصوصا لو كانت فترة الخدمة طويلة، يؤثر عليه نفسيا واجتماعيا أن لم يجد العمل المناسب، بالإضافة إلى تخلي المؤسسة عنه يعد خسارة لها أيضا إذا ما تعلق الأمر بالأفراد الأكفاء والمخلصين والذين أنفقتهم عليهم في سبيل جلبهم وتعيينهم وتدريبهم لهذا تقوم العديد من المؤسسات بتعايش حالات الانفصال عن العمل ومحاولة مفاوضة العمال والوصول إلى اتفاقيات تجعلهم يعدلون عن قراراتهم إزاء ترك العمل.

➤ التباطؤ في العمل:

تكون معنويات العامل مرتفعة إذا كان راضيا على نظام مؤسسته ومنسجما مع أهدافها فيكون أدائه جيدا، لكن في حين لا يستطيع تحقيق طموحاته وذاته وأهدافه والانسجام في محيط عمله فإن ذلك يؤثر سلبا عليه وعلى أدائه فيكون غير راض

عن عمله وتظهر عدة أشكال من الإهمال واللامبالاة وعدم الانضباط والتباطؤ في الأداء، التي تعتبر من الظواهر السلبية التي تتعرض لها العديد من المشاريع الصناعية، فالعمال تحت هذه الظاهرة يعتمدون في تقليل قابليتهم على العمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم لا تتجاوز السقف الذي يحدونه، علما أنهم قادرون على الإنتاج أكثر مما ينتجونه فعلا من السلع الصناعية، فالعامل الواحد كما تشير دراسة "زويك" في مصانع "لانكشاير" ينتج معدل 1500 م من القماش خلال فترة 8 ساعات، بينما يستطيع إنتاج أكثر من 2800 م من القماش في الوقت المحدد إذا أراد ذلك⁽¹⁰⁾، فتباطؤ العامل في عمله يكون بأمور لا تتعلق بالإنتاج كانشغاله في التحدث مع رفاقه العمال وذهابه لتناول الشاي والطعام في الأوقات غير المحدودة لها والتدخين، قراءة الصحف بين آونة وأخرى، علاوة على أنه يعتمد على بطء حركته داخل المصنع خصوصا خلال عمله على الماكنة إلى أبعد الحدود، ويأتي إلى المصنع متأخرا ويغادر باكرا، والنتيجة الحتمية لهذا السلوك انخفاض الإنتاجية وهبوط نوعيته وتكون أسباب التباطؤ واللامبالاة للعمل متنوعة كعدم رضاه عن وظيفته أو ما تقدمه له، قلة الجور - عدم قابلية العامل على سد حاجاته الأساسية وفشله في تحقيق المستويات المعيشية التي يطمح لها، عدم احترامه وتقديره في غير ذلك.

ونلاحظ أن مؤشرات الرضا الوظيفي مرتبطة ببعضها البعض، حيث تتأثر بالحالة التي يكون عليها مستوى الرضا، فإذا كان مرتفعا نتوقع انخفاض نسبة الغياب، وترك العمل، وسرعة في وتيرة الإنتاج بالإضافة إلى تحسين الجودة والتقليل في اضطرابات ويحدث عكس هذا إذا انخفض مستوى رضا العامل.

3- المناخ التنظيمي و أهميته في عملية الانتماء والولاء للمنظمة :

لقد زاد الاهتمام المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة؛ الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة على المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

ويتنامى الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد وأداء المنظمة ويظهر هذا التأثير كما يلي:

- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل .ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا¹¹.

- توحيد أهمية الأعضاء:حيث تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين بها

- تساهم في وضوح رسالة المنظمة؛التي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية.

- تسهيل الانتماء والولاء للمنظمة مقابل الولاء للذات فقط.

- تعزيز التماسك والثبات التنظيمي.

- أداء رقابة وتوجيه للمواقف والسلوك.

وكما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية¹²

- دليل للإدارة والعاملين حيث تشكل لهم السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- إطار فكري: حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- إطار تنظيمي: تحدد السلوك وأنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم؛ وبينهم وبين العملاء.
- تسهيل مهمة الإدارة فلا يلجئون إلى الإجراءات الصارمة أو الرسمية لتأكيد السلوك المطلوب.
- ميزة تنافسية للمنظمة: إذا كانت تؤكد على سلوكيات خالقة كالتفاني في العمل.
- عامل مهم في استجواب العاملين الملائمين والطموحين.

- عنصر جذري يساعد في قابلية المنظمة للتغيير.

- الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة.

3- الثقافة التنظيمية ووظائفها داخل المنظمة

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة كالتالي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

- تسهل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدورهم كما يرون ،

وإنما في إطار تنظيمي واحد ، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم ، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم ، حتى ملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ، ومنهجيتهم في حل المشكلات. تحدد الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها ، فهي تشكل السلوك لمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم ، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما؟¹³.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات ،

وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها ، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ، والتميز والريادة ، والتغلب على المنافسين.

- تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة ،

من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا ، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية ، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات ، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية دوي العلاقات بالمنظمة¹⁴.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير ، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطوعة للأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ ، قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطور .

