وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عـــــنوان المذكـرة:

القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبتين:

- زعراط حميدة
- سليماني سهام

تحت إشراف الأستاذ:

- نشادي عبد القادر

السنة الجامعية 2017 - 2018

شكر وعرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعو له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين"

شكرا جزيلا لكل من مد لي يد العون، وأنا أخط هذه السطور الأخيرة تعود بي ذاكرتي إلى الأيام التي قضيتها في الدراسة من الابتدائي حتى الجامعة مع زملائي وزميلاتي ومعلمي وأساتذتي الكرام الذين بذلوا جهودا كبيرة لبناء جيل، أقول شكرا كفيتم ووفيتم.

وأقف لأقدم تحية خاصة إلى أساتذتي الكرام في جامعة يحي فارس بالمدية.

وأخص بالذكر أستاذي الكريم المشرف على مذكرتي" نشادي عبد القادر" وأقول له جزاك الله كل خير، فقد كنت لي السند الكبير والعون فلك مني فائق الاحترام والشكر والتقدير والإخلاص.

وأخيرا أشكر لجنة المناقشة.

وشكرا

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى الضوء الذي أنار لي الشموع...إلى من سقتني الحب فكانت نعم الينبوع...إلى من صدى دعواتها في القلب مسموع...إلى أمي الحبيبة أطال الله لها العمر.

إلى الذي دوما عليه أعتمد...إلى من كان لي نعم السند...إلى من أحمل اسمه وكلي عز وافتخار...إلى من أفديه بالروح من غير انتظار...إلى والدي حفظه لنا الواحد القهار.

إلى شجرة الأخوة الذين أعتز بهم أدامهم الله لي فخرا وسندا وتاجا: أيوب و كمال.

إلى أختاي العزيزتان على قلبي ورفيقتاي في درب الحياة إلى حنان ورانيا.

إلى جميع العائلة الكريمة.

إلى صديقتي العزيزة على قلبي من شاركتني تعب المذكرة حميدة.

إلى جميع صديقاتي: غنية، وردة، لويزة، عقيلة، ابتسام، سمية.

سهام

الإهداء

إلى قرة عيني وضياء دربي إلى همس الأمان ولمس الحنان إلى أجمل ما في الوجود من الخالق المعبود إلى التي بحبها غمرتني والتي حرمت نفسها وأعطتني

أمي ثم أمي ثم أمي

إلى الذي غاب عن أعيننا ومزال يسكن قلبنا إلى الذي علمني أولى الخطوات والاجتهاد في الحياة إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

إلى كل من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم وأخواتي وأزواجهم وأبنائهم إلى أختي العزيزة سليمة وإلى أخي حبيبي محمد حفظه الله ورعاه

إلى من سيشاركني حياتي إلى من ساندني في دربي " عاطف" إلى كل عائلته الكريمة

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي وحبيبتي ســـــــــماء

إلى كل صديقاتي من الابتدائي إلى الجامعي إلى ابتسام خاصة

إلى كل من ساعدني في هذا العمل.

حميـــــــدة

العنـــــــــــوان	الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
فهرس الأشكال	
فهرس الجداول	
مقدمة عامة	
الفصل الأول:الجانب المنهجي.	
الإشكالية	2
أهمية الدراسة	3
أهداف الدراسة	3
أسباب الدراسة	4
صعوبة الدراسة	4
المنهج المستخدم	4
تحديد المفاهيم	4
دراسات سابقة	7
الفصل الثاني: القيادة التنظيمية في المؤسسة.	
تمهيد:	10
المبحث الأول: ماهية القيادة التنظيمية والتطور التاريخي لها.	11
المطلب الأول: تعريف القيادة التنظيمية.	11
المطلب الثاني: نشأة القيادة التنظيمية.	12
المطلب الثالث: أهمية القيادة التنظيمية.	17
المبحث الثاني: أنواع القيادة وعناصرها وأساليبها.	19
المطلب الأول: أنواع القيادة التنظيمية.	19
المطلب الثاني: عناصر القيادة التنظيمية.	19
المطلب الثالث: أساليب القيادة التنظيمية.	20
المبحث الثالث: مصادر قوة ومهارات القيادة التنظيمية ووظائفها.	24
المطلب الأول: مصادر القيادة التنظيمية.	24

المطلب الثاني: مهارات القيادة التنظيمية.	24
المطلب الثالث: وظائف القيادة التنظيمية.	26
المبحث الرابع: أبعاد والعوامل المؤثرة في القيادة التنظيمية ومعوقاتها.	28
المطلب الأول: أبعاد القيادة التنظيمية.	28
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختبار نوع القيادة التنظيمية.	28
المطلب الثالث: معوقات القيادة التنظيمية.	29
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي في المؤسسة.	
تمهيد	34
المبحث الأول: طبيعة الالتزام التنظيمي	35
المطلب الأول: تعريف الالتزام التنظيمي.	35
المطلب الثاني خصائص الالتزام التنظيمي.	38
المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي.	39
المبحث الثاني: محددات وأبعاد ومتغيرات الالتزام التنظيمي.	41
المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي.	41
المطلب الثاني: أبعاد ودراسة الالتزام التنظيمي.	43
المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.	47
المبحث الثالث: أثار وأنماط الالتزام التنظيمي.	
المطلب الأول: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	49
المطلب الثاني: أنماط الالتزام التنظيمي.	50
المبحث الرابع: ميزات الالتزام التنظيمي.	51
المطلب الأول: بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.	51
المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي.	53
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي.	
تمهيد	57
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.	58
المطلب الأول: مجالات الدراسة.	58
المطلب الثاني: المنهج المستخدم للدراسة وطرق جمع المعلومات.	67
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.	70

المطلب الأول: عرض المواصفات الأساسية للعينة	70
المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.	86
الخاتمة.	90
قائمة المراجع.	
الملاحق.	

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	16
02	يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي.	45
03	الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوشراحيل	62

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	70
02	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	71
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	72
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	72
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	73
06	يبين العلاقة بين جنس المبحوثين والتعارض مع أهداف القائد	74
07	يبين العلاقة بين المستوى الدراسي والمشاركة في اتخاذ القرار	75
08	يبين العلاقة بين اهتمام القائد بالشكاوى ومدى اعتبار القائد قدوة	76
09	يبين العلاقة بين طريقة القائد في اتخاذ القرار ومدي اتخاذ القائد قدوة من طرف العمال	78
10	يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل وتفويض صلاحيات القائد للموظف	79
11	يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار	80
12	يبين العلاقة بين الحالة العائلية والرغبة في تغيير مكان العمل	81
13	يبين العلاقة بين صفة الموظف بالمؤسسة والرغبة في تغيير مكان العمل	82
14	مدى رأي العمال في قرارات الإدارة	83

15	يبين مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار	84
16	يبين مدى سعي المؤسسة في تطوير مهارات العمال	85

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبيان

مقدمة عامة

مقدمة:

تلعب القيادة دورا حيويا وهاما في حياة المنظمات فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين،والقائد لا يولد في لحظة وإنما يتطور وينمو من خلال العمل الجاد والجهد الدؤوب والوعي بعدة عناصر تؤثر في نجاحه، ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي ولكل نوع منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم البيروقراطي والديمقراطي، ومنهم المتسلط، المراوغ، وغيرهم .....، وبالطبع هناك مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرؤوسيهم، لإيمانهم بأنك إذا عملت على راحة الموظف فإنه سوف ينتج ويعطي أفضل ما عنده وهم غالبا يعملون على حل مشاكل الموظفين وعلى راحتهم،.

كما يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة و العاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء و الاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد و المؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة و الأفراد كانخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات و انخفاض الرضا الوظيفي.

ونظرا لأهمية القيادة التنظيمية ودورها في تحديد اتجاهات القادة والعاملين والتزامهم، فسوف تتناول الدراسة موضوع القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، لدى بلدية بوشراحيل بولاية المدية.

ولتناول الموضوع فقد اشتملت الخطة على أربع فصول:

يشتمل على الجانب النظري والجانب التطبيقي حيث تناولنا في الجانب النظري مايلي:

_ الفصل الأول: موضوع الدراسة.

الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، صعوبة الدراسة، المنهج المستخدم، تحديد المفاهيم الخاصة بالموضوع، الدراسات السابقة.

_ الفصل الثاني: القيادة التنظيمية في المؤسسة.

حيث تطرقنا فيها إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية القيادة والتطور التاريخي لها.

المبحث الثاني: أنواع القيادة وعناصرها وأساليبها.

المبحث الثالث: مصادر قوة ومهارات القيادة التنظيمية ووظائفها.

المبحث الرابع: الأبعاد والعوامل المؤثرة في القيادة ومعيقاتها.

_ الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

حيث تطرقنا فيه كذلك إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: طبيعة الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: محددات وأبعاد ومتغيرات الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: أثار و أنماط الالتزام التنظيمي.

المبحث الرابع: ميزات الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: وهو الجانب التطبيقي.

احتوت على مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، والبشري)، بالإضافة إلى المنهج المستخدم في الدراسة، وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، عرض وتحليل النتائج مع مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وأخيرا النتائج.

الفصل الأول:
الجانب المنهجي.

الإشكالية:

تعتبر الإدارة المحرك الأساسي في كيان المؤسسات، فنجاح أي مؤسسة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهونا إلى حد كبير بالكفاءة في القيام بمهامها، وخاصة في ظل التطورات الاقتصادية العالمية المعاصرة وخصائص بيئة الأعمال الناتجة عنها، وهي من ضروريات القيادة التنظيمية الحديثة، حيث تعتبر القيادة التنظيمية مفتاح الإدارة والطريق إلى الإدارة، ومهما كانت الصعوبات التي تواجه الإدارة ومهما اختلفت طبيعتها فإن القادة الإداريين هم اللذين يسيرون عمل المؤسسة عن طريق دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل باستعداد كامل وحماس فالإنسان العادي هو الذي يحكم على القيادة هل كي ناجحة أو غير ناجحة.

تعتبر القيادة التنظيمية توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية، وهي بمثابة القمة في التنظيم الإداري،وهي روح الإدارة العامة والقلب النابض للعملية الإدارية، إذ أنها تمثل العنصر الإنساني الذي يقود المنظمة نحو تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها، وعليها التنظيم الإداري السليم للمنظمة يجعل مهمة القيادة التنظيمية سهلة ومسيرة، فإنه لا يعني عنها في أي حال من الأحوال، فمهما كان التنظيم دقيقا ومحكما فإنه بدون القيادة التنظيمية يبدو كالوحة البديعية بلا حياة.

وقد برزت أهمية القيادة التنظيمية بعد نمو حجم التنظيمات الإدارية بشكل ظاهرة واتساع نطاقها، وتطور دورها، وظهور الحاجة للتنسيق بين وحداتها والترابط بين أفرادها والرقابة على أعمالها، وكذا مقياس نجاح العمل الإداري ومدى تحقيقه لأهدافه المخططة سلفا متوقف على وجود القيادة التنظيمية القادرة على القيام بذلك بقدر كبير من الكفاءة والمهارة باعتبارها بمثابة الرأس المفكر بالنسبة للجسد نظرا لأن المنظمة لا تعمل في بيئة مغلقة، حيث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، كما ترتبط القيادة التنظيمية في المؤسسة بالالتزام التنظيمي للعاملين والذي يعد من المواضيع التي اهتمت بها المنظمات الحديثة، إذ أن لهذا الالتزام دور كبير ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم واستقرارهم بالمنظمة، فكلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي، ويتأثر

الالتزام التنظيمي بعدة متغيرات تؤثر فيه بشكل مباشر، ومن هذه المؤثرات نمط القيادة السائدة في المنظمة[1]، وبما أن القيادة التنظيمية نمط حديث. نطرح الإشكالية التالية:

_ ما مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

وبناءا على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما المقصود بالقيادة التنظيمية في المؤسسة؟

_ ما هو دور الالتزام التنظيمي في القيادة التنظيمية؟

الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية العامة وقصد تسهيل الإجابة على الأسئلة المطروحة نطرح الفرضيات التالية كإجابة أولية لتكون أساسا ومنطلقا لمعالجتنا الموضوع المقترح.

_ تساهم القيادة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

_ القيادة التنظيمية هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة.

_ الالتزام التنظيمي اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

أهمية الدراسة:

تقوم دراستنا حول هذا الموضوع لتبين الأهمية الكبيرة لعلاقات القيادة التنظيمية ودورها في تقوية الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة، ومدى تأثير القائد على سلوكات العاملين في المؤسسة من أجل ضرورة بقائها ونموها واستمرارها.

أهداف الدراسة:

تتمثل غايتنا من أجل هذه الدراسة في التوصل لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مفهوم القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- محاولة إبراز العلاقة بين المتغيرين بعد تحديد المفاهيم النظرية على الواقع الميداني وتحليلها إحصائيا.

[1] نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 1999، ص ص 28/27.

- تشخيص واقع الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة.

- الاستفادة بالمعلومات الواردة وزيادة رصيدنا المعرفي في ما يخص موضوع بحثنا هذا.

أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذا الموضوع هي:

- من أجل التعرف على القيادة التنظيمية في المؤسسة والتعرف على عملية الالتزام التنظيمي داخل المنظمة.

- محاولة الإلمام في بعض نقاط القوة والضعف لدى المنظمات الإدارية ومعرفة النجاح وأسباب الفشل للقيادات في إدارة منظماتنا.

- المساهمة في التعرف على الأساليب التي يستخدمها القياديون في المنظمة من أجل تحقيق الالتزام التنظيمي.

صعوبة الدراسة:

- لم توجهنا أي صعوبة في بحثنا هذا، ماعدا قصر الوقت المقدم لنا في عملية البحث.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لترسيخ المفاهيم الخاصة لموضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها في تحقيق الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على مراجع بالعربية ومراجع بالفرنسية ومواقع إنترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري، أما بالنسبة لدراسة الميدانية فقد استخدمنا تصميم استبيان لعرض جميع المعلومات اللازمة والتي تم معالجتها إحصائيا من أجل اختيار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة.

تحديد المفاهيم:

1- القيادة:

لغة: في اللغة العربية نقيض(القود) هو السوق يقال: يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل المرشد والقدوة).

اصطلاحا: القيادة في مجملها تحمل مسؤولية اتجاه مجموعة[1].

2- القيادة التنظيمية:

- يعرفها القحطاني بأنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين.

3- التعريف الإجرائي للقيادة:

هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا[2].

4- الالتزام:

هو واجب ثابت يستلزم من الشخص القيام به والمداومة عليه لصالح شخص آخر أو لمصلحة معينة هو المسؤول فيها، ولا يمكنه تركها أو التخلف عن أدائها مثل: الالتزام بإعطاء شي ما، أو أداء العمل.

5- تعريف الالتزام التنظيمي:

لغة: يعني العهد وملزم الشيء لا يفارقه وملازم الشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

اصطلاحا: يعرفه (بورتر1968) الالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة.

أما شلدون(1971) فيرى أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

[1]John kotter. Quest ce que le leadership harvard business in leadership editions dorganisations. Paris 6 eme ed 1999. P58.

[2] أحمد قوارية: فن القيادة المركزية على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2007، ص31.

6- التعريف الإجرائي للالتزام التنظيمي:

استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها[1].

7- المؤسسة:

هي مجموعة منظمة ومهيكلة تخضع لمنطق دقيق ولمقاييس محددة من الناحية التقنية والبشرية، وهي منظمة اقتصادية واجتماعية مسبقة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف.

8- تعريف المؤسسة التنظيمية:

لغة: إن مصطلح المؤسسة اشتق من لفظ Entropreudre، والتي تعني التعهد والالتزام بانجاز عمل يكتسي أهمية كبرى، أي التكفل بمهمة هامة نسبيا، وتعتبر فرنسا البلد الأول الذي ظهر فيه مصطلح المؤسسة، وكذا مصطلح المرافق له

اصطلاحا: إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه وتوحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها نظام مستقبل أنشي من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة.

9- التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص التي تخضع لنظام قانوني وقيادة وهيكلة خاصة ومنظمة[2].

[1] صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، شارع زكرياء غنيم الإبراهيمية، 2005، ص 31.

