

جامعة عمار طنجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



الموضوع :

الأساليب القيادية و علاقتها

بالانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية على عينة العمال بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة المعمورة بالأغواط.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبة :

بن الشريف فاطمة الزهراء

مشرفا و مقررا	بن سليم حسين
رئيسا	زرنوح امحمد
مناقشا	نوري محمد

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ
فَلْيُقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَعَلَّ يُؤْتِيهِ مَالٌ كَثِيرٌ
مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَبَنِي إِسْرَائِيلَ كَانُوا كَافِرِينَ

م
١٤٢٠
م

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الأدوار الإدارية.	53
02	يوضح الفروق بين الأساليب القيادية.	70
03	يوضح توزيع أفراد العينة.	94
04	يوضح درجة مقياس ليكارت.	94
05	يوضح الأسلوب الرباعي.	95
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	99
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	100
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	101
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	102
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	103
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	104
12	يوضح إمتثال القائد للمرؤوسين في إطار النظام الداخلي وعلاقته بالالتزام بالقواعد.	105
13	يوضح إتاحة القائد الفرصة في إتخاذ القرار وعلاقته برغبة العاملين في بذل مجهود من أجل المؤسسة.	106
14	يوضح إتاحة القائد الفرصة في تولي مسؤوليات اخرى وعلاقته بتقديم أفكار من أجل تطوير المؤسسة .	107

108	يوضح تشجيع القائد التعاون بين العاملين وعلاقته برغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة .	15
109	يوضح علاقة القائد للمرؤوسين وطريقة توجيههم ومدى شعورهم بالإرتباط العاطفي للمؤسسة .	16
110	يوضح إتاحة القائد فرصة التدريب وعلاقته بالرضا الوظيفي .	17
111	يوضح تشجيع القائد على تنمية مهاراتهم وعلاقته بالرغبة القوية بالإستمرار في المؤسسة .	18
112	يوضح إتاحة القائد فرصة التكوين وعلاقته بتقديم أفكار لتطوير المؤسسة .	19
113	يوضح مساندة القائد للعمل الجماعي وعلاقته بوجود تفاعل إيجابي بين العمال .	20
114	يوضح شخصية القائد في المساهمة في ولاء العمال وعلاقته بتقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية .	21
115	يوضح أسلوب القائد وعلاقته بالإلتزام بقواعد المؤسسة .	22
116	يوضح مساندة القائد للعمل الجماعي وعلاقته بالوظيفة .	23

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	مخطط توضيحي للعوامل التي تؤثر على الإنتماء التنظيمي .	01
34	يوضح نموذج ستيرز steers .	02
39	يوضح مفاهيم أهم نظريات الحاجة .	03
40	يوضح تفسير تشكل الإنتماء بإعتباره تفاعلا إجتماعيا من وجهة نظر جورج هومانز .	04
51	يوضح العناصر الرئيسية للقيادة .	05
83	يوضح مخطط مراكز الدفع للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط .	06

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وتقدير.
	الإهداء.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	01-أسباب اختيار الموضوع.
04	02- أهمية الدراسة.
04	03- أهداف الدراسة.
06	04- إشكالية الدراسة.
08	05- تحديد مفاهيم الدراسة.
11	06- المقاربة السوسيولوجية.
16	07- الدراسات السابقة.
الفصل الثاني : الانتماء التنظيمي	
20	تمهيد.
21	01-مفهوم الانتماء التنظيمي.
23	02- أهمية الانتماء التنظيمي.
24	03- مداخل الانتماء التنظيمي.
27	04- العوامل المؤثرة في مستوى الانتماء التنظيمي.
30	05- النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي.
33	06- نظريات الانتماء التنظيمي.
38	07- تدعيم المؤسسة للانتماء التنظيمي و دور القيادة.
41	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث : الأساليب القيادية

43	تمهيد.
44	01- مفهوم القيادة.
48	02- أدوار القيادة الادارية.
50	03- المهارات و الوظائف القيادية.
52	04- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد.
53	05- نظريات القيادة الادارية.
60	06- الأساليب القيادية.
66	07- مظاهر الفشل القيادي.
68	خلاصة الفصل.

الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة.

70	تمهيد.
71	01- مجالات الدراسة.
78	1-1 المجال المكاني.
78	2-1 المجال البشري.
79	3-1 المجال الزماني.
80	02- منهج البحث وأدوات الدراسة.
80	1-2 المنهج المستخدم في الدراسة.
81	2-2 أدوات الدراسة.
84	03- عينة الدراسة.
84	1-3 عينة البحث.
84	2-3 كيفية اختيار العينة.
85	04- الأساليب الإحصائية.
85	1-4 برنامج ال .spss.
85	2-4 مقياس ليكرت.

الفصل الخامس : عرض و تحليل نتائج الدراسة.

87	01-عرض وتحليل البيانات.
88	1-1 تحليل البيانات السوسيو مهنية.
94	2-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى .
98	3-1 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية.
102	4-1 تحليل البيانات على الضوء الفرضية الثالثة.
106	02-نتائج الدراسة .
106	1-2 نتائج الفرضية الأولى.
107	2-2نتائج الفرضية الثانية.
108	3-2نتائج الفرضية الثالثة.
109	4-2النتائج العامة.
110	5-2 الاقتراحات والتوصيات.
112	- الخاتمة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.

كلمة شكر وتقدير

بعد الثناء و الحمد لله الذي وفقني لإعداد هذه الرسالة لا يسعني

إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و الامتنان إلى والدتي التي ضحت
من أجلي الكثير و ساندتني في مشوار حياتي.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة و إلى أستاذي

المشرف الدكتور بن سليم حسين علي ما أفاضه عليا من علم و نصح و

توجيه لإثراء هذه الرسالة و إلى الدكتور بن عيسى الأزهاري الذي أجاد

علينا بأرائه القيمة التي كانت لتوجيهاته دعما و إثراء لهذه الرسالة

بدون أن ننسى كل الإداريين و أساتذة قسم علم الاجتماع و إلى كل من

ساندني في هذا العمل من قريب أو بعيد

الباحثة

إهداء

إلى من أمرني ربي بطاعتهم و الإحسان لهم أبي و أمي

إلى سندي و عمومي في هذه الحياة إلى من عمرتني بحبها و عطفها،

إلى من كانت ابتسامتي تزيلوا شقاها أو سعادتي ترسم الابتسام على

شفاها "أمي"، إلى جدي و جدتي أطال الله في عمرهما و حفظهما

إلى كل خالتي و بناتهم و أبنائهم إلى الكتاكيت الصغار " حليلة -

حقو - لبنى - رقية - رفيق فاطمة الزهراء " إلى صديقة و رفيقتي رقية

قرقوب و إلى كل من تمنى لي الخير و كان عوناً لي في هذا البحث.

مقدمة

إن المنظمات الحديثة تعتمد على أفرادها في تحقيق أهدافها بما يدعو إلى بذل الجهد و الوقت و إنفاق المال لاختيار أفضل الأفراد في المنظمة، و القيام بتوفير فرص التدريب و كذلك الحوافز المادية و المعنوية المناسبة إذا تسعى من كل ذلك إلى تحقيق الولاء و الانتماء بما يحقق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

و بناء على ذلك كانت القيادة المعاصرة محل اهتمام باحثي و علماء الإدارة منذ بدء التاريخ و حتى وقتنا هذا و هي ظاهرة تستحق البحث كما لها من تأثير مباشر على التنظيم، و هي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود العاملين الى تحقيق أهداف المنظمة، و هي مجموعة تصرفات و سلوكيات تتوافر في شخص، و ما يقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون لتحقيق الأهداف، و هي عمل إنساني يهتم بالموارد البشري و لذلك فالاهتمام بالعنصر البشري و توجيهه و العناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة .

كما يعد موضوع الانتماء التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات لتحقيقه لمل له من آثار ايجابية للفرد و المنظمة، حيث يساعد على استقرار العمل داخل المنظمة و يساعد أيضا على رضا العاملين و مدى ولائهم للمنظمة مما تزيد الثقة بين العاملين و انضباطهم بمواقيت العمل، حيث أصبح الانتماء التنظيمي من المواضيع الرائجة و الواجبة الاهتمام نظرا لمكانتها البالغة و مالها من اهتمام من قبل القيادة الإدارية فمن المتوقع أن تقدم لنا هذه الدراسة بعض الرؤى العامة في هذا المجال، و بالتحديد سنحاول من خلالها التعرف على علاقة الأسلوب القيادي بالانتماء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

و لدراسة الموضوع تم تخصيص جانبين (نظري و تطبيقي) حيث أن الجانب النظري يشتمل ثلاثة فصول.

الفصل الأول: و تم فيه أسباب اختيار الموضوع و أهمية الدراسة، إشكالية الدراسة و تحديد مفاهيم الدراسة، المقاربة السوسيولوجية و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: و لقد خصص هذا الفصل للمتغير التابع و المتمثل في الانتماء التنظيمي و الذي تضمن عدة مباحث و هي مفهوم الانتماء التنظيمي، أهمية الانتماء التنظيمي، مداخل الانتماء التنظيمي و العوامل المؤثرة في مستوى الانتماء التنظيمي، النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي، نظريات الانتماء التنظيمي و تدعيم المؤسسة للانتماء التنظيمي و دور القائد.

الفصل الثالث: و قد خصص هذا الفصل للمتغير المستقل و المتمثل في الأساليب القيادية و الذي تضمن عدة مباحث أيضا و هي مفهوم القيادة، أدوار القيادة الإدارية، المهارات و الوظائف القيادية، العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد و نظريات القيادة الإدارية، الأساليب القيادية و مظاهر الفشل القيادي و الأمراض القيادية.

أما الجانب التطبيقي فقد اشتمل فصلين و هما.

الفصل الرابع: و الذي تعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تطرقتا الى مجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني) منهج البحث و أدوات الدراسة و عينة الدراسة و كيفية اختيارها الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: و هذا الفصل خصص لتفسير و عرض البيانات و نتائج الدراسة حيث تم أولا تحويل البيانات الكمية المحصل عليها من خلال استمارة البحث إلى بيانات إحصائية مبوبة في شكل جداول، ثم بعد هذا العرض قمنا بعملية التفسير و التحليل عبر توظيف البيانات الكيفية و التحليلات النظرية .

و في ختام هذا الفصل تناولنا تحليل و تفسير نتائج البيانات الكمية لكل فرضية فرعية على حدى و بعدها استخلص النتائج العامة للدراسة، إضافة إلى ذلك تقديم التوصيات و الاقتراحات.

الفصل الأول

الاطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهمية الدراسة.

3- أهداف الدراسة.

4- اشكالية الدراسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة.

6- المقاربة السويولوجية.

7- الدراسات السابقة.

1- أسباب اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا كان لعدة أسباب منها ذاتية و أخرى موضوعية نذكر منها:

- الرغبة في دراسة مثل هذه المواضيع في التنظيم بحكم التخصص.
- أهمية الأساليب القيادية الحديثة بالنسبة للعامل من جهة و المنظمة من جهة اخرى.
- الرغبة في تطبيق القواعد المنهجية التي درسناها على مواضيع في التنظيم.

2- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى علاقة اساليب القيادة بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، فالقيادة تعتبر محور رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين، كما لفاعلية القيادة أيضا أهمية أساسية و مركزية في كل جماعة أو تنظيم.

كما تلعب القيادة دورا هاما في زيادة الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة و الانتماء بالنسبة للعاملين و تحقيق الجودة و رفع مستويات الأداء الذي يدفع بهم إلى الاستمرار نظرا للجدارة و الجدية في المؤسسة مما يدفع إلى زيادة الانضباط و احترام نظام المؤسسة هذا ما أثبتته الكثير من الدراسات الاكاديمية و تنبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة في وضع الخطط و السياسات في تطوير أداء المرؤوسين في المؤسسة الجزائرية، وكذلك المنافع التي تحققها القيادة من خلال الكشف عن مواطن الضعف و القوة في الأساليب المطبقة داخل المؤسسة و على تأثير هذه الأساليب على تعزيز و تفعيل الانتماء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسات الجزائرية.

3- أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى مساهمة الأسلوب القيادي بأبعاده في زيادة مستويات الانتماء التنظيمي لدى العاملين.
- الكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.

- محاولة معرفة مدى تطبيق الأساليب القيادية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال
الأجراء بالأغواط.
- التعرف على المشاكل التي تواجه نظام المؤسسة و محاولة اقتراح الحلول من منطلق علمي و عملي في
الميدان العلمي و بالأخص في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط.
- معرفة الأسلوب القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

4- إشكالية الدراسة:

يعتبر الانتماء النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا عن الالتزام بمعايير و قواعد هذا الإطار و بنصرتة و الدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية و الفكرية الأخرى، فالانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة معينة حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى الجماعة القوية لتقمص شخصيتها و يحاول توحيد نفسه بها مثل الأسرة أو المنظمة أو النادي.

و يمكننا القول أن الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية و خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيميا سيكونون أطول بقاءا في المنظمة و أكثر عملا نحو التحقيق لأهداف المنظمة، و إن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كلا من المدراء و علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من أهمية داخل المنظمات و الشركات و بأنه سلوك مرغوب فيه مما يساعد على زيادة في إنتاجية المنظمة و يمكن أن يساعدنا أيضا في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة، فالانتماء التنظيمي داخل المنظمة يحتاج إلى قيادة فعالة و أسلوب قيادي جيد يساعد الأفراد على الانتماء داخل المنظمة و الولاء لها، فالإدارة الكفاء هي القادرة على تحقيق النجاح و استغلال كافة الإمكانيات البشرية و المادية مما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فهناك القادة الملهمين الذين يستطيعون صناعة رؤية قادرة على تصميم التشاركية بين الإدارة و الموظفين و هذا ما يؤدي إلى صناعة منتج ذو جودة عالية و جعل الموظف ينتمي إلى المنظمة و يحاول تقديم كل قدراته و ابتكاراته و إبداعاته من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و هناك من يبحث عن تحقيق ذاته على عائق الموظفين و يعمل على إقصائهم و التركيز على الفئات التي تقدم الولاء الشخصي و هنا تسقط كل مبادئ و قيم الإدارة و تصبح منهجا للإدارات التقليدية و كل هذا راجع لأسلوب القائد في الإدارة و كيفية تعامله مع أتباعه داخل المنظمة و وفقا لما سبق سنطرح التساؤلات التالية للبحث أكثر و التطلع في هذه الدراسة:

التساؤل العام:

ما علاقة الأساليب القيادية بالإنتماء التنظيمي لدى العمال بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال بالأجراء بالأغواط؟

و من هذا التساؤل العام سنتطرق إلى أسئلة فرعية:

التساؤلات الفرعية:

السؤال الأول: ماهي الأساليب القيادية السائدة لدى مدراء مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال بالأجراء بالأغواط؟

السؤال الثاني: ما مستويات الانتماء التنظيمي لدى العمال بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعمال بالأجراء بالأغواط؟

السؤال الثالث: ما علاقة الأساليب القيادية بالإنتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال بالأجراء بالأغواط؟

فرضيات الدراسة:

من خلال مشكلة البحث و التساؤلات المطروحة سابقا من أجل استكمال البحث العلمي المندرج تحت عنوان

"الأسلوب القيادي و علاقته بالانتماء التنظيمي" و التي كانت الدراسة الميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال بالأجراء بولاية الأغواط، افترضنا الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: تختلف الأساليب القيادية السائدة داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء بالأغواط.

الفرضية الثانية: هناك مستويات مختلفة للانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال بالأجراء بالأغواط.

الفرضية الثالثة: للأساليب القيادية علاقة بالإنتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب بالأغواط.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

(1) القيادة:

لغة: مشتقة للفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود.¹

اصطلاحاً: القيادة تفاعل بين القائد و مجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم و مختلف أعضاء الموارد البشرية.² القيادة هي علاقة بين القائد و الأتباع و هي وسيلة لتحقيق الأهداف من خلال مساعدة أعضاء الجماعة على تحقيق أهدافهم و احتياجاتهم و من خلالها يؤثر الفرد في الجماعة لتحقيق هدف مشترك³

و يؤكد كل من جيرينير جيرالد (G.Greengerg) و روبرت بارون (R.Baren) أن القيادة هي عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة للجماعة أو للمنظمة.⁴

التعريف الإجرائي للقيادة:

هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل قيادة العاملين نحو هدف محدد.

(2) الأسلوب القيادي:

هو عبارة عن سلوك متكرر و مميز لشخص ما⁵ و هو مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسة الأعمال و اتخاذ القرارات في مواقف معينة.

1 - بشار يزيد الوليد- المفاهيم الإدارية الحديثة.ط1. عمان الأردن 2008.ص251.
2 - ناصر دادي عدون- إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. ب.ط، دار المحمدية العامة. الجزائر 2004.ص58.
3 خليل حسن محمد الشماع. نظرية المنظمة، ب.ط، دار المسيرة. عمان. الأردن 2000. ص222.
4 مدحت محمد أبو النصر. إدارة و تنمية الموارد البشرية . الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النبل العربية ، بدون سنة ص319.
5 الهواري سيد. المدير الفعال، ب.ط، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1982، ص344.

كما يعرف بأنه نوعية السلوك و القدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير و التي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه و التصميم والتنظيم الملائم و النظم الإدارية المناسبة¹.

التعريف الإجرائي للأسلوب القيادي:

هو مجموعة الأساليب و السلوكيات التي يقوم بها القائد للتأثير على أتباعه من أجل تحقيق أهداف مشتركة لضمان التعاون و الاحترام و الثقة المتبادلة فيما بينهم و المتمثلة في الاساليب التالية (الأسلوب التشاركي ،الاسلوب المساند ،الاسلوب التفويضي ،الأسلوب التوجيهي).

(3) الانتماء:

هو ارتباط الفرد بجماعة لتقص شخصيتها و يوحد نفسه بها مثل الأسرة أو النادي² و هو أيضا المشاركة الفعلية في أنشطة محددة و الالتزام بالحقوق و الواجبات.

(4) الانتماء التنظيمي:

هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة و أهدافها و يرغب في المحافظة على عضويته فيها و تسهيل تحقيقه للأهداف بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها³.

هو شعور العامل بارتباط معنوي و مادي بقيم و أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها و يقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الانتماء التنظيمي المعتمد عليه في البحث⁴.

¹ غراب كامل السيد. القيادة و رؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية. مركز البحوث. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية. 1987. ص28.

² حسن الخزعي و إيمان الشمابلة. مستوى الانتماء و المواطنة لدى العاملين في المؤسسات الأردنية، دراسات العلوم الإنسانية و الاجتماعية. المجلد 41 ملحق 1. 2014 ص348.

³ المعاني أيمن عودة محمود. أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن 1990 ص26.

⁴ حبالى كريمة. أسلوب التسيير و علاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ،ب). رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل. جامعة محمد بن احمد. وهران. الجزائر ص24.

التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي:

هو إحساس العامل بالانتماء لتلك المنظمة و محاولة بذل مجهودات أكثر لتحقيق أهدافها دون المراعاة للحوافز المادية و المعنوية والمتمثلة في ().

(5) المؤسسة :

تعرف المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا و يخضع لكلا من الإطار القانوني و الاجتماعي و هدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع أو تبادل الخدمات المختلفة و إن المؤسسة باعتبارها منظمة تعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا و متعاملًا اقتصاديًا.¹

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء بولاية الأغواط.

¹ عزيزة طويل. مفهوم المؤسسة. اخر تحديث 10:08. 14مارس 2016 على الموقع <http://mawd003.com> .

(6) المقاربة السوسيوولوجية:

تعتبر التفاعلية الرمزية واحدة من المحاور الأساسية التي تعتمد عليها النظريات الاجتماعية في تحليل الأنساق الاجتماعية و هي تبدأ بمستوى تحليل الوحدات الصغرى منها للوحدات الكبرى بمعنى تبدأ بالأفراد و سلوكهم كمدخل لفهم الأنساق الاجتماعية، فأفعال الأفراد تصبح ثابتة لتشكل بنية من الأدوار و يمكن النظر إلى هذه الأدوار من حيث توقعات البشر بعضهم اتجاه بعض من حيث المعاني و الرموز.¹

فالتفاعلات الرمزية تسعى لدراسة دور الفرد و سلوكه في المجتمع داخل الجماعة التي ينتمي إليها مع الاهتمام بمكون عملية التفاعل و التبادل بين الفرد و ذاته أو بيئته أو بين الجماعة و المجتمع الذي يعيش فيه، فهي تركز على الفرد أساسا كغيرها من النظريات النفسية الاجتماعية كما تسعى لتحليل نسق الرموز و المعاني التي تترجم في السلوك الفردي و الدور الوظيفي و السيكولوجي الذي يقوم على الفرد في المجتمع في نفس الوقت و تحرص التفاعلية الرمزية على دراسة المظاهر الرمزية للتفاعل و مركب العلاقة المتبادلة بين الفرد و المجتمع و كيفية تنظيم هذه العلاقة و لاسيما من قبل الفرد في إطار أسلوب عقلاني يعكس مجموعة العناصر الداخلية (الذاتية) للفرد و استجابته للمواقف و العمليات الاجتماعية.²

و سوف نتطرق أيضا لنظرية القيادة الموقفية و التي ركزت على سلوك القائد مع أتباعه و التي تقوم على أساس أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف مواتية لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل و ظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه و على هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب في الموقف المناسب³ و لقد تمثلت الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة أسلوب

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: النظريات في علم اجتماع، النظرية السوسيوولوجية المعاصرة، ب، ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص181.

² نفس المرجع السابق ص 182.

³ طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، دار الفكر، الأردن، عمان، 2005 ص59.

القائد للموقف الذي يحدث و قد لخص فريدريك فليدر Fredrik Falder أن القيادة تعتمد على ثلاثة متغيرات أساسية و هي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين و مدى درجة ولائهم له

- هيكل العمل و وضوح المهام

- القوة المستمدة من السلطة و التي تجعل التحكم في الموقف سهلاً.¹

مما سبق من التعاريف لنظرية التفاعلية الرمزية و نظرية القيادة الموقفية و من خلال دراسات الباحثين فيها قد تحدد تركيز التفاعلية الرمزية على أهمية التفاعل الاجتماعي و دراسة فعل الفرد في المجتمع و منه في التنظيم، كما تسعى لتحليل نسق الرموز و المعاني أي الأفعال و السلوكيات التي يقوم بها الفرد.

و دراستنا هذه تركز على فعل الفرد داخل المنظمة و مدى انتمائه لهذه المنظمة و أيضاً أسلوب القائد و كيفية تعامله مع أتباعه ، و على هذا النحو اعتمدنا في بحثنا هذا على نظرية التفاعلية الرمزية التي تقوم بملاحظة فعل و سلوك الفرد داخل المنظمة و أيضاً نظرية القيادة الموقفية و التي ركزت على أسلوب القائد و مدى علاقته بانتماء الفرد داخل منظمته و كيفية تعامله مع أتباعه و في بحثنا هذا هو المطلوب أسلوب القائد و علاقته بأتباعه و مدى انتمائهم للمنظمة و ولائهم لها.

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ب.ط، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص199.

(7) الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالقيادة:

الدراسة الأولى: دراسة أيوا **université of iowa study in the iowa city**

كانت الدراسات الرائدة التي وجهت الاهتمام فيما بعد إلى السلوك القيادي هي الدراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا سيتي بالولايات المتحدة الأمريكية و هم (كير تلوين و رونالد لبيت و رالف) لقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر " أندية الهواة " و قُسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا:

(أ) **الأسلوب الاستبدادي:** احتفظ القائد بجميع القرارات في يده و اعتمد الثواب و العقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية و كان القائد محور الاتصالات في الجماعة.

(ب) **الأسلوب الديمقراطي:** يتم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة و كانت هناك حرية أكبر في الاتصال و التفاعل بين الأفراد.

(ج) **الأسلوب المتسيب(المتساهل):** فقد ترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات و توزيع العمل للجماعة.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

❖ كانت المجموعة التي اتبعت نمط قيادي متسلط أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي و ذلك نتيجة لوجود قيادة تمارس الضغط عليهم.

❖ تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعة ذات النمط التسلطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة و الدافعية و الثبات.

الدراسة الثانية: صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة

الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني جامعة الملك فهد بن

عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام و المديرية العامة للجوازات بوجه خاص و لقد حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير و الابتكار و يترتب على ترسيخها انخفاض مستويات و معدلات الأداء، و حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

أ) أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني.

ب) دور الأنماط القيادية الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات.

ج) المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية .

و لقد كانت نتائج الدراسة كالتالي:

❖ ممارسة القيادة الإستراتيجية المشاركة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

❖ وجود نمط الثقافة للمحافظة في المديرية العامة للجوازات بدرجة متوسطة.

❖ مساهمة القيادة الإستراتيجية المشاركة في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة بدرجة متوسطة.

الدراسة الثالثة: مهدية عطا لله: الأسلوب القيادي و علاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017.

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على الأسلوب القيادي و علاقته بالالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة الجزائر 2018 و لقد قام الباحث بخمسة فصول الفصل الأول كان متعلقا بالإطار المنهجي أما الفصل الثاني فتكلم عن الأسلوب القيادي و الفصل الثالث متعلق بالالتزام التنظيمي أما الفصل الرابع و الخامس فكانا متعلقا بالجانب الميداني و لقد طرح الباحث في دراسته هذه الإشكالية التالية و التي تمثلت في إشكالية عامة و كانت صياغتها كالتالي: [ما طبيعة علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز] و اندرجت تحتها أسئلة جزئية و تمثلت في التالي:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية و الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الاستشارية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة.
- ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية و الالتزام الاستمراري لدى العاملين بمؤسسة.

