

جامعة الجزائر 2 بلقاسم سعد الله
قسم علم الاجتماع
مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع المنظمات المناجمت

الموضوع :

القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي
في المؤسسة الاقتصادية:

"دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (بمدينة الجلفة)"

مذكرة ضمن مستلزمات نيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة :

* بوكربوط عز الدين

* جريدة ابتسام

الموسم الجامعي
2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء :

الحمد لله الذي بفضلہ تم الصالحات و الحمد لله الذي أحق بالشكر فله

جزاء الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

اهدي هذا العمل المتواضع إلى نور عيناى و قرتهما و إلى من جعل الله دار

الخلد تحت أقدامها أهدىها إلى : أمى

إلى روح أبى رحمه الله

إلى سندي فى الحياة و شريكى إلى الغالى زوجى العزيز "عمار"

إلى من يضيؤون لى الطريق و يساندونى إخوتى : محمد ، بلخير ، طاهر

، احمد

إلى حبيبائى أخواتى : جميلة ، فاطمة ، مسعودة

و إلى كل طالب علم .

كلمة شكر

نحمد الله و نشكره جزيل الشكر الذي حفظنا ورعانا ووهبنا القدرة و

وفقنا لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز مذكرتنا

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور " بوكربوط عز الدين "

له كل الشكر و التقدير

و إلى من لا تحصى عليا بنصيحة و المساعدة زميلتي أختي " طيفور

حنان " لها كل الشكر و التقدير وكل زملائي .

و اشكر أسرتي التي تحملت معي الكثير في إنجاز هذا العمل .

الفهرس

الفصل الأول : المدخل المنهجي للدراسة

- 1-أسباب اختيار الموضوع 06
- 2-أهداف الموضوع 07
- 3-أهمية الموضوع 07
- 4- الإشكالية 08
- 5-فرضيات الدراسة 09
- 6-المنهج الموظف في الدراسة 13
- 7-تحديد المفاهيم المفتاحية في الدراسة 13
- 8-الدراسات السابقة 17

الفصل الثاني : القيادة الإدارية

- تمهيد 27
- المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية 27
- المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية وعناصرها 27
- المطلب الثاني : المفاهيم المتداخلة و المتشابهة 36
- المطلب الثالث : أهمية القيادة في الإدارة 39
- المطلب الرابع : وظائف القيادة في الفكر الإداري و أنواعها 42
- المبحث الثاني : القيادة في الفكر الإداري 48
- المطلب الأول : القيادة في الفكر القديم 48
- المطلب الثاني : القيادة في الفكر الحديث 54
- المطلب الثالث : القيادة في النظريات الكلاسيكية الحديثة 60
- المطلب الرابع : القيادة في المدرسة الحديثة للإدارة 65
- المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية 65

المطلب الأول : المدخل الفردي للقيادة الإدارية	66
المطلب الثاني : المدخل السلوكي للقيادة الإدارية	67
المطلب الثالث : المدخل الموقفي لنظريات القيادة الإدارية	74
المطلب الرابع : المدخل المشترك لتفسير القيادة الإدارية	82
خلاصة الفصل	85

الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

تمهيد	87
-المبحث الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي	87
المطلب الأول : المعنى الفكري للالتزام التنظيمي	87
المطلب الثاني : تمييز الالتزام عن بعض المتغيرات و المتشابهات	92
المطلب الثالث : خصائص الالتزام التنظيمي	94
المطلب الرابع : أهمية الالتزام التنظيمي	95
-المبحث الثاني : مراحل و مداخل الالتزام التنظيمي	97
المطلب الأول : مراحل تطور الالتزام التنظيمي	97
المطلب الثاني : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي	99
المطلب الثالث : أنواع الالتزام التنظيمي و أبعاده	105
المطلب الرابع : العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي	109
-المبحث الثالث: نظريات و مداخل تنمية و نتائج الالتزام التنظيمي	114
المطلب الأول : مداخل تنمية الالتزام التنظيمي	144
المطلب الثاني : نظريات الالتزام التنظيمي	115
المطلب الثالث : طرق قياس الالتزام التنظيمي	119
المطلب الرابع : نتائج الالتزام التنظيمي	121
خلاصة الفصل	123