[2] يوسف حسن يوسف: التمويل في المؤسسة الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص 187.

دراسات سابقة:

لقد سبقت هذه الدراسة عدة دراسات منها تناولت القيادة التنظيمية، ومنها تناولت الالتزام التنظيمي.

1- دراسات تناولت القيادة التنظيمية.

- محمد شويخ، مقومات وشروط القيادة التنظيمية، رسالة ماجستير المدرسة العليا بالجزائر، 2001، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادة التنظيمية في المؤسسات العمومية تكون بدرجة متوسطة، ولذلك فقد أوصلت الدراسة بالعمل على إعداد الكوادر القيادية من خلال عقد دورات إدارية واختبار القادة بعناية كبيرة.

- الصالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجتمع صيدال، رسالة ماجستير لسنة 2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر.

لقد حاول الباحث من خلال دراسته الوقوف على السمات أو الصفات التي يجب توافرها في القادة الإداريين، وأهم الأساليب الواجب استخدامها حتى يحققوا المهام الملقاة على عاتقهم بفعالية وكفاءة وخاصة التأثير في أداء العاملين بشكل ايجابي، كما قام الباحث بدراسة حالة من أجل إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي أن قدرة القادة القادة الإداريين في المؤسسة موضع الدراسة على الإقناع والتأثير في المؤسسة بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة محددة، ويعود ذلك إلى عدم توافر معظم السمات القيادية التي تعرض لها في الجانب النظري من البحث بالشكل الكافي في قادة المؤسسة.

- نور الدين بوراس، دور القيادة التنظيمية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب ألمنجمي للفوسفات، جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير لسنة 2014 بجامعة محمد خيضر بسكرة.

توصلت هذه الدراسة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

2- دراسات تناولت الالتزام التنظيمي:

- الخشوم محمد مصطفى، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية الجامعية حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية،جامعة الكويت المجلد4، العدد1.

هدف البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمل بعدد سنوات الخدمة، وأن هناك أثر معنويا لمتغير الخدمة، كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

- دراسة سامي إبراهيم حماد حنونة، بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، تمحورت في التساؤلات التالية:

+ ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الإسلامية الفلسطينية بقطاع غزة؟

+ ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات؟

+ ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل(الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي،مكان العمل، ونوع الوظيفة)، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب340 موظف وموظفة وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية(العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدى الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى الجنس ومكان العمل.

الفصل الثاني:
القيادة التنظيمية في المؤسسة

تمهيد:

إن المجتمع مبني على أساس علاقات التفاعل، باعتبارها ترجمة للجماعة ، وهذه التفاعلات تحتاج إلى من ينظمها ويوجهها نحو إنجاز الأهداف، وهذا لا يكون إلا عن طريق فرد يستطيع رسم الخطط، لأن المجتمعات الإنسانية تتطلع لبروز قائد، وذلك لأن القيادة هي أساس كل تنظيم والتي تقوم على عملية التأثير في الأفراد، فالقيادة بهذا المعنى هي ضرورة اجتماعية ، ونجاحها يكمن في كفاءة القائد وقدرته على فهم كيفية تطبيق الأعمال لتحقيق الأهداف، وعلى ضوء هذا يستحضرون قول لنابلين بونابرت: الذي سئل ذات يوم: كيف استطعت أن تولد الثقة في أفراد جيشك فأجاب:كنت أرد بثلاث من قال لا أقدر قلت له حاول، ومن قال لا أعرف قلت له تعلم، ومن قال مستحيل قلت له جرب. ولتوضيح هذا كله تعرضنا في هذا الفصل أولا إلى مفهوم القيادة ونشأة القيادة وأهميتها، وثانيا عناصر القيادة ووظائفها وأساليبها، وثالثا أنواع القيادة ومصادرها ومهاراتها، ورابعا تناولنا أنماط القيادة وأبعادها.

المبحث الأول: ماهية القيادة والتطور التاريخي لها.

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة، ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، مما جعلها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين.

سوف نركز في هذا المبحث على مفهوم والتطور التاريخي لها، وكذا أهمي القيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة التنظيمية.

هناك العديد من التعاريف الخاصة من وجهات نظر مختلفة، حيث سيتم التطرق أولا إلى تعريف القيادة ثم نشأة وتطور القيادة.

مفهوم القيادة: إن مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة، ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعاريف الأكثر شيوعا والتي وردت بأساليب وصياغات متباينة.

إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام ألقيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة التنظيمية المدرسة، لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي يسلح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب، ويمكن إيجاز أهم التعاريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي:

عرفها باس BASS: بأنها العملية التي تتم عن طريقها إشارة اهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

وعرفها ليكرت LKERT: بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

وعرفها أوردواي :بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة لتحقيق أهدافها[1].

[1] محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2008 ص ص 56 /57.

ويعرفها تاتسيوم TANNENBAUN: القيادة بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في وقت محدد، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب (المؤثر) لتأثر على سلوك الأتباع (المتأثر) ومن أجل إتباع موقف معين[1].

كما عرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات والإمكانيات المادية والمعنوية المتاحة[2]

المطلب الثاني: نشأة القيادة التنظيمية.

1- المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثمانينات، وتعتبر هذه النظريات نتائج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال تلك الفترة، ويعتبر كل من الأمريكي تايلور (TAYLOR) والفرنسي فايول (FAYOL) من مؤسسي المدرسة الكلاسيكية، وعالم الاجتماع ماركس فيبر(MAX WEBER) في ألمانيا الذين ساهموا في تطوير نظريات الإدارة، لذلك سنتطرق للاتجاهات التالية:

أ-**حركة الإدارة العلمية:** تمثلت في إسهامات رائدها الأول فريديريك تايلور (1856-1915) الذي ركز على تنظيم ورشات الإنتاج على أسس فنية علمية، وهو ما أطلق عليه بالتايلورية أو الإدارة العلمية للعمل.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته أو أبحاثه بعدد من المبادئ والتوجهات المتعلقة بالقيادة التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير. فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه.

وعلى الرغم مما يؤخذ من نظرية الإدارة العلمية إلا أنها أغفلت لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، فقد كانت لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج.

---

[1] عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن،ط1، 2008، ص202.

[2] Chombo, devlopper les habilites de le aderchip,ED vigot, 1998, p109.

ب- **حركة عملية الإدارة:** أبرز رواد هذه الحركة "فايول" وتركز أعماله أساسا على نظرية التقسيم الإداري، فحسب هنري فايول (1841-1925)، فإن نشاطات المنظمة فهي منقسمة إلى ستة مجموعات وهي: وظائف تقنية، تجارية، مالية، محاسبية،إلا من الوظيفة الإدارية، هذه الأخيرة التي تحتوي على خمس عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة، وهي تشكل اليوم ما يسمي بالماج منت،كما تعتبر هذه الوظائف المهام الرئيسية للمدير[1].

ويرى بعض الكتاب أن فايول باستخدام كلمة "إصدار الأوامر" كمهمة من مهام المدير،وأنه يعني بها القيادة والتوجيه للصفات التي يجب توافرها في المدير القائم،وهي صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الإطلاع،والثقافة العامة،والمعرفة المتخصصة بالعمل والخبرة.

ج- **حركة الإدارة البيروقراطية:** رائد هذه الحركة هو عالم الاجتماع الألماني "ماركس فيبر"(1864-1920)، حيث أسهم في تطوير القيادة من خلال تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، ونموذج السلطة التقليدية، نموذج السلطة العظيمة، وقد تعرض في تحليله إلى القيادة في ظل نموذج من نماذج السلطة،وفي ظل نموذج السلطة الرشيدة، تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة،وأحقية الرؤساء في ظل هذه القواعد في إصدار الأوامر أن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد الرسمي تتبع من مركزه القيادي.

أما في ظل نموذج السلطة العظيمة، فإن سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على أنها مقدمة، وفي ظل ذلك أنه لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة، فالسلطة هنا محتكرة، فالقائد هنا يفوض، ويرسم صورته باعتبارها مثالي من خلال التعرض لنموذج التنظيم البيروقراطي.

*تقييم المدرسة الكلاسيكية في مجال القيادة:

بشكل عام فالمدرسة الكلاسيكية مبنية على افتراض هو أن أفضل طريقة تجعل التنظيم أكثر فعالية هي نماذج التنظيمات الرسمية، واعتبارها أن الإنسان مجرد آلة متناسبة و أن له اتجاهات ومشاعر ورغبات تحكم سلوكه.

[1] وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي: القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014، ص4.

وبالتالي تحدد طبيعة اتجاهه، وهو ما أدى إلى رفض هذه المدرسة من طرف المنظمات العمالية، لما فيها من استغلال، وتجريد العامل من كرامته واعتباره آلة.

ونظرا لانعكاسات المدرسة الكلاسيكية على الإنتاج نتيجة لإهمال الجوانب الإنسانية المرتبطة بالقوى البشرية ،أدى ذلك إلى ظهور أفكار جديدة تتعلق بالجانب الإنساني للعامل، وهو ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية[1].

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن هذه المدرسة ارتبط اسمها "بجورج التون مايو" في العشرينيات والثلاثينيات من القرن 20، حيث أكدت دراسته التجريبية على أهمية العامل الإنساني في إنتاجية العامل، كما أكدت نتائج دراسته وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة.

وتعتبر التجارب التي أجراها في شركة جنرال وسترن الكتريك بمصنع هاوثورن (1927-1932) منبع الأفكار والمبادئ التي جاءت هبا مدرسة العلاقات الإنسانية، ومن المبادئ الأساسية التي جاءت بها هذه التجارب أن القيادة تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي،وغير الرسمي، وهذا التقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لحقيق أهداف التنظيم.

*تقييم مدرسة العلاقات الإنسانية:

يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على أن القائد يقوم بدور المسير،حيث يسهل للمرؤوسين الطريق للقيام بالعمل عن طريق اقتناعهم وتعاونهم وإتاحة الفرصة لهم لتنمية، وتحسين قدراتهم، وأنه لا يوجد تعارض بين إشباع حاجات المرؤوسين، وبين تحقيق أهداف المنظمة، ومن النتائج الأساسية التي استمدت من تجارب الهاونورن، أن القيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي،وغير الرسمي، وأن تحقيق هذا التعاون والتقارب يتم عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة، وتحملهم المسؤولية للعمل على تحقيق الأهداف.

[1] وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي: مرجع سابق، ص ص 6/5.

2- المدرسة السلوكية:

بدأ هذا الاتجاه في بداية الخمسينيات 1950 حتى نهاية الستينيات، حيث انتقل الاهتمام من دراسة العلاقات بين التنظيم والعاملين إلى دراسة السلوك البشري والمكونات الشخصية ودوافع السلوك، ومن أشهر روادها كريس أرجيس، أبرهام ماسلو، دوغلاس ماك غريغور، وسنتطرق إلى رواد هذه المدرسة في مجال القيادة كما يلي:

أ- مساهمة أرجيريس كريس:

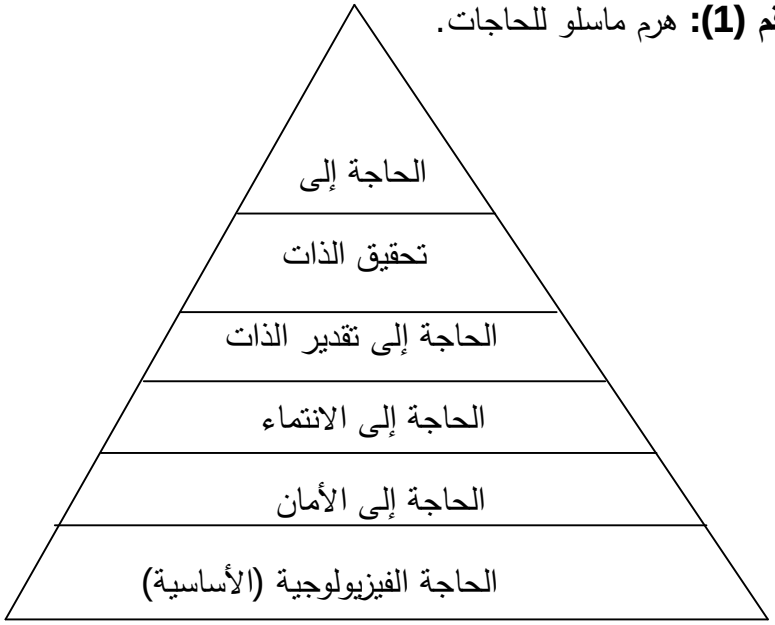
يرى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذي يركز اهتمامه على الأفراد العاملين ومشاكلهم، وتحقيق حدة الرقابة، وبهذا يعمل القائد على توفير الإحساس لدى الفرد بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويفسح له المجال لتحقيق نموه وتطوره، وبالتالي زيادة قدراته في العمل[1].

ب- مساهمة أبرهام ماسلو:

قدم ماسلو نظرية مشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء الفرد، وقد قسم الحاجات حسب أولويتها بشكل هرمي، ورأى بأن الفرد كلما أشبع حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي الإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية،وأن إشباع الحاجة تشكل حافزا لإحداث سلوك معين، والشكل التالي يمثل هرم هرم ماسلو للحاجة.

[1] وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي: مرجع سابق، ص ص 7/6.

الشكل رقم (1): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق عمان، ط3، 2005، ص 52.

يتبين من الشكل أن الفرد يشبع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل توفرها له المؤسسة، وتعتبر القيادة والإشراف الجيد من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة، لذلك تعتبر الحاجات من المعضلات التي يواجهها القائد وعليه دراية وفهم حاجات الأفراد ودرجتها وأهميتها ومن ثم كان للقادة في مختلف مواقعهم للعمل عن إشباع حاجات الأفراد، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

ج- مساهمة دوغلاس ماك غريغور: [1].

قدم ماك غريغور في كتابه "الجوانب الإنسانية في المشروع سنة 1960 وصفا للنظرية (xy)"، وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة والمديرون للأفراد العاملين في مؤسستهم، وطبقا لماك فإن المبدأ المستمد من النظرية x، هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاولة السلطة، أما النظرية (y) فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقادة تعمل على خلق الظروف التي تسمح

[1] وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي: مرجع سابق، ص ص 8/7.

للمرؤوسين ببذل طاقتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة.

***تقييم المدرسة السلوكية في مجال القيادة:** من خلال نظريات المدرسة السلوكية نستنتج أنها ساهمت في إثراء موضوع القيادة من خلال الاهتمام بالفرد والحاجات الإنسانية، وإشباعها بالحوافز المتنوعة، وهي موضوع اهتمام القائد.

4- المدرسة الحديثة: جاءت هذه النظرية أو الاتجاهات بداية السبعينات حتى وقتنا الحالي، فقد أعطت مدرسة الإدارة الحديثة بعدا أفضل لأنظمة الحوافز، في أدوار القيادة، أما فيما يتعلق بالقيادة نفسها، فالمدرسة تركز على الكيفية التي يضع هبا القرار ليس النموذج القيادي المستخدم، كما أنها تؤمن من أنه لا يوجد نموذج أمثل لكل الظروف، كما ظهرت في هذه المرحلة نظريات ودراسات جديدة ركزت على تنمية القيادات في مجال الأعمال وأعطتها بعدا يتماشى والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات ما يوحي إلى صناعة القائد بمعايير إدارة الجودة الشاملة ومن هذا نلاحظ أن القيادة كظاهرة لم تبقى حبيسة دراسات نظرية وتطبيقية تجاوزها الزمن ولكن كأي موضوع من مواضيع إدارة الأعمال والعلوم الإنسانية الأخرى، فإنها تشهد من فترة إلى أخرى تطورا هائلا[1].

المطلب الثالث: أهمية القيادة التنظيمية.

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف. قال تعالى" ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين" البقرة 251، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع إن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم[2]، فأهمية القيادة تكمن في: [3]

1- إن حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

---

[1] وفاء لوقاسي: هناء لوقاسي: مرجع سابق، ص9.

[2] Fiedler, personality and situational Derminants of leadership Effectivenss, in c, wright& Azander(ed), Group Dynamics, p, 368.