و كانت هذه الدراسة قد افترضت فرضيات منها العامة و الجزئية و كانت كالتالي:

الفرضية العامة: للأسلوب القيادي علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة شركة توزيع الكهرباء و الغاز، و اندرجت تحتها الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين القيادة التشاركية و الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- هناك علاقة قوية بين القيادة الاستشارية و الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك علاقة بين القيادة الأوتوقراطية و الالتزام الاستمراري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

و من خلال هذه الإشكالية و الفرضيات المطروحة لقد توصل الباحث للنتائج التالية:

- يمكن القول أن أسلوب القيادي له علاقة بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة حيث نجد النمط المتوصل إليه هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي أكبر أسلوب سائد.

- تؤكد الدراسة وجود أساليب القيادة المتمثلة في القيادة التشاركية و الاستشارية و الأوتوقراطية إذا كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم و تعزيز الالتزام الاستمراري.

و في خضم الدراسة النظرية نستنتج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الأسلوب القيادي و أبعاد الالتزام

التنظيمي راجع إلى استراتيجيات المؤسسة المنتهجة.

كما كشفت الدراسة على أن الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي الذي يساهم

في تنمية العلاقات الإنسانية و زيادة الروح المعنوية لدى العمال.

الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة الباحثان روبرت مارش و ماناري 1977 و التي كانت بعنوان " الانتماء المهني و دوران العمل"

و لقد أجريت على عينة شملت 1200 فرد في مجال الإلكترونيات و كانت تهدف إلى معرفة الأسباب التي تجعل العاملين في التنظيمات اليابانية أقل في نسب دوران العمل من العاملين في التنظيمات الأمريكية و يعود ذلك لازدياد الانتماء المهني للعاملين اليابانيين ، و أن أسباب هذا الانتماء بالدرجة الأساسية يعود للمكانة العالية التي يحصل عليها الموظف الياباني نتيجة بقاءه في التنظيم و لتوفر فرص التربية أفضل مما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية، و أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كل من العمل و الأقدمية و المهارة في العمل.

الدراسة الثانية: دراسة موريس وشيرمان 1981 و التي كانت بعنوان "طبيعة العلاقة بين الانتماء التنظيمي و بعض المتغيرات الشخصية"

و قد أجراها على عينة مكونة من (506) مفردة و قد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة معنوية قوية إيجابية بين العمل و الانتماء التنظيمي، بحيث أنه كلما زاد عمر الفرد كلما كان أكثر انتماء و ولاء للتنظيم و المنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة عورتاني: 2003 كانت بعنوان "العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية".

و قد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين واشتملت هذه الدراسة عينة مكونة من (363) مفردة إدارية من مختلف الوزارات و قد توصلت الدراسة إلى:

1. أن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جدا.
2. كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعا لمتغير الجنس و لصالح الذكور.
3. ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعا لمتغير المؤهل العلمي و لصالح مؤهل الماجستير.

الدراسة الرابعة: عبد القادر محدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية في

مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، وكالة الجلفة (نموذجاً)، جامعة محمد بوضياف بسكرة، الجزائر 2016.

و قد انحصرت مشكلة الدراسة على دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي بمؤسسة

صندوق الضمان الاجتماعي و لقد اعتمد الباحث في إشكاليته على التساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة صندوق الضمان

الاجتماعي؟

2. هل يقلص عدم تولي مناصب إدارية من مستويات الانتماءات التنظيمية؟

3. هل تتأثر مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفين المؤسسة بتعامل الموظفين مع الإدارة من خلال

الوساطة؟

و من خلال هذه التساؤلات التي قام الباحث بطرحها فقد افترض لكل سؤال فرضية في هذه الدراسة:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

2. عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3. تتأثر مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بتعامل الموظفين مع الإدارة العليا

من خلال الوساطة.

و لقد كانت الاستنتاجات العامة للدراسة كالتالي:

1. الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة قد تحققت بالفعل و ذلك أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في

مستويات الانتماء التنظيمي.

2. الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة و التي نصها تتأثر مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة

صندوق الضمان الاجتماعي قد تحققت.

3. الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة و التي نصها عدم تولي مناصب إدارية يقلص مستويات الانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة قد تحققت.

إستنتاج وتعقيب

لقد إستفدنا من الدراسات السابقة وإعتمدنا عليها في دراستنا الحالية وذلك من خلال الإعتماد على المنهج الذي تتبعه الدراسات التابعة لتخصص علم إجتماع وهذا المنهج هو المنهج الوصفي التحليلي وكذلك العينات التي إعتمدتها الدراسات السابقة والتي في أغلب الدراسات نلاحظ أنهم يستخدمون العينات الإحتمالية والتي تضم(الطبقية, المنتظمة, البسيطة, العنقودية).

كما إستفدنا من خلال هذه الدراسات في تتبع المنهجية وتحديد الموضوع وكيفية الإعتماد على المقاربات السوسيوولوجية والتي ‘تمدنا في دراستنا هذه علنا لتفاعلية الرمزية التي تحدد تفاعل الفرد داخل المنظمة وايضا النظرية الموقفية والتي تحدد أسلوب القائد وسلوكه مع المرؤوسين والعوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه القائد , وأيضا إستفدنا من نتائج الدراسات المتعلقة بالقيادة والإنتماء على حد سواء .

الفصل الثاني

الانتماء التنظيمي

- تمهيد

1- مفهوم الانتماء التنظيمي.

2- أهمية الانتماء التنظيمي.

3- مداخل الانتماء التنظيمي.

4- العوامل المؤثرة في مستوى الانتماء التنظيمي.

5- النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي.

6- نظريات الانتماء التنظيمي.

7- تدعيم المؤسسة للانتماء التنظيمي و دوره القائد.

- خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد و المنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين و زيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية و الأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي organizational Commitment، و هو ما يشير إلى مدى الإخلاص و الولاء التي يبديها الفرد اتجاه منظمته و اتجاه عمله فيها و انعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها و تفانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: الانتماء التنظيمي

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات و نظرا لانعكاسه على أداء الفرد و المؤسسة، هناك تعاريف متنوعة تشابه فيها الباحثين و هي كالتالي:

(1) يشير قاموس التربية للخولي إلى أن **Bélong** يعني الاندماج أو الانتساب أو الانتماء بينما يعني **Loyalty** الولاء و الوفاء و الإخلاص، في حين يعني **Commitment** الالتزام و الانتماء التنظيمي أو المؤسسي و هو الاندماج في التنظيم أو المؤسسة التي يعمل بها الموظف، و قد ذكر أن الدراسات تستخدم الولاء و الالتزام و الانتماء التنظيمي لنفس المعنى و جميعها تركز على بقاء الموظف في المنظمة و اقترانه بأهدافها و قيمها.¹

(2) تشير العديد من الدراسات العربية منها دراسة يوسف (1999) التي استهدفت أن الانتماء للمنظمة يقود إلى زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف و يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي و بذلك تحسين مستوى الإنتاجية و الولاء المقصود به هو قيام الموظفين بالإضافة لتأدية العمل المحدد لهم ببذل جهود إضافية تدعم نجاح المنظمة التي يعملون بها.²

(3) و يرى كل من قرجسن و ستورث 1992 بأن الانتماء يعني الرغبة في عدم ترك المؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية³، و أيضا أشار كل من مودي و ستيرز 1979 إلى أن الانتماء التنظيمي يعني إيمان قوي بقبول أهداف المؤسسة و الرغبة في بذل جهد أكبر لمصلحتها و كذلك رغبة قوية للاحتفاظ بعضويته فيها.

¹ العرفج . التحفيز و كسب ولاء أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2010 ص181.

² نفس المرجع من نفس الصفحة.

³ أبو سمرة سلامة، الانتماء التنظيمي و عوامل تعزيز لدى العاملين ، جامعة الاستقلال 2013 تم الاطلاع عليها بتاريخ 12 سبتمبر

2015 على الموقع <https://www.researchgate.net>

(4) و يعرفه بورتر 1974 بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و أن الفرد الذي يظهر على مستوى عالي من الانتماء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافه و قيم المنظمة و استعداده لبذل أقصى جهد للمنظمة و أن تكون له رغبة في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.¹

(5) الموظف الذي يتمتع بانتماء وظيفي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل فيها و حتى يحمل الموظف هوية مؤسسته فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها.²

على الرغم من الاختلاف الظاهري بين التعريفات السابقة إلا أن هناك قواسم مشتركة بينها و هي كالتالي:

- الشعور بالفخر و الاعتزاز و رضا الفرد عن انتماءه للمؤسسة.
- التقبل المتبادل بين الفرد و منظمة انتماءه .

و نظرا لأهمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين و ماله من دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة فقط ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المفاهيم الإدارية نذكر منها الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، المناخ التنظيمي، الحوافز، الأداء الوظيفي، الإنتاجية، الإلتزام ، الولاء).

¹ Louch.c. **psychologie Sociale des Organisations**. 2ème Edition. Avmand colin paris France. 2007 ,p88.

² المعاينة الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص149

المبحث الثاني: أهمية الانتماء التنظيمي.

يعد الانتماء التنظيمي أحد مظاهر الترابط بين الفرد و المنظمة و الذي حظي باهتمام كبير بين كل من المدربين و السلوكيين و تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الانتماء التنظيمي هذه الأهمية:

(1) إن النظرية التي يقوم على أساسها الانتماء التنظيمي تقترح أن انتماء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تنبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصا ترك العمل، ذلك أن الأفراد المنتمين هم أكثر احتمالا بأن يبقوا في المنظمة و يعملوا على تحقيق أهدافها.

(2) إن مفهوم الانتماء التنظيمي استقطب اهتمامات كل من المدراء و العلماء كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها .

(3) التوسع في فهم الانتماء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتكيفوا مع بيئتهم الداخلية و الخارجية.¹

(4) كما يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية و المؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.²

(5) الرغبة و الميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي تنتج عن دوران العمل و التسرب الوظيفي.

(6) إن انخفاض الانتماء التنظيمي لدى العاملين يُحمل المنظمة مزيدا من التكاليف و يجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات و اللامبالاة في العمل و الغياب و الشعور بالإحباط.³

¹ عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، 2016 ص 49.

² عاطف عزت ، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009 ص 277.

³ نفس المرجع السابق ص 278.

المبحث الثالث: مداخل الانتماء التنظيمي.

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه عناية فائقة لهذا الموضوع خصوصاً أن بعض الباحثين ذكروا أن زيادة تكاليف الشركات و تحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حدة المنافسة المحلية و العالمية التي تستدعي منها تعزيز مبدأ الانتماء، فتحقيق التوازن و الانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل و ثقافة الرؤساء و المرؤوسين في الوقت نفسه الانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضياً عن عمله لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، و لقد تعددت و تنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي لذلك اتفق العلماء على أن مفاهيم الانتماء التنظيمي يمكن أن تندرج تحت ثلاثة مداخل و هي:

1- مدخل التبادل.

2- المدخل النفسي.

2- المدخل المشترك.

أولاً: مدخل التبادل.

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بيكر 1960 و الذي أوضح أن الانتماء التنظيمي يعكس ارتباط الفرد بالمنظمة و عدم رغبته في تركها نتيجة لوجود منافع أو فوائد سيفقدونها إذا ترك المنظمة، و لا تقتصر هذه المنافع على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضاً مثل مركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها.

تعريف الانتماء التنظيمي: هو ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد و المنظمة و تستمر باستمرار هذه

العلاقة.¹

¹ محمد ثائر سعدون. السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، 2016، ص 36.

ثانياً: المدخل النفسي.

يعتمد هذا المدخل على مفهوم الانتماء التنظيمي الذي قدمه بورتير Porter و زملائه 1974 و وفقاً لهذا المدخل

فإن الانتماء التنظيمي يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر:

(أ) قبول القيم و أهداف المنظمة.

(ب) رغبة الفرد من بذل جهود غير عادية لصالح المنظمة.

(ج) رغبة الفرد في الحفاظ على عضوية المنظمة.

تعريف الانتماء التنظيمي: هو عبارة عن القوة النسبية لمدى اندماج الفرد في منظمة معينة.¹

ثالثاً: المدخل المشترك.²

يرى أنصار المدخل المشترك أن كلا من مدخل التبادل و المدخل النفسي لا يصلح بمفرده لتفسير الانتماء

التنظيمي بالتالي قام Allen and Meyer سنة 1984 بتقديم المدخل المشترك و وفقاً لهذا المدخل فإن الانتماء

التنظيمي يعتبر ذو بعدين رئيسيين و هما:

1- الانتماء الاستمراري: Continuance Commitment يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في العمل

داخل المنظمة و يتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل.

2- الانتماء العاطفي: Affective Commitment و يعكس هذا البعد ارتباط الفرد و توافقه و احتوائه مع

المنظمة التي يعمل بها و يتفق هذا المفهوم مع المدخل النفسي.

ثم أضاف Allen et Meyer بعداً آخر للانتماء التنظيمي و هو:

3- الانتماء المعياري: Normative Commitment يعكس تعهد الفرد الأدبي بالبقاء في المنظمة بسبب

القيم التي يعتنقها الفرد و تتبع هذه القيم من مصدرين هما:

- المصدر الأول: القيم التي يعتنقها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة من الأسرة و الثقافة الاجتماعية.

² نفس المرجع السابق، ص37

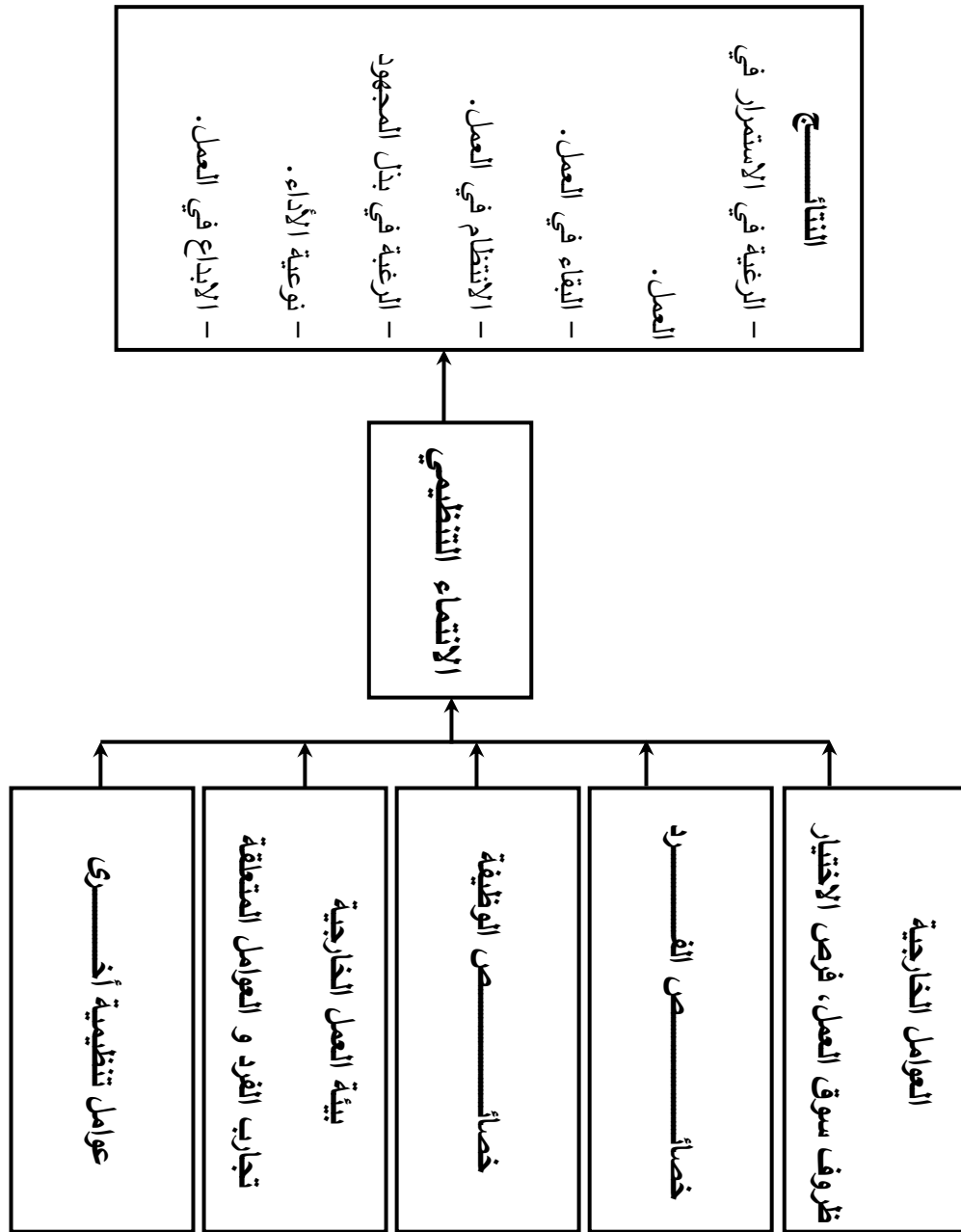
- المصدر الثاني: القيم التي يكتسبها الفرد بعد التحاقه بالمنظمة و الناتجة عن التطبيع التنظيمي. و بذلك يتضح أن مفهوم الانتماء التنظيمي وفقا للمدخل المشترك يشمل ثلاثة أبعاد وهي: الانتماء "الاستمراري، العاطفي، المعيارى"، إن وجود كل ذلك يفرز من شعور الموظف الإيجابى اتجاه شركته، كما قد تتفاوت أهمية الشعور بالانتماء التنظيمى بين شركة و أخرى سواءً كانت مؤسسات ذات طابع إنسانى أو غيره، فالشعور بالانتماء يعزز القائمون على الشركة لينقلوه إلى الإدارات الوسطى و المباشرة، فالشخص قد يكون راضيا عن مهنته و عمله إلا أنه غير راض عن المنظمة التي يعمل فيها لسبب من الأسباب.¹

¹محمد ثائر سعدون، مرجع سابق، ص38.

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في مستوى الانتماء التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة و بعضها تتعلق بخصائص الفرد و الوظيفة و تجاربه و إدراكه لظروف بيئة العمل و العوامل التنظيمية الأخرى كما في

الشكل التالي:¹



الشكل (01)

مخطط توضيحي للعوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي.

¹ عبد الباقي صلاح الدين: مبادئ السلوك التنظيمي، ب. ط، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص316.

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل و فرص الاختيار على اتجاهات الأفراد و بالتالي تؤثر على درجة الانتماء التنظيمي، خاصة في الشهور الأولى لبدء العمل و قد سمي هذا بالمسبقات في عملية الانتماء التنظيمي.

و قد تبين في بحث قامت به الدكتورة عايدة خطاب عن اتجاهات العاملين و المناخ التنظيمي بالقطاع العام، أن مستوى الانتماء التنظيمي كان مرتفعاً و قد كان أحد الأسباب في ذلك هو إدراك العاملين لارتفاع معدل البطالة و قصور المعلومات عن سوق العمل فضلاً عن انخفاض فرص العمالة بها، كل هذا أثر على اتجاهات العاملين بالنسبة للانتماء التنظيمي بالارتفاع.¹

ثانياً: خصائص الفرد.

تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن و طول مدة الخدمة و مستوى التعليم و الجنس و دوافع و قيم الأفراد و علاقتها بالانتماء التنظيمي.

(أ) السن و طول مدة الخدمة: كلما زاد السن و طول مدة الخدمة زادت العلاقات الاجتماعية و بالتالي ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي.²

(ب) مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالانتماء التنظيمي.

(ج) الجنس: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر انتماءً للمنظمة عن الرجال، بينما تبين أبحاث أخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس و الانتماء التنظيمي.

¹ خطاب عايدة: اتجاهات العاملين و المناخ التنظيمي، وايد سيرفر للاستشارات و التطوير، مصر 1991 ص119.
² أهمية الانتماء التنظيمي، العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي، تم الاطلاع عليها بتاريخ 23 ديسمبر 2018 على الموقع

<https://www.abeh.co.uk>

(د) دوافع و قيم الأفراد: كلما كانت المنظمة المكان الذي يشبع حاجات الفرد يكون انتماء التنظيمي أكبر و الأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير بالنسبة لقيمة العمل يكون الانتماء التنظيمي لديهم مرتفعا.¹

ثالثا: خصائص الوظيفة.

قد تؤثر خصائص الوظيفة عكسيا أو طرديا بالانتماء التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة و الاستقلالية و التحدي و التغذية الرجعية تؤثر إيجابا و التوتر و عدم وضوح الدور و الصراعات تؤثر سلبا.²

رابعا: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلي.

(أ) الأجور: كلما كانت الأجور عادلة و متناسبة مع عبء العمل ازداد الشعور بالانتماء التنظيمي.

(ب) جماعة العمل: كلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية للمنظمة زاد مستوى الانتماء التنظيمي.

(ج) الإشراف و القيادة: تؤثر نوعية الإشراف و القيادة على مستوى الانتماء التنظيمي فالإشراف الديمقراطي و المشاركة يزيد مستوى الانتماء التنظيمي و العكس صحيح.

خامسا: العوامل الخاصة بالهيكل التنظيمي.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الانتماء التنظيمي، فقد وجد أن اللامركزية في اتخاذ القرارات و توافر درجة من الاعتمادية في أداء الأعمال بين الإدارات الوظيفية و تنظيم إجراءات العمل لها تأثير إيجابي على مستوى الانتماء التنظيمي .

و لقد ذكر نشأت فضل محمود شرف الدين (2000) عدة عناصر و تتمثل في:³

أ- الاحترام و التقدير: يدرك العاملون بأن الاحترام و التقدير هو معيار يؤثر على الانتماء التنظيمي و الدافعية اذا لم يشعر العاملون بأنهم يعاملون باحترام و تقدير أو لم يشعروا بقدرهم من قبل مشرفيهم أو منظمهم.

¹ نفس المرجع السابق ص03.

² عاطف عزت ، مرجع سابق ص278.

³ محمودي: تأثير العوامل النفسية و الاجتماعية على فعالية أداء المسير في منظمة العمل الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، علم النفس العام، وهران2، الجزائر، 2004، ص49.

ب- وضوح الوظيفة: إن الفهم و المعرفة الواضحة للعمل لها تأثير هام و إيجابي على ما يبذله الفرد و على تطور التزامه الوظيفي، فوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها و بالتالي يؤثر إيجابا على الانتماء التنظيمي، حيث يكون الاتصال بين الرئيس و المرؤوس سهلا.¹

المبحث الخامس: النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي.

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الانتماء التنظيمي سواءً ما يتعلق بأسبابه و نتائجه و أنواعه، إلا أنه لم يتم الاتفاق على نموذج موحد للانتماء التنظيمي و لقد اخترنا في دراستنا هذه ثلاثة نماذج أساسية و هي كالتالي:

أولاً: نموذج ستيرز "Steers 1977"

لقد أوضح ستيرز Steers نموذج المدخلات و المخرجات للانتماء التنظيمي موضحاً كما يلي:

أ- الخصائص الشخصية: هي الحاجة للإنجاز، التعليم، العمر، تحديد الدور.

ب- خصائص العمل: وهي طبيعة و نوعية خبرات العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الراجعة.

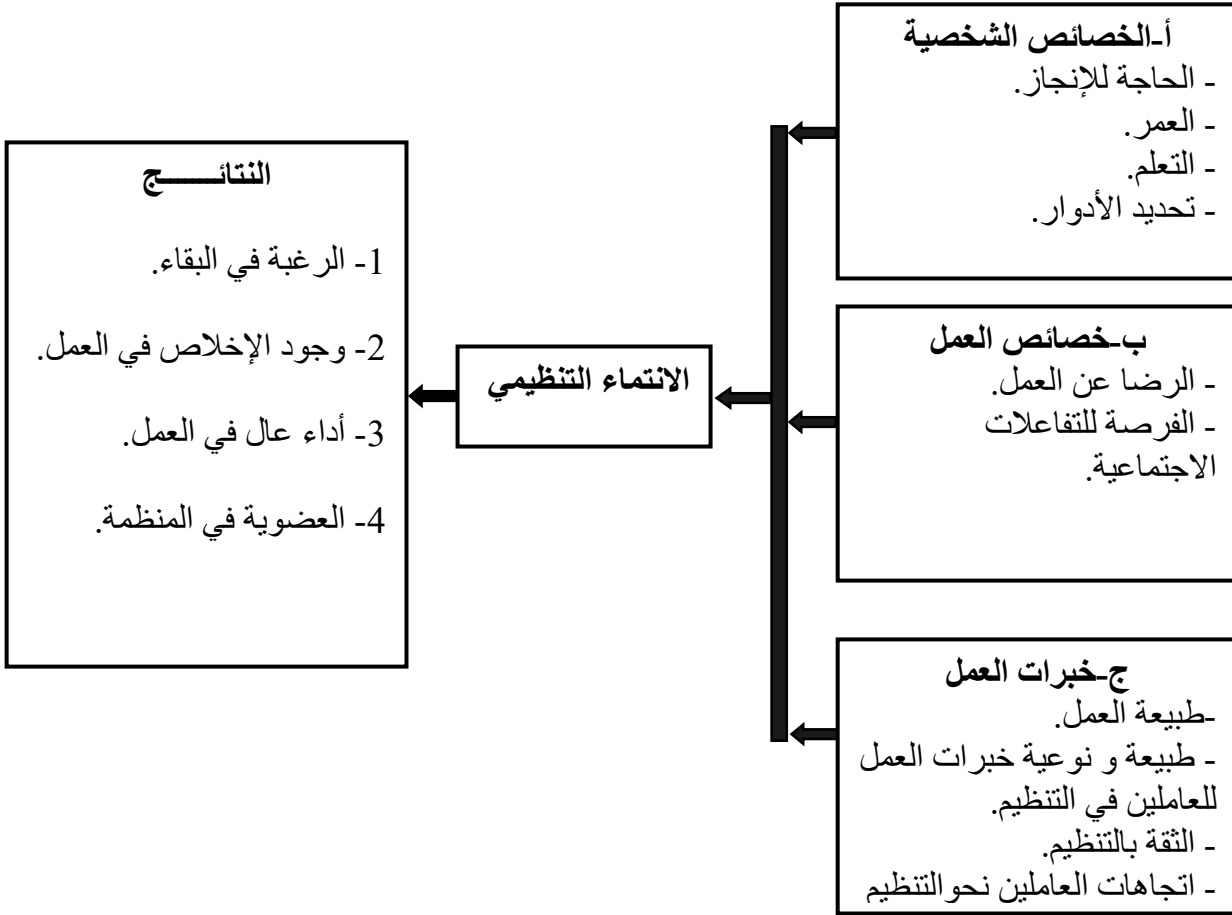
ج- خبرات العمل: و هي طبيعة و نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، اتجاهات العاملين نحو

التنظيم، الثقة التنظيمية، و قد أوضح ستيرز ذلك في النموذج التالي كما هو موضح²

¹ نفس المرجع السابق، ص 49.