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد	127
-------	-----

أولاً : مجال الدراسة 127

ثانياً : طريقة المسح المتبعة في الدراسة 131

ثالثاً : المنهج المستخدم في الدراسة 132

رابعاً : التقنيات المستخدمة في الدراسة 133

خامساً: مواصفات مجتمع البحث 135

الفصل الخامس: عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تحليل نتائج الفرضية الأولى : أثر إشراف القائد على الالتزام التنظيمي 142

استنتاجات الفرضية الأولى 161

تحليل نتائج الفرضية الثانية : أثر أساليب رقابة القائد على الالتزام

التنظيمي..... 163

استنتاجات الفرضية الثانية 174

تحليل نتائج الفرضية الثالثة : أثر أساليب اتخاذ قرارات القائد على الالتزام

التنظيمي 177

استنتاجات الفرضية الثالثة 190

استنتاجات عامة 182

الخاتمة 196

قائمة المراجع..... 199

الملاحق..... 207

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	135
02	توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	136
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	137
04	توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل	138
05	توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية	139
06	طبيعة علاقة القائد مع العمال و الإقديمة	142
07	علاقة العمال مع القائد و التوافق مع قيم المؤسسة	144
08	أثر توجيه القائد على تحفيز و انتماء العمال	146
09	سهولة الاتصال مع القائد و الشعور بالراحة في العمل	147
10	تصرف القائد في حل مشكلات العمل و رضا العمال	149
11	ثقة القائد في العمال و الشعور بالانتماء الوظيفي	151
12	أثر أسلوب القائد على حب العمال للعمل	152
13	منح القائد الحرية في الأداء للعمال	154
14	المبادرة في العمل	156
15	إمكانية تغيير العمل في حال وجود مؤسسة أحسن	158
16	انجاز العمال للمهام في الوقت المحدد	163
17	حرص القائد على انجاز المهام و رضا العمال	165

167	عدم انضباط القائد و أثره على التزام العمال	18
169	حرص القائد على الأداء و دوره في الحضور الدائم للعمال	19
170	أسلوب المتابعة اللصيق للقائد و أثرها على مردودية العمال	20
171	التغيب عن العمل	21
172	رقابة القائد للمهام بشكل دوري و استمرار العمال في المؤسسة	22
177	مناقشة القائد لأفكار مرؤوسيه و الانضباط في العمل	23
179	أهمية الأخذ باقتراحات و آراء العمال من طرف القائد	24
180	اتخاذ القرارات الفردية للقائد و رغبة الاستمرار في المؤسسة	25
181	مشاركة العمال في الاجتماعات و الانتماء	26
183	تقديم عمل إضافي بدون أجر	27
185	مركزية قرارات القائد و رضا العمال	28
187	الاهتمام بسمعة المؤسسة	29
188	استمرار العمال في المؤسسة	30

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
47	ترتيب الوظائف الإدارية للقيادة	01
72	نموذج الشبكة الإدارية	02
75	أنماط الرقابة	03
76	نموذج فيدلر في فعالية القيادة الإدارية	04
78	نموذج تاننباوم و شميدت لأنماط القيادة الإدارية حسب الموقف	05
79	الأنماط القيادية و جاهزية التابعين	06
103	الالتزامات التنظيمية للمداخل المتعددة	07
109	أبعاد الالتزام التنظيمي	08
113	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	09

مقدمة

مقدمة

القيادة ظاهرة اجتماعية واكبت الإنسان منذ نشأته فقد عرفت تطورا سائرا تطور المجتمعات فالإنسان بحاجة إلى جماعة وقيادة وإدارة تسيير أموره و مع تطور واختلاف مراحل الحياة الاجتماعية من البدائية إلى الإقطاعية إلى مجتمعات المنظمة الرأسمالية والشيوعية إلى أن وصلت إلى أرقى مراحل تطور علومها ومعارفها في عصر العولمة و تطورت أيضا نظم الحياة و تغيرت حتى شملت كافة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية و الثقافية والفكرية و أيضا مست الفكر الإداري و أصبح الاهتمام بفكر القيادي مبلغ مهم تسعى إلى تحقيقها كل المنظمات فهي العنصر الفعال فيها التي من خلالها يستطيع القائد التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم و التنسيق بين الأشخاص و الجهود نحو الأهداف المحددة للمنظمة بالإضافة إلى مهامه الأساسية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي يستطيع من خلالها تحقيق أهداف خطته بواسطة رؤوسيه بأعلى كفاءة و اقل تكلفة ، فهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة و ذلك بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم و الحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم ووفقا لما قاله "وارين بنيس" (فإن المدراء يفعلون أشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة) ، لأن القيادة الناجحة لا يقتصر دورها على إصدار الأوامر فقط بل هي التي تنجح في غرس الحماس و الولاء و الالتزام في عمال المنظمة فهذا الأخير يعد من احد أهم سبل تطور المنظمة وزيادة إنتاجيتها من خلال استغلال طاقتها البشرية فالالتزام التنظيمي عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع و الاستقرار فيه ، كما يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين فضلا عن اسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة و قدرتها على البقاء والاستمرارية و قد عرفه "بيتر لو " على انه (قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها و الرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها و الحفاظ على عضويته فيها). أما "وينر" فيرى الالتزام انه (الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة) ، لذلك اهتم