[3] كريم بومازونة: القيادة الإدارية وتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية،جامعة البليدة، 2007/ 2008، ص ص 82/81.

2- إنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

3- إنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

4- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

5- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

6- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.

7- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

المبحث الثاني: أنواع القيادة وعناصرها وأساليبها.

المطلب الأول: أنواع القيادة التنظيمية.

إن عملية القيادة هي أن يقوم الشخص التنفيذي أو المدير بتوجيه وإرشاد والتأثير على عمل الآخرين في اختيار الأهداف، وتنقسم هذه الأنواع إلى نوعين وهنا سنتحدث عن كل نوع.

1- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2- **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات[1].

المطلب الثاني: عناصر القيادة التنظيمية.

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا تربط بين أفرادها أي تفاعل فيما بينهم، وتعتمد عملية القيادة على العناصر التالية:

1- **الجماعة(الأتباع):** جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه، وهم الأتباع لكي تتم عملية القيادة لابد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضاءها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها.

2-القائد: هو شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المنشود سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية، ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل: الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، ومحبته للآخرين.

[1] جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص105.

3- **الموقف**: هي ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد، وتتم وجود القائد وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمل والقيم والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها واستقرار الجماعة واستغلالها ووعيها....الخ

وقد تكون ردود الفعل التي يقوم هبا القائد في هذه المواقف سببا لتعزيز مكانته داخل هذه الجماعة.

4- **اتخاذ القرارات اللازمة**: يجب اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.

5- **توزيع المهام**: المهام والمسؤوليات التي يقوم هبا أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

6- **الهدف**: لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين يكون غرض إتمام هذه العملية وعليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس.

ومن خلال هذه العناصر يظهر لنا أنه كي تكون العملية القيادية كاملة لابد من توفر العناصر السابقة الذكر (الجماعة، القائد، الموقف، اتخاذ القرارات، توزيع المهام، الهدف) ذلك أنه لا يمكن تخيل عملية قيادية بدون عنصر من عناصر، فلا تتم عملية القيادة بدون وجود جماعة أو بدون قائد يمثلهم أو بدون هدف يجتمعون لأجله من أجل تحقيق الأهداف[1].

المطلب الثالث:أساليب القيادة التنظيمية.

لقد تأثرت العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين بظهور فلسفات متنوعة حاولت ايجاد العلاقة بينهما فهل هي علاقة سيطرة وتسلط أم علاقة تعاطف وتشارك أم تجمع بين العلاقتين السابقتين؟ ولهذا تعددت الأساليب التي قد يعتمد عليها المدير للتأثير على تابعيه والأسلوب القيادي يعني تلك السلوكيات والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نضجا يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل مجملها أسلوبا، ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة من تلقاء نفسه وبدون مبرر،وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب[2].

وهذا وقد تعددت أساليب القيادة التنظيمية،وسنوجز بعضا منها فيما يلي:

[1] نواف كنعان: مرجع سابق ، ص ص97/89.

[2] أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الدولة للكتاب،ط1، 2013 ، ص 123.

1- القيادة الأوتوقراطية:

مفهوم القيادة الأوتوقراطية: يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية، أو القيادة الاستبدادية(الديكتاتورية)، ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه، حيث كانت القوة ضربا من ضروب الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.

ويعتمد هذا القائد على السلطة الرسمية المخولة له بموجب القوانين والأنظمة، ويميل القادة الذي يستخدمونه إلى حصر السلطة فيهم، والإنفراد في عملية اتخاذ القرارات، ووضع الخطط والسياسات دون مشاركة المرؤوسين في ذلك، ويتم عمل الجماعة بمشاركة القائد وتوجيهه المباشر، وغالبا ما يكون سبب ذلك عدم ثقة القائد بإمكانات المرؤوسين في اتخاذ القرار المناسب، وإذا أطيع القائد الأوتوقراطي، الديكتاتوري، المتسلط، فإن ذلك يتم تجنبا للعقاب الذي قد يفرضه على المسؤولين، ويركز هذا النوع من القادة على المهام المطلوبة، وعلى إنتاجية الجماعة، دون الاهتمام بمشاكل العاملين ومعنوياته[1].

ويتم أداء العمل بكفاءة عالية في الفترات الأولى أكثر منه في ظل القيادة الديمقراطية، كما أن الإنجاز يستمر في مستواه العادي بحضور القائد، ولكنه يقل عن ذلك في حال غيابه.

2- **القيادة الديمقراطية**: تعتمد القيادة الديمقراطية على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع المسؤولية مع إيجاد الدافع للتعاون، وهذا بدوره يجعل من القائد مشاورا لأعضاء قيادته بالشكل الذي يجعل من هؤلاء الأعضاء وحدة متكاملة يشعرون بالثقة والاطمئنان تتمتع بروح معنوية عالية، وأما القيادة التسلطية (الأوتوقراطية) سيكولوجيتها كونها تتسم بالسيطرة، وقد يلجأ إليها أنماط من أصحاب السلوكيات والاتجاهات الشبه استبدادية والتي تعتمد على إعطاء الأوامر وتوقع طاعتها دون مراعاة العوامل الإنسانية، وهذا النوع من القيادات التسلطية هي التي تتسم بالشعور بالعظمة والشك في سلوك الآخرين ، وتوقع المؤامرات منهم، فيلجأون كقيادة إلى أساليب استبدادية في الحكم، ويصدرون التعليمات بالشكل الذي يؤمن جانبهم المؤامرات المزعومة غير مدركين أنهم بذلك يثيرون القلق في نفوس المسؤولين العاملين، ونتيجة لهذا الجو النفسي المعبأ بالانفعال لا يقوم المسؤولين بأي خطوة ما لم يكن لديهم أمر صريح بها، ومن هنا تبدأ السلبيات، وفي مثل هذه الأجواء يضطر المسؤولين

[1] ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، ص 174.

العاملين إلى التقرب للقائد خوفا وتملقا، وينفر البعض منه خوفا، أو لشعورهم بالاعتزاز بالنفس وهذا يخلق جو من الفتنة،ويوقع العقاب ظلما على بعض، وهذا النوع من القيادة يكبت القدرات العقلية للمرؤوسين، ويقتل القدرات الابتكارية أيضا، كما أن الدولة تصبح متخبطة من وقت لآخر بحكم تلك السياسات، وهنا نخرج بمحصلة على أن فلسفة الجماعة للديمقراطية أبعد ما يكون عن القيادة المتسلطة كونها تعمل لتحقيق سعادة أفراد المجتمع، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم النفسية والمالية يعكس القيادة المتسلطة الاستبدادية، فهي تعتمد استشارة الخوف والتهديد لإيجاد دوافع العمل، حيث يعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته، وليس على السلطة الرسمية المخولة له، ويعد الأسلوب الديمقراطي في القيادة معاكسا للأسلوب الأوتوقراطي المتسلط، فهو يعتمد أولا على تطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد والأفراد من خلال إشباع حاجاتهم والاهتمام بهم، والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة، كما يركز هذا النوع أيضا على مشاركة العاملين في مناقشة المشاكل التي يواجهونها ويحثها في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمهم، ويؤمن القائد الديمقراطي بإمكانيات مرؤوسيه،وقدرتهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم، ويؤمن القائد الديمقراطي يدعم جماعات العمل،وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون[1].

3- القيادة المتسامحة: يعطي هذا النوع من القيادة شعور أكبر بالتحرر من ضغوط القيادة، لكن هذا لا يعني عدم أداء التنظيم لمهامه، بل قد تؤدي الضغوط في العمل إلى جو إنساني متسامح يساعد على انسجام العاملين وتلاحمهم.

وتهتم هذه القيادة بتكوين فريق موحد، بحيث يبقى أعضاء التنظيم في حالة حركة، ونشاط وتعاون، وكأنهم في عائلة كبيرة، بحيث يشعر كل عضو بأنه في وضعية تريحه.

ومن ايجابيات هذه القيادة أنها تسهل اندماج الموظفين الجدد، وأنها تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية، أما سلبياتها فإنها أقل إقناع، وتعطي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية أكثر من المهام الرسمية،ولا تضع حدودا واضحة بين التوقيت الشخصي وتوقيت العمل[2].

[1] محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2011، ص80.

[2] محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، ص ص 58/53.

4- **القيادة الفوضوية**: تعطي حرية أكبر للمرؤوسين واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير المتابعة الصادرة من طرف القيادة حتى يشعر العاملون بعدم وجودها، ويسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات الموظفين ومواهبهم، وتدريبهم على اتخاذ القرارات، وهي عوامل هامة ففي تحقيق الفعالية نظرا لتحررها من مركزية القائد في التسيير والقرار خاصة وأنها تسمح لهم بتطوير طريقتهم الخاصة في العمل.

غير أن هذا النمط يكون أيضا مع الذين يقدرون مهامهم، ويشعرون بالمسؤولية وحجم المهام الملقاة عليهم وهم أهل الثقة، لكن هناك موظفين يستغلون هذه الوضعية للتحرر أكثر أعباء العمل والتغيب، وعدم انجاز المهام، من سلبيات هذا النمط القيادي أن الرئيس يكون في نفس الخط مع المرؤوسين، وأن طريقته تسمح بتصنيع الكثير من طاقات ووقت العاملين، لما يجدون أنفسهم مضطرين إلى عمل كل شي مرة واحدة.

لأجل ذلك فإن هذا النمط القيادي يكون فقط مع الذين يقدرون مهامهم ويشعرون بالمسؤولية، وحجم المهام الملقاة علهم، وهم أهل الثقة، لكن هناك موظفين يستغلون هذه الوظيفة للتحرر أكثر من أعباء العمل والتغيب وعدم انجاز المهام، وأوضحت دراسة كروزيه (أن 56 بالمائة من الموظفين غير راضين عن النمط من القيادة ، و27 بالمائة منقسمون، و17 بالمائة راضون[1].

[1] صابرين عطية مرسال: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2014، ص26.

المبحث الثالث: مصادر قوة ومهارات القيادة التنظيمية ووظائفها.

المطلب الأول: مصادر قوة القيادة التنظيمية.

تعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، ويعتمد القادة في المنظمات على مصادر مختلفة للقيادة كالتالي:

1- **السلطة الشرعية**: وهي القوة المستمدة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.

2- **سلطة منح المكافأة**: هذه القوة مصادرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.

3- **القوة القيصرية:** أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.

4- **القوة المبنية على الخبرة**: أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد، حيث ينفرد بهده الصفة من غيره من الأفراد[1].

5- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

6- **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات**: تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحية الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط والسياسات المنظمة[2].

المطلب الثاني: مهارات القيادة .التنظيمية.

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه، وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي:

[1] عبد الوهاب ميروح: السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،2010، ص ص65/64.

[2] هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الثقافة العلمية، ط1، 2010، ص25.

(القائد، التابعون، الموقف) فلابد أن يجوز أو يكسب أربع مهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل، ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1- **المهارات الفنية**: وهي أن يكون القائد مجيدا لعملية متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعية الأعمال التي يؤدونها[1]، عارفا مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكيفية بإنجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل فيما يلي:

- أنها أكثر تحديد من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقيق من توفرها لدى القائد بسهولة، لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل، وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها(القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان والهدف).

2- **المهارات الإنسانية**: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوة، وتحقيق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابة متعاطفة.

3- **المهارات التنظيمية:** هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

[1] جمال محمد عبد الله: مرجع سابق، ص 105.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- **المهارة الفكرية:** هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف[1].

المطلب الثالث: وظائف القيادة التنظيمية.

هناك بعض الوظائف التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

1- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة، إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

2- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراكه.

3- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع، حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب انجازها، وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم انجازها في الوقت المحدد.

6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ أساسي.....الخ.

[1] جمال محمد عبد الله: مرجع سابق، ص106.

7- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير، وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصيته[1].

[1] حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص ص11/9.

المبحث الرابع: أبعاد والعوامل المؤثرة في القيادة ومعوقاتها.

المطلب الأول: أبعاد القيادة التنظيمية.

تتمثل أبعاد القيادة في ما يلي:

1- **التخطيط الإستراتيجي**: يشمل التخطيط الإستراتيجي دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

2- **التنظيم:** يمكن تعريفه على أنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يمتلك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط.

3- **الاتصال**: الاتصال هو عملية منهجية ومنظمة يتفاعل فيها الأفراد أو الناس من خلال الرموز لخلق معاني تفسيرية، كما يعرف بأنه إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية.

4- **الدافعية**: تشمل الدافعية رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وتتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.

5- **صناعة القرار**: إن صناعة القرار هو نشاط يتناول كل الأعمال داخل المؤسسة، ويتم على كافة المستويات الإدارية.

6- المبتاعة والقويم: هي عملية مراقبة الأنشطة للتأكيد من أنها تنفذ كل الخطط لها، وتصحيح أي خطأ قد حدث[1].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في اختبار نوع القيادة التنظيمية.

حاول الباحثان تانيوم وشميدت الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذاته.

كيف يختار المدير أو القائد نمط قيادي دون الآخر؟

ومن خلال محاولاتنا تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب، أو نمط قيادي آخر، ويمكن إجمال هذه الاختبارات فيما يلي:

[1] وفاء لوقاسي، هناء لوقاسي: مرجع سابق ، ص15.

- عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل الخلفية الشخصية، خبراته مثلا: فالمدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

- عوامل تتعلق بالمرؤوسين يمكن مثلا للمدير أن يمنع مرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات، إذا كان لهم الرغبة في تحميل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

وطبيعة المجموعة التي تتم قيادتهم، ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين[1].

المطلب الثالث: معوقات القيادة التنظيمية.

بالرغم من أن الدراسات التي أجريت في مجال القيادة التنظيمية قد أحرزت تقدما في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول إلى نظرية متكاملة للقيادة، وتطور منهج دراستها.

وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

1- الصعوبة النابعة من الخلط بين الجماعة والتنظيم: والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات الكثيرة التي تمت حول موضوع القيادة، حيث استخدم كثير من الكتاب كلا من المعنيين مكان الآخر، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصرها ووجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطا أساسيا لوجود القيادة، كما أن تحديد معنى الجماعة اقتضى التميز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة والذي يعتبر التنظيم شكلا خاصا من أشكالها، فالجماعة العادية تتميز عن التنظيم في أنه قد يكون لها قادة، وقد لا يكون، كأنها قادة أصبحت جماعة منظمة، كما تميز التنظيم كجماعة منظمة بدوره عن الجماعة العادية بأن كل فرد من أفراده له دورا محددا وواجبا يلتزم بأدائه، ويتحمل مسؤولية الإخلال به، كما يشعر أعضائه بالمسؤولية المشتركة لتحقيق أهدافه وكل هذه الأمور تحدد بموجب قواعد موضوعية لتحقيق أهداف مرسوم، ولما كان التنظيم كجماعة

[1] نادية عماري، سهيلة بلعيدي: دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،2015/2014،ص34.

عادية إلى عدم وضوح معنى الاصطلاحيين، وبالتالي عدم وضوح معنى القيادة التي تمارس نشاطاتها في إطار التنظيم.

2- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول اصطلاحي للقائد والقيادة، فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة، وهي لذلك مرادفه في معناها للمكانة أو الوظيفة أو للقيام بنوع من النشاط للجماعة، وأن الفرد يعتبر قائدا في إطار هذا المفهوم في أي موقف اجتماعي، حيث يؤثر أرائه وأعماله على تفكير وسلوك الآخرين، وهذا الفهم يؤكد على أهمية القيادة ويقلل من شأن القائد، ولكن البعض الآخر يرى القيادة خاصية من خصائص الفرد، فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات معينة مثل: القوة البدنية والعصبية، والذكاء وضبط النفس، وغيرها من السمات[1].

هذا بالإضافة إلى أن الموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر متعددة، تناولها بالبحث علماء النفس والاجتماع، وبعضها تناولها علماء القانون والسياسة وكثيرة من جوانبها كان موضوع اهتمام علماء الإدارة، وتركز على الجوانب التنظيمية والإدارية وأدى تركيز كل فريق اهتمامه على جانب معين إلى فهم القيادة من هذا الجانب دون سواه، مما ترتب عليه الإخلاف في معنى القيادة، وأدى كل ذلك إلى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها، مما أفقد هذه التعريفات الشمول، وترتب عليه بالتالي وجود تعريفي جامع للقيادة التنظيمية.