² عاطف عزت، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الشكل رقم (02): يبين نموذج ستيرز Steers



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح أن هناك ثلاثة خصائص إذا توفرت لدى الفرد تؤدي به الى الرغبة و الميل للبقاء في المنظمة، و بالتالي تؤدي إلى انخفاض نسبة دوران العمل و ميل العامل لتحقيق أهداف المؤسسة و ميله لبذل أكبر إنجاز في العمل، إذن بهذا يكون ستيرز (Steers) أعطى صورة و نظرة شاملة لموضوع الانتماء التنظيمي من حيث المحددات و النتائج¹

¹ نفس المرجع السابق ص66.

ثانيا: نموذج أنجل و بيرى 1983 (Angel and Perry).

يُعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الانتماء التنظيمي و يمكن تصنيفها في نموذجين أساسيين و هما:

أ- نموذج الفرد كأساس للانتماء التنظيمي: يُعتبر هذا النموذج أن جوهر الانتماء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد و تصرفاته، باعتبارهما مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، و أن يكون هذا السلوك عاما واضحا و ثابتا و طوعيا و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات باعتبارهما محددات سلوك الفرد لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها انتماء الأفراد لمنظماتهم باعتبارهما محددات سلوك الفرد.¹

ب- نموذج المنظمة كأساس للانتماء التنظيمي: يقوم هذا البرنامج على أساس أن التعليمات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الانتماء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما و بين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، و أنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته و طاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات.²

¹ بن علي الغامدي 2011، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، ص43.
² نفس المرجع السابق ص43.

ثالثا: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية.

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الانتماء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المدراء، و الجوانب الملموسة في المنظمة و المتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا، كما أن الانتماء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة أسلوبا قويا لضبط الموظفين و توجيههم ،فالانتماء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمدراء لحل هذه المشكلة وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الانتماء التنظيمي يتضمن توحد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها، و عليه فإن الانتماء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة.¹

المبحث السادس: نظريات الانتماء التنظيمي.

توجد العديد من الدراسات و النظريات التي تطرقت و حاولت شرح الانتماء التنظيمي و في دراستنا هذه سنذكر بعض المنظرين الذين شرحوا أدبيات التنظيم التي اهتمت بالانتماء التنظيمي:

(1) **نظرية محتوى الحاجات:** نذكر منها ثلاث منظرين "ماسلو"، "الديفر"، "ماك كلياند"

1/أ حيث تناول "ماسلو" الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته و اعتبره من أهم الدوافع الإنسانية و قرنه بالحب و توسط به هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية، و يرى أيضا أن إشباع الحاجات الإنسانية يخضع لألوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفسيولوجية في بداية هرمه، ثم تأتي بعدها الحاجة الى الأمن ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء و قرنه بالحب بمعناه الواسع مشيرا إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من

¹ بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 43

خلالها و أكد "ماسلو" أن الإنسان قد يصبح معاديا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع حاجاته الأساسية، و تأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي:¹

1-أ/1 مستوى الإشباع: حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة، كلما زادت قوة البحث عن السبل الكفيلة بإشباعها و اعتبارها الموجه الرئيسي لسلوك الفرد.

1-أ/2 قوة المنبه /المؤثر: كلما زادت درجة إثارة الفرد من خلال المنبهات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد، فإذا تأثرت بمتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها.

و من هنا يبدو جليا أثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني، و لذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها و تطويع ذلك لتحقيق الأهداف و لا يركز الانتماء عن هذه القاعدة فهو كحاجة من الحاجات الإنسانية يسري عليه ما يسري على غيره، فحسب "ماسلو" لا يمكن للإنسان أن ينتقل إلى إشباع حاجة الانتماء حتى يشبع سابقتها و نقصد الحاجة الفيزيولوجية ثم الحاجة للأمن و هذا مراعاة للتدرج الهرمي الحتمي الذي وضعه ماسلو، و تكون شدة هذه القوة حسب درجة الحرمان من الانتماء طردا و قد يكون الانتماء كامنا في ذات الفرد، لكن الحوافز التي توفرها الإدارة تعمل عمل المنبه الذي يثير كوامن الانتماء في الفرد.²

1/ب أديفر: لقد عارض "أديفر" آراء ماسلو في مسألتين:

1-ب/1 التدرج الهرمي للحاجات: إذ يرى عدم حتميتها.

1-ب/2 توسيع الانتماء: ليشمل بعض حاجات (من هرم ماسلو).

¹ هول كالفن و ليندزي جاردرن، نظريات الشخصية، ترجمة أحمد فرج و آخرون، ب، ط، الهيئة المصرية العامة للتأليف و النشر، القاهرة، مصر، 1971، ص424.

² الشماع خليل محمد حسن و خضر محمود، نظرية المنظمة، ب، ط، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص135.

1/ج- ماك كلياند: يختلف عن سابقه من أصحاب نظريات الدافعية في مسألة إمكانية استخدام وسائل كالتدريب من أجل إكساب الأفراد حاجات لم تكن فيهم، و لقد أشار في نظريته على أن تحسين الظروف البيئية المحيطة بالفرد، يمكن أن يساعد على تطوير دافعيته بالشكل الذي يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء.¹

1/د- إريك فروم للحاجات: تناول إريك فروم الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، و اعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، و ينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، و هو مدرك لذاته، مؤكداً على أهمية الحب و المشاركة الايجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية و علاقته الإنسانية الايجابية الناجحة.²

1/ت- ليون فستنجر: و من النظريات التي تنازلت الانتماء نظرية التنافر المعرفي للعالم ليون فستنجر، حيث أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكونات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه و أكدت على أهمية الاتساق المعرفي، و الذي لم يتحقق إلا بإزالة التنافر المعرفي، كما أكد ليون مرة أخرى و بطريقة مباشرة على أهمية الانتماء و تناوله من خلال نظرية المقارنة الاجتماعية مشيراً إليه كاتجاه له أهمية في عملية المقارنة الاجتماعية التي لها أثرها على الذات الإنسانية، كما لها دور في تحقيق الاندماج و تماسك الأفراد داخل الجماعة أو المنظمة.³

يمكننا أن نلخص مفاهيم أهم نظريات الحاجة في الجدول التالي:

¹ جمال الدين محمد مرسي. السلوك التنظيمي. نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، ب، ط، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص368.
² لطيفة ابراهيم خضر. دور التعليم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب، 2000، ص42.
³ نفس المرجع السابق ص44.

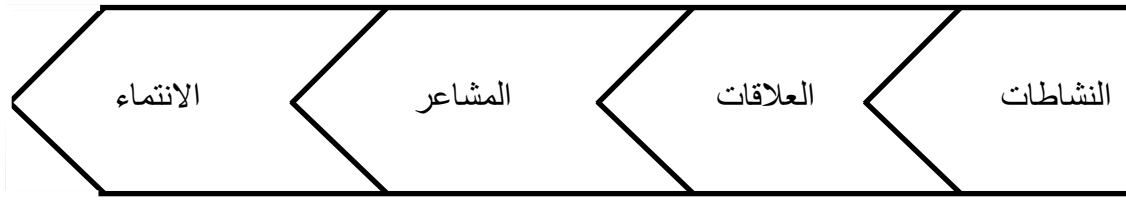
الأساسيات	العوامل	المنظر
الحاجات تشبع مرتبة هرميا الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، حاجة الانتماء، تحقيق الذات، التقدير	هرمية الحاجات	ماسلو
الحاجات الثلاثة: القوة، الانتماء، الانجاز، و أيضا الإنشاء و الاكتساب.	إمكانية تنمية الحاجات	ماك كلياند
العامل يقارن نفسه مع الآخرين خاصة في الأجور.	العدالة	فستجر
يقدم العامل على الاسهام بعد اجراءه معادلة يقارن فيها توقعاته و واقع الادارة من ناحية الفوائد الدافعية = الحاجة x التوقع.	التوقع	فروم
الحاجات الثلاثة: الوجود، الارتباط، النمو، و هي ليست في شكل هرمي و لكن أفقي و لكل حاجة حق الظهور دون احترام للترتيب و يرجع تباين الأفراد في هذا الى الثقافة و التنشئة لكل فرد.	عدم هرمية الحاجات	ألدريفر

الشكل رقم (03) يوضح مفاهيم أهم نظريات الحاجة.

2/ نظرية الأنشطة و التفاعل:

صاحب هذه النظرية هو "جورج هومانز" و يرى أن كل من العناصر الثلاثة، الأنشطة و التفاعل و العاطفة تحقق تفاعل فيما بينها بطريقة مباشرة، ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة و كلما زاد التفاعل بين الأفراد زادت الأنشطة التي يشتركون فيها معا و زادت العاطفة التي تجمعهم و كلما زادت العاطفة التي تربط جماعة الأفراد زادت الأنشطة و التفاعلات فيما بينهم و بذلك زاد انتماء الفرد للمؤسسة من خلال انتماءه للجماعة المحيطة به، فالجماعات الناجمة عن تفاعل تعتبر من أقوى الجماعات.¹

¹ محمد قاسم القريوني. السلوك التنظيمي، ب، ط، مكتبة الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص 43.



الشكل (04): يبين تفسير تشكل الانتماء باعتباره تفاعلا اجتماعيا من وجهة نظر جورج هومانز.

3/ نظرية التوازن:

مؤسس هذه النظرية هو "نيوكومب" و هي تركز على عنصر الانجذاب و عنصر الاتجاهات المشتركة كما تأخذ في الحسبان عامل القرب و التفاعل فانجذاب الأفراد لبعضهم البعض مغزاه تلك الاتجاهات المشتركة فيما بينها نحو الأهداف أو أشياء معينة و تكوين هذه العلاقة بين هؤلاء فهذا يؤدي إلى العمل على إحداث توازن بين الانجذاب و الاتجاهات المشتركة، و في حالة عدم تحققه تبدأ محاولات تحقيقه، أما في حالة فشل هذه المحاولات

يكون مصير العلاقة الزوال، إذ يرى "نيوكومب" أن حالات التوازن بين اتجاهات الأفراد تأتي من خلال:¹

- ❖ وجود اتجاهات ايجابية بين الأشخاص نحو أنفسهم و نحو موضوع معين
- ❖ توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.
- ❖ وجود اتجاهات ايجابية نحو شخص آخر و موضوع آخر .

أما حالات عدم التوازن فمصدرها:

- ❖ توافق اتجاهات الأفراد نحو بعضهم مع تبايرها حول موضوع معين.
 - ❖ حالة عدم التوافق في الاتجاهات الشخصية على أسس شخصية، و أيضا حول مواضيع و مواقف معينة
- حيث نلاحظ أن الاتجاهات تكون نحو شخص آخر (كالقائد) أو نحو بعضهم البعض (أعضاء الجماعة) أو نحو قضايا و مواضيع أخرى و التي أهمها الأهداف.²

¹ الشماع خليل محمد حسن، مرجع سابق، ص 150 .

² نفس المرجع السابق، ص151.

المبحث السابع: تدعيم المؤسسة للانتماء التنظيمي العاملين و دور القائد.

ليس من الصعب على أي منظمة الاهتمام بعمالها و تلبية رغباتهم بما يعزز قدراتهم الوظيفية من بين التوجيهات المفيدة في تعزيز أو تدعيم الانتماء التنظيمي للعاملين و تتمثل فيما يلي:

1. مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة و قيمها و الاستماع إلى آرائهم البناءة و القيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها و قيمها.
2. محادثة فريق العمل بالطرق الرسمية و الغير الرسمية عما يحدث في المؤسسة و عن التخطيط المستقبلي التي ستؤثر عليهم.
3. الأخذ بالخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في البيئة التي يعملون بها و الأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم و الأسلوب الذي يتبعه القائد في تسيير إدارته و مجال مشاركة الموظفين في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم و ليس عن طريق الأوامر الصادرة من الرئيس.
4. مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم و كفاءتهم لتطوير فعاليتهم داخل المنظمة و خارجها.
5. تقاسم النجاح أي جعل نجاح المنظمة هو بمثابة نجاح الأفراد المنتمين إليها، حيث أن العامل هو جزء فعال في المنظمة و بالتالي له الحق في نصيبه الحاصل عن هذا النجاح.¹

*تدعيم الانتماء التنظيمي يتمثل على مستويين:

أولاً: على مستوى الفرد: نذكر في هذا المستوى ما يلي:

- الكلمة الطيبة.
- تفويض بعض السلطات.
- الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي.
- حضور برنامج تكويني.

¹ محمودي 2004، تأثير العوامل النفسية و الاجتماعية على فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية، جامعة وهران 2، الجزائر، ص42.

▪ الحصول على كفاءة التميز .

▪ توفير بعض التقنيات الحديثة للموظف لأداء عمل جيد.

ثانيا: على مستوى المنظمة: نذكر في هذا المستوى عدة مراحل تتمثل فيما يلي:

أ- مرحلة الإعداد: و ذلك عن طريق إعداد فريق بناء و تدعيم الشعور و الانتماء المؤسسي.

ب- مرحلة الرؤية: تمثل رؤية الأداء التي تسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء و تدعيم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

ج- مرحلة التحديد: و يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف و تحديد المستهدفين و تقسيمهم الى مجموعات لسهولة العمل معهم.¹

د- مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة و العمليات و البرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء الشعور بالانتماء على مستوى المنظمة.

هـ-مرحلة التقييم: و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

❖ المتابعة: نعني بها ملاحظة التنفيذ و تحديد درجة النجاح أو الفشل فيه خطوة بخطوة و التنبؤ باحتمال الانحراف عن الخطة المحددة و من ثم العمل على تلاقيها قبل حدوثها.²

❖ التقييم: العملية التي تقوم فيها المنظمة بمقارنة الأداء الفعلي للفرد بالأداء المستهدف و تحديد نواحي القوة و الضعف في الأداء مع تحديد أسبابها.³

❖ التقييم: هو وظيفة إدارية تمثل برنامج مستمر للمتابعة و الرقابة و التقييم للأداء و مقارنته بالمعايير المحققة للأهداف و الغايات بهدف استكشاف الأخطاء و المعوقات و من ثم توصيلها إلى مرحلة التخطيط

لدراستها و تحليلها و تصميم الحلول و اتخاذ القرارات الصائبة و المناسبة لأهداف المنظمة.¹

¹ عوض سيد، العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2011، ص247.

² عائد تيم، أساسيات المتابعة و التقييم، دليل المنزومات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز و تطوير المجتمع المدني، 2013

ص139 على الموقع www.dawahmeme.com/dounled/

³ نفس المرجع السابق ص139.

❖ التغذية العكسية: يوجد قسمين من التغذية العكسية أو الرجعية، الأول هو التغذية الراجعة من الموظف حيث يبين مدى رضا و انتماء العامل الى المنظمة، اما الثاني فيتمثل في التغذية الراجعة من الزبائن وهي أهم تغذية بالنسبة لأي شركة في العالم بمختلف القطاعات، ردود فعل العملاء على ما تقدمه الشركة من خدمة أو بيعه من بضائع و الرضا العام لكافة العملاء عما يقدمونه لهم و يصنعون معايير قياسية لجودة الخدمة.²

¹ أسامة صلاح قراعة، التقويم في النظام الإداري، الصفحة الرئيسية، المقالات، تم الاطلاع عليها 4 يناير 2019 على الساعة 18:50 على الموقع <https://www.manhal.net/art/4029>

² سارة نبيل، ما المقصود من مفهوم التغذية الراجعة، جميع الحقوق محفوظة للمنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية 2007-2019 تم نشر بتاريخ 03 أوت 2015 على الساعة 14:00

خلاصة الفصل:

على ضوء ما ورد سابقا يمكن أن نستخلص أن موضوع الانتماء التنظيمي يعد مفتاحا أساسيا و مهما في تحديد مدى انسجام و ارتباط العمال بمؤسساتهم، حيث حظي باهتمام الباحثين و الدليل على ذلك تعددت التعاريف و المداخل النظرية لدراسة الانتماء التنظيمي، إذ يساعد على الاستقرار النفسي و المهني للعامل و يزيد من ثقته و يرفع من روحه المعنوية و يعطيه دافع أكبر للعمل، مما يؤدي إلى الإبداع و الابتكار و التميز في الأداء.

الفصل الثالث

الأساليب القيادية

- تمهيد

- 1- مفهوم القيادة.
- 2- أدوار القيادة الإدارية.
- 3- المهارات و الوظائف القيادية.
- 4- العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد.
- 5- نظريات القيادة الإدارية.
- 6- الأساليب القيادية.
- 7- مظاهر الفشل القيادي (الأمراض القيادية).

- خلاصة الفصل

تمهيد:

الاهتمام بالقيادة يمكن أن يكون عالميا و على كافة المؤسسات المجتمعية، و المتأمل في التاريخ الإنساني يجد الكثير من الدراسات عن وصف سلوك القائد و أسلوبه الذي يؤثر في حياة شعوبهم، و لذا من المحتمل أن تكون دراسة ظاهرة القيادة قديمة قدم التاريخ الإنساني.

و القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل المواقف الاجتماعية و تؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، و القيادة عبارة عن مجموعة من الصفات تتوافر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة لتلبية حاجاتهم و طموحاتهم الشخصية و العامة.

المبحث الأول: مفهوم القيادة.

1- تعريف ستوجل (Stogdill) : هي عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف و

تحقيقها.

2- هيمقل: هي سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك.

3- و يعرفها روينز: أنها القدرة على التأثير على المجموعة نحو الأهداف.

4- سالم القحطاني: تفهم القيادة على أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد و التأثير عليهم لتحملهم المسؤولية و

أداء واجباتهم و مهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

من خلال التعاريف السابقة للقيادة يتضح لنا جليا أن هناك عدة عناصر مهمة و مكونة للقيادة يتفق

معظمهم عليها :

أ- الجماعة: إذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة و لتنسيق تلك الجهود و

النشاطات لابد من قيادة تقوم بذلك وصولا للأهداف المحددة.¹

ب- الأهداف: ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها و الوصول إليها من خلال الجماعة.

ج- التأثير: قدرة القائد على تحريك و تفعيل أفراد الجماعة و إقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصلا

للأهداف الموجودة.

إن الحاجة للقيادة أصبحت ضرورة بشرية اقتضتها مصالح الحياة الإنسانية في شتى جوانبها و التي لا

تتحقق إلا بوجود قيادة تنسق الجهود و تحرك الطاقات باتجاه الوصول إلى الغايات باعتبارها كما يرى ستوجل

بأنها عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف و تحقيقها.

¹ علاء عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، ب. طدار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2010 ص33.

و يظهر الواقع التطبيقي اختلاف القيادة الإدارية Management Leadership عن القيادة بشكل عام، و ذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات و الصفات التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات و الصفات الشخصية، و بالإضافة إلى القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة و الاختصاصات و أنها تتطلب إماما بتخصيص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.¹

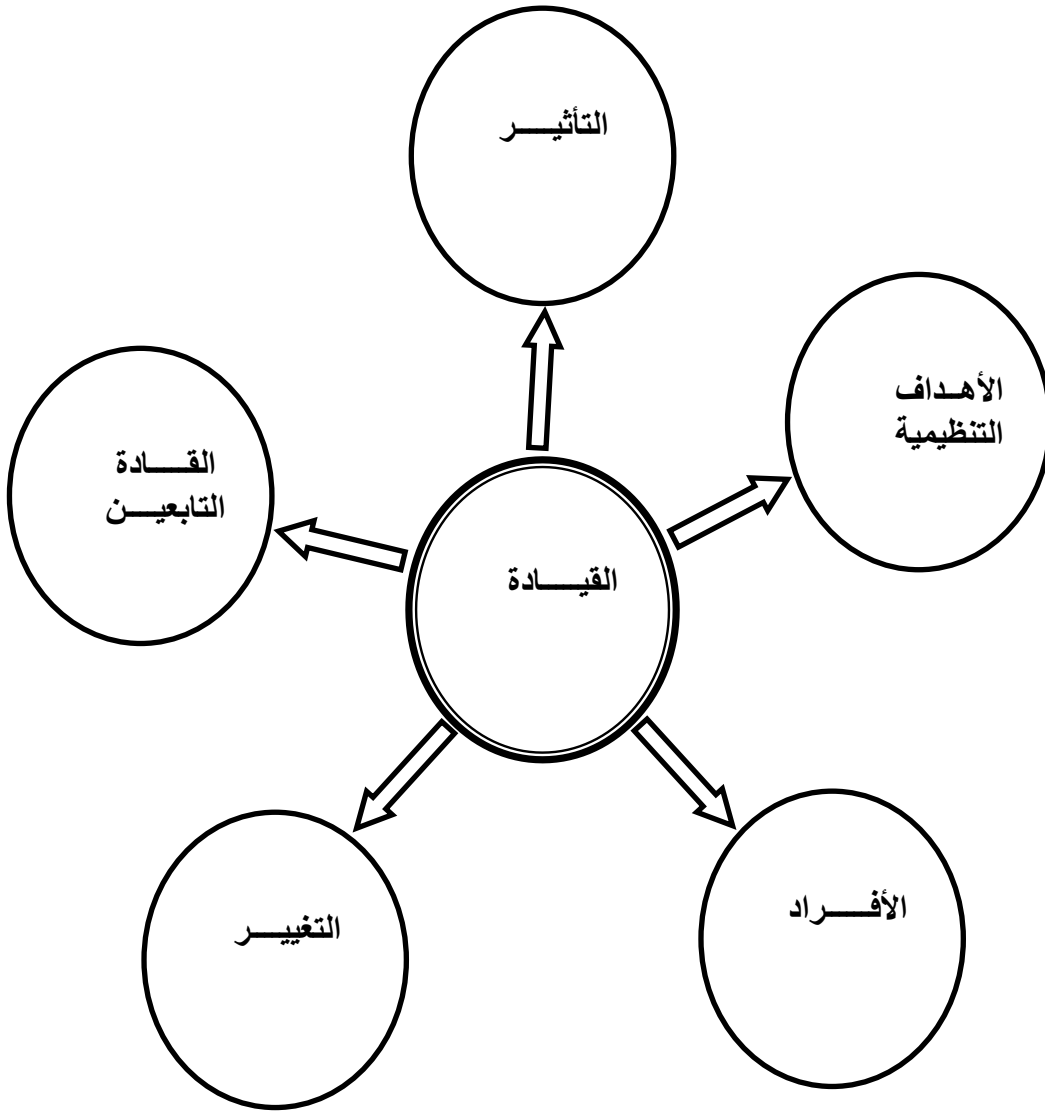
إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة و الزمن و العوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية و النظام القومي في المجتمع و الأهداف المراد تحقيقها و لا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المؤسسة.²

و يمكن أيضا تعريف القيادة على أنها عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد و التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير، و فيما يلي سوف نناقش العناصر التي يشملها ذلك التعريف و كما يظهرها الشكل رقم (05).

¹ نفس المرجع السابق ص35.

² درويش شهيناز، أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2012 ص31

الشكل (05): يوضح العناصر الرئيسية للقيادة¹



¹ راوية حسن ، القيادة الماضي الحاضر المستقبل ، كلية التجارة ، ط1 ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2014 ، ص 30

1- **القادة التابعين:** تكون عملية التأثير بين القادة و التابعين أي أنه تأثير ذو اتجاهين و ليس اتجاه واحد

يتمثل في تأثير القادة على الأتباع.¹

2- **التأثير Influence:** التأثير هو جوهر عملية القيادة و عندما يكون لدى الفرد المركز الإداري يكون لديه

قوة أكبر للتأثير على الآخرين و لكن التابعين أو المرؤوسين الفعالين أيضا يؤثرون على الآخرين فقدره الفرد

على التأثير على الآخرين يمكن أن يتم تتميتها و يتضمن التأثير كل القوة و السياسة و المساومة.²

3- **الأهداف التنظيمية Organisationnel Objective:** القائد الفعال هو الذي يؤثر على التابعين ليس

فقط لكي يفكروا في مصالحهم الخاصة، و لكن أيضا في مصلحة المنظمة من خلال الرؤية المشتركة،

فالقيادة تتحقق عندما يتأثر التابعين لكي يقوموا بعمل ما و ذو نفع بالنسبة للمؤسسة و لأنفسهم ولا يعد

استغلال التابعين لتحقيق المكاسب الشخصية جزء من عملية القيادة حيث يحتاج أعضاء المنظمة إلى

العمل معا لتحقيق نواتج يرغب فيها كل من القائد و الأتباع.

4- **التغيير Change :** يهدف التأثير و تحديد الأهداف إلى تحقيق التغيير، فالمنظمة تحتاج دائما إلى

التغيير المستمر لكي تتكيف مع التغيير السريع في البيئة، فالقادة الفعالون هم الذين يدركون الحاجة إلى

التغيير المستمر لتحسين الأداء فالقيادة تتضمن التأثير على التابعين ليأتوا بالتغيير في اتجاه المستقبل

المنشود للمنظمة.