الباحثون بموضوع الالتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه وتأثيراته على سلوكيات الأفراد و انعكاساته على المؤسسة و أهدافها لأن المورد البشري هو المادة الحيوية للمنظمة الذي يجب الاهتمام به و استثماره و تطويره من أجل الرفع من الإنتاج و روح الإبداع لدى العمال ، و يجب على القائد العضو الأول في المنظمة أن يكسب مهارات تسيير فعالة لذلك .

و لتحقيق الالتزام التنظيمي يجب على القائد الإداري أن يتمتع بالحكمة و الحكمة وفعاليتته عند مزاولته مهامه و أن يكون ملما بالنواحي النفسية و الاجتماعية للعامل فمهامه الإدارية تتميز باستمرار الفعالية و يرتبط نجاحه بهذا الاستمرار الذي ينتج علاقة وطيدة بين الرئيس و المرؤوسين ، و من خلال هذه العلاقة يستطيع القائد إن يؤثر في سلوكياتهم و أن يستغل قدراته على الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة و من أهمها الموارد البشرية و رفع روحهم المعنوية و تنمية الالتزام فيهم من اجل رفع الإنتاج و خدمة أهداف المنظمة، وهذا بالتنسيق بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة و عدم تعارضها و أن يتبنى العامل قيم ومبادئ مؤسسته على أنها قيمه الشخصية و هذا من أهم عناصر الإلتزام من اجل كسب رغبتهم في خدمة المؤسسة و تقديم المبادرات و العمل التطوعي و الإبداعي لفائدتها.

أصبحت المنظمات الحديثة اليوم من أهم أولوياتها هي توفير قيادة فعالة تحسن الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة خاصة المورد البشري و خصوصا مع التطورات السريعة المحيطة ببيئة العمل التي تعتمد بالدرجة الأولى على إبداع العامل و إخلاصه لعمله و الالتزام لمؤسسته ، و ينطبق الحال على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و التي هي الأخرى بحاجة إلى قيادة كفؤة تنمي الالتزام في العمال و تستغل ولائهم للمؤسسة ، فقد شهدت المؤسسة الجزائرية عدة تغيرات عبر مراحل الانفتاح على السوق و التوجه إلى الإنتاج الصناعي من اجل رفع إقتصاد الوطن وأصبح من الضروري تغيير سياسة القادة المسيرين للمؤسسات حتى يكونوا أكثر كفاءة وفعالية من ناحية استغلال العلاقة مع مرؤوسيهم التي تتميز بالاستمرار و التأثير فيهم من اجل دمجهم في المؤسسة عمليا اجتماعيا و نفسيا و حتى يستطيع

العامل أن يرى أن المؤسسة تمثل أهدافه و قيمه الشخصية و العمل على تحقيق أهدافها و بهذا يزرع الالتزام في العامل الجزائري ، فالقادة الأكفاء يجيدون الإستغلال الأمثل للطاقات و المهارات التي يتمتع بها عمال المؤسسات لتحقيق الإبداع و التمسك بالمؤسسة لأن أغلب الدول المتطورة حققت نجاحها من استغلال الرأس المال البشري و كسب إخلاصه و ولاءه و التزامه لعمله.