3- وجود اتجاهين نظريين متعارضين في الفكر الإداري أحدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز السلطة ومظهر للسيمات الطيبة والرشد، ويمثل الثاني: النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم، والتي تنظر للقيادة التنظيمية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعي، وأدى اختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة، وربما زاد المشكلة تعقيدا.

كما يري بعض الدارسين ما بذله بعض الكتاب من محاولات للتوفيق بين الاتجاهين السابقين بالتوصل إلى نماذج مثالية للقيادة، مما أدى إلى حدوث فجوة بين هذه النماذج وبين ما هو كائن، حيث كان أفضل التوصل إلى توجهات أو خصائص معينة تتعلق بالقيادة يجب أن يتوفر منها على الأقل.

[1] نادية عماري: سهيلة بلعيدي: مرجع سابق، ص 35.

4- رد الفعل الذي يكون لدى العملاء الاجتماعيين ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست أثارها على مفهوم القيادة التنظيمية وأساليبها فجعل الكثير من أصحاب النظريات الاجتماعية يعارضون كافة المفاهيم الاستبدادية المتعلقة بالتنظيم، كما أن بعض الباحثين رفض خلال دراستهم التجريبية معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الظواهر المتماثلة والمتصلة بالتنظيم باعتبارها مظهرا للتسلط، وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى عملاء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها[1].

[1] نادية عماري، سهيلة بلعيدي: مرجع سابق ذكره، ص37.

خاتمة:

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق أن هؤلاء العلماء والمفكرين اتفقوا على تصنيفات عديدة للقيادة وفقا للخصائص النفسية والسلوكية للقائد، حيث نجد أنهم أكدوا على أن محور القيادة هو ذكاء وقدرة للقائد على اتخاذ القرار في مواجهة المواقف المختلفة، وإقناع الآخرين من أعضاء النخبة والجماهير بهذه القرارات.

حيث تناولنا في هذا الفصل أربعة مباحث، الأول تناولنا فيه مفهوم القيادة ونشأتها وأهميتها، والثاني تناولنا فيه العناصر والأساليب والأنواع، والثالث تناولنا فيه المصادر والمهارات والوظائف، أما الرابع فتناولنا فيه أبعاد والعوامل المؤثرة في القيادة وأهم معوقاتها، حيث تطرقنا إلى هذا من أجل معرفة وفهم مصطلح القيادة بشكل جيد.

الفصل الثالث:
الالتزام التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية، لاستعراض حول مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، أنماطه، العوامل المساعدة في تكوينه، وأبعاده، والمتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

المبحث الأول: طبيعة الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام عادة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي منظمات الأعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه، وزيادة التزامه، مماَ أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة ولمحاولة فهم الالتزام التنظيمي بصورة شاملة سنحاول التطرق إلى العناصر التالية:

_ مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي.

_ خصائص الالتزام التنظيمي.

_ مراحل الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي.

1-مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب وقد اجتهدوا وفي تعريفهم له، للوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي سنورد التعاريف التالية:

التعريف الأول:

هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل في منظمته حتى لو توفرت له ظروف عمل أفضل، ورغبته في إعطاء أكبر جهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها لتحقيق الاستقرار في عضوية هذه المنظمة[1].

[1] محمد مصطفى الخشروم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد، العدد 3، ص 173.

التعريف الثاني:

يشير مصطلح الالتزام التنظيمي إلى تماثل قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه، مع قيم المؤسسة ومعتقداتها وأهدافها، وبذل أقصى جهد مستطاع لتحيق أهدافها والمحافظة على العضوية فيها[1].

التعريف الثالث:

يتناول الالتزام التنظيمي على أنه التزام المنظمة بتحقيق أهدافها كما تظهره سياستها وإجراءاتها وتخصيصها لمواردها، وهو توجه ينظر للتنظيم أو المنظمة باعتبارها كيان موحد[2].

- وانطلاقا من التعريفات السابقة لمفهوم الالتزام التنظيمي يمكن استنتاج التعريف التالي:

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية والديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس لمجد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة والارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ورغبته في استمراره لمزاولة العمل.

أي أن هذا المفهوم يشتمل على القناعة التامة بأهداف وقيم التنظيم والقوة والعمل وبذل الجهد والوقت من أجل تحقيق هذه الأهداف، وأيضا الارتباط العاطفي الذي يربط الفرد بالبقاء في المنظمة.

وتعتبر هذه العناصر الثلاثة.(الاقتناع، العمل، الارتباط الوجداني) من أهم مكونات الالتزام التنظيمي، وافتقاد أحد هذه الجوانب يفقد المفهوم إحدى مضامينه أو عناصره الجوهرية[3].

---

[1] مخلص شياع علي الجميل: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني، المجلد 4، العدد 9 ص 296.

[2] قيس إبراهيم حسين: دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة ديالي دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ص 79.

[3] صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 96.

2_أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد لهذا المفهوم وهي:

1_ إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتنبؤ بعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو دوران العمل، فمن المفترض أن يكون الأفراد العاملين هم هدفها.

2_ إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله في التنظيم لكونه مرغوبا فيه.

3_ إن الالتزام التنظيمي يمكن إن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد أهداف للأفراد في الحياة[1].

4_ يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

5_ إن التزام الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.

6_الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة، كما تكون له رغبة في الاستمرار في المنظمة من أجل بقائها، وبالطبع ليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكون ببعض التصرفات البسيطة فقط، التي تؤكد قوة التزام الفرد تجاه المنظمة، واعتبارا من المنافع التي ذكرناها لاشك أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي مبررة[2].

[1] صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص16.

[2] خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية البحرين، 2006، بدون طبعة، ص 16.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.

من خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية وهي:

1_ يعبر الالتزام التنظيمي على استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2_ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

3_ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد لارتباطه بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

4_ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستقرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب تجاه المنظمة.

5_ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم.

6_ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لفنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

7_ يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية[1].

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية، بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال بكلية التجارة، في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

المطلب الثالث:مراحل الالتزام التنظيمي.

يتولد الالتزام التنظيمي من خلال مصلحة تفاعل قوية متعددة تتمثل في خصائص الأفراد وشخصيتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات المجتمعية والبيئة العامة، وتتضمن خصائص الأفراد والقيم والمعتقدات والمشاعر والاتجاهات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية للإفراد، أما العوامل التنظيمية فتشمل مثلا ليس على سبيل الحصر المناخ التنظيمي وفلسفة الإدارة وممارساتها والحوافز والاتصالات ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية، والمؤثرات المجتمعية المتمثلة في القيم والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من عناصر البناء المجتمعي.

_ ويتشكل الالتزام التنظيمي ويتطور بعدة مراحل تبدأ منذ التحاق الفرد بمنظمة معينة ويعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي.

1_ مرحلة الالتزام:

حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعا لذلك وهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعيا للوصول إلى الفوائد المختلفة من المنظمة.

2_ مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة :

حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين برغبته للاستمرار في العمل المنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها[1].

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة: مرجع سابق، ص 21.

مرحلة التبني:

أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما كانت بأهدافها وقيمها الخاصة.

وقد ذكر العتيبي والسواط، أن أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين وهما:

1_ مرحلة الانضمام للمنظمة: والتي يريد الفرد العمل بها، وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد إنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2_ مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها[1].

[1] أميرة محمد رفعت حواسه، أثر الالتزام التنظيمي، الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص 58.

المبحث الثاني: محددات وأبعاد ومتغيرات الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد جوانب الارتباط بين العاملين والمنظمة ومن خلاله تتحدد قوة ولائهم وتمسكهم بالمنظمة، حيث تترتب عليه جملة من النتائج الإيجابية، ويتعلق هذا الأخير بمحددات وأبعاد وأنماط الالتزام التنظيمي وعليه سنحاول التطرق إلى هذه الجوانب.

المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي.

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل التنظيم، إلا أن دراسات روبرت مارش وماتاري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام وهي:

1_السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي لشكل يساعد على تكوين ما يسمى المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج على مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان، والانتماء ثم الالتزام ثم الولاء التنظيمي.

2_وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والمنظمة أكبر[1].

3_ العمل على تنمية ومشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقل للفرد في موفق جماعي تشجعه على المشاركة والمساهمة

[1] محمد بن طالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 38 .

لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية لتحقيق الأهداف، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقلبهم لروح المشاركة برغبة جامحة وبروح معنوية عالية.

4_ العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد.

5_ تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا على المناخ التنظيمي وعلى المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف[1].

[1] محمد بن طالب العوفي: مرجع سابق ص ص 38/ 39.

المطلب الثاني: أبعاد ودراسة الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

1_ بعد الالتزام العاطفي: الذي اقترحه آلن ومايو (allen et meyrr) حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي غلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

2_ بعد الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة[1].

3_ بعد الالتزام المستمر:

هو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة

[1] ابتسام عاشوري: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيض، بسكرة، 2014، ص ص 52/ 53.

التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر با لارتباط بها.

_أّما إذا أحبَّ الفرد العامل منظمَّة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها، فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية[1].

_ كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى منها:

حدد " ستاو :سيلانيك " 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

_الالتزام الإتجاهي:

والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

_الالتزام السلوكي :

والمقصودبه العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.

_ أمَّا " كيدرون " فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

1_ الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة يجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2_الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبذلها الموظف للاستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل[2].

_ وترى " كانتور" أن الالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

---

[1] خير الدين موسى أحمد: محمد أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية، الهاشمية، 2010، ص ص 12/ 13.

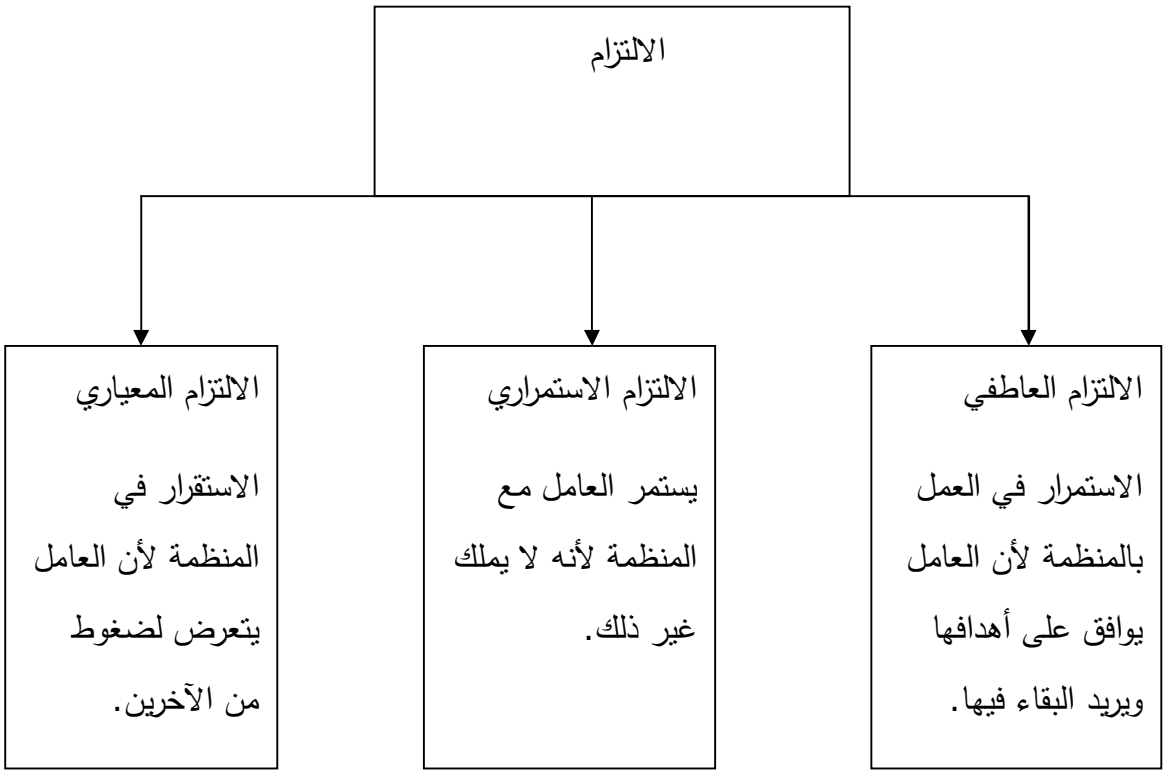
[2] خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق، ص ص 37، 38.

1_الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرِّس الفرد حياته ويضحي بمصالحه من اجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

2_ الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.

3_**الالتزام الموجه**: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة متمثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تعددها.[1]

شكل يمثل أبعاد الالتزام التنظيمي[2].



[1] خالد محمد أحمد الوزان: مرجع سابق، ص 39.

[2] جرين برج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بيسوني إسماعيل: إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2004، ص 56.

المصدر: جيرين برج وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص 56.

المطلب الثالث: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على الكثير من السمات منها:العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز وإلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

_**متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:** أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان الكبار في السن من الموظفين هم الأكثر حرصا في العمل.

_**علاقة الالتزام بمدة الخدمة:** أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد[1].

_علاقة الالتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة الأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام

[1] صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، بدون طبعة، ص 317.

الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي،أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف،أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

_ طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف : أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استمراراً والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة الغير متزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.

_علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

_العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

_العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبياً على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

_ العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي: كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي[1].

[1] صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص 319.

المبحث الثالث: أثار وأنماط الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي فن التنسيق والتواصل بين وحدات التحكم لذلك نجد فيه مجموعة من الأنماط والآثار المترتبة عليه، وهذا ما سنتناوله في بحثنا هذا.

المطلب الأول: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

_ **القسم الأول:** وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

_ **القسم الثاني:** وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي.

1_ الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم.

مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئ على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته، إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد.

وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض عن الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني و الوظيفي[1].

_ ومن تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

_ الروح المعنوية: إن للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة

[1] ابتسام عاشوري: مرجع سابق، ص 61.

الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.

_ الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

_ تسرب العاملين: يعرف " مايو ":(التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات، من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل[1].

2_ الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

_ وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة[2].

[1] ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار النشر و التوزيع، 2003، ص 53.

[2] صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص 312/ 322.

المطلب الثاني: أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كولين، وسمرز، وأسيو (gruen , summer) في دراسة لهم أن الالتزام التنظيمي بعد حالة سلوكية وارتباطا نفسياً نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي[1]:

1_ النمط الوجداني: ويقصد به الشعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرَّف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ممَّا يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وقيم المنظمة ممَّا يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

2_ النمط الاستمراري: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها[2].

3_ النمط المعياري: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام والبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

4_ الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك من خلال الشعور بالافتخار والتعبير عن ذلك من خلال القناعة الذاتية بأهداف المؤسسة وقيمها.

5_ المشاركة: والتي تتم من قبل الفرد وتتبع من رضاه النفسي وبأهمية الأنشطة والأدوار التي تقوم بها المؤسسة.

6_ الإخلاص:الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة[3].

---

[1] حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 192.

[2] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا و الولاء الوظيفي، قيم و أخلاقيات العمل، ط1، عمان، 2011، ص 69.

[3] نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 41 .

المبحث الرابع: ميزات الالتزام التنظيمي.

هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة نتيجة وجود الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث أنه يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة و إنجاز الأعمال بكفاءة عالية وهذا ما سنحاول دراسته في بحثنا هذا:

المطلب الأول: بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.

مما لا شك فيه أن الالتزام التنظيمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، فالالتزام يؤلف جزء من ثقافة المنظمة، ولكن هل الالتزام التنظيمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه؟ إن الإجابة على هذه التساؤلات ليس بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ممسوس ويمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فهو يحمل بعض جوانب الالتزام قبل دخوله للمنظمة.