5- **الأفراد People:** و بالرغم من عدم شمول التعريف على كلمة الأفراد، إلا أن القيادة ما هي إلا قيادة

الأفراد فللكي يكون القائد فعالا لا بد أن يتوافق مع الأفراد فكل من القائد و التابع الفعال هو الذي يستمتع

بالعمل مع الآخرين و يساعدهم على تحقيق النجاح، فالمهارات الإنسانية هي أكثر قيمة من المهارات الفنية

مثل مهارات الحاسب الآلي.³

¹ نفس المرجع السابق ص 31

² راوية حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

³ نفس المرجع السابق، ص، ص 33، 34 .

المبحث الثاني : أدوار القيادة الإدارية

لقد حدد هنري مينتربرج **Henry Mintzberg** عشرة أدوار إدارية يقوم بها القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية و تمثل هذه الأدوار المجموعات السائدة للأنشطة السلوكية التي يؤديها القادة أو تابعيهم، و قد حدّد منتربرج الدور على أنه مجموعة من التوقعات عن الكيفية التي يتصرف بها الفرد في أدائه لعمله و قد جمع هذه الأدوار في ثلاثة مجموعات و قد تمثلت تصنيفات الأدوار الإدارية في العلاقات المتداخلة والمعلوماتية والمتعلقة باتخاذ القرار¹

الجدول (01): يوضح الأدوار الإدارية

أدوار العلاقات الشخصية	الأدوار المعلوماتية	أدوار اتخاذ القرارات
1- التمثيل أو الرئاسة الصورية.	1-المراقب/ المرشد.	1-الدور الريادي.
2-القائد	2-ناشر و موصل المعلومات.	2-معالجة التعارضات.
3-العلاقات /الاتصال المتبادل.	3-المتحدث.	3-مخصص الموارد.
		4-المفاوض

أ/ أدوار العلاقات الشخصية المتداخلة **Interpersonal Rôle** وتشمل:

أ-1/ الأدوار التمثيلية : ويقوم القائد بهذا الدور عندما يمثل المنظمة أو القسم في أنشطة احتفالية أو رمزية أو قانونية وعادة ما ينظر إلى القيادات العليا على أنهم يمثلون منظماتهم²

أ-2/ دور القائد **leader Rôle** : و هو الدور الذي يؤدي القائد من خلاله الوظائف الإدارية للتشغيل

الناجح و الفعال للوحدة التنظيمية للمديرين و بمعنى آخر، فإن دور القائد يؤثر في كل الأدوار الأخرى التي يؤديها القائد.

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص34.

² نفس المرجع ص35

أ-3/ دور العلاقات المتبادلة **liaison Rôle** : و يؤدي القائد هذا الدور عندما يتفاعل مع الأفراد خارج

الوحدة التنظيمية و يشمل هذا السلوك عمل شبكة اتصالات لتنمية علاقات و كسب معلومات و خدمات شخصية، و تعتبر المناورات السياسية التنظيمية من أهم الأجزاء المتضمنة في هذا الدور.

ب/ الأدوار المعلوماتية **Informationnel Rôles** : و تشمل هذه الأدوار.

ب-1/ دور المراقب **Monitor** : و يؤدي القائد هذا الدور عندما يجمع معلومات و تحلل معظم

المعلومات لاكتشاف المشاكل و الفرص، و لفهم الأحداث التي تدور خارج الوحدة التنظيمية و تمرر بعض من هذه المعلومات إلى الأفراد الآخرين في الوحدة التنظيمية ، أو إلى أفراد خارج الوحدة التنظيمية.¹

ب-2/ دور نشر المعلومات (المرسل) **Disséminateur Rôle** : و يقوم القائد بهذا الدور عندما

يرسل معلومات إلى آخرين داخل الوحدة التنظيمية و يكون لدى المديرين الحق في معلومات غير متاحة للأفراد، فبعض المعلومات التي تأتي من المستويات الإدارية العليا يجب تمريرها إلى الأفراد، سواء في صورتها الأصلية أو بعد إيجازها بشكل معين و بذلك تساعد على تطوير المنظمة.²

ب-3/ دور المتحدث **Spoksperson Rôle** : و يؤدي القائد هذا الدور، عندما يمد أفراد خارج

الوحدة التنظيمية بالمعلومات، فالأفراد يجب أن يمدون رؤسائهم (مديرين، ملاك، موجهين) و أفراد خارج الوحدة التنظيمية (إدارات، عملاء، موردين) بالمعلومات، حيث يعمل القادة كممثلين للعلاقات العامة للمنظمة.

ج/ أدوار اتخاذ القرارات **Décisional Rôle** : و تشمل هذه الأدوار.

ج-1/ الدور الريادي **Entrepreneur Rôle** : و يؤدي القائد هذا الدور عندما يبتكر أو يبادر بالتطوير و

التحسين و غالبا ما يكون لدى القائد أفكار للتحسين و التطوير من خلال الدور كمراقب.³

¹ نفس المرجع ص36.

² نفس المرجع ص37.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره ص37.

ج-2/ دور معالجة التعارضات **Disturbance Handler Rôle**: و يؤدي القادة هذا الدور عندما يتخذون إجراءات تصحيحية أثناء مواقف الأزمات و الصراع و على عكس التصرفات المخططة التي يقوم بها القائد في الدور الريادي لانتهاز فرصة أو ميزة، فإن هذا الدور هو رد فعل لحدث غير متوقع و الذي يخلق مشكلة.

ج-3/ دور مخصص الموارد **Resource Allocator Rôle**: و يقوم القائد بأداء هذا الدور عندما يقوم بأنشطة تتعلق بوضع الميزانية أو بجدولة العمل، فمن أهم الأدوار التي يقوم بها المدير هي تخصيص الموارد المتاحة و المحددة للمنظمة.¹

ج-4/ دور المفاوض **Negotiator Rôle**: و يقوم القائد بهذا الدور عندما يمثل وحدته التنظيمية أثناء المعاملات الروتينية أو غير الروتينية و التي لا تشمل مجموعة من الروابط أو الحدود.

المبحث الثالث: المهارات و الوظائف القيادية.

1/ مهارات القيادة.

1-أ الاتصال الإداري: يعرف الاتصال بأنه النقل و الاستلام مع الفهم للخواطر و التعليمات و المعلومات و يعرف بأنه العملية التي تجعل أفكار الشخص و مشاعره معروفة للآخرين.

1-ب الرقابة الإدارية: وهي وظيفة من وظائف الإدارة تعنتي بقياس و تصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن الأهداف و الخطوط الموضوعية قد تم تحقيقها فهي وظيفة تمكن القائد من التأكد أن ما تم مطابق بما حُطَّ له.

1-ج الإشراف: عرض العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فعالية في أداء العمل.²

¹ نفس المرجع ص38.

² علي سلمي، إدارة السلوك التنظيمي، ب، ط، دار الغريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص702.

2/ الوظائف القيادية.

2-أ التخطيط: و هو دراسة المستقبل و وضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية و الأهداف و القوانين و الشروط التي تخدم هذه المنظمة و تحقق نجاحها و تضمن تقدمها و ازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.¹

2-ب التنظيم: و يتكون من كيان مزدوج بشري و مادي، لتحقيق أهداف المنظمة و يتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة للقيام بالوظائف، إذ أن الجانب المادي نقصد به مجموعة الوسائل التي تعتمد عليها حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي.²

2-ج التنسيق: و هو النشاط الرئيسي الإداري المتعلق بالتوفيق بين نشاط من يعملون تحت إمرته حتى يتم التنفيذ حسب الخطة المرسومة و حتى يؤدي كل منهم أقصى ما يستطيع من جهد.³

2-د التوجيه: و يتمثل في إرشاد المرؤوسين و الإشراف عليهم و لا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر بل يعني أكثر من ذلك فهي وظيفة لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال و إزالة أي غموض في الأهداف.

2-هـ الرقابة: هي الإشراف على وظيفة أو عمل ما و تعتمد على دور الإدارة في التأكيد من تطابق أنشطة بيئة العمل مع القوانين، و تعرف أيضا بأنها تنفيذ السلطة المعتمدة على الإشراف على سلوك ما، أو تطبيق العملية ذات الطبيعة الميكانيكية.⁴

¹ منال طلعت محمود، سياسات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص115.

² نفس المرجع السابق ص116.

³ هشام زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة، مصر، 1979، ص102.

⁴ إيمان الحياضي، تعريف الرقابة، صدرت بتاريخ 15 يونيو 2017 على الساعة 10:51 على الموقع <https://mawdoo3.com>

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد.

لقد أكدت جميع النظريات على أنه ليس هناك أسلوب قيادي هو الأفضل و الأكثر فعالية دائما لأنه هناك متغيرات تؤثر على فعالية القائد، و هذه المتغيرات تتفاعل مع بعضها البعض لتأثر في اختيار أسلوب القائد الفعال و منها:

أ- **العوامل المتعلقة بالقائد نفسه:** لكل قائد قدراته و اتجاهاته و اعتقاده و ميوله باهتمامه و توقعاته و أهدافه و طموحاته و فلسفته و قيمه، و ما إذا كان يؤمن بمشاركة المرؤوسين و يثق بهم، مما لا شك فيه أن هذه العوامل تجعل من السهل على القائد إتباع سلوك و نمط دون غيره.¹

ب- **العوامل المتعلقة بالجماعة و أفرادها التي يرأسها القائد:** كما يختلف القادة في قيمهم و ميولهم و إدراكهم، كذلك يتفاوت المرؤوسين في قدراتهم و خبراتهم و قيمهم الاستقلالية، و الاستعداد لتحمل المسؤولية و اهتمامهم بالمشكلة قيد البحث و مدى تفهمهم و التزامهم بأهداف المنظمة و غيرها، و بطبيعة الحال يتفاوت الأسلوب القيادي المناسب باختلاف هذه المتغيرات من فرد لآخر و من جماعة لأخرى، فبينما نجد جماعة تتقبل أسلوبا و تنجذب إليه، نجد أن الجماعة الأخرى يمكن أن ترفضه و لا تنجذب إليه، و من المتغيرات ذات العلاقة بالجماعة، حجم الجماعة و مدى تماسكها و ثقافتها و معاييرها و مدى تعاونها التي تؤثر في اختيار أسلوب القائد.²

ج- **موقف العمل:** و من أهم المتغيرات المختلفة بالموقف مدى وضوح المهام و الأساليب و الاجراءات و صعوبة و تعقد العمل، و مدى روتينية و نمطية العمل و مستوى القدرات و المهارات التي يتطلبها و مدى توافر المعلومات و الضغوط التي يفرضها القائد.

¹ محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية (نظريات و تطبيقاته في النظام الجزائري)، ب.ط، دار العلوم الحجار، عنابة، الجزائر، 2006، ص134.

² نفس المرجع السابق ص135.

د- العوامل البيئية: هناك عوامل بيئية خارجية لا يستطيع القائد تجاهلها، لأنها تملي بعض القيود على سلوكه و من أهم هذه المتغيرات الثقافة السائدة في المجتمع و الثقافات الفرعية و الجماعات التي تنتمي إليه، و الأوضاع السياسية و الاقتصادية المقبولة التي يقرها المجتمع.¹

المبحث الخامس: نظريات القيادة الإدارية.

1/ نظرية الرجل العظيم:

تشير أدبيات الإدارة و القيادة إلى العديد من النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية، و تحديد ما إذا كانت القيادة فن أم علم أم مزيجا منهما، و ما إذا كانت المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية موروثة أم مكتسبة أو أن قسما منها موروث و آخر مكتسب، لهذا تعددت هذه النظريات التي تصف نظرية الرجل العظيم في مقدمتها، حيث ترى هذه النظرية بأن التغيرات الجوهرية التي طرأت في حياة المجتمعات تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و مؤهلات نادرة و غير عادية، و أن هذه المواهب و القدرات لا تتكرر في الآخرين إلا بنسبة ضئيلة، حيث نستنتج من هذا أن هذه النظرية تفترض وجود صفات مميزة متفردة يمتاز بها الفرد ليصبح قائداً ، هي صفات موروثة و ليست مكتسبة.

النقد الموجه لهذه النظرية: النقد الموجه لهذه النظرية هو كونها لا تحدد لنا صفات الرجل العظيم، و إن حددتها فإنها تختلف من مجتمع لآخر، كما نلاحظ أن الرجال النادرين الذين نجحوا في قيادة شعوبهم في بعض الحالات لم ينجحوا في قيادة شعوب أخرى، و نستنتج من هذا أن القيادة ليست صفة مطلقة، بل يتصف بها أفراد دون الآخرين، و أن هناك عوامل أخرى تؤثر في نجاح القائد أو غيره.

كما أن هذه النظرية تؤمن بأن القائد العظيم يتميز بخصائص عبقرية غير عادية لا تتوفر في غيره و تفترض وجوده كقائد في مرحلة تاريخية معينة و لمواقف اجتماعية محددة.²

¹ محمد قاسم، دراسة السلوك الفردي الجماعي في منظمات الأعمال ، ط5، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص208، 207.
² طارق عبد الحميد البدري، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، الطبعة 2، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، 2005، ص56.

بمعنى أن هذه النظرية ترجع القيادة أساساً إلى شخصية القائد و إن كان جزء منها صحيحاً، إلا أنها غير مقبولة لأن القائد الذي يحقق أهداف الجماعة في بعض الظروف من الممكن أن يعجز عن ذلك في ظروف أخرى.¹

2/نظرية السمات:

تقوم نظرية السمات على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة و خصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، و لذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور، أما القادة فتؤهلهم سماتهم و صفاتهم ما يجعلهم أهلاً للقيادة، و تتجلى هذه الخصائص الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية.²

و قد قرر ستوجديل 1948 أن الصفات الجسدية للمرء قد تزيد أو تقلل من قدرته على التأثير على الأتباع، حيث وجد من دراسته لاثني عشر قائداً، أن تسعة منهم كانوا أطول قامة من الأتباع و اثنان قصيران منهم، و حالة واحدة قررت عدم أهمية الطول، و أكدّ ستوجديل أهمية الصفات الشخصية مثل: السلوك التعزيزي، و تكامل الشخصية و المحافظة على مستوى الأداء.

و اقترح فيدلر أن القائد الناجح يكون لديه القدرة المنظورية More perceptive أو النظرة الثاقبة أكثر من غيره كما قام ابراهيم درويش بحصر السمات و الصفات الشخصية للقائد كالآتي:

- الذكاء و سرعة البداهة.
- المقدرة على الاقناع و التأثير.
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- الحزم و السرعة في اختيار البدائل.³

1 نفس المرجع السابق ، ص 56

2 حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، ب، ط، دار الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 47.

3 نفس المرجع السابق ص 49.

و قد خرج هنري وليم بمجموعة من السمات الواجب توافرها في القائد الناجح نوجزها في الآتي:

أ- **الصفات الجسمية:** تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية و ذلك بطول القامة، و ضخامة الجسم، و القوة العضوية، و ثقل الوزن، و النشاط و الحركة و الخلو من العاهات.

ب- **القدرات العقلية:** و ذلك بأن يكون القائد أكثر ذكاءً و إدراكاً و تفكيراً، و أكثر قدرة على مواجهة المفاجآت أو تحليل المواقف الصعبة، و محاولة التنبؤ بالأحداث المستقبلية من رؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح و التفكير الموضوعي و اتخاذ القرار السليم.

ج- **القدرة المعرفية:** و ذلك بأن يتمتع القائد بثراء المعرفة و غنى الثقافة و توفر عدد من المهارات التكنولوجية و المعلومات، كما يكون مزوداً بالقيم و احترام معايير الجماعة مع اتصافه بالطلاقة اللفظية و القدرة على التفكير و صياغة الجمل و بناءها مع القدرة على الإبداع و الابتكار.

د- **من الناحية الانفعالية:** و ذلك بتميز القائد بالثبات الانفعالي و النضج الانفعالي و قوة الإرادة و الثقة في النفس، و القدرة على ضبط النفس، خاصة في المواقف الصعبة و قوة العزيمة.

هـ- **السمات الاجتماعية:** و تشمل القدرة على العلاقات و التفاعل و التعامل و تحقيق التعاون مع الآخرين، و المشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة، و تكوين العلاقات، و كسب الاحترام، و التواضع في التعامل مع أعضاء الجماعة مع القدرة على السيطرة و إمكانية التأثير في الأتباع.¹

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات لانتقادات كثيرة نذكر منها:

❖ إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القائد و قد تتوفر في

القادة و غير القادة مثل الذكاء، القدرات الجسمية، و الحماسة، و العزم، و الاستقامة... الخ.

¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص، ص، 53-54.

❖ إن الدراسات و البحوث التي قام بها أنصار هذه النظرية و التي تركزت على العلاقة بين السمات الشخصية و القيادة، قد فشلت في أن تجد أسلوباً منسقا للسمات التي تميز القادة و يمكن تطبيقه بصفة عامة.

❖ أنه لا يوجد اتفاق موحد بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

❖ نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

❖ إن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية بمعنى أنها لم تعطي أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة.¹

3/ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض أساس تأييد أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد، إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة به ظروف ملائمة لاستخدام مهاراته و تحقيق تطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها، بل على عوامل و ظروف تتعلق بالموقف الذي يكون فيه، و على هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب، و أن القائد الذي يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد لا يصلح لأن يشغل منصب ثاني في موقف مختلف و مغاير، و ترى أنه يستوجب تحليل الموقف و الوظائف للكشف عن الصفات الواجب توافرها في القادة.

النقد الموجه لهذه النظرية: النقد الموجه لهذه النظرية فهو كونها تنسب مولد القائد إلى الظروف البيئية و حدها و

لا تراعي للاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 222.

² طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

4/ النظرية التفاعلية (المشتركة):

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج و التفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي ترى أن القيادة هي علاقة مركبة بين السمات الشخصية للقائد و الظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معا، لأن السمات غير كافية ما لم تتفاعل مع عناصر الموقف .و الموقف لا يمكن مواجهته دون التفاعل بعناصره مع صفات القائد، كما ترى هذه النظرية ضرورة أن يغلب الطابع الإنساني على عملية التفاعل بين القائد و الموقف، و بما يحقق أهداف المنظمة و يشبع حاجات أعضائها فهي محاولة للتوفيق و الجمع بين النظريتين، وهي لا تنكر خصائص القائد، كما أنها لا ترفض واقع المواقف بل تضيف إليهما التفاعل الاجتماعي الذي يجعل القائد المناسب يظهر في الموقف المناسب مع الجماعة لتحقيق أهدافها، و تقوم هذه النظرية على أساس وجود صفات عامة لازمة لأي قائد، و صفات خاصة للقيادة في كل موقف من المواقف، وهي أقرب النظريات إلى الصحة، حيث أثبتت الدراسات بأن التبعية الناجحة و القيادة الناجحة مرتبطان يكمل كل منهما الآخر.¹

5/ النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية و تلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد كما يلي:

أ- التخطيط للأهداف: قريبة المدى و بعيدة المدى.

ب- وضع السياسة: و ذلك من خلال المصادر الفوقية و المصادر التحتية أو من القائد نفسه وسوف نوضحها

كالتالي:

ب-1 مصادر فوقية: السلطات العليا للجماعة كما في الجماعات العسكرية.

ب-2 مصادر تحتية: نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.

ب-3 مصادر من القائد نفسه: حيث تفرضه السلطة العليا نفسه فينفرد بوضع السياسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص59.

ج- الإيديولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار و معتقدات و قيم الجماعة.

د- الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية و فنية و معرفية)

هـ- الإدارة و التنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي و تنسيق السياسة و أهداف الجماعة و المراقبة.

و- الحكم و الوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما يحدث بين الجماعة من صراع أو خلاف.

ع- الثواب و العقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب و العقاب و هذا يؤدي الى المحافظة على الضبط و

الربط داخل الجماعة.

ص- النموذج: نموذج و مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

ض- الرمز: رمز للجماعة و استمرارها في تأدية مهامها و رمزا مثاليا للتوحيد.¹

6/ نظرية التابعين:

وجه الكثير من العلماء النقد لنظرتي السمات و الطوارئ الأمر الذي دفع الكثيرين إلى البحث عن أسلوب

أفضل لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية حاجة التابعين، أو أسلوب الأتباع للقيادة تنتظر للقائد على أنه الشخص

الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، و من رواد هذه النظرية "ستانفورد"

الذي يرى أن التابعين يكوّنون عنصرا هاما في القيادة الفعالة.²

و يدور فحوى هذه النظرية حول العلاقة بين القائد و تابعيه، و تنمية هذه العلاقة تتوقف على قدرة القائد

على إشباع الحاجات الأساسية لتابعيه، من خلال التعرف عليها و العمل على تحقيقها لأن التابعين في حاجة

لإشباع مطالبهم الأساسية، لذا فإنهم يتبعون القائد الذي يحقق لهم ذلك، و من هنا نلاحظ أن هذه النظرية قد اهتمت

بالجوانب الإنسانية و لكنها أهملت جانب تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما رآه العلماء سلبيا في هذه النظرية.³

¹ خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، ب، ط، دار الفكر للطباعة و النشر، 2001، ص221.
² علي كردي، نظرية التابعين، نشرت في 07 أغسطس 2014 بواسطة Ali Kordi على الموقع www.moqalèl.com
³ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سبق ذكره، ص60.

7/ نظرية المسار نحو الهدف:

تعد نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (H.S.House) سنة 1971 ثم طور فيها ميتشل (T.R.mitchell) سنة 1974 محاولة الربط بين السلوك القيادي و دافعية المرؤوسين و مشاعرهم. كما تعد امتدادا للنظرية الموقفية "فيدلر" و لكنها تميزت عنها بأنها استخدمت "نظرية الدافعية" و بعد ذلك طورتها، لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية و بالقوة من ناحية أخرى كما تناولت هذه النظرية سمات المرؤوسين و خصائصهم و بيئة عملهم .

و تقوم هذه النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم، و المسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف، يتأثر إلى حد كبير، بسلوك القائد في تحفيزهم لهم، و مدى تأثير نمط قيادته على دافعتهم للأداء، و على رضاهم و اتجاهاتهم النفسية، فالقائد باستخدامه للحوافز الايجابية و السلبية، سواء كانت مادية أو معنوية و يمكنه أن يؤثر على إدراك المرؤوسين لأهدافهم، و وسائل تحقيقها كما أن القائد لا يؤثر على الأهداف التي يحققها المرؤوسين فقط، و لكنه يؤثر على المسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف.

و تشمل هذه النظرية أربعة أساليب رئيسية من السلوك القيادي هي:

أ- سلوك القيادة التي تصدر توجيهات.

ب-سلوك القيادة المساندة.

ج-سلوك القيادة المشاركة.

د- القيادة المهتمة بالانجاز.¹

و يحدد القائد لمساعديه أهدافا تمثل تحديات و يظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء الأفضل، و لقد افترضت هذه النظرية إمكانية ممارسة القائد الأنماط القيادية الأربعة في مواقف مختلفة.

¹ من طرف ADMIN، نظرية المسار و الهدف، نشرت بتاريخ الاثنين 12 مارس 2012 على الساعة 5:54 pm على الموقع Omar Lfaroukels.Forumegypt.net

و يرى روبرت هاوس (H.S.House) و ميتشل (T.R.mitchell) أنه يجب على القائد في مختلف

المواقف، أن يراعي ما يلي:

❖ **خصائص المرؤوسين:** من حيث سماتهم و قدراتهم و مهاراتهم و انجازاتهم و مدى استعدادهم للمشاركة،

في اتخاذ القرارات و مدى رغبتهم أو عدم رغبتهم للأساليب القيادية المختلفة.

❖ **خصائص بيئة عمل المرؤوسين:** و تشمل بيئة العمل الداخلية و طبيعة العلاقة بين المرؤوسين بعضهم

بعضاً، و طبيعة أعمالهم، و الأدوات و المعدات المستخدمة، كذلك يأخذ في الحسبان بيئة العمل الخارجية

المحيطة بالمنظمة.

و ذلك حتى يستطيع تسهيل مهمة المرؤوسين في تحقيق أهدافهم.¹

المبحث السادس: الأساليب القيادية.

إن أسلوب القيادة "Leadership Style" يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، و هذا

الأسلوب يعكس اتجاهات و سلوكيات القائد بالعلاقة مع الآخرين و غير المرؤوسين من أطراف خارجية، و

الأسلوب هو نوع من السياق (**Type of Context**) و هذا السياق الذي يمثل أسلوب القيادة و يمكن تحديده

بأشكال عديدة كما هو الحال في الآتي:

أ- **السياق يعني طريقة التفكير (way of Thinking):** أي أن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في

المواقف المختلفة و أن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم طريقته بالفردية الأحادية و عدم الانتظار

من الآخرين أي فكرة أو حتى معلومة ذات أهمية (عدم الاعتراف بأي قيمة أو أهمية للمرؤوسين).

ب- **طريقة السلوك way of behavior:** إن أسلوب القائد هو طريقته الخاصة في السلوك، إن سلوك القائد

الديمقراطي ألتشاركي يميل إلى احترام آراء الآخرين، و يمنح في كل مرة فرصة لمبادرة المرؤوسين و قبول

ذلك بانفتاح و استعداد عالي للمنافسة و التفاعل البناء¹

¹ نفس المرجع السابق. omar l faroukels .forumegypt.net.