و من ما سبق تبرز أهمية الموضوع و منه جاءت محاولة البحث في موضوع القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية ، هذا الموضوع الذي يتميز بتعدد الجزئيات المتناولة ، من أجل تعزيز و تدعيم المفاهيم ، ومحاولة نقل الإدراك المفهومي النظري إلى مستوى تطبيقي ملامس لواقع القيادة بالمؤسسات الجزائرية و الالتزام التنظيمي عند العمال ، و لتحقيق هذا الهدف العلمي تضمن بحثنا جانبان النظري و الميداني و جاء في الجانب النظري الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة والذي تناولنا فيه الإشكالية و أهمية وأهداف الدراسة ومنهج الدراسة و الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى القيادة الإدارية من حيث التعريف و أهم نظرياتها و مراحل تطورها في الفكر الإداري ، و الفصل الثالث تناولنا الالتزام التنظيمي الذي أوضحنا فيه الأطر النظرية له و أنواعه وأبعاده و أهم العوامل المؤثر فيه ، أما الفصل الرابع و الأخير فهو الجانب الميداني للدراسة تم التطرق فيه إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية و أهم الاستنتاجات، و في الأخير خاتمة الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع :

تعاني المنظمات اليوم في الدول العربية وبصفة خاصة الجزائر من غياب القيادة الفعالة القادرين على تسيير وتطوير المؤسسات والتأثير على العمال و توجيههم للاستغلال الأفضل للإمكانيات البشرية وتعزيز الالتزام التنظيمي فيهم وتنمية روح الانتماء للعمل ، ومع هذا الافتقار للنماذج القيادة المثالية في مؤسساتنا كانت المحاولة لمعرفة واقع القيادة في المؤسسات الجزائرية ومدى الالتزام التنظيمي فيها.

الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة الإدارية والقيادة الفعالة الناجحة في مجتمعنا على غرار المجتمعات الأخرى مع العلم تميز كل نسق اجتماعي بمعايير تحكمه وتسييره عن الآخر ، فما لذي يميز القائد الجزائري في تسييره والعامل الجزائري في التزامه نحو المؤسسة.

بالإضافة إلى ملاحظة في بعض المؤسسات إلى التذمر العمالي من أساليب القادة و إرجاع بعض التصرفات التعسفية كالتغيب و التأخير عن العمل و عدم الأداء الجيد والتزامهم في العمل إلى معاملات القائد معهم و إلى إجراءاته غير المرغوبة لديهم .و إلى المشاكل بين القادة والعمال دفعتنا للبحث في الموضوع أكثر .

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي شهدت اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من خلال الدراسات العربية ولكن محليا نلاحظ قلتها رغم أهميتها خاصة في الارتباط بمتغير القيادة الإدارية .

الكشف على تأثير متغير القيادة الإدارية على متغير الالتزام التنظيمي و دراسة العلاقة فيما بينهما .

2- أهداف الدراسة :

تتجلى أهداف الدراسة الحالية في ما يأتي :

- المساهمة في إثراء البحث العلمي وبالخصوص في مجال دراسات علم الاجتماع و المناجمنت و إثراء المكتبة .
- تسليط الضوء على دراسات أفعال العمال داخل المنظمة الجزائرية وعلاقتها بالقائد .
- الكشف عن أسباب و عوامل الالتزام التنظيمي للعامل الجزائري في المنظمة من اجل المساهمة في نجاح المنظمات و الارتقاء بالأداء للوصول إلى تحقيق الفعالية .
- كشف العلاقة بين متغير القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي امبريقيا .
- إبراز أهمية الالتزام التنظيمي لدى العامل واستمراره في المؤسسة الجزائرية .
- إبراز أهمية القيادة الناجحة ودورها في المنظمات و انعكاسها على الالتزام و المردودية العالية عند العمال .

3- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في دور الرئيسي للقيادة الإدارية في المنظمة ، فمع التطور الفكر الإداري في الاهتمام بالموارد البشري أو الرأسمال البشري الذي من خلاله حققت المجتمعات المتقدمة قفزة و تطور علمي و اقتصادي و في جميع المجالات ، فان الجزائر هي الأخر بحاجة أيضا إلى الاستثمار في الرأسمال البشري و إلى قادة ناجحين والقادرين لكونهم يمثلون أهم مورد بشري داخل المنظمات الذي يدفعها للتطوير أكثر و تحقيق الأهداف من خلال توجيه العمال و تأثير فيهم نحوى تحقيق أهداف المنظمة وتنمية مهاراتهم وتنمية التزامهم التنظيمي و تعزيز الارتباط بمؤسستهم و زيادة الرغبة في الارتباط بعملهم والاستمرار فيه بإضافة إلى بذل أقصى مجهوده في تحقيق أهداف المنظمة وهذا هو الالتزام التنظيمي ، و كذلك نريد التحقق من تلك الصورة السائدة على العامل الجزائري بتسيبه و عدم تحمله