_أما فيما يخص بناء المنظمة الثقافية للالتزام التنظيمي، فهناك من يشير إلى إمكانية إجراء ذلك من خلال قيام بعض المنظمات باستخدام عدد من الممارسات والإجراءات التنظيمية التي تساعد في بناء الالتزام التنظيمي لدى الفرد داخل المنظمة فقد أشار ديسلر 2003 إلى بعض الممارسات وهي:

1_ وضع أسس للقيم المبدئية للأفراد: إن الأفراد على أصول المنظمة التي يجب الوثوق بها، وعلى مدراء المنظمات أن يعرفوا ذلك ومحاولة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.

2_ ضمان معاملة طيبة وعادلة: أي التعامل الجيد مع كل العاملين وفي كل المواضيع محل الخلاف أو الشكوك من خلال وضع نظام لمعالجة الشكاوي والتظلمات في المنظمة.

3_ وضع نظام قيم لاستخدام أو اختيار العاملين: ويتم ذلك من خلال زيادة مدة العمل التجريبية للعاملين الجدد المرشحين للعمل في المنظمة لقياس مدى التزامهم التنظيمي، فبناء الالتزام يبدأ قبل وليس بعد تشغيل أو تعيين الفرد[1].

[1] سامي إبراهيم حنونة: مرجع سابق، ص 13.

4_ إشعار الموظف بالأمان: لكي يشعر العاملين بالأمان على المنظمة، فعلى المنظمة تبني نظام التوظيف مدى الحياة حيث يضمن الفرد العامل الوظيفة والتطور المستمر من خلال العمل بالمنظمة أو جهة العمل.

5_ وضع نظام للحوافز والمكافآت: لكي يشجع هذا النظام العاملين على الإسهام والمشاركة في أنشطة المنظمة بحيث يعتبرونها ملك لهم وليس كعاملين فيها.

6_ مساعدة العاملين في إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات: ويتم ذلك من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لتوظيف مهاراتهم وتكليفهم بمهام تسير لديهم دوافع التحدي وإثراء وظائفهم، فضلاً عن منحهم المزيد من السلطات التي تمكنهم من ممارسة واجباتهم الوظيفية[1].

[1] سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، ص 177.

المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي.

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال:

_ التوجيه والإرشاد.

_ المراجعة المستمرة للمهمات والتكليفات.

_ وضوح القرارات والتكاليف.

_ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإرشاد بالأداء الجيد.

_ اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.

_ التقييم المستمر للأداء.

_ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء[1].

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام وهي:

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى أرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي تؤثر عليهم.
- ✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة والإحساس بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها[2].
- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العلمية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه إدارتهم ومجال مشاركتهم في

[1] محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، موقع الكتروني/ ar /periodical /www.iugaza .idu .ps./، تاريخ النشر، ماي 2004، تاريخ الإطلاع ، 23 مارس 2018، ص 165.

[2] فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 209.

العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

- ✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فعاليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذلك لأن المؤسسة تبذل ما لديها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.
- ✓ إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تمت معاملة الأفراد على أنهم عوامل الإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل[1].

[1] فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 219.

خاتمة:

انطلاقاً ممَّا سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

الفصل الرابع:
الجانب التطبيقي:

تمهيد:

من خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين السابقين، والذي كان موضوع دراستنا يتمثل في القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، حيث تم تقسيمه إلى فصلين، الأول تحت عنوان القيادة التنظيمية في المؤسسة، والفصل الثاني تحت عنوان الالتزام التنظيمي في المؤسسة، نظرا لما تحصلنا عليه من معلومات ارتأينا إجراء دراسة تطبيقية لتدعيم البحث بمعلومات أكثر وللوقوف على الحقائق الميدانية الملموسة من أجل معرفة العلاقة بين القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ولقد تم تحديد بلدية بوشراحيل لولاية المدية والتي تم من خلالها إجراء التربص التطبيقي لموضوع الدراسة.

كما تطرقنا إلى منهجية الدراسة والإجراءات المتعلقة بها، وتفريغ وتحليل كل المعلومات والبيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد العينة، وفي الأخير تم عرض النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني، البشري، وطريقة اختيار العينة)

أ- المجال المكاني لبلدية بوشراحيل:

1- **تعريف البلدية** على أنها الجماعة الأساسية الإقليمية للدولة[1]،كما تعرف كذلك أنها الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأساسية تحدث بموجب قانون[2].

ومن التعريف الثاني نستنبط بأن البلدية قاعدة لامركزية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتمارس وظائف كثيرة ومهام متنوعة كما أنها تنشأ بموجب القانون، وتتميز كل بلدية عن الأخرى بإقليم واسم ومركز، حيث يقرر تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله بموجب قرار يصدره وزير الداخلية بناء على تقرير الوالي وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي.

2- لمحة تاريخية عن البلدية وتعريفها.

تعريف بالبلدية: انبثقت بلدية بوشراحيل عن التقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب رقم 09/84 المؤرخ في:02/04/ 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد.

الحدود: لها حدود مع سبع بلديات

- من الشمال: بلديتي بعطة والعساوية.
- من الجنوب: بلدية بوسكن.
- من الشرق: بلدية مزغنة وسيدي الربيع وبني سليمان.
- من الغرب: بلدية سيدي نعمان.

المساحة وعدد السكان: تتربع البلدية على مساحة قدرها 210 كلم أي(21000 هكتار) وبذلك تعتبر من أكبر البلديات مساحة في شمال الولاية، بلغ عدد سكانها حسب إحصائيات 2008(11586) نسمة وهو الإحصاء الأخير.

جغرافية البلدية ونشاط السكان: إن مساحة البلدية المقدرة ب 21000 هكتار تتوزع على 11675 هكتار مساحة زراعية أما المساحة المقدرة ب 9325 هكتار فهي مساحة جبلية غابية، ومن خلال هذا

[1] المادة 16 من الدستور المعدل لسنة 2015.

[2] المادة 01 من القانون 11 _ 10 المؤرخ في 2011/06/22 المتعلق بقانون البلدية.

التوزيع يتبين أنها بلدية ذات طابع فلاحي إلا أن المساحة المستقبلية من الأراضي الزراعية فهي تقدر ب 900 هكتار فقط رغم أن البلدية تمر في ترابها أربع أودية(واد العذرات، واد المالح، واد الحد، واد الوزانة)[1].

مجالات التنمية في البلدية:

المنشآت الإدارية: وتتمثل في مقر البلدية وهو عبارة عن فرع إداري أنجز في إطار برنامج القرية الفلاحية في منتصف السبعينيات، ونظرا لتوسع المصالح أصبح لا يلبي حاجيات المصالح.

كما أن هناك فرع بلدي بمنطقة الرواكش في الناحية الشرقية للبلدية، وتتوفر البلدية على مكتب بريدي من الدرجة الثالثة.

المنشآت الصحية:

يوجد ببلديتنا عيادة متعددة الخدمات لا تتوفر على المداومة الليلية، كما تتوفر البلدية على ثلاثة قاعات للعلاج وهي موزعة على مناطق(أولاد علال، أولاد أحمد، الرواكش).

المنشآت التعليمية والتكوينية:

- في ميدان التعليم:

- **التعليم الابتدائي:** تتوفر بلدية بوشراحيل على ثمانية مدارس ابتدائية فهي تزاول نشاطها التعليمي، ويوجد بها 969 تلميذ منهم 481 ذكور و488 إناث.
- **التعليم المتوسط:** تتوفر بلدية بوشراحيل على ثلاثة متوسطات واحدة من الثلاث يتوفر بها النظام الداخلي ونصف الداخلي وعدد التلاميذ الذين يزاولون دراستهم في هذه المتوسطات يقدر ب 978 تلميذا منهم 498 ذكور و480 إناث.
- **التعليم الثانوي:** تتوفر هذه البلدية على ثانوية فتحت أبوابها في موسم 2010/2009 ويزاول بها 567 تلميذ منهم 261 ذكور و306 إناث.

- تتوفر كذلك على روضة أطفال تم إنجازها في إطار مخطط الصندوق المشترك للجماعات المحلية سنة 2008 وأبوابها مغلقة لعدم تقدم أي متعامل في إطار الامتياز لتسيير هذه المنشأة.

[1] معلومات من البلدية.

المطاعم المدرسية:

إن المدارس الابتدائية الثمانية المذكورة سابقا منها ثلاث مدارس تتوفر على مطاعم، أما الخمسة الباقية فتم تهيئة بعض قاعاتها الشاغرة على شكل مطاعم من ميزانية البلدية لضمان وجبات غذائية ساخنة لكل تلاميذ يوميا، أما بالنسبة لمتوسطات فهناك متوسطتين لا تتوفر بهما نصف داخلي(مطاعم)، أما بالنسبة للثانوية فهي تقديم وجبات في إطار النظام النصف الداخلي للتلاميذ اللذين لا يمكنهم التوجه إلى منازلهم خلال منتصف النهار لبعد المسافة.

النقل المدرسي:

استفادت هذه البلدية من ثلاثة حافلات للنقل المدرسي يستفيد من خدماتها تلاميذ المتوسطات الثلاثة وتلاميذ الثانوية، ورغم ذلك ونظرا لشساعة تراب البلدية، فهي في حاجة إلى حافلتين إضافيتين حتى يمكن تغطية النقل المدرسي بشكل كامل.

المنشآت الثقافية والرياضية:

1- القاعات: تتوفر البلدية على قاعة واحدة صغيرة الحجم متعددة النشاطات لا تلبي حاجيات الشباب التثقيفية وحتى الرياضية التي تمارس داخل القاعة.

2- مكتبة البلدية: تم إنجاز مكتبة البلدية وتم تجهيزها بوسائل الإعلام الآلي وكذا الكتب للمطالعة والبالغة عددها: 4764 كتابا.

3- الهياكل الرياضية: تتوفر البلدية على ملعب لكرة القدم تم إنجازه مؤخرا في إطار المخطط البلدي للتنمية وميزانية البلدية فما تم إنجاز ثلاثة ملاعب جوارية منها ملعبين في مركز البلدية وآخر بالفرع البلدي بالرواكش.

الطرق: إن شبكة الطرق في البلدية نوعين:

1- طرق الولائية: هناك طريقين ولائيين:

- الطريق الولائي رقم05: والذي يربط الطريق الولائي رقم 18 بالطريق الولائي رقم 04 على مسافة 22 كلم^2.

- طريق الولائي رقم 04: والذي يربط الطريق الولائي رقم 90 بالطريق الوطني رقم 64 على مسافة 19 كلم^2.

2- الطرق البلدية: وطولها 32 كلم^2 وهي تتوزع إلى:

- الطرق الحضرية: طولها 6كلم^2 طرق حضرية داخل المدينة.

- مسالك طرق تربط المداشر ببعضها البعض طولها16 كلم.

- طرق قصيرة المسافة لفك العزلة عن المداشر طولها 10 كلم^2 انحزت مؤخرا بالمقاييس التي تنجز بها الطرق ينقصها التعبيد فقط.[1]

المياه الصالحة للشرب:

في ميدان توفير المياه الصالحة للشرب إن معظم المساكن بالبلدية موصولة بالماء الصالحة للشرب سواء كانت منها حضرية أو ريفية، وتحتوي شبكة المياه الصالحة للشرب على:

- 05 مناقب مجهزة بمحطات الضخ.

- 03 منابع طبيعية مهيئة ومجهزة بمحطات الضخ.

- 16 خزان بسعة 1000م^3

الصرف الصحي:

طول قنوات الصرف الصحي 15 كلم^2 تشمل المنطقة الحضرية والتجمعات السكانية الريفية المحاذية لمقر البلدية.

الكهرباء الريفية:

تبلغ نسبة التغطية بالكهرباء 95.....

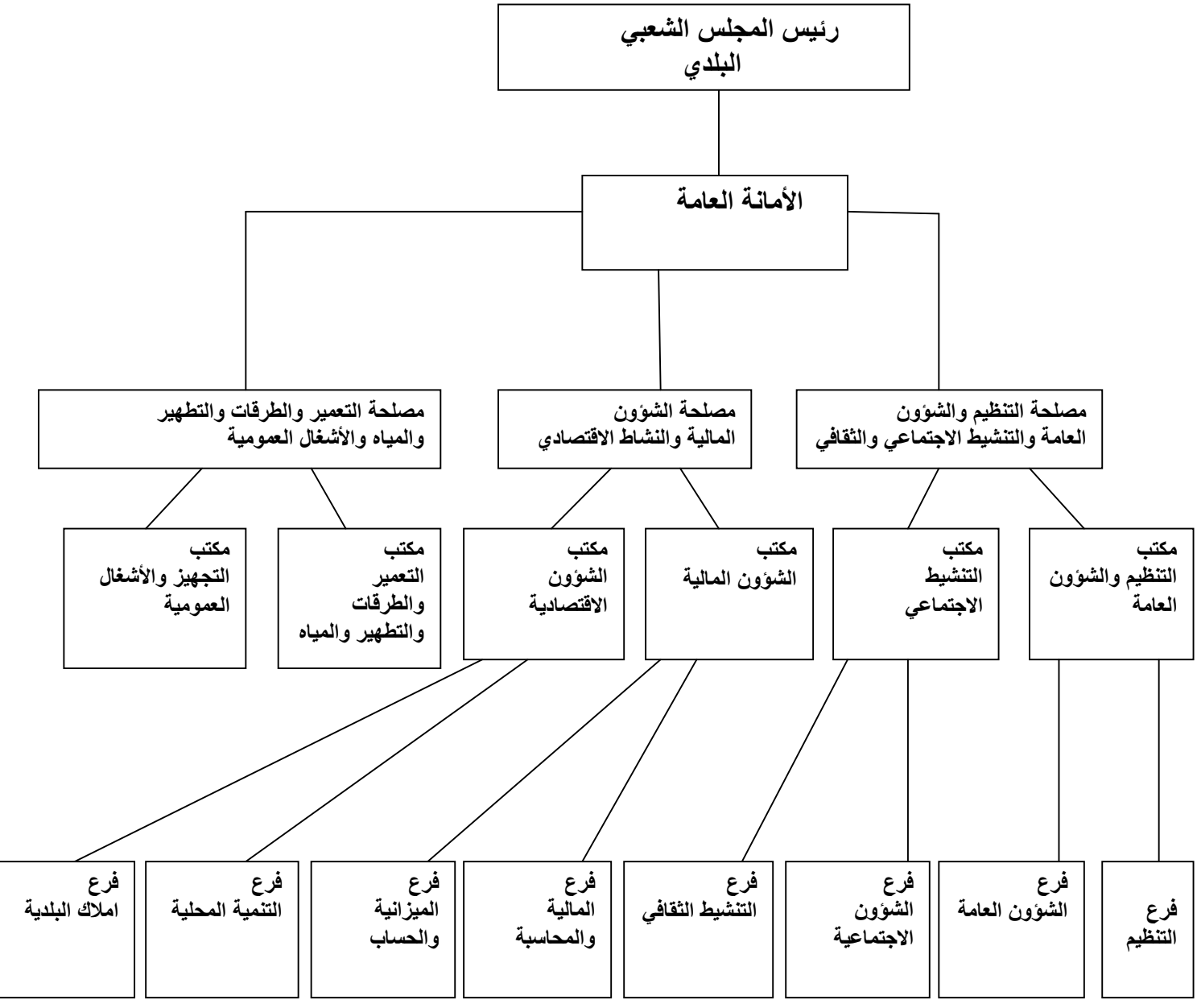
[1] معلومات من البلدية.

السكن:

1- السكن الاجتماعي: تتوفر على وعاء عقاري لاستقبال السكن والتجهيزات العمومية يقدر ب: 43 هكتار مقتطعة من النظام الغابي طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 445/94 الصادر بتاريخ: 1994/12/17، حيث تم استغلال 31 هكتار.

2- السكن الريفي: استفادت البلدية في البرامج السابقة ب: 388 سكن لدعم البناء الريفي وفي سنة 2010استفادت ب: 30حصة السكن الريفي.[1]

3- الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوشراحيل.



[1] معلومات من البلدية.

4- الهيكل الإداري لمصالح بلدية بوشراحيل:[1]

1- الأمانة العامة:

- القيام بتنفيذ المداولات

- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات المسلمة الوصية والأمور المتعلقة بتسيير المنتجين.

- تسيير المستخدمين.

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينهما ورقابتها.