ج- طريقة العلاقات (way of Relationships): إن القائد التسلطي لا يعتقد إلا بالعلاقات الهرمية (

أعلى- أسفل لما يناظر القائد- المرؤوس) و لا يسمح للمرؤوسين أن يتوقعوا منه إلا الأوامر الصارمة لهذا

يكون نمط العلاقات السائدة هو نمط علاقات القوة المتوترة التي سرعان ما تتحول إلى علاقات عدائية

تتجلى في صورة القائد الذي يهدد، و المرؤوس الخامل العدائي.²

د- القيادة المتساهلة (Laissez Faire): و هذا الأسلوب هو أسلوب النادي الاجتماعي و المنظمات

التطوعية، حيث القائد لا يقود الجماعة و إنما يترك لها الحرية، و هذا الأسلوب بقدر ما يفترض العمل

بطريقة حرة فإنه يمكن أن يتحول إلى ضرب من عدم الاتساق و التنسيق مما يجعله أقل فعالية و كفاءة في

العمل بصورة عامة.³

و قد قدمت تصنيفات متعددة لأساليب القيادة و قد تمثلت في أربعة أساليب و هي كالتالي:

1- أسلوب التوجيه: يتضمن زيادة سلوكيات التوجيه و انخفاض سلوكيات المساندة، يركز القائد تواصله مع

المرؤوسين على تحقيق الأهداف، و يقدم لهم التعليمات حول كيفية و متى و أين يجب تحقيق الأهداف، و يقوم

القائد بالإشراف الدقيق على عمل المرؤوسين للتأكد من كفاءة أدائهم و التزامهم بطريقة العمل.

و الهدف الرئيسي من الأسلوب التوجيهي هو الامتثال الفوري من قبل الموظفين :

▪ المدير صاحب أسلوب " افعل ذلك كما أقول".

▪ يسيطر على الموظفين بشكل وثيق.

▪ يحفز عن طريق التهديد و الانضباط.

- يكون هذا الأسلوب فعالا عندما:

▪ يكون هناك أزمة في المنظمة.

¹ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط 01، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص86.

² نفس المرجع السابق، ص87.

³ نفس المرجع السابق، ص88.

▪ عندما تكون الانحرافات عن الخطة بمثابة مخاطرة.¹

- و يكون غير فعالا عندما:

▪ يكون الموظفين غير متطورين، حيث يحدث القليل من التعليم مع هذا الأسلوب.

▪ يكون الموظفين ذو مهارات عالية، حيث يصبحوا محيطين و مستاءين بسبب الإشراف الدقيق.

2- الأسلوب التشاركي: و يتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات التوجيه و المساندة معا، حيث يركز القائد تواصله

مع المرؤوسين على كل من تحقيق أهداف الجماعة و إشباع الحاجات الاجتماعية و الوجدانية للمرؤوسين و يتطلب

أسلوب الرعاية من القائد أن يتشارك مع المرؤوسين، أقصى جهد لتحقيق الأهداف.²

و يمكن أن يستخدم هذا الأسلوب مع أولئك الأفراد أو الجماعات التي لديها القدرات و المهارات

الأساسية، و لديها كفاءة عالية في التعامل مع معظم الجوانب الفنية للعمل، و يتطلب هذا النمط تنمية هذه الجماعة

و الأفراد و تشجيعهم نحو تحمل مزيد من المسؤولية اتجاه أعمالهم اليومية و الاحتفاظ بروحهم المعنوية العالية.³

و هدفه الأساسي بناء الالتزام و التوافق بين الموظفين و ذلك بـ:

▪ المدير الذي يعتقد "أن الجميع لديه الحق في إضافة المداخلات"

▪ يشجع مداخلات الموظفين في صنع القرار.

▪ يحفز عن طريق مكافأة جهد الفريق "الجماعي".

❖ يكون هذا الأسلوب فعالا عندما:

▪ يكون الموظفين يعملون معا بشكل جيد.

▪ الموظفين لديهم الخبرة و المصداقية.

▪ بيئة العمل ثابتة

¹ محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، ب، ط، دار آيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2010، ص159 .

² نفس المرجع السابق ص160.

³ عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2014، ص33.

❖ يكون هذا الأسلوب غير فعالاً عندما:

- قلة تنسيق الموظفين.
- عندما تكون أزمة - لا وقت للاجتماعات.
- يكون هناك نقص في الكفاءة - الإشراف الدقيق مطلوب.¹

3- الأسلوب التفويضي: يتضمن هذا الأسلوب انخفاض سلوكيات المساندة و انخفاض سلوكيات التوجيه معاً، حيث يترك القائد مسؤولية انجاز المهام و تحقيق الأهداف للمرؤوسين، و يقلل اشتراكه في عملية التخطيط و الضبط و توضيح الأهداف، فبعد الاتفاق مع المرؤوسين حول ما هي الأهداف المطلوبة تحقيقها، يترك القائد للمرؤوسين تحديد الكيفية التي سيتم بها انجاز العمل.²

و يستخدم هذا الأسلوب مع الأفراد التي وصلت إلى مستوى عال من الكفاءة و المهارة، و على استعداد لتخصيص كل طاقتها لأداء العمل بشكل جيد و يتناسب هذا الأسلوب مع إدارة الأفراد الأكفاء ذوي الاتجاهات الايجابية نحو منظماتهم.³

و هو السلوك الذي يكون الاتصال فيه باتجاهين أي بين (المفوض و المفوض) و القائد هنا يكفي بتوضيح المشكلة ثم يفوض المتلقي لاتخاذ القرارات و حل المشكلات بطريقة مناسبة و تكون القرارات ومسؤولية التنفيذ على عاتق التابع، و يلجأ القائد إلى هذا السلوك عندما يكون المتلقي ناضجاً، و ذاتي الاندفاع و خبير بعمله، و كفاءته عالية، و التزامه مرتفع، و منجز موفق إذا حصل الدعم و التشجيع اللازمين.⁴

4- الأسلوب المساند: يتضمن هذا الأسلوب زيادة سلوكيات المساندة و انخفاض سلوكيات التوجيه، حيث لا يعطي القائد تحقيق الأهداف كثيراً من الاهتمام، لكنه يستخدم سلوكيات المساندة لمساعدة المرؤوسين على إظهار و

¹ محمد شوقي، الأساليب القيادية و متى تستخدمها، إدارة الأعمال ،نشرت بتاريخ 09يونيو2017 على الموقع <https://objdyat.com>

² محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص161.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص34.

⁴ عبد الرحمن سيار، مرجع سبق ذكره ، ص115.

تطوير قدراتهم، و ذلك من خلال الاستماع، و تقدير الجهد المبذول، و زيادة الدافعية و التدعيم و تقديم عائد الأداء و يعطي للمرؤوسين فرصة للتحكم الجزئي في كيفية تحقيق الأهداف لكنه يبقى موجودا لمواجهة أي مشكلات.¹

و يشبه القائد الداعم، القائد المهتم بالعلاقات و هو يبدي اهتمامه بأعضاء الجماعة و برفاهيتهم و سلامتهم، و يخلق مناخ داعم عاطفيا، و يدعم القائد الداعم الحالة المعنوية عندما يقوم أعضاء الجماعة الذين ليس لديهم ثقة في أنفسهم هذا الأسلوب الداعم للقيادة.²

◀ و الهدف الرئيسي له هو التطوير المهني على المدى الطويل للموظفين:

- ◆ و يكون المدير تنمويا.
- ◆ يساعد و يشجع الموظفين لتطوير نقاط قوتهم و تحسين أدائهم.
- ◆ يحفز من خلال توفير فرص التنمية المهنية

◀ يكون هذا الأسلوب فعالا عندما:

- ◆ تحتاج المهارة إلى تطوير.
- ◆ يكون الموظفون متحفزون و يريدون التطوير.³

◀ يكون غير فعالا عندما:

- ◆ يفتقر القائد الى الخبرة.
- ◆ عندما يكون التناقض في الأداء كبيرا جدا قد يستمر القائد في محاولات التدريب و التطوير بدلا من إخراج أصحاب الأداء ضعيف.⁴

¹ محمد سعد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² راوية حسن، مرجع سابق، ص 131.

³ محمد شوقي، الأساليب القيادية و متى تستخدمها، إدارة الأعمال ، نشرت بتاريخ 09 يونيو 2017، على الموقع

<https://abjdyat.com>.

⁴ نفس المرجع السابق.

الجدول (02): يوضح الفروق بين الأساليب القيادية¹

الأسلوب القيادي السائد	مستوى الإمكانيات
<p>– الأسلوب التوجيهي: توجيه عال / مساندة منخفضة</p> <p>تقدم للموظفين تعليمات مفصلة عما يجب عمله مع مراقبة أدائهم عن كثب، تقديم القليل من المساندة أولاً تقدم أي مساندة، اتخاذ القرارات بيد القائد فقط.</p>	<p>– مستوى منخفض:</p> <p>الموظفون في هذا المستوى غير قادرين أو لا يريدون انجاز المهام الموكلة إليهم إلا إذا كانت هناك توجيهات مفصلة</p>
<p>– الأسلوب المساند: توجيه عال / مساندة عالية</p> <p>- اقتناع الموظفين بالكيفية التي يجب أداء العمل بها، و ذلك وفقاً لما تراه مع مراقبة أدائهم في مراحل العمل الأساسية و من الممكن أن يستفيد القائد من المعلومات التي يزودها بها الموظفون عند اتخاذ القرار و يحاول القائد تطوير نفسه من خلال العلاقات المساندة بينه و بين المرؤوسين.</p>	<p>– مستوى معتدل:</p> <p>الموظفون في هذا المستوى يتمتعون بدرجة متوسطة أو معتدلة من القدرات مع وجود الدافعية</p>
<p>– الأسلوب التشاركي: توجيه منخفض / مساندة عالية.</p> <p>تزويد الموظفين بالقليل من التوجيهات العامة، ترك الموظفين يؤدون المهمة بالطريقة التي يرونها مناسبة، يقضي القائد وقتاً في مراقبة الإنتاج و يتخذ القرارات بالمشاركة مع مرؤوسيه ويكون القائد موضوعي و عقلائي و واقعي في الإطراء و النقد و يحاول أن يكون عضواً منتظماً بروحه دون فعل الكثير من العمل.</p>	<p>– مستوى عال:</p> <p>يتمتع الموظفون في هذا المستوى بدرجة عالية من القدرات، لكن ربما تنقصهم الثقة في ذواتهم أو في الدافعية.</p>
<p>– الأسلوب التفويضي: توجيه منخفض/مساندة منخفضة.</p> <p>يقدم القائد للموظفين توجيهات مساندة قليلة أو لا يقدم مطلقاً، يترك الحرية للموظفين في اتخاذ القرار.</p>	<p>مستوى مميز: الموظفون في هذا المستوى متمكنون جدامن أعمالهم و لديهم درجة عالية من الدافعية.</p>

¹ وهيبية زواني وعقيلة نزلي ، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءة العاملين ، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصال الجزائر ، مذكرة شهادة ليسانس في علوم التسيير ، إدارة أعمال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013 ، ص 44

المبحث السابع: مظاهر الفشل القيادي (الأمراض القيادية).

أ - أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية.

◀ العجز عن تحديد المسافات النفسية في العلاقات الشخصية.

◀ فقدان الدور.

◀ تقديم الجزاء على أساس أسس شخصية و ليس بناءا على سياسة العمل.

◀ الفشل في مواجهة الصراع.

ب - أمراض تتصل بعلاقة الرؤساء الحاليين مع السابقين.

◀ مناوأة الرؤساء.

◀ التقليل من جهود الرؤساء السابقين.

ج - أمراض خاصة بإدارة الوقت.

◀ عدم الوعي بمرور الوقت.

◀ الاستغراق في التفاصيل.

◀ العجز عن التحكم في الزمن الذي تستغرقه التفاعلات الاجتماعية.

د - أمراض تتعلق بتطبيق القوانين و اللوائح و نقل الخبرات.

◀ العجز عن المبادرة باتخاذ قرار ليس له سابقة.

◀ العجز عن تطبيق القوانين و المبادئ العامة عن الحالات الواقعية.

◀ عدم الإنصات و عدم وضوح الأفكار و ضعف القدرة على التعبير عنها.¹

هـ - الفساد و الانحراف الأخلاقي:

◀ إساءة تفسير القوانين.

¹ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، ب، ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص292.

◀ المحاباة.

◀ الإقناع المغلوط.

و - أمراض تتصل بعملية اتخاذ القرار في الأوقات العادية و أثناء الأزمات:

◀ التسرع في اتخاذ القرار.

◀ العجز عن اتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

◀ التردد.

◀ الأخذ بالقرار الأسرع و ليس الأفضل أثناء الأزمة.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص294.

خلاصة الفصل:

يعد الأسلوب القيادي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة، و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة فالقيادة تهدف الى تنمية و رفع كفاءات العاملين و تحسين أساليب العمل من خلال تطوير أساليبهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم و في معاملاتهم لمرؤوسيههم و كذلك من خلال استثمار الموارد البشرية باللجوء الى تطويرهم عن طريق برامج التدريب الفعالة و عمليات التحفيز من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد

1- مجالات الدراسة.

1-1 المجال المكاني.

2-1 المجال البشري.

3-1 المجال الزمني.

2- منهج البحث و أدوات الدراسة.

1-2 المنهج المستخدم في الدراسة.

2-2 أدوات الدراسة.

3- عينة الدراسة.

1-3 عينة الدراسة.

2-3 كيفية اختيار العينة.

4- الأساليب الإحصائية.

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موصوفة إلا إذا أتبعنا إجراءات منهجية مضبوطة، و خطوات علمية صحيحة فوضوح المنهج و ما يبين في إطاره من تصميم محكم و اختبار جيد للعينة و سلامة طريق تحديدها و حصرها و مناسبة أدوات البحث، و ما تتميز به خصائص تدل على الصلاحية و ملائمة الأساليب الإحصائية التي تستدل بها على صحة الفرضيات، كل هذه الإجراءات المنهجية تساعد في الوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية، و هذا ما سنحاول إتباعه من خلال خطوات منظمة انطلاقاً من الدراسة إلى الأساليب الإحصائية لهذه العينة من أجل الوصول إلى نتائج ذات مصداقية و موضوعية.

1-مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني

التعريف بالوكالة: أنشئت وكالة الصندوق للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط سنة 1978 في إطار لامركزية نظام الضمان الاجتماعي.

موقعها: تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط وسط المدينة و هي مصنفة في الدرجة الثالثة و تتربع على مساحة قدرها 1385م².

تعريف عام للمؤسسة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية.

تضم الوكالة 06 مراكز للدفع و 09 فروع بالإضافة إلى مركز جهوي للتصوير الطبي الشعاعي، صيدلية، روضة أطفال.

♦ مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال :

أ- تسيير أداء التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة) و كذا حوادث العمل و الأمراض المهنية.

ب- تسيير المنح العائلية لحساب الدول.

ج- تحصيل الاشتراكات.

د- الرقابة و المنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

هـ- منح رقم التسجيل الوطني للمؤمن لهم اجتماعيا و كذا أصحاب العمل.¹

و- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

¹ الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، كتاب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأغواط، نظام التحفيز و التدريب، 2013، ص49.

ز- تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.

ح- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

ط- القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال و ذوي حقوقهم من الأداءات الجماعية، على شكل انجازات

ذات طابع صحي و اجتماعي.

ي- تسيير صندوق المساعدة و النجدة.

ك- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.

ل- إعلام المستفيد و أصحاب العمل بحقوقهم و التزاماتهم.

و قد عرفت وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تطورات و تنمية

متواصلة و هامة و تتجلى هذه التطورات و التحولات المتزايدة من خلال العمليات و المحاور التالية:

1- مضاعفة عدد و تنوع الهياكل التابعة للوكالة و التوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق الولاية، و هذا

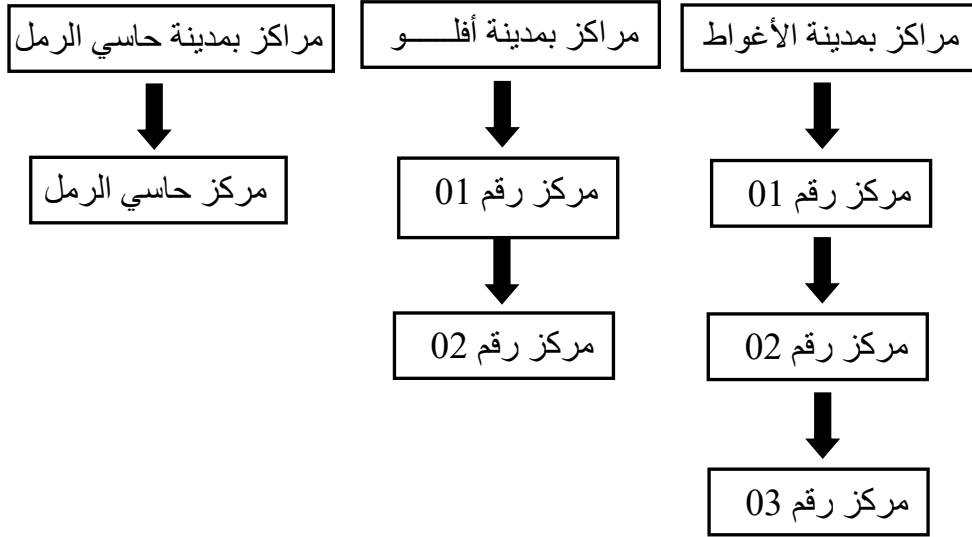
في اطار السعي الى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجي و الحساس من المنتفعين و مستعملي

القطاع، و ذلك بواسطة فتح مراكز الدفع و ملحقات عديدة.

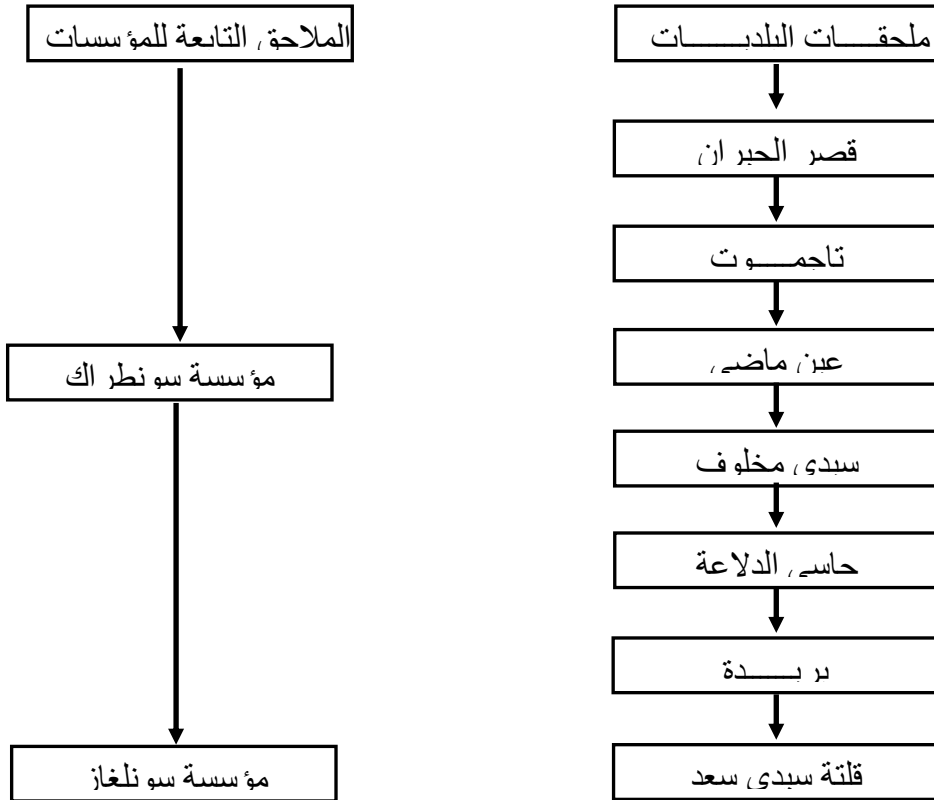
الشكل (06): مخطط يوضح مراكز وملاحق الدفع للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الاجراء

بالاغواط.

أ- مراكز الدفع و التخليص.



ب- ملحقات الدفع.



- 2- توسيع و تنوع فرص الاستفادة من مختلف الخدمات و الأدوات التي تقدمها الوكالة.
- 3- التدعيم الكمي و النوعي للوكالة بالموارد البشرية و تأطيرها.
- 4- تدعيم العمليات التي تدرج في سياق برنامج عصرنة القطاع لاسيما عن طريق التقنيات الحديثة و تطبيق النظام العصري الخاص ببطاقة الشفاء الالكترونية، بالإضافة إلى تدعيم الوكالة بمختلف تجهيزات الإعلام الآلي.
- 5- تدعيم التوازن المالي للوكالة، مما سمح بتحقيق نتائج مرضية من حيث زيادة المداخيل و ترشيد النفقات.
- 6- تحسين أكثر لظروف الاستقبال و التكفل بطلبات المنتفعين من القطاع، لاسيما بالتكفل بحاجيات و انشغالاتهم المشروعة و الاحتياجات المشروعة الخاصة، و ذلك بفضل إعلام أحسن و واسع و تطوير و تنوع طرق الاتصال بصفة عامة.

♦ التعريف ببعض الهياكل النموذجية التابعة للوكالة .

أ- الهيكل النموذجي الأول: مركز الدفع رقم 03 الواحات الشمالية /الأغواط:

تم فتح هذا المركز في 03 يناير 2003 يشغل بهذا المركز خمسة و عشرون عامل من بينهم ثلاثة و عشرون عون و إطار و إداريين و ستة أعوان وإطارات طبية من بينهم طبيبين و مستشارين. و بخصوص التنظيم الداخلي لهذا المركز و سيره فإنه مهيك و يحتوي على عدة مصالح تقوم بتقديم الخدمات و التكفل بطلبات المنتفعين، بالإضافة إلى ثمانية شبابيك، من بينها شباك معد خصيصا للمؤمنين العجزة، و شبابيك، مخصصين للخلية المكلفة بالخدمات المتعلقة ببطاقة الشفاء الالكترونية.

ب-الهيكل النموذجي الثاني: مركز التصوير الطبي بالأغواط:

تم فتحه و تشغيله يوم 02 مارس 2009 و هذه المؤسسة المتخصصة موضوعة تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي و هي مسيرة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء و يحتوي هذا المركز على التجهيزات المتخصصة الحديثة و المتطورة و التي تهدف إلى تقديم الخدمات الضرورية في المجال الصحي، و يحتوي على معدات و تجهيزات سنذكر منها:¹

1- غرفة مجهزة بأليات و معدات عصرية خاصة بالأشعة للتحكم عن بعد Salle Telecom an DEE

2- غرفة مجهزة بأليات و معدات خاصة بالأشعة السينية العامة Salle OS-Poumons

3- غرفة مجهزة بأليات و معدات التصوير الشعاعي للثدي Salle de Mammographie

4- غرفة مجهزة بأليات و معدات التصوير بالموجات فوق الصوتية Salle de Échographie

5- غرفة مجهزة بأليات و معدات التصوير بالدوبلر الصوتي Salle D'écho – Doppler

6- غرفة مجهزة بأليات و معدات التصوير الشامل للأسنان Salle Panoramique Dentaire

7- غرفة مجهزة بأليات و معدات التصوير بالأشعة المقطعية السينية Salle de Scanner

8- غرفة مجهزة بأليات و معدات بالرنين المغناطيسي Salle d'I . R . M

9- غرفة مركزية مجهزة بأليات و معدات استنساخ الأشعة Salle Centrale De Développement

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء عدة مصالح متسلسلة و مترابطة فيما بينها سنقوم بتعريف البعض منها:

المديرية: هي أساس المؤسسة و يرأسها المدير الذي يقوم بمراقبة جميع رؤساء المصالح و إصدار الأوامر دون استثناء كما يستجيب المدير للأوامر من طرف المديرية العامة التي يوجد مقرها بالجزائر العاصمة و ينفذ كل الأوامر، و للمدير أمانة تستقبل سواء كان صادرا أو واردا²

نيابة مديريةية الإدارة و الوسائل العامة:

أ- نيابة الإدارة: و يرأسها نائب المدير و يقوم بتنفيذ جميع الأوامر المقدمة من طرف المدير و يقوم كذلك بالإصدار إلى مصلحة المستخدمين أو إلى مصلحة الوسائل العامة إذا كانت مشتريات أو ترميمات.

¹ الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص55.

² نفس المرجع السابق ص56.

ب- الوسائل العامة: و يشرف عليها رئيس المصلحة الذي يقوم بكل المشتريات سواء كانت عتادا أو ما يحتاجه العمال من أدوات و كذلك يقوم بجميع الترميمات في المنظمة و لا يتم ذلك إلا بموافقة المدير أو المدير المالي.

ج- فرع الصيانة: و هو الفرع الذي يكلف بنظافة و ترميم و تصليح ما قد يمس المنظمة لذلك يقوم بصيانتها من أجل المحافظة عليها.

د- فرع المخزن: حيث يمول و يزود الشركة بمختلف اللوازم و العتاد و الأجهزة التي تحتاجها المنظمة.

هـ- الحظيرة: و هي الأخرى المتواجدة داخل المؤسسة يقوم الحارس على حراستها (عون الأمن).

♦ دور مصلحة الوسائل العامة لوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

لها دور أساسيا و مهما داخل التنظيم و مهامها تتمثل فيما يلي:

تزويد مختلف مصالح الوكالة بالوثائق و المطبوعات اللازمة و نظرا لتعدد المصالح و تقديم مختلف الخدمات فإن وكالات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تتعامل بعدد كبير من الوثائق و المطبوعات و مقارنة مع هذا الحجم فإن مصلحة الوسائل العامة مهمتها سد احتياجات مختلف المصالح و تقوم بوضع تقويم سنوي بناء على ما تقدمه إلى المطبعة الخاصة بالصناديق على مستوى الولاية لتتكفل بعد ذلك بدراستها و طبع ما يلزم طبعه ثم تنقل إلى الوكالات صاحبة الطلب.¹

مصلحة المستخدمين: تقوم هذه المصلحة بإعداد مختلف الإحصائيات المطلوبة من قبل المديرية العامة، و الإشراف على نظام تسجيل الحضور اليومي بالبصمة الالكترونية، و تحرير بعض المقررات الخاصة بالموظفين و كذا مختلف اللجان، و تقوم أيضا بمتابعة ملفات المنحة الجزافية الخاصة بالسيارات و تحيين ملفات المستفيدين إلى غيره من المهام الأخرى الكثيرة (الأوامر بمهمة، بيان عطلة، رخصة الخروج...الخ).

¹ مقابلة مع السيد محمد عقاقنة، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية.