5- الولاء والانتماء للتقليل من المعاناة في العمل :

لقد قام " آري بران" بدراسة خلال سنوات الثمانينات تناول فيها العلاقة بين القيم الوطنية والتنظيم الإداري للمؤسسة ، وشمل البحث أربع فروع لشركة متعددة الجنسيات وتلخصت إشكالية الدراسة في: كيف يمكن للعادات والتقاليد الوطنية أن تؤثر في نظام تسيير المؤسسة؟

❖ نموذج الثقافة الفرنسية(منطق الشرف)¹⁵:

إن النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية لخصه دريبارن في عبارة منطق الشرف ، ويعني أن كل فرد داخل المنظمة ينجز عمله أو المهام الموكلة إليه دون أن يشعر بفقدان كرامته أو أن يحط ذلك من نفسه ، هذا المنطق هو الذي يسير سلوك العمال الفرنسيين فهو مرتبط بالفكر الإصلاحى الفرنسى مثل أعمال مونتيسكيو ، ووفقا لذلك فان المنطق يلح على العامل الفرنسى القيام الواجبات التي يحددها العرف على خلاف منطق الفضيلة الذي يلح احترام القوانين التي تنطبق على الجميع. ومنه يقوم الأفراد بواجباتهم طبقا للعلاقات المتسلسلة بين أفراد التنظيم بطريقة تؤدي إلى خضوع المرؤوسين للرئيس ، بحيث لا يقوم بواجباته انطلاقا من الخوف أو الإكراه ، وإنما من الحب والرغبة ، وعلى الرؤساء احترام الواجبات التي يحددها الشرف لذلك عليهم بتشجيع المرؤوسين عن طريق الشغف.

❖ نموذج الثقافة الأمريكية (التبادلات العامة)¹⁶:

إن نمط تسيير الإدارة الأمريكية يقوم على أساس تعاقدى ، حيث تأخذ العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين شكل زبون وهذا الشكل من العلاقات يعود إلى نمط العيش الأمريكي أين نجد الإجراءات القانونية والعدلية مكانة هامة وأساسية ، وقد استعان الباحث في تحليلاته إلى التاريخ الأمريكي عند نزول المهاجرين الأوربيين على سواحل أمريكا وقيامهم بتدوين عقد يتضمن تشكيل مجتمع يتصف أفراده بالحرية والمساواة والعدل لذا نجد العلاقات التسلسلية في المنظمات الأمريكية تتميز بالتبادلات العادلة ، أي أن الفرد يأخذ بالقدر الذي يعطي ، لذا فان العلاقات مبنية على احترام كرامة الأفراد ، أما مبدأ

المساواة فيتجسد من خلال عدم التفاوت في المراتب فكل فرد إذا ما أراد التحدث إلى أعضاء أعلى منه يجد كل التسهيلات لذلك

من خلال ما تطرقنا له يجدر بنا الإشارة إلى انه كلما زاد الولاء التنظيمي لدى عمال كان تقبلهم واندماجهم قوي في تبني أهداف المنظمة ويتم هذا بوضع نماذج تسييرية تجعل من الفرد العامل شريكا مهما في العملية الإنتاجية ، فلقد أظهرت الدراسات أن الأفراد الذين يعيشون في بيئة عمل متكاملة تقدم الدعم النفسي، يتميزون بنجاح اكبر .والمؤسسات التي تبني تصورات نظرية و تشرك جميع الأفراد الفاعلين فيها ، من الأمور البالغة الأهمية، حيث تتألف عادة هذه المؤسسات من مجموعة من القادة يعرفون حق المعرفة أن قدرتهم على تحقيق التعاون الوثيق بينهم وبين أتباعهم، يعتمد جزئيا على قدرتهم على الاتفاق معهم، باعتبار أن القادة هم الذين يغرسون النمط الفكري في الأتباع، من خلال تصرفاتهم.، وكما تعتبر النجاحات التي تحقها المؤسسة والخبرات المكتسبة، مصدرا من المصادر التي تتبع منها المعايير الحضارية والثقافية ، لما لها من تأثيرات إيجابية على نفسية الأفراد خاصة ، وكسب ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة، حيث تمثل حافزا على التفاني الذي يجنى بعد الاعتناء بها، فيشجعون بذلك ويتمسكون أكثر بعملهم وبمؤسساتهم، ولنا أن نتصور النتيجة في الحالة العكسية.، إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة وذكاء إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتمييزها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولائهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى.

المراجع:

1. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار عربية للطباعة والنشر ، القاهرة، 2003، ص 206
2. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية،عربية للطباعة والنشر، القاهرة، 2003، ص 170.
3. عبد المنعم عبد الحي،علم الاجتماع الصناعي،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص 66.
4. حسن الساعاتي، التغيير الاجتماعي عربية للطباعة والنشر ، القاهرة، 2003، ص 9.
5. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000، ص 480.
6. عبد الغفار حنفي، على السلمي ، تطور أداء وتجديد المنظمات ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 60
7. عبد الناصر محمد على، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005، مرجع سابق، ص 351.
8. محمد علي محمد، أيمن عودة المعاني ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع ، عمان ، الأردن ، 1996.
9. عبد الغفار حنفي وآخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي ،مطبعة الإشعاع الفنية ، ط1، الإسكندرية ، 2002، ص 495.

10. محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي ، في المنظمات الأعمال ، الطبعة 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 313.
11. محمد الصيرفي ، التطور التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 263.
12. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية، مدخل الميزة التنافسية ، الدار الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 81.
13. حسن حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي ، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 268.
14. D'iribarne (P), la logique de l'homme, gestion des entreprises et traditions nationales . 98-99. ,édition seuil ,Paris ,1993.p p ,98-99.
15. Opcit p,p,134,140.
16. حسن حريم ،مرجع سابق ، ص 268.