- التخطيط والكيفية.

2- المصالح:

أ- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الإجتماعي والثقافي: تنقسم إلى مكتبين وهما

المكتب الأول: مكتب التنظيم والشؤون العامة وينقسم إلى فرعيين.

الفرع الأول: التنظيم ويتكلف بما يلي

- المنازعات والتنظيم

- الحماية المدنية

- الشرطة البلدية

- الحالة المدنية

- الانتخابات

- الاستقبال

- إعلام وتوجيه الجمهور

الفرع الثاني: الشؤون العامة ويتكلف بما يلي

- الخدمة الوطنية

- سجلات المجاهدين

[1] معلومات من البلدية.

- إحصاء السكان والإسكان

- الفلاحة والتجارة

مكتب التنشيط الاجتماعي: وينقسم إلى فرعين

الفرع الأول: الشؤون الاجتماعية ويتكلف بما يلي

- المسائل الصحية والاجتماعية (النظافة، التلقيح والرقابة)

- النشاط الاجتماعي بصفة عامة (المعوقين، المسنين، المعوزين، المحتاجين بصفة عامة)

- الطفولة

- الشغل والعمل

- الشؤون الاجتماعية المدرسية

- تشغيل الشباب

- المسائل المتعلقة بالسكن

الفرع الثاني: التنقيط الثقافي ويتكلف بما يلي

- الرياضة

- السياحة والترقية

- التكوين والتمهين

- التربية والتعليم

ب- مصلحة الشؤون المالي والنشاط الاقتصادي: وينقسم إلى مكتبين هما

المكتب الأول: مكتب الشؤون المالية وينقسم إلى فرعيين:

الفرع الأول: المالية والمحاسبة ويتكلف بما يلي:

- تسديد مرتبات العمال

- تصفية الفواتير والحالات المالية

- إيداع سندات تحصيل الإيرادات

الفرع الثاني: الميزانية والحساب ويتكلف بما يلي[1]

- إعداد الميزانية والحساب الإداري
- وكالة الإيرادات
- المزايدات

المكتب الثاني: مكتب الشؤون الاقتصادية وينقسم إلى فرعين وهما:

الفرع الأول: التنمية المحلية ويتكلف بما يلي:

- المخطط البلدي للتنمية
- الصندوق المشترك للجماعات المحلية
- المصالح العمومية البلدية(أسواق، المصالح، المقاولات)
- الصناعة
- الصفقات والاتفاقيات

الفرع الثاني: الأملاك البلدية ويتكلف بما يلي:

- الاحتياطات العقارية والتجزئات
- تسيير أملاك البلدية المنقولة وغير المنقولة

مصلحة التعمير والطرقات والتطهير والمياه والتجهيز والأشغال العمومية وتنقسم إلى مكتبين وهما:

المكتب الأول: مكتب التعمير والطرقات والتطهير والمياه ويتكلف بما يلي:

- التخطيط العمراني(مخطط التعمير البلدي)
- الاحتياطات العقارية (الوصف التقني)
- التنظيف (الأوساخ، الصلبة والسائلة)
- حماية البيئة
- المياه والتطهير

[1] معلومات من البلدية.

- الإنارة العمومية والمساحات الخضراء

المكتب الثاني: مكتب التجهيز والأشغال العمومية ويتكلف بما يلي:

- الدراسات التقنية والبرمجة
- الانجاز والصيانة ومتابعة المشاريع البلدية بصفة عامة
- المخازن العامة
- حظيرة عتاد البلدية[1]
- النقل

ب- المكان الزماني لبلدية بوشراحيل.

لقد قمنا بالتربص في بلدية بوشراحيل لولاية المدية في الفترة الممتدة من 02 أفريل إلى 20 أفريل 2018، وذلك بغرض جمع المعلومات حول موضوع دراستنا القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

ج- المجال البشري وطريقة اختيار العينة.

ومجتمع الدراسة أو البحث في دراستنا هذه يمثل جميع العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم، حيث قمنا باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تتصف بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي وبحجم معين لها نفس الفرصة (الاحتمال) لتختار كعينة من ذلك المجتمع، ويمكن الحصول على عينات عشوائية بسيطة باستعمال جداول أعداد عشوائية، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في بلدية بوشراحيل البالغ عددهم 70 عاملا، حيث نجد 25 عاملا متقاعد، و45 عاملا دائمين منهم 35 إداريين و10 مهنيين، ولقد تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة التي تم اختيارها والتي يتكون عدد أفرادها من 60 فرد، حيث قدم لنا المسؤولين بالمؤسسة المساعدة في توزيع الاستمارة وحث العاملين على تعبئتها بكل موضوعية وصدق، وقمنا بتحديد حجمها من خلال استخدام المعادلة الإحصائية التالية، مع العلم أن العدد الإجمالي لعمال البلدية كما ورد سالفا هو 70 عاملا[2].

[1] معلومات من البلدية.

[2] معلومات من البلدية.

حجم العينة= $\frac{N1}{1+\frac{1-N1}{N}}$

N=385 بطريقة 95%

=N حجم مجتمع البحث(70).

المطلب الثاني: المنهج المستخدم للدراسة وطرق جمع المعلومات.

أ- طرق جمع المعلومات:

للتغلب على إشكالية نقص المعلومة، وعدم قدرة الحصول عليها في بعض الأحيان تم اعتماد مجموعة من الأدوات والمناهج المختلفة بغرض الوصول لأكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تخدم موضوع البحث.

1- الوثائق والسجلات: وهي إحدى أدوات جمع البيانات، وتقدم هذه الوثائق والسجلات الكثير من المعلومات للباحث حول دراسته وفي هذا الصدد يقول"غنيشا وزميله" أن الوثيقة مادة توفر معلومات وإرشادات، وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية فلقد قمنا بمجموعة من الوثائق والسجلات التي قمنا على الحصول عليها من البلدية والتي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمركب وتوزيع العاملين على أقسامه، وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم توزيع عليها الاستبيان.

2- المقابلة: تعد المقابلة استبانه يقوم من خلالها الباحث يجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المفحوص، كما تعد أيضا بأنها لقاء يتم بين الشخص المقابل(الباحث أو من ينوب عنه) الذي يقوم بكرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجوبين وجه لوجه ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات على الاستمارات، وتهدف المقابلة للوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة إلى التعرف على ملامح ومشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.[1]

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد أجريت المقابلة مع بعض المسؤولين والإداريين وبعض العمال.

3- الملاحظة: تعرف الملاحظة بأنها عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن، كما تعد الملاحظة أداة أساسية هامة في الأبحاث العلمية لاسيما في العلوم الاجتماعية، حيث تعد تلك المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة،

[1] منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007، ص94.

حيث ساعدت الملاحظة في البحث على تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين في المركب وذلك بملاحظة سلوك الأفراد وردود أفعالهم، ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستمارة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والاستياء أحيانا والتحفظ أحيانا أخرى[1].

4- الاستبيان: باعتبار أن الاستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الاستعانة هبا في جمع عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبر عن أرائهم وشعورهم حول موضوع الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي توفرها المقابلة والملاحظة، وقد تم إعداد هذا الاستبيان بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد الاستبيان منها التدرج والأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها، ويتم أيضا الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المحرجة والتي تمنع الأفراد عن الإدلاء بالبيانات الواقعية[2].

وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور: المحور الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية اشتمل على 7 أسئلة مرقمة من 1 إلى 8 أسئلة.

بينما يتناول المحور الثاني على محورين هما:

المحور الأول: العبارات الخاصة بالقيادة التنظيمية اشتمل على 15 سؤال مرقمة من 9 إلى 23.

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالالتزام التنظيمي اشتمل على 13 سؤال مرقمة من 24 إلى36.

ب- المنهج المستخدم:

انطلاقا من موضوع دراستنا وفهمنا للمنهج باعتباره هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، لذلك الباحث ليس حرا في اختياره للمنهج وإنما طبيعة المشكلة المراد بحثها وخصائصها المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراتها والأهداف التي يضعها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها وهي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره.

[1] غريب سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرف الجامعية، مصر، 1986،ص 286.

[2] غريب محمد سيد أحمد: مرجع نفسه، ص 286.

- ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن المنهج الوصفي التحليلي هو المناسب لهذه الدراسة، حيث لا يمكننا الوقوف على موضوع القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي إلا من خلال وصف الواقع.

إن الدراسات الوصفية هي التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري أو أي نوع من الظواهر التي يرغب الشخص في دراستها[1].

ولكي يكون الباحث أقرب إلى الدقة يجب أن يتعدى مستوى الوصف إلى تحليل الظواهر الموصوفة والكشف عن العلاقة بينهما.

فليس الهدف من الدراسة هو وصف القيادة التنظيمية، وإنما الكشف والبحث اذا كانت هناك علاقة بين القيادة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيم.

- إلى جانب المنهج الوصفي اعتمدنا على المنهج الكمي وهو طريقة منظمة ومنسقة لجمع وتحليل البيانات التي تم جلبها من مختلف المصادر ويتطلب استخدام الأدوات الحاسوبية والإحصائية والرياضية لاستخلاص النتائج، ويسعى البحث الكمي إلى قياس المشكلة وفهم مدى تأثيرها بالبحث عن نتائج قابلة للقياس على عدد أكبر من الأفراد[2].

- وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أننا استعنا ببعض البرامج الإحصائية لتفريغ البيانات وتبويبها لاسيما برنامج(SPSS).

[1] محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي التصميم، المنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1982، ص77.

[2] رابح تركي، مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص129.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض المواصفات الأساسية للعينة.

1- المحور الأول: جداول البيانات الشخصية.

الجدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	36	%60
أنثى	24	%40
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(01) والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس،حيث نجد نسبة 60% ذكور، في حين نجد 40% إناث، ويرجع ذلك أن سبب العنصر النسوي في العمل الإداري والقيادي في أغلب المؤسسات الوطنية بما فيها البلدية منخفضة بالنسبة لنسب الرجال بسبب اضطلاعهم بمهام أخرى كرعاية البيت والأولاد، وعدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف ذات طبيعة تقنية وميدانية خاصة المتعلقة بتنفيذ المشاريع الخاصة بالبلدية، وعدم تبلور فكرة رئاسة المرأة على مجموعة من الرجال في والمجتمع عموما والإدارة على وجه الخصوص.

الجدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10	25	%41.66
10 – 20	10	%16.66
20 – 30	13	%21.66
أكثر من 30	12	%20
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم02 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، حيث نجد نسبة 14.66% يتمركزون في فئة(أقل من 10 سنوات) وهم حديثوا التوظيف بالنسبة لباقي الموظفين، ليتمركز الربع الثاني في فئة (10- 20 سنة) بنسبة 25%، ونسبة 21.66% من أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أقدميتهم بين (20- 30 سنة)، و20% من الموظفين مدة خدمتهم تقع في فئة (أكثر من 30 سنة)، والملاحظ على هذه الأرقام أن المؤسسة سائدة في تحديث الموارد البشرية يخلق مناصب شغل جديدة لفئة الشباب خرجي الجامعات، وبالطبع تفسر أصغر نسبة في هذا الجدول بالذين سيحالون التقاعد.

الجدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية.

الرتبة	التكرار	النسبة
إطار	30	%50
عون تحكم	20	%33.33
عون تنفيذ	10	%16.66
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم(03) والذي يمثل توزيع الأفراد حسب الرتبة المهنية، حيث تبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه إطارات وتمثلت نسبتهم في مجتمع البحث ب 50%، كما تأخذ فئة التحكم نسبة 33.33%، ثم يليها شاغري فئة عمال التنفيذ بنسبة 16.66%.

و الهدف من هو توضيح الفئات المهنية وبالتالي المناصب من أجل تسهيل العمل البحثي، والمساعدة على كشف العلاقة بين القيادة التنظيمية في المؤسسة والالتزام التنظيمي من أجل تسهيل عملية التحليل حسب التدرج في الأسئلة المتواجدة في الاستمارة.

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	4	% 6.66
متوسط	11	%18.33
ثانوي	20	%33.33
جامعي	25	%41.66
المجموع	60	%100

يمثل الجدول التالي عرضا للمستوى التعليمي للعاملين المتواجدين على مجتمع البحث، يهدف هذا التصنيف إلى معرفة المستويات العلمية الأكثر تواجدا بالنسبة للبلدية من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن مجتمع البحث في أغلبه ذو مستوى جامعي مما تظهره هذه النسبة وهي 41.66%، ثم يليه مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 33.33% من مجتمع البحث، أما المستويات الباقية بنسبة ضئيلة، فمستوى المتوسط يمثل 18.33% فقط في حين نجد نسبة 6.66% مستوى ابتدائي.

وهذا يدل على أن مستوى العاملين ذو مؤهلات واختصاصات علمية والوظائف المشغولة تتناسب مع طبيعة عملهم، حيث أن أغلبية المجتمع من خريجي الجامعات، حيث بلغت نسبة 41.66% .

فهذا يعني أن العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة والمصالح هم نخبة متعلمة ومثقفة ومؤهلة لأداء مهامها على أكمل وجه.

الجدول رقم(05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	20	%33.33
متزوج	35	%58.33
مطلق	03	%05
أرمل	02	%3.33
المجموع	60	%100

يمثل الجدول التالي عرضا للحالة العائلية التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث، يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الحالة العائلية للعاملين اللذين ينتمون وظيفيا للمؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبيتهم متزوجين بنسبة 58.33%، ثم تليها نسبة 33.33% عزاب، والباقي نسب ضئيلة بنسبة 5% مطلق و 3.33% أرمل.

ويعني هذا أن أغلب العاملين لديهم مسؤوليات عائلية تجعلهم مرتبطين بالعمل داخل البلدية لضمان مستوى معيشتهم.

المحور الثاني: جداول الفرضية(01).

القيادة التنظيمية هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم.

الجدول رقم(06): يبين العلاقة بين جنس المبحوثين والتعارض مع أهداف القائد.

		الرأي في التعارض بين أهداف القائد والعمال							
		نعم		لا		نوعا ما		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الجنس	ذكر	20	%64.52	12	%41.38	04	%13.8	36	%60
	أنثى	13	%44.82	11	%35.48	00	%00	24	%40
المجموع		33	%55	23	%38.33	04	%6.66	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(06) الذي يبين العلاقة بين جنس المبحوثين والتعارض ومع أهداف القائد، حيث نجد أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور بنسبة 60% لا يرو ن تعارض بين أهداف القائد والعمال تدعمها نسبة 64.52%، تليها جنس الإناث بنسبة 40% الذين كذلك لايجدون هناك تعارض بين أهدافهم وأهداف قائدهم تدعمها نسبة 44.82%.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن معظم المبحوثين من كلا الجنسين في المؤسسة قد صرحوا بعدم التعارض بين أهداف القائد والعمال، وهذا راجع لعدة اعتبارات منها وجود علاقات رسمية وغير رسمية بينهم، وهذا ما أكده التون مايو في تجربته بوجود علاقات الثقة مع الإدارة والممثلين داخل الجماعة، وأن العمال لا يسلكون ولا يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكونها باعتبارهم أعضاء في الجماعة[1].

[1] لوكا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية، والتربوية، جامعة منتوري، 2006، ص 32.

الجدول رقم(07): يبين العلاقة بين المستوى الدراسي والمشاركة في اتخاذ القرار.

		السماح بالمشاركة في القرار							
		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المستوى الدراسي	ابتدائي	00	%00	00	%00	04	%100	04	%6.66
	ثانوي	14	%51.86	04	%14.81	09	%33.33	27	%45
	جامعي	17	%58.62	03	%10.34	09	%31.04	29	%48.33
المجموع		31	%51.6	07	%11.67	22	%36.66	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (7) الذي يبين العلاقة بين المستوى الدراسي والمشاركة في اتخاذ القرار، أن نسبة الذين صرحوا برأيهم حول مشاركتهم في اتخاذ القرارات بالنسبة لحاملي شهادات جامعية نسبتهم 48.33% مدعمة بنسبة 58.62% المسموح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، ثم تليها حاملي شهادة ثانوي بنسبة 45% مدعمة ب 51.86% المسموح لهم في اتخاذ القرارات.