الأمانة: يقوم هذا المكتب بتسجيل أوامر المهام، وثائق العمل، و مختلف الوثائق بالسجلات الخاصة بها، تدوين أيام العطل المرضية و السنوية، الأحداث العائلية في البطاقات الخاصة بالموظفين، التنسيق مع مختلف المصالح التابعة للوكالة، و فرز المعطيات الخاصة بالأجرة في العلب الخاصة بها.

خلية الأرشيف: يُشرف مسئول هذه الخلية على تصنيف مختلف الوثائق الخاصة بالموظفين في ملفاتهم، تدوين مختلف المعلومات على السجلات القانونية (بيانات العمل، الدفع و الاشتراكات).

مصلحة الأجور: تعمل بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين بحيث أن هذه الأخيرة تزودها بالمعطيات الشاملة قصد حساب الأجرة الشهرية لكل عامل (علاوات، منح،...الخ) إن مصلحة الأجور قسم خاص بحساب أجور العمال.

مصلحة الخدمات الاجتماعية: لهذه المصلحة طابع اجتماعي بحيث تكون فيها مساعدات مالية لجميع العمال و ذلك عند الحاجة (المرض، الوفاة، التقاعد، الزواج،...الخ).

التعاونية الاستهلاكية: تقوم ببيع المواد الغذائية، الأجهزة الالكترونية بأثمان معقولة لعمال المنظمة.¹

مصلحة التوثيق: و هي مصلحة تقوم برصد جميع الوثائق المقدمة من طرف الوكالة أو الجريدة الرسمية و هذا من حيث القوانين الجديدة للعمل ثم يتم توزيعها على كافة المصالح للاطلاع عليها.

فرع التنقيط: و الفرع الذي يقوم بمراقبة الموظفين اتجاه الغيابات و التأخر عن العمل، و يقصد بالتنقيط، التنقيط الشهري حسب مردودية العامل.

الترقية: تعتبر الترقية من أهم الحوافز بالنسبة للعمال، حيث أن كل 03 سنوات يترقى العامل بدرجة قليلة و ذلك من خلال السلم الهرمي وفقا للهيكل التنظيمي و عن طريق لجنة المستخدمين.

مصلحة الانتساب و التعيين: تقوم باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم من أجل التأمين من المخاطر.

¹ مقابلة مع السيد: محمد عقافنة، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية.

مصلحة المراقبة الإدارية: هناك أشخاص يستفيدون من العطل المرضية، فنقوم هذه المصلحة بالمراقبة لهؤلاء الأشخاص و تسعى للقضاء على ظاهرة الغش و التحايل على القانون.¹

مصلحة المراقبة الطبية: طبيب مستشار يقوم بمراقبة الوصفات الطبية و كل المصالح تمر بالاستشارة الطبية المختصة بالوكالة.

مصلحة الدفع: مهمتها الفواتير التي يأتي بها الصيادلة (الوصفات الطبية).

مصلحة حوادث العمل: تستقبل ملفات حوادث العمل الناجمة عن إصابة بدنية نتيجة سبب مفاجئ أو خارجي أثناء قيام المؤمن بالعمل و يجب التبليغ عن الحادث خلال 24 ساعة 24/24.

مصلحة المنح العائلية: تكوين الملفات و تعويض المؤمنين (لكل متزوج و له أطفال) و هذه المنح تخصص للأطفال دون سن (17 سنة) و المتمدرسون (21 سنة).

مصلحة العطل و الأمومة: هو التأمين الذي يضمن حماية المرأة الحامل و الطفل، و هذه الحماية تكمن في تغطية المصاريف المتعلقة بالحمل و الولادة.

1-2 المجال البشري:

تحتوي وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء على 377 عامل اداريين و تقنيين و أطباء، و ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير (متقاعدين، مرضى، و غيرهم من الفئات المستفيدين من هذا النظام).

1-3 المجال الزمني:

و يقصد به المدة الزمنية أو الوقت الذي استغرقه الباحث في إجراء هذه الدراسة و لقد مرت هذه الدراسة عبر مرحلتين أساسيتين متمثلة في:

¹ نفس المقابلة.

1-3-1 المرحلة الأولى: قمنا فيها بجولة استطلاعية و التعرف المؤسسة محل الدراسة و طبيعة الأنشطة فيها و كذا طرح الموضوع على المسؤولين و محاولة شرحه و توضيحه، و معرفة ما اذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في هذه المؤسسة و كان هذا بتاريخ 07 مارس 2019 م .

حيث قابلنا نائب المدير و رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية و رئيس مصلحة المستخدمين حيث قاموا بتوضيح كل ما يخص المؤسسة و لم يبخلوا علينا بالمعلومات و النصح و التوجيه و زدونا بالوثائق و المعلومات المطلوبة في هذا البحث العلمي مع تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و التعريف الكامل لها.

كما تم تزويدنا بالوثائق التي تخص المورد البشري من حيث العدد بحيث تمت الاستفادة من آرائهم و مدى تقبلهم للموضوع المدروس و بعد هذا تم تحديد مجتمع البحث و ضبط العينة التي سيتم من خلالها جمع المعلومات، و بعد كل هذا قمنا بإعداد الاستمارة و تحكيمها من طرف الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة المختصين في علم الاجتماع تنظيم و عمل.

1-3-2 المرحلة الثانية: و تبدأ هذه المرحلة من 18 مارس 2019م حيث قمنا في اليوم الأول بتوزيع الاستمارات و محاولة استرجاعها في اليوم الموالي حيث قمنا بتوزيع 90 استمارة لنسترجع منها 77 استمارة و 13 لم نسترجعها، و كانت من بين هاته الـ 77 استمارة كلها صالحة ما عدا 02 تم استبعادها لأنها لم تكن فيها إجابات واضحة و بعد الفرز قمنا بتفريغ 75 استمارة و كان ذلك بتاريخ 07 أبريل 2019م.

2- منهج البحث و أدوات الدراسة:

1-2 المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج أساس كل بحث و دراسة تقام و هو يختلف باختلاف الدراسات لأنه يساعد الباحث في تحديد و ضبط فرضيات موضوعه مسبقا و من ثم الوصول إلى نتائج دقيقة و واضحة حيث يستطيع أي باحث أن يتواصل إلى مجموعة من الاستنتاجات بالاعتماد على منهج معين و محدد يفسر من خلاله الأبعاد المختلفة لمشكلة الدراسة، فالمنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة من أجل الكشف عن الحقيقة¹ و من أجل الكشف عن الأسلوب القيادي و علاقته بالانتماء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة اعتمدنا على المنهج الوصفي لقدراته المنهجية على الوصف التحليلي.

المنهج الوصفي: هو طريقة يقوم بواسطتها التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى الأسباب و العوامل المتحكمة في الظاهرة و استخلاص النتائج لتعميمها و يتم ذلك وفق خطة بحث معينة و ذلك من خلال تجميع البيانات و تنظيمها و تحليلها.²

و يستهدف المنهج الوصفي تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- 1- جمع المعلومات الوافية و الدقيقة عن مجتمع أو مجموعة أو ظاهرة من الظواهر .
- 2- صياغة عدد من التعليمات أو النتائج التي يمكن أن تكون أساسا يقوم عليه تصور نظري محدد للإصلاحات الاجتماعية.
- 3- الخروج بمجموعة من المقترحات و التوصيات العملية التي يمكن أن نسترشد بها السياسات الاجتماعية و ما يرتبط بها من أنشطة.³

¹ رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 دار هومة، الجزائر، 2002، ص26.

² يوسف عبد الحميد طبابعة، منهجية البحث و تقنيات و مناهج ، ط1، دار الهادي بيروت، لبنان، 2008، ص32.

³ أحمد عارف العساف، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص135.

و تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة نظرا لتطابقه و طبيعة الظاهرة محل الدراسة و خصائصها المميزة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع و الأهداف التي يسعى الباحث لها من خلال هذه الدراسة.

و بما أن الدراسة الحالية تندرج ضمن الدراسات الوصفية لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الإمبريقي للظاهرة أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع من خلال وصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كميا و كيفيا.

2-2 أدوات الدراسة:

للنزول إلى الميدان لجمع البيانات و المعطيات كان لزاما على الباحث أن يستخدم أكثر من أداة لجمع البيانات لضمان مصداقية واسعة، و قد تضمنت أدوات الدراسة: الاستمارة و الملاحظة و السجلات و الوثائق .

أ- الاستمارة : تعرف الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق محاور أساسية مقسمة كالتالي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية لمفردات العينة و يكون فيه الجنس و السن و الحالة الاجتماعية مع المستوى العلمي و الخبرة المهنية بدون أن ننسى الوظيفة و تبدأ من العبارة 01 إلى العبارة 06.

المحور الثاني: خاص بمستويات الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، و يضم هذا المحور 11 عبارة ابتداء من العبارة 07 إلى العبارة 17.

المحور الثالث: خاص باختلاف الأساليب القيادية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، و يتكون هذا المحور من 04 أبعاد و هي:

- بيانات تتعلق بالقيادة التشاركية و تضم 03 عبارات تبدأ من العبارة 18 إلى العبارة 20.

- بيانات تتعلق بالقيادة التساندية تضم 04 عبارات و تبدأ من العبارة 21 إلى العبارة 24.

- بيانات تتعلق بالقيادة التفويضية و تضم 04 عبارات و تبدأ من العبارة 25 إلى العبارة 28.

- بيانات تتعلق بالقيادة التوجيهية و تضم عبارتين و تبدأ من العبارة 29 إلى العبارة 30.

المحور الرابع: خاص بتأثير الأساليب القيادية على الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

و يتمثل هذا المحور في الأسلوب القيادي و مدى تأثيره على الانتماء التنظيمي لدى العاملين و يضم

04 عبارات و تبدأ من العبارة 31 إلى العبارة 34.

ب- الملاحظة:

ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع و الظروف المحيطة بالعاملين في

المؤسسة، و ذلك بملاحظة سلوك الأفراد و ردود أفعالهم و مدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني

و توزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان و الاستياء و التحفظ

أحيانا أخرى، و من أهم الجوانب التي أثارت انتباهي هي:

- المعاملة الجيدة و الاحترام المتبادل بين الرئيس و المرؤوس .

- استشارة العمال فيما بينهم عند اتخاذ أي قرار متعلق بالمؤسسة.

- التقاهم و لغة الحوار الجيدة على الرغم من ضغوطات العمل داخل المؤسسة .

- الاحترام المتبادل بين رؤساء المصالح و أتباعهم.

ج- السجلات و الوثائق:

تم في هذه الدراسة الاستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات المتعلقة بمؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و هي:

- معلومات عن تاريخ نشأة المؤسسة.

- معلومات عن الطاقات البشرية بالمؤسسة.

- معلومات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- عينة الدراسة:

3-1 عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة تغطية كل أفراد المجتمع بالدراسة و صعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، فقد تم الاقتصار على العينة الطبقية و بناءا على هذا فقد تم أخذ نسبة 25% من المجتمع الكلي و المتمثل في 200 مفردة منهم إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ.

3-2 كيفية اختيار العينة:

قد تم اختيار المجال البشري من مجتمع العاملين بالمؤسسة المعنية بالدراسة و التي تمثل المجتمع الأصلي للبحث تمثيلا سليما فقد تم اختيار نسبة 25% من المجتمع الكلي المتمثل في 200 مفردة أي ما يعادل 50 عامل ولقد رأينا أن العينة المناسبة هي العينة الطبقية التناسبية لأن المجتمع غير متجانس وعدم وجود تساوي بين الطبقاتفي المجتمع وبالتالي لابد من احترام تواجد كل طبقة في المجتمع ،ويتم استخراج عينة البحث على النحو التالي :

$$\text{العينة} = \frac{\text{حجم المجتمع (200)} \times 25\%}{100} = 50 \text{ مفردة.}$$

و التي كانت موزعة كالتالي:

$\frac{\text{حجم طبقة الاطارات (84)} \times 25\%}{100} = 21 \text{ مفردة}$	* تمثيل فئة الاطارات :
$\frac{\text{حجم طبقة اعوان التحكم (88)} \times 25\%}{100} = 22 \text{ مفردة}$	* تمثيل فئة اعوان التحكم :
$\frac{\text{حجم طبقة اعوان التنفيذ (28)} \times 25\%}{100} = 07 \text{ مفردة}$	* تمثيل فئة اعوان التنفيذ :

الجدول (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وكيفية اختيار حجم العينة.

حجم العينة	النسبة المئوية	حجم المجتمع الكلي	الاصناف المهنية
21	%25	84	إطارات
22	%25	88	اعوان تحكم
07	%25	28	أعوان تنفيذ
50	%25	200	المجموع

4/ الأساليب الإحصائية المستعملة:

1/4- نظام SPSS: Statistical Package For Social Science : هو أحد التطبيقات الإحصائية

التي تعمل تحت مظلة وينداوز، و هو عبارة عن مجموعة من القوائم و الأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، و من ثم القيام بتحليلها تحليلًا إحصائيًا، و يعتمد هذا النظام SPSS على المعلومات الرقمية، و يتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدّه بها، و يمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي.

2/4- مقياس ليكرت الخماسي: هو أسلوب لقياس السلوكيات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم

النفس ليكرت رينسيس، يستعمل في الاستبيانات و خاصة في مجال الإحصاءات و يعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراف على صيغة ما.

و قد اعتمدنا في هذه الدراسة على "مقياس ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و ذلك

كما هو موضح الجدول التالي:

الجدول (04): يوضح درجة مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

و كان اعتمادنا لمقياس ليكرت الخماسي في المتغير المستقل و هو "الأساليب القيادية" ، أما في المتغير التابع و هو الانتماء التنظيمي فقد استعملنا الاستجابات التالية الموضحة في الجدول (02)

الجدول (05): يوضح الأسلوب الرباعي.

أبدا	دائما	نادرا	أحيانا	الاستجابة
4	3	2	1	الدرجة

الفصل الخامس

- عرض و تحليل نتائج دراسة.

1- عرض و تحليل البيانات.

1-1 تحليل البيانات السوسيو مهنية.

1-2 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى.

1-3 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية.

1-4 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة.

2- نتائج الدراسة.

2-1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.

2-4 النتائج العامة.

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم استعراض تحليل البيانات والنتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة بعدما تم

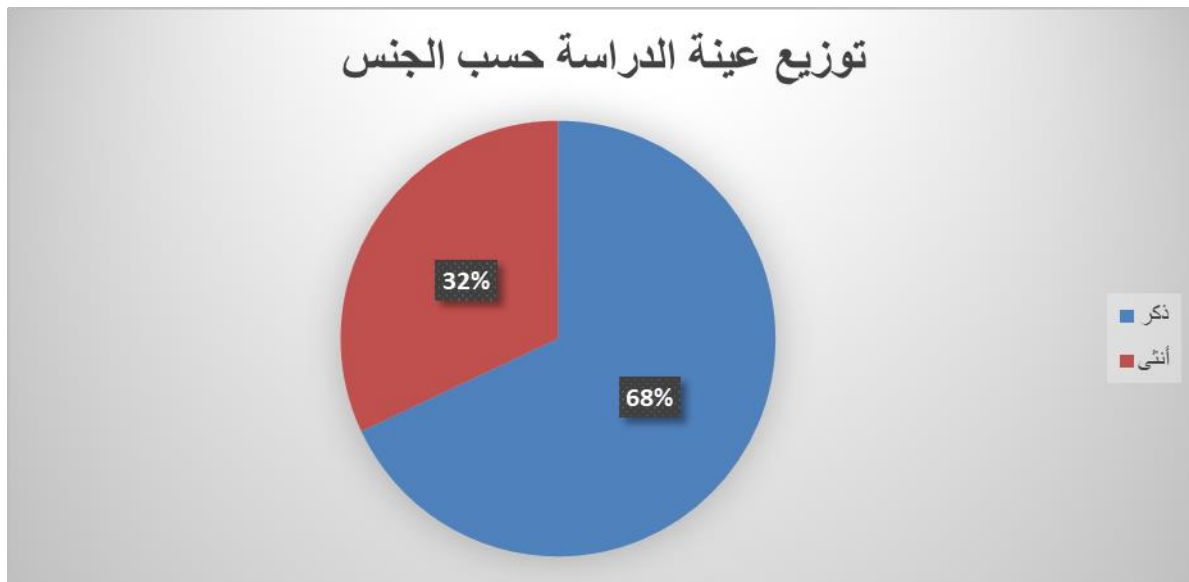
تفريغ البيانات وتنظيمها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 .

1/ تحليل بيانات الدراسة

1/1-تحليل البيانات السوسيو مهنية:

الجدول (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
68%	34	ذكر
32%	16	انثى
100%	50	المجموع



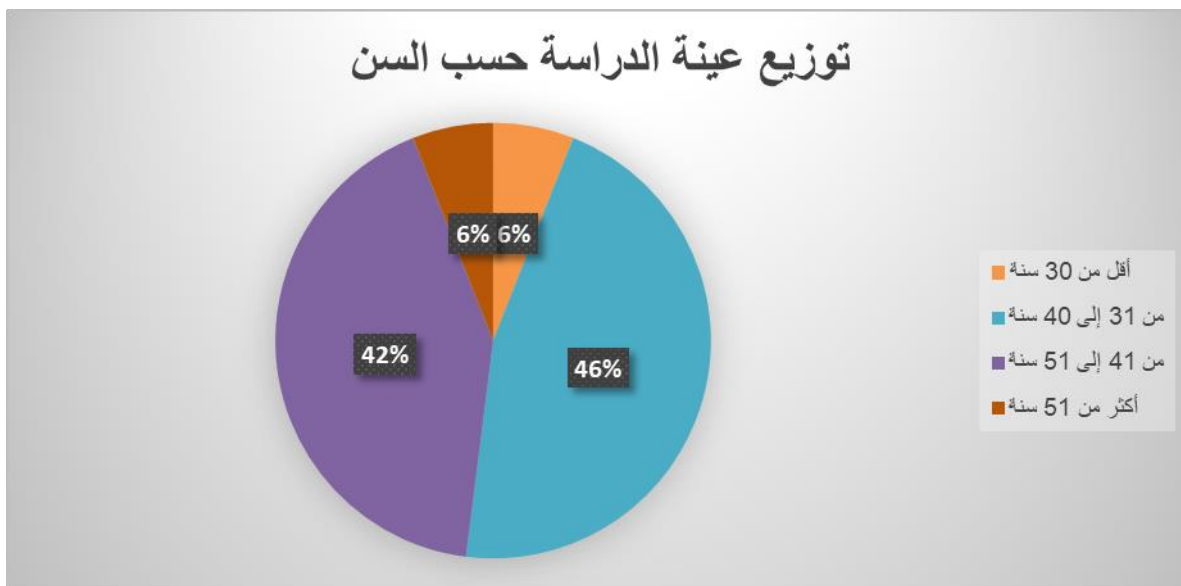
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الذكور تقدر بـ 68% من أفراد العينة حين بلغت نسبة الإناث 32% ،

ومن خلال القراءات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة ذكور وهذا راجع بدرجة كبيرة إلى طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول(02):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
06%	03	اقل من 30 سنة
46%	23	من 31 سنة الى 40 سنة
42%	21	من 41 سنة الى 51 سنة
06%	03	اكثر من 51 سنة
100%	50	المجموع



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الفئة العمرية الغالبة لدى المبحوثين هم الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 41

سنة و ذلك بنسبة قدرت بـ 46% ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 51 سنة وذلك بنسبة 42% في حين أن

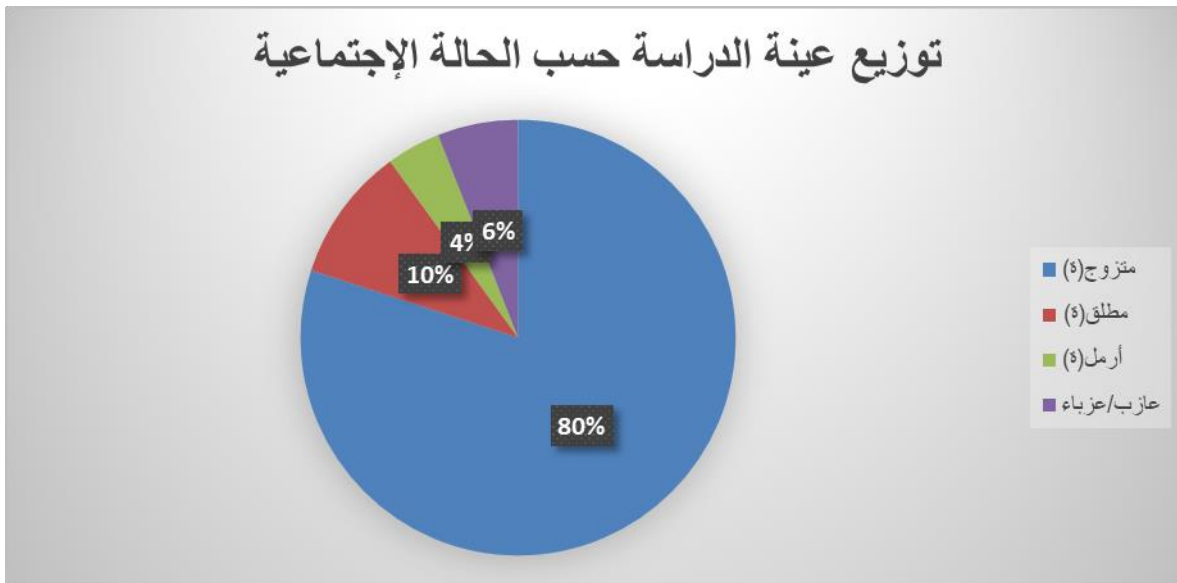
البقية تتراوح أعمارهم ما بين اقل من 30 سنة وأكثر من 51 سنة والذين قدرت نسبتهم بـ 12%

ومن خلال القراءات الإحصائية يتضح لنا أن الفئة الغالبة هي الفئة الأكبر سناً أي أن المؤسسة تختار

الموظفين على حسب الخبرة والكفاءة المهنية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
80%	40	متزوج(ة)
10%	05	مطلق(ة)
04%	02	أرمل(ة)
06%	03	عازب/عزباء
100%	50	المجموع

الجدول (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.



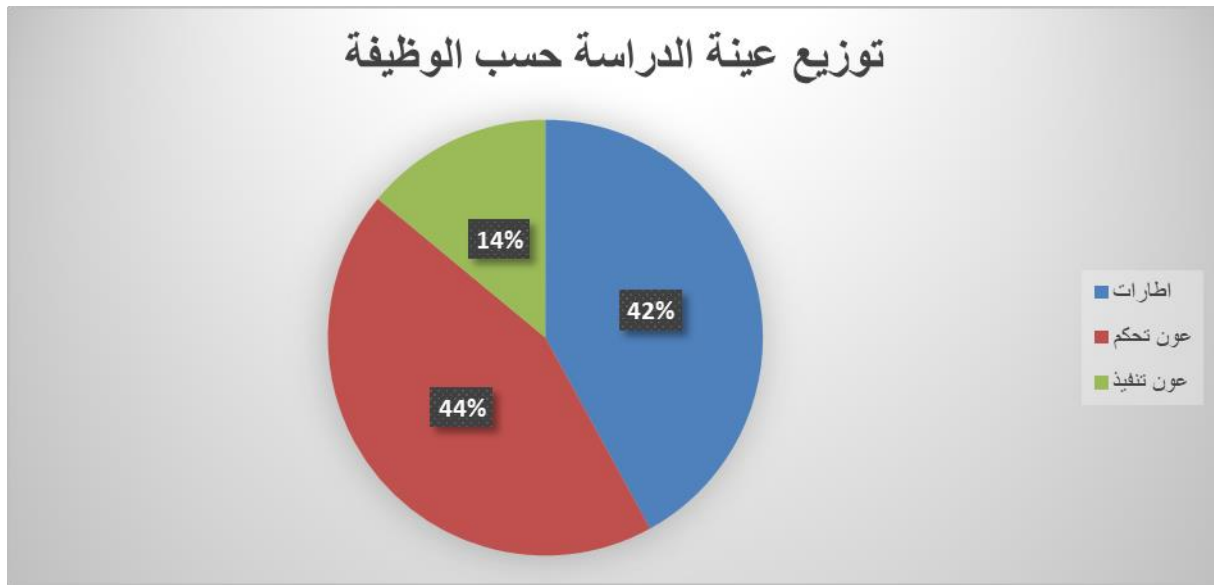
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد المتزوجين قد بلغ عددهم 40 وذلك بنسبة قدرت بـ 80%، ثم تليها عدد المطلقين والذين البالغ عددهم 05 والتي قدرت نسبتهم بـ 10%، أما الفئة العزبة فقد قدرت نسبتها بـ 06%، وفي الأخير تليها فئة الأرمال والتي قدرت بنسبة 04%

من خلال القراءات الإحصائية نستنتج أن معظم العمال لديهم أسر يقومون برعايتها ويتمتعون بروح المسؤولية وهذا ما يفسر أن معظم أفراد العينة يعيشون في استقرار اجتماعي ومادي.