وهذا يدل على بلدية بوشراحيل تعطي الأولية الكبيرة لحاملي الشهادات الجامعية باعتبارهم أكفاء وذوي خبرة، كما أن ذوي المستوى الثانوي لا يقلون عنهم أهمية وهذا راجع لعدة اعتبارات لاسيما أقديمتهم وخبرتهم المهنية داخل البلدية، فقد كانت لهم الأسبقية في المهنة، في ذلك الوقت لا لعدم توفر الكفاءات الجامعية، وقد أشار التون مايو في هذا السياق في نظريته المتعلقة بالعلاقات الإنسانية بأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هم أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاه من حيث الإنتاجية[1].

[1] لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 32.

الجدول رقم(08): يبين العلاقة بين اهتمام القائد بالشكاوي ومدى اعتبار القائد قدوة.

		السماح بالمشاركة في القرار							
		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
اهتمام القائد بالشكاوي	نعم	36	%80	00	%00	09	%20	45	%75
	لا	04	%57.14	03	%42.86	00	%00	07	%11.66
	نوعا ما	04	%50	04	%50	00	%00	08	%11.33
المجموع		44	%73.3	07	%11.67	09	%15	60	%100

توضح لنا النتائج المتحصل عليه من الجدول الذي يوضح العلاقة بين اهتمام القائد بالشكاوي ومدى اعتبار القائد قدوة، حيث نجد 75% من أراء المبحوثين يرون أن القائد قدوة، حيث نجد 75% من أراء المبحوثين يرون القائد قدوة وهم يمثلون نسبة 80% مع اهتمامه بشكاويهم، فيما نلاحظ كذلك نسبة 57% من العمال الذين يرون أن قائدهم لا يهتم بالشكاوي.

من خلال هذه النتائج نخلص إلى أن معظم المبحوثين يعتبرون القائد قدوة و أكدوا على اهتمامه بالشكاوى باعتبار القائد له ضمير مهني و أخلاقي يجعله يهتم بمشاعر العاملين، والاهتمام بانشغالاتهم لكي تكون هناك أهداف تخدم المؤسسة بصفة عامة والفرد بصفة خاصة، في حين أن العمال الذين يرون أن القائد لا يهتم بالشكاوى يعود إلى إن رئيس بلدية بوشراحيل ينتخب لأول مرة ويترشح لهذا المنصب[1].

كما إن الجانب النظري للدراسة يشير إلى أن المهارة الفنية للقائد الإداري أساس المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وان اهتمام القائد بشكاوي العمال يحقق من خلاله القادة الإداريون أداء فعالا

[1] محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إداراتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص24.

وتأثير إيجابي عالي الدرجة في الموظفين لحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة، ويشار في هذا المقام ان مساعدة القائد للعمال واهتمامه بهم يؤدي إلى زيادة الأداء وتحسينه داخل المنظمة، ويصبح العامل مواظبا في عمله، وعليه يصبح القائد والجهاز الإداري بشكل عام مساعدا لهم وليس وسيلة تستعملها المنظمة للتحكم أو معاقبة العاملين وسماع شكاويهم ينمي نوعا من العلاقات الإنسانية بينهم وبين عمالهم وهو ما يمكن أن يؤثر ايجابيا على نفسية العمال[1].

[1] محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص24.

الجدول رقم(09): يبين العلاقة بين طريقة القائد في اتخاذ القرار ومدى اتخاذ القائد قدوة من طرف العمال.

		اعتبار القائد قدوة							
		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
طريقة اتخاذ القرار	منفردا دون استشارة	07	%46.67	03	%20	05	%33.33	15	%25
	منفردا ثم يحاول الإقناع	16	%100	00	%00	00	%00	16	%26.66
	يستشير العمال	10	%100	00	%00	00	%00	10	%16.66
	يشرك بعض العمال	11	%57.90	04	%21.04	04	%21.05	19	%31.66
المجموع		44	%73.33	07	%11.67	09	%15	60	%100

تلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يبين العلاقة بين طريقة القائد في اتخاذ القرار، ومدي اتخاذ القائد قدوة من طرف العمال،حيث نجد نسبة31.66% الذين صرحوا بمدى اعتبار القائد قدوة لهم، وهم فئة العمال الذين يشركهم في اتخاذ القرار بنسبة 57.90% تليها النسب المتقاربة التالية: 26.66% و25% حيث أن كلا النسبتين يتخذ فيهما القائد منفردا في اتخاذ القرارات تدعمها النسبتين: 46.67% و100%.

وهذا دليل على أن القائد في المؤسسة يشرك بعض العمال في صنع القرار وهذا راجع إلى أن بعض العمال لديهم خبرة وكفاءة تجعل القائد يمنحهم الثقة، وهدا ما يجعله قدوة لهم باعتبار أن بعض العمال يمتلكون استراتيجيات تخص المؤسسة لا يملكها القائد نفسه.

وفي هذا المقام أوضح بحث وليت وأيت تفوق نمط القيادة الديمقراطية مقارنة بالنمط الأوتوقراطي، حيث أن القيادة الديمقراطية تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات، غير أن النمط الأوتوقراطي بسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف[1].

الجدول رقم(10): يمثل العلاقة بين الأقدمية في العمل وتفويض صلاحيات القائد للموظف.

		الاستفادة من تفويض القائد						المجموع	
		نعم		لا		أحيانا			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأقدمية	أقل من 10	16	%36.36	13	%29.55	15	%34.09	44	%73.33
	10 - 20	09	%69.23	04	%30.77	00	%00	13	%21.66
	20 - 30	03	%100	00	%00	00	%00	03	%05
المجموع		28	%46.66	17	%28.33	15	%25	60	%100

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلقة بالعلاقة بين الأقدمية في العمل وتفويض صلاحيات القائد للموظف، يبرز لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة أجابوا بآرائهم حول الاستفادة من تفويض القائد وهي 73.33% التي أقدميتهم في العمل(أقل من 10 سنوات)، تدعمها

[1]العايب رابح: مدخل إلى مبادئ علم نفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري،2006، ص50.

نسبة 36.36%، تليها فئة العمال التي أقدميتهم من(10- 20 سنة) بنسبة 21.66% مدعمة بنسبة 69.23%.

نستنتج من خلال تحليلنا للجدول أن القائد يفوض صلاحياته للعمل الجدد والتي تكون لديهم خبرة وكفاءة مهنية، وكذلك للعامل الذي تكون لديه أقديمة، وهذا راجع إلى عدة اعتبارات من بينها أن القائد يولي ثقته بمن هم أقدم في المهنة، وذلك بسبب الاحتكاك بين هؤلاء العمال بالقائد بصفتهم واعيين بطبيعة العمل داخل المؤسسة.

كما تختلف طريقة التصرف من مسؤول لآخر من حيث التصرف والسلوك مع العمال، وهو ما يؤكد مدى الارتباط الوثيق بين حسن التعامل الإنساني والمهارة الإدارة عموما.

المحور الثالث: جداول الفرضية الثانية.

الالتزام التنظيمي اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

الجدول رقم(11): يبين العلاقة بين الأقدمية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار.

		السماح بالمشاركة في القرار							
		نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأقدمية	أقل من 10	22	%50	07	%15.9	15	% 34.1	44	%73.33
	10- 20	09	%69.23	00	%00	04	%30.77	13	%21.66
	20- 30	00	%00	00	%00	03	%100	03	%05
المجموع		31	%51.67	07	%11.67	22	%36.66	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يمثل العلاقة بين الأقدمية في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث نجد نسبة 73.33% الذين أدلوا بآرائهم حول السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار وتدعمها نسبة 50% والتي أقدميتهم (أقل من 10 سنوات)، تليها نسبة 21.66% من فئة المبحوثين التي أقدميتهم(من10- 20 سنة) بنسبة 69.23% المسموح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

وهذا مؤشر على أن للعمال الحق في المشاركة في اتخاذ القرار داخل البلدية وذلك بموجب خبرتهم المهنية وأنهم ذوي مستوى عالي، وكذلك العمال الذين لديهم أقدمية في العمل تمنحهم الإدارة الثقة بموجب أن لديهم تجارب سابقة في هذا الميدان.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المرؤوسين تعد أحد أهم أسباب نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها،حيث يبين شستر برنارد في نظريته المتعلقة بقبول السلطة تقترح أن السلطة تتبع من رغبة المرؤوسين في الاستجابة بدلا من قوة المركز الوظيفي[1].

الجدول رقم(12): يبين العلاقة بين الحالة العائلية والرغبة في تغيير مكان العمل.

		الرغبة في تغيير مكان العمل				المجموع	
		نعم		لا			
		ك	%	ك	%	ك	%
الحالة العائلية	عازب	15	%75	05	%25	20	%33.33
	متزوج	24	%60	16	%40	40	%66.66
المجموع		39	%60	21	%35	60	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يبين العلاقة بين الحالة العائلية والرغبة في تغيير مكان العمل، حيث نجد نسبة66.66% ممن أدلو بآرائهم حول الرغبة في تغيير العمل تدعمها نسبة60% من

[1]محمد المولدي مارسيط: الإدارة بين نوازع الجمود وتيارات الإبداع، مؤتمر القيادة والإبداع والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص60.

المتزوجين الذين أقروا بالرغبة في تغيير مكان العمل لو جاءتهم فرصة عمل أخرى أحسن، كما نجد نسبة 33.33% من العمال العازبين الذين يفضلون تغيير مكان عملهم إذا أتيحت لهم فرصة أخرى مدعمة بنسبة 75%.

من خلال تحليلنا لهذا الجدول يتبين لنا أن أغلبية العمال المتزوجون ببلدية بوشراحيل تراودهم فكرة تغيير مكان العمل لو أتيحت لهم الفرصة وهذا راجع إلى عدة اعتبارات منها عدم قدرته على تلبية حاجيات أسرته من راتبه في هذا العمل، كما نجد أيضا الفئة الشبابية تنفر من العمل، راجع ذلك إلى نقص في الأجر، أو عدم وجود حوافز وترقيات، وكذلك نجد أن الفئة الشبابية لا تحب الضغوط الموجودة داخل العمل.

وفي هذا الصدد يشير رواد مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الحوافز بأنواعها(المادية والمعنوية)، كلما توفرت للعامل، كلما زاد هذا في تحفيزهم وإحساسهم بالرضا، كما ركزت أيضا على أن الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم وليس أداة إنتاجية وآلة مجردة من الحس والشعور والعواطف والأفكار والاحتياجات[1].

الجدول رقم(13): يبين العلاقة بين صفة الموظف بالمؤسسة والرغبة في تغيير مكان العمل.

		الرغبة في تغيير مكان العمل					
		نعم		لا		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
صفة الموظف	دائم	37	%63.79	21	%36.21	58	%96.66
	مؤقت	02	%100	00	%00	02	%3.33
المجموع		39	%65	21	%35	60	%100

من خلال معطيات الجدول الذي يبين العلاقة بين صفة الموظف بالمؤسسة والرغبة في تغيير مكان العمل، حيث نجد نسبة 96.66% الذين صرحوا بآرائهم حول الرغبة في تغيير مكان العمل مدعمة

[1] محمد المولدي مارسيط: مرجع سابق، ص61.

بنسبة 63.79% من الموظفين الدائمين الذين أدلو برغبتهم في تغيير مكان العمل عكس فئة المؤقتين، حيث نجد نسبة 36.21% من الدائمين غير الراغبين في تغيير مكان العمل عكس فئة المؤقتين، حيث نجد نسبة منخفضة جدا من يريدون منهم تغيير مكان عملهم والمسجلة 3.33%.

وهذا مؤشر على أن العمال الدائمين تكون رغبتهم أكبر في تغيير العمل وهذا راجع لعدة أسباب منها عدم حصولهم على ترقية أو زيادة في الأجر لتحسين مستواهم المعيشي، أو وظيفته الحالية لا تتماشى مع تخصصه العلمي، أو إلى الفروق الموجودة داخل البلدية.

وعليه تبعا لنتائج الجدول تتأكد أهمية طريقة تسيير القائد للعمل في المحافظة على استقرار الأداء وتوازنه، حيث أن النمط القيادي الجيد من طرف القائد له دور وأهمية في المحافظة على الاستقرار وزيادة الأداء وتوازنه داخل المنظمة موضوع الدراسة، ولهذا فإن تكوين المشرف وتأهيله مهنيا أصبح أمرا ضروريا ومن الوسائل الحديثة التي تتبعها المؤسسات في تحسين وتطوير أساليب قادتها من أجل زيادة الاستقرار والرقي، لأن العنصر البشري وخاصة المسؤول على الجماعة ما يجب أن يكون لديه وعي وثقافة وأهمية ذلك العامل داخل المؤسسة[1].

الجدول رقم(14): مدى رأي العمال في قرارات الإدارة.

قرارات الإدارة لصالح الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	31	%51.66
لا	07	%11.66
أحيانا	22	%36.66
المجموع	60	%100

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول، نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن قرارات الإدارة تخدم مصلحة موظفيها وهم يمثلون نسبة 51.66%، تليها نسبة 36.66% الذين قالوا أن قرارات الإدارة لصالحهم في بعض الأحيان، أما بالنسبة للذين عارضو هذه الفكرة فهي نسبة ضعيفة بلغت 11.66%.

[1] رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص42.

يبرز لنا من خلال النتائج بأن أغلبية العمال يؤيدون بأن الإدارة وقراراتها تخدم مصالحهم، وهذا راجع لاعتبارات منها توافق أهداف الإدارة مع أهداف الموظفين، وذلك لتلبية حاجيات المواطن أو لتكتسب الإدارة ثقة موظفيها[1].

الجدول رقم(15): مدى اشتراك العامل في اتخاذ القرار.

السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
نعم	33	%55
لا	08	%13.33
أحيانا	19	%31.66
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها أن معظم الموظفين يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 55%، تليها نسبة 31.66% من الموظفين الذين يرون بأنه أحيانا ما تتاح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، في حين نجد نسبة 13.33% الذين صرحوا بعدم السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار.

من خلال النتائج نجد أن غالبية العمال مسموح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، وقد تكون هذه القرارات تخص الإدارة أو الموظف، وهذا بسبب تخصص العامل وخبرته في أدائه بتلك المهام أو أقدميته في العمل.

وفي هذا الصدد تبعا لهذه النظرية(نظرية صنع القرار) فللقائد وظيفتين الأولى هي الأداء والثانية اتخاذ القرار، حيث يكون في بعض الأحيان استشاري بدل مشاكل العمال لكنه وحده من يقرر، وفي نفس السياق يشير YOTTON أن القرارات المتخذة بالمشاركة تحظى بقبول من المرؤوسين فترتفع الروح المعنوية لكنها تأخذ وفقا من القائد والمنظمة، بينما القرارات الأوتوقراطية سريعة وفعالة لكنها تسبب

[1] رابح كعباش: مرجع سابق، ص43.

الاستياء وتؤدي إلى انخفاض وتراجع الأداء، وعليه فمهمة القائد هي اختيار أنسب وسيلة لاتخاذها من خلال عدة عوامل كجودة القرار ودرجة قبوله من طرف المرؤوسين ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة[1].

جدول رقم(16): مدى سعي المؤسسة في تطوير مهارات العمال.

سعي المؤسسة لتطوير مهارات العمال	التكرار	النسبة
نعم	39	%65
لا	21	%35
المجموع	60	%100

يمثل الجدول التالي عرضا لسعي المؤسسة لتطوير مهارات العمال، حيث نلاحظ نسبة 65% من العمال الذين صرحوا بأن المؤسسة تسعى لتطوير مهارات العمال، في المقابل نجد 35% ينفون ذلك.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أغلبية العمال اتفقوا على أن المؤسسة تسعى إلى تطوير مهارات العمال، وكان تبرير غالبيتهم على ذلك أن البلدية تقوم بدورات تكوينية للعمال لتحفيزهم على تطوير قدراتهم وحبهم للعمل، وكذلك بفضل النصائح والتوجيهات التي يقدمونها لهم والتي عادة ما تكون بطريقة صحيحة ومقنعة، لذلك فإن المهارة في التعامل مع الناس قد تؤثر على المسؤول في نقل واستغلال مهارته الفنية لحث وتوجيه مرؤوسيه لأداء المهام والنشاطات اليومية[2].

[1] لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص35.