الجدول (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة %	التكرار	الوظيفة
42%	21	إطارات
44%	22	عون تحكم
14%	07	عون تنفيذ
%100	50	المجموع



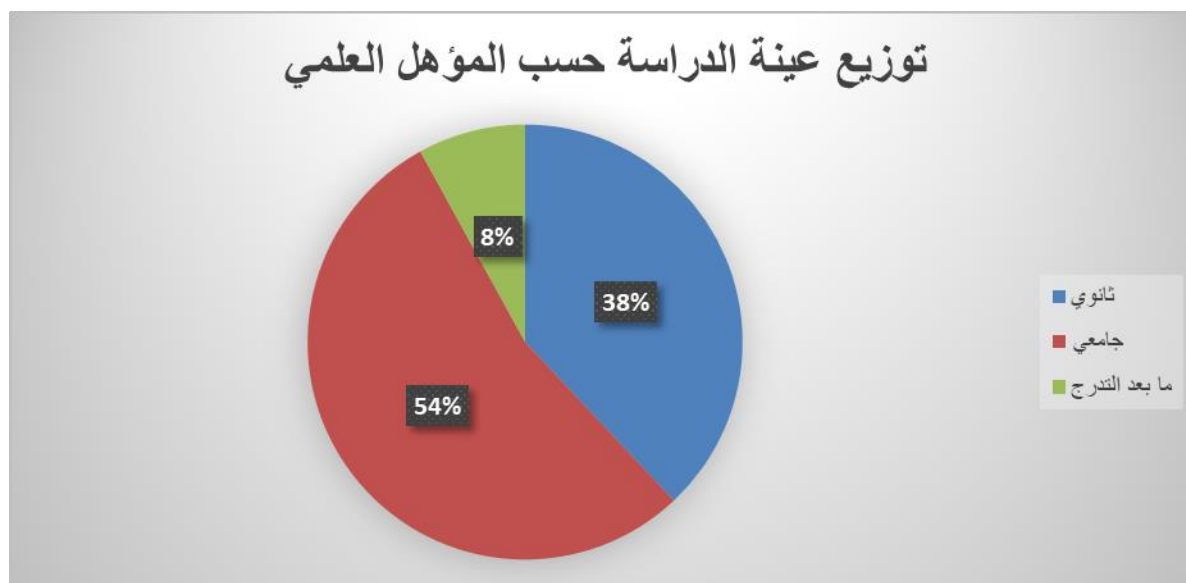
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال ما تقدم في الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة 44% وهي فئة عون تنفيذ في حين نجد نسبة 42% من فئة عون تحكم، بينما نجد نسبة 14% من فئة إطارات.

وتأسيساً على ما سبق نستنتج أن هناك تنوع في وظائف المؤسسة، وأن المؤسسة تعتمد في حالة التوظيف والاستقطاب على الموارد البشرية التي تمتلك مؤهل علمي و كفاءة مهنية، مما يساعد على تلبية الحاجات الوظيفية للمنظمة.

الجدول(05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
38%	19	ثانوي
54%	27	جامعي
08%	04	ما بعد التدرج
100%	50	المجموع



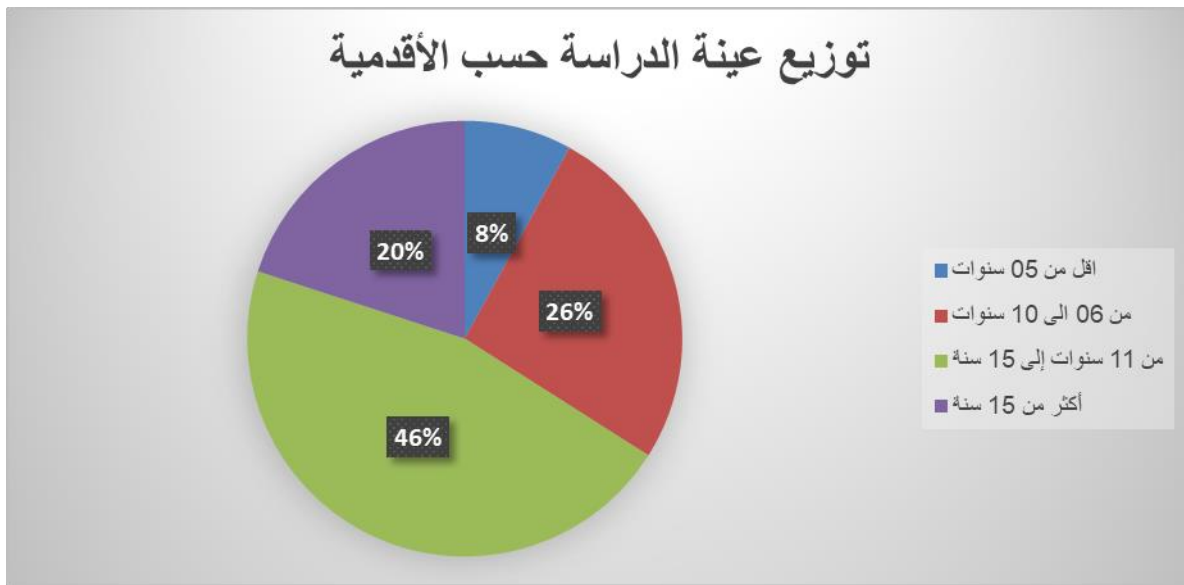
المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

أما الجدول الخامس المتعلق بمتغير المؤهل العلمي وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً نلاحظ أن 27 فرداً يمثلون الأفراد ذوي المستوى الجامعي بنسبة بلغت 54%، ثم يليها عدد الأفراد الذين مستواهم ثانوي والذين قدرت نسبتهم بـ 38% وبعدها يأتي مستوى ما بعد التدرج والذي كان أقل نسبة والتي قدرت بـ 08%.

من خلال القراءات الإحصائية نفسر أن المؤسسة توظف حاملي الشهادات الجامعية مما يؤكد على أهمية المستوى التعليمي بالنسبة لعمل المؤسسة، وهو ما يفسر أيضاً طبيعة عملها و اعتمادها على المهارات والقدرات والمؤهلات العالية.

الجدول (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
08%	04	أقل من 05 سنوات
26%	13	من 06 إلى 10 سنوات
46%	23	من 11 إلى 15 سنة
20%	10	أكثر من 15 سنة
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح الأقدمية لديهم من 11 سنة إلى 15 سنة بلغ عددهم 23 مفردة والذين قدرت نسبتهم ب 46%، ثم تليها الأقدمية الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 06 سنوات إلى 10 سنوات والذين بلغ عددهم 13 مفردة والتي قدرت نسبتهم ب 26%، وبعدها تليها الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 20%، وأخيرا الذين سنوات خبرتهم أقل من 05 سنوات و التي كانت أقل نسبة قدرت ب 8%.

من خلال القراءات الإحصائية يتضح لنا أن للمؤسسة سياسة خاصة تعتمدها و أنها تتمسك بذوي

الخبرات والذين لديهم الأقدمية ولا تستقطب فئة الشباب.

1-2 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الأولى:

الجدول (07) : يوضح امتثال القائد للمرؤوسين الاوامر في إطار النظام الداخلي وعلاقته بالالتزام العاملين

بقواعد المؤسسة

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		القائد يوضح للمرؤوسين الإمتثال بالأوامر في إطار النظام الداخلي للمؤسسة ألتزم بكل القواعد القانونية للمؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20%	10	0%	0	18,2%	2	0%	0	30%	6	15,4%	2	أحيانا
6%	3	0%	0	0%	0	0%	0	5%	1	15,4%	2	نادرا
66%	33	50%	2	72,7%	8	100%	2	65%	13	61,5%	8	دائما
8%	4	50%	2	9,1%	1	0%	0	0%	0	7,7%	1	أبدا
100%	50	100%	4	100%	11	100%	2	100%	20	100%	13	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 72,7% من المبحوثين صرحوا أنهم يلتزمون بالقواعد القانونية للمؤسسة بشكل دائم مدعمين على أنهم غير موافقين على توضيح القائد للمرؤوسين بالامتثال في إطار النظام الداخلي للمؤسسة، نضيف إلى ذلك اتجاه الموافقة بشدة بنسبة 50% أما في الاتجاه المعاكس فلدينا نسبة 65% موافقة على توضيح القائد للمرؤوسين الامتثال بالأوامر في إطار النظام الداخلي للمؤسسة مدعمة بإجابة المبحوثين الذين موافقين بشدة بنسبة 61,5% , و لدينا 15,4% من المبحوثين الذين نادرا ما يلتزمون بقواعد المؤسسة مدعمة إجابتهم بالموافقة بشدة على أن مسئولهم يوضح الامتثال للأوامر في إطار نظام الداخلي أما باقي المبحوثين فكانوا في اتجاه الغير موافق و الغير موافق بشدة و محايد بنسبة 0%

من خلال القراءات الإحصائية نستخلص أنه كلما كان هناك توضيح في إطار النظام الداخلي للمؤسسة من طرف القائد يكون هناك التزام من طرف المرؤوسين و هذا التوجيه من طرف القائد يساعد على انتماء العاملين للمؤسسة .

الجدول (08) : يوضح إتاحة القائد الفرصة في اتخاذ القرار و علاقته برغبة العاملين في بذل مجهود من أجل أهداف المؤسسة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يتيح لكم القائد الفرصة في اتخاذ القرار أشعر برغبة في بذل مجهود من أجل أهداف المؤسسة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56%	28	80%	4	46,7%	7	0,0%	0	43,8%	7	83,3%	10	أحيانا
0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	نادرا
44%	22	20%	1	53,3%	8	100%	2	56,3%	9	16,7%	2	دائما
0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	أبدا
100%	50	100%	5	100%	15	100%	2	100%	16	100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين أكدت أنهم أحيانا يشعرون برغبة في بذل مجهود من أجل أهداف المؤسسة و ذلك بنسبة قدرة بـ 83.3% مدعمين إجاباتهم بالموافقة بشدة على إتاحة القائد الفرصة في اتخاذ القرار مما يقابلها أيضا في الاتجاه المساند إجابات المبحوثين الذين صرحوا بالموافقة بنسبة 43.8% ، أما في الاتجاه المعاكس لقد كانت إجابات المبحوثين الغير موافقين بشدة على إتاحة القائد الفرصة في اتخاذ القرار مقدرة بنسبة 80% و تتبعها إجابات الغير موافقين بنسبة 46.7% في حين أن البعض الآخر صرحوا بشكل دائم على رغبتهم في بذل مجهود من اجل أهداف المؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة على إتاحة الفرصة في اتخاذ القرار بنسبة 56.3% حيث يقابلها في الاتجاه المعاكس إجابة الغير موافقين بنسبة 53.3% .

تأسيسا لما سبق ذكره من القراءات الإحصائية يتضح لنا أن القائد ينتهج الأسلوب التشاركي فهو يتيح فرص المناقشة و اتخاذ القرار الصائب من طرف مرؤوسيه مما يساعد هذا الأسلوب في الانتماء الأتباع للمؤسسة

و رغبتهم في تحقيق أهدافها و تحقيق أحسن إنتاجية في العمل و تنظيم و شعور المرؤوسين بالانتماء و الولاء لهذه المؤسسة.

الجدول (09) : يوضح إتاحة القائد الفرصة في تولي مسؤوليات أخرى و علاقته بتقديم أفكار لتطوير المؤسسة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		القائد يتيح الفرصة في تولي مسؤوليات أخرى غير مسؤولياته أقوم بتقديم أفكار لتطوير المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26%	13	33,3%	1	13,3%	2	50,0%	1	35,0%	7	20,0%	2	أحيانا
4%	2	0,0%	0	6,7%	1	0,0%	0	5,0%	1	0,0%	0	نادرا
68%	34	66,7%	2	80,0%	12	50,0%	1	55,0%	11	80,0%	8	دائما
2%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	5,0%	1	0,0%	0	أبدا
100%	50	100%	3	100%	15	100%	2	100%	20	100%	10	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بأنهم دائما يقومون بتقديم أفكار لتطوير هذه المؤسسة مدعمة إجابته بالموافقة بشدة على إتاحتهم الفرصة في تولي مسؤوليات أخرى , حيث يقابلها إجابات بعض المبحوثين التي تصرح بأنها غير موافقة على أن القائد يتيح لهم الفرصة لتولي مسؤوليات أخرى و ذلك بنسبة 80%، و في الاتجاه الآخر نلاحظ أن إجابات المبحوثين كانت قائمة على الرفض (أبدا) بتقديمهم أفكار لتطوير المؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة على إتاحة الفرصة لتولي مسؤوليات أخرى بنسبة 05% .

نستنتج من خلال القراءات الإحصائية أن تقديم أفكار و اقتراحات لتطوير المؤسسة يدل على العمل بإخلاص داخل المؤسسة و يكون هذا من خلال توجيه العمال من طرف القائد و إتاحة الفرصة لهم في تولي مسؤوليات أخرى خاصة الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم

والاعتقادات المركزية و التمسك بها من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين مما يعود بنتائج ايجابية على المؤسسة و هذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين الذين أكدوا تقديم أفكارهم للمؤسسة بشكل دائم.

الجدول (10): يوضح تشجيع القائد التعاون بين العاملين و علاقته برغبة العاملين في البقاء بالمؤسسة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		تشجيع القائد التعاون بين العاملين أشعر بأن لديا رغبة قوية في الاستمرار بالمؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
26%	13	100%	1	16.7%	3	0%	0	27.6%	8	27.3%	1	أحيانا
4%	2	0%	0	33.3%	2	0%	0	0%	0	0,0%	0	نادرا
66%	33	0%	0	50%	7	100%	1	65.5%	16	72.7%	9	دائما
4%	2	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	6.9%	2	0,0%	0	أبدا
100%	50	100%	1	100,0%	12	100%	1	100%	26	100%	10	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72.7% صرحوا بشكل دائم أن لديهم رغبة قوية في الاستمرار بالمؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة بشدة على تشجيع القائد التعاون بين العاملين مما يقابلها نسبة 65.5% من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم الموافقة على تشجيع القائد التعاون بينهم، حيث يقابلها في الاتجاه الآخر إجابات المبحوثين الغير موافقين بنسبة 50% حيث صرح البعض الآخر بعدم رغبتهم بالاستمرار بالمؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة على تشجيع القائد التعاون بينهم بنسبة 6.9%.

يتبين لنا من القراءات الإحصائية أن تشجيع القائد التعاون بين مرؤوسيه مهم و ضروري داخل المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة فرص التعاون و التواصل بين المرؤوسين و ميلهم إلى التفاعل فيما بينهم، الاتصالات

الواضحة بين الرئيس و المرؤوس و بين المرؤوسين فيما بينهم تساعد على الوضوح و التفاهم داخل المؤسسة و كل هذا ينمي روح التعاون و التفاعل الايجابي و الرغبة القوية و الاستمرار بالمنظمة.

1-3 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثانية:

الجدول(11): يوضح علاقة القائد للمرؤوسين وطريقة توجيههم و مدى شعورهم بالارتباط العاطفي للمنظمة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		توجيه القائد للمرؤوسين بطريقة مرنة أشعر بارتباط عاطفي بالمؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20%	10	0%	0	26,7%	4	0%	0	21,7%	5	12,5%	1	أحيانا
2%	1	0%	0	0%	0	0%	0	4,3%	1	0,0%	0	نادرا
78%	39	100%	2	73,3%	11	100%	2	73,9%	17	87,5%	7	دائما
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	أبدا
100%	50	100%	2	100%	15	100%	2	100%	23	100%	8	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين الذين صرحوا بشكل دائم على أن هناك ارتباط عاطفي بالمؤسسة و الموافقة بشدة على توجيه القائد للمرؤوسين بطريقة مرنة و ذلك بنسبة 87,5% ثم تليها نسبة 73.9% بالموافقة على توجيه القائد للمرؤوسين بطريقة مرنة، و في الاتجاه العكسي هناك فئة غير موافقة على توجيه القائد للمرؤوسين بطريقة مرنة بنسبة مقدرة بـ 73,3% , ثم تليها إجابات المبحوثين الذين احيانا يشعرون برغبة الإستمرار في المؤسسة وعدم الموافقة على توجيه القائد للمرؤوسين بطريقة مرنة وذلك بنسبة 26,7% في حين تقابلها إجابات المبحوثين الذين موافقين على توجيه القائد للمرؤوسين بطريقة مرنة بنسبة 21,7% ونادرا ما يشعر

بعض المبحوثين بالرغبة القوية بالإستمرار في المؤسسة مدعمة إجاباتهم بالموافقة بشدة على توجيه القائد لهم بطريقة مرنة وذلك بنسبة % 12,5 .

و تأسيسا لما سبق ذكره من القراءات الإحصائية نجد أن القيادة هي فن التأثير على المرؤوسين و توجيههم بعد الحصول على طاعتهم و ولائهم نحو تحقيق أهداف التنظيم، و بهذا فان طريقة توجيه القائد للمرؤوسين بمرونة تزيد من تفاعلهم و ارتباطهم العاطفي للمؤسسة و بذلك انتمائهم لها .

الجدول(12): يوضح إتاحة القائد فرصة التدريب و علاقته بالرضا الوظيفي.

المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		بنتج القائد فرصة التدريب و التكوين لعمال المؤسسة أنا راضي كل الرضا عن عملي بالمؤسسة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
38,0%	19	33,3%	1	46,2%	6	50,0%	1	30,4%	7	44,4%	4	أحيانا
6,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	13,0%	3	0,0%	0	نادرا
54,0%	27	66,7%	2	46,2%	6	50,0%	1	56,5%	13	55,6%	5	دائما
2,0%	1	0,0%	0	7,7%	1	0%	0	0,0%	0	0,0%	0	أبدا
100%	50	100%	3	100%	13	100%	2	100%	23	100%	9	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول الموضح أعلاه و الذي يمثل إجابات المبحوثين البالغ عددهم 50 مفردة و الذين يرون دائما أنهم راضين عن عملهم داخل المؤسسة مدعمين إجاباتهم بأنهم غير موافقين بشدة على إتاحة القائد فرصة التدريب و ذلك بنسبة % 66.7 مما يقابلها نسبة % 56,5 على موافقتهم لإتاحة القائد فرصة التكوين، ثم يليها في الاتجاه المقابل نسبة % 46.2 من الذين صرحوا بعدم موافقتهم على إتاحة فرصة التدريب و التكوين للعمال، في حين اجاب البعض بأنهم أحيانا ما يكونون راضين وظيفيا مدعمة إجاباتهم بعدم الموافقة وذلك بنسبة % 46,2 , ثم تليها إجابات المبحوثين الموافقين بشدة على إتاحة القائد فرصة التدريب والتكوين لعمال المؤسسة بنسبة % 44,4

والموافقة بنسبة 30,4% ونادرا ما يكون هناك رضا وظيفي من طرف العمال مدعمين إجاباتهم بالموافقة على إتاحة القائد فرصة التدريب والتكوين وذلك بنسبة 13% .

بناء على ما سبق ذكره نستخلص أن أسلوب القائد يؤثر كل التأثير على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، فإتاحة فرص التدريب و التكوين من طرف القائد تساهم في إتاحة الفرص من اجل الإبداع و الابتكار و إيجاد التنافس الشريف بين الموظفين و تكسبهم التقدير و الاحترام المؤدي لرضا الوظيفي.

الجدول(13): يوضح تشجيع القائد على تنمية مهاراتهم و علاقته بالرغبة القوية بالاستمرار بالمؤسسة.

المجموع	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يشجع القائد العاملين على تنمية مهاراتهم و قدرتهم أشعر برغبة قوية بالاستمرار في المؤسسة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
26,0%	13	100%	1	25,0%	3	0,0%	0	30,8%	8	10,0%	1	أحيانا
4,0%	2	0,0%	0	16,7%	2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	نادرا
66,0%	33	0,0%	0	58,3%	7	100%	1	61,5%	16	90,0%	9	دائما
4,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	7,7%	2	0,0%	0	أبدا
100%	50	100%	1	100%	12	100%	1	100%	26	100%	10	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من الجدول الموضح أعلاه الذي يمثل إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 مفردة و الذين صرحوا بشكل دائم برغبتهم القوية بالاستمرار بالمؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة بشدة على تشجيع القائد على تنمية مهاراتهم و قدراتهم بنسبة 90% و تقابلها إجابات المبحوثين الموافقين على تشجيع القائد على تنمية المهارات و القدرات بنسبة 61.5 %، ثم تليها إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين على تشجيع القائد على تنمية مهاراتهم بنسبة 58.3 % في حين البعض الآخر كانوا محايدين في الإجابة بنسبة 0%، وأحيانا يشعر

بعض المبحوثين برغبتهم القوية بالإستمرار في المؤسسة مدعمة إجاباتهم بالموافقة على تشجيع القائد بتنمية مهارات العمال وذلك بنسبة 30,8% في تقابلها إجابات الغير موافقين على تشجيع القائد لمهاراتهم بنسبة 25% .
و تأسيسا على ما سبق ذكره في الأعلى نستنتج أن القائد لديه أسلوب مساند حيث يقوم بتشجيع المرؤوسين على تنمية مهاراتهم و قدراتهم حيث يثق في مرؤوسيه و يهيئ لهم مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين و يصغي لهم بشكل جيد و يقوم بدور الميسر و المساعد و هذا ما يشعر المرؤوسين برغبة الاستمرار في المؤسسة.

الجدول (14): يوضح إتاحة القائد فرصة التكوين و علاقته بتقديم أفكار لتطوير المؤسسة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يتيح القائد فرصة التدريب و التكوين لعمال المؤسسة أقوم بتقديم أفكار لتطوير هذه المؤسسة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%26	13	%33.3	1	%13.3	2	%50	1	%35	7	%20	2	أحيانا
%4	2	%0	0	%6.7	1	%0	0	%5	1	%0	0	نادرا
%68	34	%66.7	2	%80	12	%50	1	%55	11	%80	8	دائما
%2	1	%0	0	%0	0	%0	0	%5	1	%0	0	أبدا
%100	50	%100	3	%100	15	%100	2	%100	20	%100	10	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 مفردة و الذين دائما يرون أنهم يشاركون في تقديم أفكار لتطوير المؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة بشدة على إتاحة القائد فرصة التدريب و التكوين و ذلك بنسبة 80% مما تقابلها إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير موافقين على إتاحة القائد فرصة التدريب و التكوين بنسبة 80% ثم يقابلها في الاتجاه المعاكس إجابات المبحوثين الذين أكدوا رفضهم على إتاحة القائد فرصة التدريب بنسبة 66.7% و أخيرا إجابات المبحوثين الذين كانوا محايدين في إجاباتهم بنسبة 50%

حيث صرح البعض الآخر برفضهم لتقديم أفكار للمؤسسة مدعمة إجابتهم بالموافقة على إتاحة القائد فرصة التدريب بنسبة 5%.

و تأسيسا على ما سبق ذكره في الأعلى يتبن لنا أن تقديم أفكار و اقتراحات لتطوير المؤسسة يؤدي إلى العمل بإخلاص داخل المؤسسة و يكون ذلك من خلال توجيه القائد لهم و إتاحتهم لهم فرص التدريب و التكوين من أجل تحفيز و الابتكار و العودة بنتائج ايجابية للمؤسسة و شعور موظفيها بالانتماء.

1-3 تحليل البيانات على ضوء الفرضية الثالثة:

الجدول (15): يوضح مساندة القائد للعمل الجماعي و علاقته بوجود تفاعل ايجابي بين العاملين.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يساند القائد العمل الجماعي داخل المؤسسة. هناك تفاعل ايجابي بيني و بين زملاء العمل.
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
24%	12	33,3%	1	50,0%	3	0,0%	0	18,5%	5	25%	3	أحيانا
2,0%	1	0%	0	16,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	نادرا
74%	37	66,7%	2	33,3%	2	100%	2	81,5%	22	75%	9	دائما
0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0%	0	أبدا
100%	50	100%	3	100%	6	100%	2	100%	27	100%	12	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 مفردة قد صرحوا بشكل دائم على أن هناك تفاعل ايجابي بين زملاء العمل مدعمة إجابتها بالموافقة على مساندة القائد للعمل الجماعي و ذلك بنسبة 81.5%، ثم تليها الموافقة بشدة بنسبة 75%، مما يقابلها في الاتجاه المعاكس إجابات بعض المبحوثين الذين صرحوا بشكل دائم أنهم غير موافقين بنسبة 33.3%، مما صرح بعض المبحوثين انه احيانا ما يكون هناك تفاعل ايجابي بين زملاء العمل مدعمين اجابتهم بعدم الموافقة على مساندة القائد للعمل الجماعي وذلك بنسبة 50%

بالمساندة مع اجابات الغير موافقين بشدة وذلك بنسبة % 33,3 ثم يأتي في الإتجاه المعاكس الموافقين والموافقين بشدة على مساندة القائد العمل الجماعي وذلك بنسبة % 25 و % 18.5, أما البعض الآخر من المبحوثين فكانت إجاباتهم الرفض و عدم التفاعل الايجابي و عدم المساندة من طرف القائد و ذلك بنسبة 0 %.

من خلال القراءات الإحصائية نلاحظ أن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية و السير الحسن للمنظمة، فعلاقة القائد بالأتباع تساعد على التفاعل الايجابي داخل المؤسسة كما لخصها فريد ريك فليدر في المتغيرات الأساسية التي حددها للقيادة، و أيضا التفاعل الايجابي بين الزملاء راجع للنضج العقلي و الفكري للمرؤوسين و مدى تمتعهم بالمهارات و الكفاءات العالية.

الجدول(16): يوضح شخصية القائد في المساهمة في ولاء العمال و علاقته بتقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		شخصية القائد تساهم في ولاء العمال للمؤسسة أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32,0%	16	33,3%	2	28,6%	2	0,0%	0	33,3%	7	35,7%	5	أحيانا
0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	نادرا
66,0%	33	66,7%	4	71,4%	5	100,0%	2	66,7%	14	57,1%	8	دائما
2,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	7,1%	1	أبدا
100,0%	50	100,0%	6	100,0%	7	100,0%	2	100,0%	21	100,0%	14	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 مفردة حيث صرحوا بشكل دائم على تقديم مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية مدعمة إجاباتهم بالمحايدة على أن شخصية القائد تساهم في ولاء العمال للمؤسسة و ذلك بنسبة %100, ثم تليها إجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم الموافقة على أن شخصية

القائد تساهم في ولاء العمال بنسبة 71.4%، حيث يقابلها في الاتجاه المعاكس المبحوثين الذين أجابوا بأنهم موافقين على مساهمة شخصية القائد في الولاء للمؤسسة و ذلك بنسبة 66.7% والمبحوثين الموافقين بشدة بنسبة 57.1 % و البعض الآخر كانت إجاباتهم الرفض المطلق عن تقديم مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية مدعين إجاباتهم بالموافقة بشدة على أن شخصية القائد تساهم في ولاء العمال للمؤسسة بنسبة 7.1 %.

نستخلص مما سبق ذكره في القراءات الإحصائية أن أسلوب القائد و شخصيته تساعد المرؤوسين على الارتياح و الرضا الوظيفي فتشجيع القائد لمرؤوسيه و تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه و مسانداتهم في تقديم آرائهم يساهم في تحقيق التفاعل و بالتالي الولاء للمؤسسة.

الجدول (17): يوضح أسلوب القائد و علاقته بالالتزام داخل المؤسسة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يؤثر أسلوب القائد على العمال في أدائهم للعمل داخل المؤسسة. ألتزم بكل القواعد القانونية للمؤسسة.
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
20%	10	25%	1	16.7%	1	0%	0	16%	4	30.8%	4	أحيانا
6%	3	0%	0	0%	0	0%	0	8%	2	7.7%	1	نادرا
66%	33	50%	2	66.7%	4	100%	2	72%	18	53.8%	7	دائما
8%	4	25%	1	16.7%	1	0%	0	4%	1	7.7%	1	أبدا
100%	50	100%	4	100%	6	100%	2	100%	25	100%	13	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 مفردة حيث صرحوا بشكل دائم على التزامهم بكل القواعد القانونية للمؤسسة والموافقة على تأثير أسلوب القائد على العمال في أدائهم بنسبة 72 % مما تساندها إجابات المبحوثين الذين وافقوا بشدة بنسبة 53.7% و يقابلها في الاتجاه المعاكس إجابات المبحوثين الذين كانوا محايدين في إجاباتهم بنسبة 100% ، ثم تليها إجابات المبحوثين الذين غير موافقين على تأثير

أسلوب القائد في أداء العاملين بنسبة 66.7% تدعيماً بإجابات الغير الموافقين بشدة بنسبة 50% و الموافقين بنسبة 4% وهناك مبحوثين أحياناً ما يلتزمون بالقواعد القانونية للمؤسسة مدعمين إجاباتهم بالموافقة بشدة على تأثير القائد على العمال في أدائهم للعمل بنسبة 30.8% والغير موافقين بنسبة 25%, أما في الجانب الأخر فكان الرفض المطلق من طرف المبحوثين بإجاباتهم بأبداً مدعمين إجاباتهم بعدم الموافقة على تأثير أسلوب القائد في أداء العمل بنسبة 16.7% ثم تليها إجابات المبحوثين الموافقين بشدة بنسبة 7.7%.

و بناء على ما سبق ذكره في القراءات الإحصائية يتبين لنا أن أسلوب القائد يؤثر على أداء العاملين في المؤسسة و ذلك من خلال تحفيزهم من أجل تحقيق أداء عالي داخل المؤسسة و التزام العمال بكل القواعد القانونية المخولة لهم و التي تكون لصالح المنظمة، فأسلوب القائد في العمل يساعد على التزام العامل بأداء واجباته داخل المنظمة.

الجدول(18): يوضح مساندة القائد للعمل الجماعي و علاقته بالوظيفة.

المجموع		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		يساند القائد العمل الجماعي. الوظيفة.
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
42%	21	33.3%	1	66.7%	4	100%	2	37%	10	33.3%	4	إطارات
44%	22	66.7%	2	33.3%	2	0%	0	48.1%	13	41.7%	5	عون تحكم
14%	7	0%	0	0%	0	0%	0	14.8%	4	25%	3	عون تنفيذ
100%	50	100%	3	100%	6	100%	2	100%	27	100%	12	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 50 مفردة و المقسومين إلى 21 إطار و 22 عون تحكم و 7 عون تنفيذ حيث صرح أعوان التحكم بعدم الموافقة بشدة على مساندة القائد للعمل الجماعي بنسبة 66.7% وتساندها إجابات المبحوثين الغير موافقين بنسبة 33.3% ثم يليها تصريح الإطارات و التي كانت

إجاباتهم عدم موافقة القائد على مساندة العمل الجماعي بنسبة 66.7% مدعمة بإجابات الغير موافقين بشدة بنسبة 33.3% مما يقابلها في الإتجاه المعاكس اجابات الموافقين على مساندة القائد للعمل الجماعي بنسبة 48.1% بالمساندة مع اجابات المبحوثين الموافقين بشدة بنسبة 41.7% , و بعدها تأتي وظيفة أعوان التنفيذ الذين صرحوا بالموافقة بشدة على القائد للعمل الجماعي بنسبة 25% بالمساندة مع اجابات الموافقين وذلك بنسبة 14.8% وهناك عمال كانوا محايدين في اجاباتهم وذلك بنسبة 100% .

مما خلال ما هو موضح في الأعلى نستنتج أن للقائد أسلوب مساند حيث يقوم بمساندة العمل الجماعي من اجل تحقيق التفاعل داخل المؤسسة و يقوم بدور المساعد لتنفيذ الأعمال بحيث يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءات العالية و المتوسطة.

2- نتائج الدراسة:

2-1 نتائج الفرضية الأولى:

- غالبية الأفراد أكدوا على أن للقائد أسلوب توجيهي كما هو موضح في الجدول رقم (07) و كان هذا التأكيد بنسبة 72% من إجابات المبحوثين، و هذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف التي تؤكد أن كل ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين و يفر لهم التوجيه الكافي و ينشئ التفاعل داخل المنظمة.

- و أكد البعض الآخر على شعورهم برغبة بذل مجهود من اجل أهداف المؤسسة و على أسلوب القائد التشاركي و كيفية مشاركتهم في اتخاذ القرار و هذا ما توضح في الجدول رقم (08) بنسبة 56% .

- أكد غالبية المبحوثين على أن إتاحة الفائض للعاملين مسؤوليات أخرى يولد شعور العاملين لأنهم جزء مهم و يحاولون تقديم أفكار جديدة من اجل تطوير المؤسسة و هذا ما أكده الجدول رقم(09) و ذلك بنسبة 68 % من إجابات المبحوثين الذين دائما يقدمون أفكار جديدة.

- غالبية أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن المؤسسة تعمل على تشجيع القائد التعاون بين العاملين و شعور العمال برغبة الاستمرار بالمؤسسة مما يولد الشعور بالانتماء و الارتياح و تقوية العلاقات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الشعور بالرغبة القوية من اجل الاستمرار في المؤسسة بنسبة 66 % كما هو موضح في الجدول رقم(10).

- على ضوء ما تقدم من تحليل للبيانات و النتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة " باختلاف الأساليب القيادية داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء" قد تحققت و كانت ذات دلالة إحصائية.

2-2 نتائج الفرضية الثانية:

- أكد أغلبية المبحوثين على مدى ارتباطهم العاطفي للمؤسسة و ذلك بنسبة 78 % كما هو موضح في الجدول رقم(11) في حين أن شعور العاملين بالارتباط العاطفي للمؤسسة يزيد من مستوى انتمائهم للمؤسسة و انغماسهم بشكل كامل في أداء مهامهم و درجة انتمائهم للمنظمة.

- أكد الأقلية من الباحثين على رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة و كان ذلك بنسبة 54 % كما هو موضح في الجدول رقم(12) و صرحوا على عدم موافقتهم لإتاحة القائد فرصة التكوين بنسبة 66 % و هذا ما يقلل من مستوى انتمائهم للمنظمة.

- أكد غالبية المبحوثين على رغبتهم الشديدة في استمرارهم بالمؤسسة بنسبة 66 % كما هو موضح في الجدول رقم(13) و مدى تشجيع القائد لهم، و هذا ما أكدته نظرية ماغريغور دوغلاس (x) و (y) على اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية مما تعمل على رفع فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها و الشعور بالاستمرارية فيها.

- أكد غالبية المبحوثين على أن مساندة القائد و توجيهه يساعد الأفراد في تقديم أفكار من أجل تطوير المؤسسة و بالتالي الرفع في مستوى الانتماء و هذا ما توضح في الجدول رقم(14) بنسبة 68 %.

- على ضوء ما تقدم من تحليل للبيانات و النتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة " بمستويات الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء " قد تحققت و كانت ذات دلالة إحصائية.

3-2 نتائج الفرضية الثالثة:

- أكد غالبية المبحوثين أسلوب القائد المساند الذي يساهم في التفاعل الايجابي داخل المنظمة و ذلك بنسبة 74 % كما هو موضح في الجدول رقم(15) مما يساعد على تنمية المهارات و رفع درجات النضج الفكري لدى عمال المؤسسة .

- أكد غالبية المبحوثين تقديمهم مصلحة العمل على مصلحتهم الشخصية و هذا ما أكدته النسب العالية الموضحة في الجدول رقم(16) حيث وضحو عدم موافقتهم عن مساهمة شخصية القائد في ولاء العمال للمؤسسة و ذلك بنسبة 66.7 % .

- أكد غالبية المبحوثين على تأثير أسلوب القائد على أداء العاملين داخل المؤسسة و على مدى التزامهم بالقواعد القانونية للمؤسسة بنسبة 72 % كما هو موضح في الجدول رقم(17)، و هذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف أن هناك نوع من القيادة التي تحمل طابعا قانونيا شرعيا حيث يؤدي إلى شعور المرؤوسين بأهمية التنظيم.

- أكد غالبية المبحوثين على مساندة القائد للعمل الجماعي مع جميع الموظفين كل على حسب وظيفته و هذا ما أكدته النسب الموضحة في الجدول رقم(18).

- على ضوء ما تقدم من تحليل للبيانات و النتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة " بتأثير الأساليب القيادية على الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء " قد تحققت و كانت ذات دلالة إحصائية.

2-4 النتائج العامة للدراسة:

- يمكن القول بأن الأسلوب القيادي له علاقة بالانتماء التنظيمي داخل المؤسسة، حيث نجد أن هناك تعدد في الأسلوب من طرف القائد داخل المؤسسة.
 - تؤكد الدراسة وجود عدة أساليب قيادية و متمثلة في الأسلوب التشاركي و الأسلوب الموجه و الأسلوب المساند و ذلك على حسب المواقف.
 - وجود علاقة بين تشجيع القائد للعاملين على العمل الجماعي و على الرضا الوظيفي.
 - وجود علاقة بين القائد و التابعين و رغبتهم القوية في الاستمرار بالمؤسسة.
 - وجود علاقة بين تشجيع القائد في تنمية مهاراتهم و شعورهم بالرغبة القوية في الاستمرار بالمؤسسة.
 - مساندة القائد للعمل الجماعي و علاقتها بالوظيفة.
 - وجود علاقة لإتاحة القائد فرص التدريب و علاقتهم بتقديم الأفكار لتطوير المؤسسة من طرف المرؤوسين.
 - علاقة القائد بالمرؤوسين و علاقة توجيهه و مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة.
- وفي الأخير سنقدم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات نتمنى ان يستفيد منها الباحثون في المستقبل و ان يستفيدو من دراستنا هذه .

- نرى أنه من الأفضل أن تتعامل الإدارة العليا في مؤسسات مع الموظفين بصفة مباشرة من خلال الاتصال المفتوح و الشفافية و أن تضع النقابة في حيزها الأصلي دون التعدي على الصلاحيات المخولة قانونا كمدافع عن حقوق العمال لا كوسيلة للاستحواذ على القوة التنظيمية لصالح بعض الأفراد.
 - نقترح تواصل القائد شخصيا مع الموظفين أو على الأقل من خلال خلية الإصغاء.
 - التفاعل بين الأسلوب القيادي و المواقف لضمان قيام القائد بمساعدة المرؤوسين على تبيان المسارات الكفيلة لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.
 - التحلي بثقافة التشجيع من خلال رفع المعنويات المرؤوسين وتقديم الشكر عند تقديم الأداء.
 - نقترح على الباحثين الذين لديهم مواضيع قريبة من موضوعنا أن يحاولوا الاستفادة من الزخم المهمة من المقاربات النظرية للسوسيولوجين قديما و حديثا و أن لا يلزموا أنفسهم بحدود التخصصات المجاورة كعلم التنظيم.
 - ضرورة تنمية الاساليب القيادية و دورها في تدعيم مستويات الانتماء التنظيمي.
 - دعوة الباحثين للتوجه و التعمق في هذا النوع من الدراسات.
 - تهيئة مراكز علمية من أجل صنع قادة إداريين يكتسبون ثقافة المعاملة مع مرؤوسيهـم.
- حيث قال بيتر داركر [أن القادة هم المورد الهام و المقدس لأي منظمة أعمال كما يعزي الفشل الجزئي لكثير من الأعمال إلى عدم فعالية القيادة].

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة و هي ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن أحجامها و طبيعة النشاط الذي تمارسه لذا جاءت هذه الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي الموسومة بموضوع الأسلوب القيادي و علاقته بالانتماء التنظيمي للعاملين حيث اخترنا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الأغواط كنموذج للدراسة بالاعتماد على كوادرها مجتمعا للدراسة التطبيقية.

لقد بينت الدراسة النظرية و الميدانية تعدد أبعاد الأسلوب القيادي و ذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين و الباحثين لهذا المفهوم و ماله من أهمية داخل التنظيم و مدى التأثير فيه على سلوك الأفراد.

كما كشفت الدراسات النظرية أن الأسلوب القيادي له تأثير على الانتماء التنظيمي لدى الأفراد في التنظيم، فكلما وفرت المؤسسة أسلوب قيادي فعال كلما زادت قدرات العاملين و ارتفاع مستواهم في الانتماء و هذا ما بينته تحديات و معوقات القيادة لذا و جب على المؤسسة الأهمية البالغة لتحسينها، و هذا ما يساعد تنمية التعاون و قدرات الأفراد و زيادة الكفاءة و رفع الروح المعنوية و الشعور بالانتماء و الولاء ,ولقد بينت نتائج الدراسة المتحصل عليها أن نوع الأسلوب يساعد في تحسين أداء العاملين و إنتماءهم للمؤسسة , وأن العلاقات القائمة على الإحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوس هي أهم أسلوب قيادي حيث يحافظ على الروح المعنوية وتحسين الاداء الوظيفي وبذلك شعور الفرد بالرضا الوظيفي ومنه الإنتماء للمؤسسة والإلتزام بقواعدها ونظامها الداخلي , كما أن بعض الحرية تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى العاملين أي أنه توجد علاقة إرتباطية بين الأسلوب

القيادي المتبع ومستوى الإنتماء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة , وأن الأسلوب القيادي يتحدد حسب الظروف التي يواجهها القائد أثناء العمل فهو يتبع نمط يمزج بين الأساليب القيادية .

وهكذا نرجو أن تكون هذه الدراسة قد أسهمت في تأسيس لتفكير جديد من أجل إعداد قياديين ودفعة المؤسسات لوضع طرق ونظم تسعى لتكوين أجيال من القياديين القادرين على الإرتقاء بالمؤسسة والعمال إلى مواكبة التطورات العلمية خاصة في مجال العنصر البشري كونه أحد أسس التقدم وزيادة الإستقرار والمحافظة على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .

وأخيرا يمكن القول أن هذه الدراسة قد حققت قدرا كبيرا من الأهداف وبذلنا كل ما أمكن من جهد في البحث والتقصي لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة في زيادة الإنتماء لدى عمال المنظمات , ولاشك أنه عند قراءة هذا العمل قد يتم إكتشاف أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير هذا العمل أو البداية في عمل جديد قريب من الموضوع .

المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 01- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ب.ط،الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر، 1989.
- 02- أحمد عارف العساف، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية،ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن،.2011
- 03- الاتفاقية الجماعية لهيئات الضمان الاجتماعي، كتاب الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، نظام التحفيز و التدريب، 2013
- 04- المعاينة الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)،ط1،دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن 2013،
- 05- الشماع خليل محمد حسن و خضر محمود، نظرية المنظمة ،ب،ط، دار المسيرة،الأردن، 2005.
- 06- الهواري سيد. المدير الفعال،ب.ط،مكتبة عين شمس ،القاهرة ، مصر ، 1982.
- 07- بشار يزيد الوليد- المفاهيم الإدارية الحديثة.ط1. عمان الأردن 2008.
- 08- جمال الدين محمد مرسي. السلوك التنظيمي. نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ،ب،ط،.الدار الجامعية ،مصر، 2002.
- 09- هول كالفن وليندزي جاردنز، نظريات الشخصية، ترجمة أحمد فرج و آخرون، الهيئة المصرية العامة للتأليف و النشر، القاهرة، مصر، 1971.
- 10- هشام زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط2،ذات السلاسل للطباعة، مصر، 1979
- 11- حسن عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي، ب،ط، دار الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر،2010

- 12- طارق عبد الحميد البدرى، الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية، ط2، دار الفكر، الأردن، عمان، 2005
- 13- يوسف عبد الحميد طبابجة، منهجية البحث و تقنيات و مناهج، ط1، دار الهادي بيروت، لبنان، 2008
- 14- لطيفة ابراهيم خضر. دور التعليم في تعزيز الانتماء ،عالم الكتب ، 2000 ،
- 15- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، ب، ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006
- 16- محمد قاسم القريوني. السلوك التنظيمي، ب، ط، مكتبة الشروق، عمان، الأردن، 1993.
- 17- محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية (نظريات و تطبيقاته في النظام الجزائري)، ب. ط، دار العلوم الحجار، عنابة، الجزائر، 2006
- 18- محمد قاسم، دراسة السلوك الفردي الجماعي في منظمات الأعمال ، ط5، دار وائل، عمان ،الأردن ، 2009،
- 19- محمد ثائر سعدون: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث، المملكة الأردنية الهاشمية عمان الاردن، 2016
- 20- محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، ب، ط دار آيتراك للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2010
- 21- منال طلعت محمود، سياسات في علم الإدارة، ط1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002
- 22- مدحت محمد أبو النصر. إدارة و تنمية الموارد البشرية . الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النبل العربية
- 23- ناصر دادي عدون- إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي. ب، ط، دار المحمدية العامة. الجزائر 2004
- 24- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية، في القرن الواحد و العشرون، ط 01 ،دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2011
- 25- عبد الله محمد عبد الرحمن: النظريات في علم اجتماع ،النظرية السوسيولوجية المعاصرة، ب، ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

- 26- عاطف عزت , هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009..
- 27- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ب، ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 28- علاء عبد الرزاق، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، ب.ط، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- 29- علي سلمى، إدارة السلوك التنظيمي، ب ، ط، دار الغريب للنشر و التوزيع، القاهرة ،مصر، 2004،
- 30- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 31- عوض سيد، العمل مع الجماعات أسس و نماذج نظرية، ط، 01، المكتب الجامعي الحديث، ، الإسكندرية، مصر 2011.
- 32- راوية حسن، القيادة، الماضي، الحاضر، المستقبل، كلية التجارة، ط01 الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2014.
- 33- خطاب عايذة: اتجاهات العاملين و المناخ التنظيمي، وايد سيرفر للاستشارات و التطوير، مصر 1991
- 34- خليل حسن محمد الشماع. نظرية المنظمة، ب.ط، دار المسيرة. عمان. الأردن 2000.
- 35- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، ب، ط، دار الفكر للطباعة و النشر، 2001.

المذكرات:

- 36- المعاني أيمن عودة محمود. أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري. رسالة ماجستير. الجامعة الأردنية. عمان، الأردن 1990
- 37- العرفج، ع. ح. م التحفيز و كسب ولاء أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2010
- 38- بن علي الغامدي 2011، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية
- 39- درويش شهيناز، أثر الأنماط القيادية الإدارية على تنمية الإبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 40- حبالى كريمة. أسلوب التسيير و علاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ،ب). رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم و عمل. جامعة محمد بن احمد. وهران. الجزائر.
- 41- حسن الخزعي و إيمان الشمايلة. مستوى الانتماء و المواطنة لدى العاملين في المؤسسات الأردنية دراسات العلوم الإنسانية و الاجتماعية. المجلد 41 ملحق 1. 2014
- 42- عبد القادر محمدي: دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي، جامعة محمد خيضر (بسكرة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، 2016
- 43- غراب كامل السيد. القيادة و رؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية. مركز البحوث. كلية العلوم الإدارية. جامعة الملك سعود. الرياض. السعودية. 1987.
- 44- وهيبه زواني و عقيلة نزلي، الأنماط القيادية و دورها في تنمية كفاءة العاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصال الجزائر، مذكرة شهادة ليسانس في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013

45- محمودي: تأثير العوامل النفسية و الاجتماعية على فعالية أداء المسير في منظمة العمل الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، علم النفس العام، وهران2، الجزائر، 2004.

المقابلات:

46- مقابلة مع السيد محمد عقاقنة، رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

المواقع:

47- أبو سمرة سلامة، الانتماء التنظيمي و عوامل تعزيز لدى العاملين في جامعة الاستقلال 2013 تم الاطلاع عليها بتاريخ 12 سبتمبر 2015 على الموقع <https://www.resea.rchgate.net>

48- أهمية الانتماء التنظيمي ، العوامل التي تؤثر على الانتماء التنظيمي تم الاطلاع عليها بتاريخ 23 ديسمبر 2018 على الموقع <https://www.abeh.co.uk>

49- أسامة صلاح قراعة، التقويم في النظام الإداري، الصفحة الرئيسية ،المقالات ،تم الاطلاع عليها 4 يناير 2019 على الساعة 18:50 على الموقع <https://www.manhal.net/art/4029>

50- إيمان الحيايدي، تعريف الرقابة، صدرت بتاريخ 15 يونيو 2017 على الساعة 10:51 على الموقع <https://mawdoo3.com>

51- محمد شوقي، الأساليب القيادية و متى تستخدمها، إدارة أعمال نشرت بتاريخ 09 يونيو 2017، على الموقع <https://abjdyat.com>

52- من طرف ADMIN، نظرية المسار و الهدف، نشرت بتاريخ الاثنين 12 مارس 2012 على الساعة 5:54 pm على الموقع Omar.Lfaroukels.Forumegypt.net

53- سارة نبيل، ما المقصود من مفهوم التغذية الراجعة، جميع الحقوق محفوظة للمنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية 2007-2019 تم نشر بتاريخ 03 أوت 2015 على الساعة 14:00

54- عائد تيم، أساسيات المتابعة و التقييم، دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز و تطوير المجتمع

المدني، 2013، على الموقع www.dawahmene.com.

55- عزيزة طويل. مفهوم المؤسسة. آخر تحديث 10:08. 14 مارس 2016 على الموقع <http://mawd003.com>.

56- علي كردي، نظرية التابعين، نشرت في 07 أغسطس 2014 بواسطة Ali Kordi على الموقع

www.moqalèl.com

المراجع بالفرنسية:

57-¹ Louch.c. psychologie Sociale des Organisations. 2ème Edition. Avmand colin

paris France. 2007 ,p88.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

استبيان

في إطار إنجاز دراسة علمية بهدف مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع
تخصص تنظيم وعمل حول موضوع: (الأسلوب القيادي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى العاملين
في المؤسسة)

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة و التي نرجو منكم قراءة كل فقراتكم بعناية تامة مع الإجابة عنها
بدقة وموضوعية و التعبير عن رأيكم بصراحة وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب
ونحيطكم علما بأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بسرية التامة و لن تستخدم إلا
لأغراض البحث العلمي و في الأخير نتقدم لكم بالشكر و التقدير لحسن تعاونكم.

تحت إشراف الدكتور:

* بن سليم حسين

من إعداد الطالبة:

* بن الشريف فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2018/2019

أولاً : المحور الأول: البيانات السوسيو مهنية لمفردات العينة:

1/الجنس: ذكر أنثى

2/السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 51 سنة أكثر من 51 سنة

3/الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة) عازب/عزباء

4/الوظيفة: إدارات عون تحكم عون تنفيذ

5/المؤهل العلمي: ثانوي جامعي ما بعد التدرج

6/سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات من 11 سنوات إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: مستويات الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

أبدا	دائما	نادرا	أحيانا		
				أشعر برغبة في بذل مجهود من أجل أهداف المؤسسة	07
				أعطي هذه المؤسسة أحسن أسلوب في أداء العمل	08
				أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	09
				أشعر بأن لدي رغبة قوية في الاستمرار في المؤسسة	10
				هناك تفاعل إيجابي بيني وبين زملاء العمل	11
				أقوم بتقديم أفكار لتطوير هذه المؤسسة	12
				أنا راض كل الرضا عن عملي في هذه المؤسسة	13
				ألتزم بكل القواعد القانونية للمؤسسة	14
				أشعر بارتباط عاطفي بالمؤسسة التي أعمل بها	15
				أدافع عن مؤسستي خارج مكان العمل	16
				أشعر بأنني جزء مهم كبير من المؤسسة	17

المحور الثالث: اختلاف الأساليب القيادية داخل مؤسسة الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
					18 يشجع القائد التعاون بين العاملين
					19 لدى القائد أسلوب تشاركي مع العمال
					20 تتم مشاركة العمال عند استحداث برنامج معين من طرف الإدارة
					21 يعامل القائد المرؤوسين بنفس الأسلوب بغض النظر على الفوارق الفردية
					22 يشجع القائد العاملين على تنمية مهاراتهم وقدرتهم
					23 تستطيع أن تبدي عن رأيك أمام القائد بدون خوف أو تردد
					24 القائد يأخذ آراء العاملين بعين الاعتبار
					25 القائد يتيح لكم الفرصة في تولي مسؤوليات أخرى غير مسؤولياتكم
					26 يتيح لكم القائد الفرصة في اتخاذ القرارات
					27 القائد يوضح للمرؤوسين الامتثال بالأوامر في إطار النظام الداخلي للمؤسسة
					28 يفوض لك القائد السلطة في حالة غيابه
					29 يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين بطريقة مرنة
					30 يتيح القائد فرصة التدريب و التكوين للعمال المؤسسة

المحور الرابع: تؤثر الأساليب القيادية على الانتماء التنظيمي داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
					31 يساند القائد العمل الجماعي داخل المؤسسة
					32 يوجد اتصال مفتوح بين القائد و الأتباع
					33 شخصية القائد تساهم في ولاء العمال للمؤسسة
					34 يؤثر أسلوب القائد على العمال في أدائهم للعمل داخل المؤسسة