[2] لوكيا الهاشمي: مرجع نفسه، ص36.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.

في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته التي تم طرحها في البداية، حيث خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج ستناقش بشيء من التفصيل والإيضاح في هذا المطلب.

إن الهدف الأول و الأساسي من إجراء دراستنا الميدانية ببلدية بوشراحيل كان من أجل التعرف على" القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، ومنه مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تسيير المنظمة، وكذا تحقيق الأهداف العامة والخاصة لكل من المؤسسة والموظفين.

ولدراسة وإبراز العلاقة بين القيادة التنظيمي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة، ارتكز البحث على الفرضية الرئيسية التالية:" تساهم القيادة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي".

1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

وقد نصت الفرضية الأولى للدراسة على" القيادة التنظيمية هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غايات منشودة، وبناءا على النتائج التي تضمنتها الجداول، وحسب أراء المبحوثين نجد:

✓ أن معظم المبحوثين من كلا الجنسين(ذكر وأنثى) يصرحون بعدم وجود تعارض بين أهداف القائد والعمال، حيث نجد نسبة الذكور 64.53%، ونسبة الإناث 44.82%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06).

✓ كما وجدنا أيضا أن بلدية بوشراحيل تعطي الأولوية في اتخاذ القرارات لحاملي الشهادات الجامعية باعتبارهم أكفاء وذوي خبرة، وكذا المستوى الثانوي بدورهم لا يقلون أهمية بحكم أدميتهم في المهنة بنسبة 58.62% جامعي و51.86% ثانوي وهي نسب متقاربة جدا، وهذا ما نجده في الجدول رقم(07).

✓ كما توصلنا أيضا من خلال النتائج إلى أن أغلبية المبحوثين يعتبرون القائد قدوة لهم، وأكدوا على اهتمامه بالشكاوي، وكذا الاهتمام بانشغالاتهم بنسبة 80%، وهذا ما نوضحه في الجدول رقم(08).

✓ كما أننا استخلصنا أن القائد في المؤسسة يشرك بعض العمال في صنع القرارات بنسبة 57.90%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(09).

✓ كما توصلنا إلى أن رئيس بلدية بوشراحيل حسب أراء المبحوثين أنه يفوض بعض من صلاحياته للعمال التي تكون لديهم خبرة وأقدمية في العمل بنسبة 69.23%، حسب ما جاء في الجدول رقم(10).

إذن ومن هذه النتائج نستنتج أنه كلما كانت القيادة التنظيمية واضحة في قراراتها كان هناك تنسيق وتكامل بين الأفراد والرؤساء يتمتعون بالخبرات والمهارات، كلما عمل ذلك على زيادة كفاءة وقدرة

المرؤوسين، وبما أن القدرة عل العمل هي أحد طرفي معادلة الأداء فإنها تعمل على تحسين وزيادة أداء الموظفين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

وقد نصت الفرضية الثانية على "الالتزام التنظيمي اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"

من خلال النتائج يتضح لنا:

✓ أن للعمال حق في المشاركة في اتخاذ القرار داخل البلدية سواء كانوا موظفين جدد أو ذوي أقدمية فهذه المؤسسة تعمل على آلية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ولا يعتمدون على المركزية في اتخاذ القرارات بنسبة 69.23% وهذا مايوضحه الجدول رقم(11).

✓ كما توصلنا كذلك إلى أن أغلبية العمال العزاب منهم والمتزوجون بالبلدية يفضلون تغيير مكان العمل لو أتيحت لهم فرصة عمل أفضل بنسب متقاربة 75%عزاب و60% متزوجون، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(12).

✓ كما استخلصنا كذلك أن العمال الدائمين تراودهم فكرة تغيير مكان العمل بنسبة 63.73%، وهذا ما تبين في الجدول رقم(13)).

✓ كما وجدنا أن أغلبية العمال يؤيدون قرارات الإدارة ويرون أنها تخدم مصالحهم بنسبة 51.66%، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(14).

✓ واستنتجنا أيضا أن معظم العمال مسموح لهم بالمشاركة في صنع القرارات التي قد تكون تخص الإدارة أو الموظف بنسبة 55%، وهذا ما نجده في الجدول رقم(15).

✓ حيث وصلنا أيضا إلى أن المؤسسة تسعى لتطوير مهارات العمال بنسبة 65%، وهذا ما يبينه الجدول رقم(16).

إذن ومن خلال هذه النتائج نستنتج أنه كلما كانت الإدارة تخدم لصالح الموظف، كلما كان هناك اندماج بين الفرد ومنظمته عن طريق التعامل مع الإدارة، حيث يكون هناك اتصال وانسجام بين الأفكار، ومنه يجدون سهولة أكثر في تنفيذ قراراتهم لأنهم أكثر حرية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3- نتائج الفرضية الرئيسية:

التي تقول" تساهم القيادة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي"

من خلال استنباط النتائج المتحصل عليها من مختلف التساؤلات للدراسة والتمعن فيها قصد توظيفها للمساهمة بشكل فعال في بلورة الطرح العلمي والعملي حول موضوع دراستنا" القيادة التنظيمية في

المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، أين قمنا بإجراء دراسة ميدانية ببلدية بوشراحيل ولاية المدية نجد أن:

القيادة التنظيمية تعتبر من أهم سمات العصر ومن أكثر الظواهر تأثيرا على الفرد، كما أن هناك مصادر متعددة للقيادة التنظيمية فمنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه ومنها ما هو متعلق بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بالإدارة أو الموظف، فقد وجدت هذه الدراسة أن ممارسة القادة الإداريين والمتمثلة في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاهتمام بالشكاوي، وهذه تعتبر مهارات يمارسونها بشكل كبير عن طريق تشجيع العمال على طلب المساعدة من رؤسائهم عند وقوع مشكلات في العمل لزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي والتنسيق بين أفراد التنظيم من خلال فهمهم في قرارات الإدارة التي تخدم مصالحهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات التي تخص الإدارة أو الموظف وهذا لتحقيق الغايات المنشودة.

الخاتمة العامة

خاتمة:

القيادة التنظيمية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات فبالقيادة تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يأتي إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالمورد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سر نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم بحكمة حتى يقبلون على أداء أعمالهم برغبة واقتناع ورضا، ولقد تبين من خلال الدراسة أن القيادة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والتي لها علاقة قوية بالتزام الأفراد العاملين بالمؤسسة، والتي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، إن تحقيق التزام العاملين هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لها لما له الأثر الإيجابي على نجاحها وذلك من خلال الثقافة التي تحملها كل مؤسسة وترسخها لدى الأفراد العاملين بها، فالتقدير والاحترام بين زملاء العمل والإدارة ومنح العاملين فرص لسماع شكواهم واقتراحاتهم وأرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تركيز المؤسسة على القيم الإيجابية كالتركيز على العمل و الإنجاز، كلها تعتبر قيم وعادات وأعراف ومعتقدات وتوقعات تنظيمية تحملها ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك العاملين بالمؤسسة، فيظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم، ومدى شعورهم بالانتماء لها، بالإضافة إلى الشعور بالاعتزاز لها، ويظهر أيضا في تحقيق الرغبة بالعمل و الاستمرار في المؤسسة من خلال الشعور بالسعادة والرضا في البقاء بالعمل فيه، وعدم دوران العمل وعدم التغيب والتأخر الدائم في العمل، كلها متغيرات ومؤشرات قد تزيد من درجة الالتزام التنظيمي أو تخفض منه، إذن فالقيادة التنظيمية لها علاقة قوية وموجبة بالالتزام التنظيمي، حيث تمثل القيادة التنظيمية المحرك الأساسي لالتزام العاملين وبالتالي نجاح أي منظمة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة الكتب:

- أحمد قوارية: فن القيادة المركزية على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر.
- أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي، الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004.
- جرنبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بيسوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004.
- حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- خالد محمد أحمد الوزان: مناخ التنظيم وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
- رابح تركي: مناهج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- سامي إبراهيم حماد حنونة: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية،2005.
- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دائر وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2003.
- صابرين عطية مرسال: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2014.س
- صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2005.
- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، شارع زكرياء غنيم الإبراهيمية، 2005.

- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
- عماري نادية، بالعيدي سهيلة: دور القيادة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2014-2015.
- غريب سيد أحمد: تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986.
- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

قائمة المذكرات:

- كريم بو مازونة: القيادة الإدارية والتحديات التغيير في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية ولاجتماعية، جامعة البليدة، 2007-2008.
- لوقاسي وفاء، لوقاسي هناء: القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، 2014-2015.
- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار النشر والتوزيع، 2003.
- مبروح عبد الوهاب: السلوك القيادي وعلاقته بالجافية لدى العمال، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2010.
- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح: الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، عمان، ط1، 2011.
- محمد الغريب عبد الكريم: البحث العلمي للتصميم، المنهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1982.
- محمد بن طالب العوفي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة لضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.
- محمد صاحب سلطان: إدارة المؤسسات الإعلامية، أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.

- محمد هاني محمد: إدارة وتنظيم وتطوير العمل، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 1999.
- هاشم حمدي رضا: إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الثقافة العلمية، ط1، 2010.

قائمة المجلات:

- أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الدولة للكتاب، ط1، 2013.
- جمال محمد عبد الله: إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- قيس إبراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة ديالي، جامعة السليمانية.
- محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1.
- محمد مصطفى الخرشوم: تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق، المجلد3، العدد3، 2011.
- مخلص شياع علي الجميل، العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد9، 2012.
- ناصر قاسمي: الصراع داخل المنظمة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1.
- يوسف حسن يوسف: التمويل في المؤسسة الاقتصادية، الدار التعليم الجامعي، للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.

قائمة المراجع الأجنبية:

- Chombo, devlopper les habilites de le aderchip, ED vigo,1998p 109.
- Fiedler , personality and situational Derminants of leadership Effectivenssn, inc, wright / AZander(ed), Group Dynamics, P 368.
- John kotteR , Quest ce que le leadership harvard business in leadership editions dorganisations paris 6eme ed 1999, p58 .

مواقع إلكترونية:

- محمد جودت محمد فارس: العلاقة بين الثقة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، موقع الكتروني/ www.iugaza .idu .ps./ar /periodical، تاريخ النشر، ماي 2004، تاريخ الإطلاع ، 23 مارس 2018، ص 165.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الموضوع: استبيان

نحن طلبة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية زعراط حميدة وسليماني سهام مستوى 02 ماستر تخصص عام الاجتماع تنظيم وعمل نتقدم إليكم بهدف الوثيقة التي بين أيديكم بغرض معالجة أحد مواضيع الساعة في التنظيم المؤسساتي بعنوان القيادة التنظيمية في المؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وذلك تحت إشراف الأستاذ "تشادي عبد القادر"والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة الهدف منها خدمة البحث العلمي لا أكثر ،وكن أخي وأختي على ثقة بأنها لن تستخدم لأي نوع من الأغراض الشخصية.

هذا و نتقدم لكم بالشكر والعرفان على تعاونكم معنا في خدمة البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن:.....

3-الفئة المهنية:

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

4-الأقدمية في المؤسسة:

من1-10 سنوات ☐

من 10-20 سنة ☐

من 20-30 سنة ☐

أكثر من 30 سنة ☐

5- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

6-الحالة الاجتماعية:

أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق ☐

7- نوع الوظيفة:

متعاقد ☐ دائم ☐

المحور الثاني: القيادة التنظيمية هي فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحذ هممهم لبلوغ غاية منشودة.

7- هل تعتقد أن قائدك؟

-يولي الأولوية بالاهتمام بالعمل ☐

- لا يهتم إلا بالعمل والإنتاج ☐

- لا يعطي اهتمام كافيا لكليهما ☐

8- هل قائدك يستند في قيادته على؟

- ما يراه هو صحيح ☐
- لا يستند على شيء ☐
- أخرى أذكرها.....

9- هل تعتقد أن هناك تعارض بين أهداف قائدك وأهداف العمال في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

10- هل يعتمد قائدك على أسلوب الملاحظة الشخصية لمراقبة العمال؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

11- هل يهتم قائدك بالملاحظة على أمن وسلامة العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

12- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوع هذه القرارات؟

- تحديد الأهداف ☐
- تحديد خطط وبرامج العمل ☐
- القرارات الإستراتيجية ☐
- تحديد إجراءات العمل ☐
- المتعلق بمسارك المهني ☐
- أخرى أذكرها.....

13- ما هي طريقة قائدك في اختيار القرارات بشكل عام؟

-يتخذ القرارات ثم يعلنها للعمال ☐

- يتخذ القرارات ثم يحاول إقناع العمال ☐

- يستشير العمال في صنع القرارات ☐

- يشترك بعض العمال في صنع القرارات ☐

14- هل يفوض قائدك الإداري جزء من سلطاته لتحسين العمل؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

في حالة الإجابة بنعم. ما هو السبب؟

غياب القائد ☐ عدم الإصغاء ☐ العجز عن الإقناع ☐

15- هل يجمع قائدك شكاوي العمال؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

إذا كانت الإجابة بنعم أو نوعا ما. ما هو موقفه؟

يهملها ☐ يسعى إلى حلها ☐ يرفعها إلى من أعلى درجة منه ☐

16- هل قائدك الإداري يؤمن بأهداف المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

في حالة الإجابة بنعم.هل يحث العمال على تحقيقها؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

17- هل تعتبر قائدك مثل جيد وقدوة حسنة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

في حالة الإجابة بنعم.في أي مجال؟

- تقسيم العمل الإضافي ☐

- احترام النظام الداخلي للمؤسسة ☐

- الشخصية السوية ☐

- طريقته في العمل ☐

- المعاملة الحسنة ☐

- أخرى أذكرها.....

18- في حالة وجود مشكلة طارئة في العمل. ماذا تفعل؟

تبادر بحلها ☐ تطلب تدخل قائدك ☐ أخرى أذكرها.....

19- ماذا يفضل قائدك الإداري في عماله؟

الالتزام باللوائح والتعليمات ☐ يفضل المبادرة والإبداع لحل المشكلات ☐

أخرى أذكرها.....

20- هل تحصل من قائدك الإداري على خبرة ومهارات في العمل؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

في حالة الإجابة بنعم. ما نوع هذه الخبرات والمهارات؟

-.....

21- هل يحاول قائدك إزالة الصعوبات التي تواجهك في العمل؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

22- هل يقدم كل قائد المساعدة أثناء قيامك بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

في حالة الإجابة بنعم.ما طبيعة هذه المساعدة؟

- توجهات إرشادية ☐

- معاونة في الأداء ☐

- أخرى أذكرها.....

المحور3: الالتزام التنظيمي اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

23- هل تغير مكان عملك إذا أتيحت لك الفرصة ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم .لماذا؟

بسبب تدني الأجر ☐

عدم وجود حوافز ☐

عدم وجود ترقية ☐

أخرى أذكرها.....

24- هل تهتم الإدارة بوجهة نظر العمال في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

25- هل معظم القرارات التي تتخذها المؤسسة تستهدف مصلحة موظفيها؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26- هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابات بنعم .فما نوع هذه القرارات؟

قرارات إدارية ☐

قرارات تخص الموظف ☐

أخرى أذكرها.....

27- هل تصل إلى عملك في الوقت المحدد؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

28- هل تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز الأعمال في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

29- هل هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل التنظيمي داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

30- هل تساعد المؤسسة في عملية التنسيق والتواصل بين العاملين؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

31- هل تقوم الإدارة بتزويد العاملين بقوانين العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

32- هل مهارات العاملين تتناسب مع طبيعة المهام الموكلة إليهم؟

نعم ☐ لا ☐

33- هل تسعى المؤسسة إلى تطوير مهارات العاملين لتحقيق أهدافها؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم. كيف ذلك؟

- عن طريق إقامة دورات تكوينية ☐
- وضع نظام حوافز حسب المهارة ☐
- أخرى اذكرها.....

34- هل تشجع المؤسسة العاملين على إحداث تغيير؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم . فما نوع هذه التغييرات؟

- تغيير السلوك ☐
- تغيير الإستراتيجيات ☐
- تغيير الأهداف ☐
- أخرى اذكرها.....

35- هل تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشكل مستمر؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة نعم. كيف ذلك؟

-.....