لمسؤولياته اتجاه مؤسسته و عدم إتمام عمله على أحسن وجه نظرا لما يسمى بالعامية بثقافة " البايك " التي انتشرت مع النظام الاشتراكي و المؤسسات العمومية و بقيت رغم توجه الجزائر لاقتصاد السوق ، لذلك نحن الآن بحاجة إلى التزام العامل في منظمته واستمراره فيها من اجل استثمار جهوده لخدمة مؤسسته و تطويرها .وهنا تبرز أهمية الموضوع وفضول الباحثة في دراسة القيادة الإدارية و مدى الالتزام التنظيمي عند العامل الجزائري في المؤسسات الجزائرية .

كما تكمن أهمية الموضوع في معرفة والكشف عن سلوكيات القائد و فعاليتها في خلق مناخ محفز وبذل أقصى الجهود للعامل و تعزيز أفضل للالتزام التنظيمي من اجل تحقيق النجاح بإضافة إلى أهمية الالتزام التنظيمي للعمال في المنظمة التي تجعل المؤسسة تستغل و تستفيد من إبداع و أفكار العمال لي ولائهم لها التي تساعدها في تحقيق أهدافها و تطويرها .

4-الإشكالية:

يعتمد نجاح المنظمات في بلوغ أهدافها على عناصر عدة من أهمها المورد البشري الذي تسعى إلى تطويره و تنمية كفاءاته وفاعلية أدائه داخل المؤسسة و في مقدمة هذه الموارد القائد أو المدير الذي يلعب دورا بارزا في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال قيادة العاملين و إدارة النشاطات و التأثير على المرؤوسين و استمالتهم نحو سلوك ايجابي و توجيههم و التنسيق بينهم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة ، فالقيادة تعدد مهامها و تتوسع مجالاتها الإدارية من التخطيط و التوجيه و الإشراف على العمال و التحفيز إلى الرقابة الأداء و اتخاذ القرارات و يعرف تايلور القائد " أن معنى المدير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب¹ ، وبما أن مواقف العامل اتجاه المؤسسة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها ومواقف وتصرفات المدير فالقائد يعتبر هو المسؤول المباشر عن ربط الموظف بوظيفته أو ضعف علاقته بها فالقيادة هي عملية

¹هايل عبد المولى شطشوط، أساسيات في القيادة والإدارة نموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار اكندي للطباعة و التوزيع الأردن، 2008، ص 28

سيكولوجية من خلال يتم توجيه التابعين و التأثير في أفكارهم ومشاعرهم و سلوكهم و التنسيق بين جهودهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب من اجل تحقيق الانسجام و التعاون بين العاملين وكسب التزامهم داخل المنظمة ، فمن مساعي القائد تنمية الالتزام لدى العمال و تعزيز ثقتهم فيه وفي المنظمة، فقد أصبح رفع أداء العاملين وكسب التزامهم داخل المنظمة يعتبر من الأولويات في المؤسسات الوطنية، وهذا بفعل انخفاض إنتاجية العامل الجزائري في المؤسسات العمومية مما يؤثر سلبا على قدرة هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وخاصة مع تميزها بالتسيير الاشتراكي و الطابع العمومي الذي تعم فيه ثقافة البايك و السلوكيات السلبية للعاملين في المؤسسات العمومية الاقتصادية مثل الإهمال الاختلاس، التخريب وعدم إتقان العمل والإخلاص وعدم الالتزام للمؤسسة، يتبين من هذا أن مشكلة المؤسسات الجزائرية هي مشكلة القدرة على القيادة و الإدارة التي تعزز الالتزام عند العمال و ترفع من أدائهم و ولائهم للمؤسسة، إذ لا يمكن أن نلوم العامل البسيط في سلوكه السيئ إذا كان مديره يقوم بذلك السلوك ولا يقدم أي نوع من الإلتزام وخدمة المؤسسة في تسييره وينعدم أسلوبه الإشرافي على تنمية الالتزام و الإخلاص للمؤسسة لذلك فحتى لو توافرت لهذه المؤسسات الموارد المالية والتكنولوجيا المتطورة وأساليب التنظيم الحديثة، فإنها تبقى لاشيء بدون دفع العاملين للعمل بتقان للمؤسسة و كسب التزامهم و ولائهم الذي يحيي فيهم روح الإبداع و المبادرة و خدمة المؤسسة ودفعها نحو الأفضل بالإضافة إلى أن اتخاذ القرارات المناسبة من طرف المدير و طرق إشرافه و تعامله مع المشكلات التي يفرضها نشاط المؤسسة وبيئتها و طرق تسييره و رقابته للأداء هي من أهم مهام القادة الإداريين التي تحقق الانسجام والالتزام والتعاون والتلاحم بين العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يبرز حاجة المؤسسات الوطنية اليوم إلى القيادة الإدارية التي تستطيع توجيه العاملين وكسب التزامهم نحو تحقيق أهدافها ، لان الالتزام بدوره يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية على مستوى الفرد أو المنظمة ، و ضعف الالتزام يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب و فقدان الإبداع، ترك العمل ، و انخفاض مستوى دافعية الالتزام ، حيث كلما ازداد الالتزام قلت نسبة

دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب و التأخير و زادت رغبة الاستمرار في المنظمة ، لأنه من أسباب استمرار و التزام العمال في المؤسسة و بقائهم فيها هو التوافق و الانسجام مع القائد و مع المنظمة فقد يكون القائد هو السبب الرئيسي لتركه أو تغييره للعمل و هذا ما جاءت به نتائج الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة "Gallup organization"¹ أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين يتركون وظائفهم و يستقيلون يكون بسبب مدير غير ناجح أو غير كفء، و بعبارة أخرى أكثر وضوحاً، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين الذين يتركون شركاتهم لا يتركون الشركة نفسها و إنما يتركون الرئيس.

من خلال هذا تبرز الأهمية الواسعة لتوفر قادة إداريين يدعمون رغبة الاستمرار و الالتزام لدى العمال داخل المنظمة ، فالالتزام ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة التي يترتب عنها اتفاق و انسجام و تطابق مع المنظمة في الأهداف و القيم و الارتباط بها و الرغبة القوية في الاستمرار فيها و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن ، و من مظاهر التزام العمال هو خضوعهم لأوامر القائد و اندماجهم و الحرص على الالتزام بقوانين و قواعد العمل و تقبلهم لها ، فمن خلال الطرق التي يتخذها القائد في تمرير الأوامر للعمال و طرق اتخاذه للقرارات (المركزية و اللامركزية) و توقيت اتخاذها المناسب و في اختيار البدائل المتاحة مع مراعاة ظروف العمال و بيئة العمل التي لها دور رائد في تحقيق الالتزام التنظيمي المطلوب ليس فقط لمعرفة ماذا يطلبه القائد في مستوى التسيير بل إدراك لماذا يجب على الموظف الامتثال إلى التنفيذ المطلق لكل قرارات مسؤوله و احترامها أضف إلى ذلك أسلوب إشرافه و طرق تسييره و توجيه المهام التي يفرضها على الموظفين يؤثر بصورة مباشرة على رغبة العمال في الاستمرار و الالتزام في المؤسسة) بالإضافة إلى الرقابة التي يفرضها القائد في تسيير أداء العمال التي تجعل العامل ينفذ المهام بكل دقة و تدفعه إلى التفاني في عمله) .

¹ www.almsal.com/post مؤسسة غالوب أو جالوب هي مركز لتقديم الاستشارات و البحوث الإحصائية تأسست المنظمة عام 1958 لها أكثر من أربعين مقر في جميع أنحاء العالم و مقرها الرئيس هو العاصمة الأمريكية واشنطن و هي تمتلك خدمات لاستشارات البحثية و استطلاعات الرأي و الاستشارات الصحفية و يوجد أيضاً جامعة غالوب التابعة للمركز

و ما نلاحظه في المؤسسات الوطنية العمومية الاقتصادية اليوم أنها بحاجة كبيرة إلى توفر قادة أكفاء و عمال يتوفر فيهم الالتزام نحو مؤسساتهم من أجل بذل أقصى جهد لرفع الإنتاج الوطني فقد خضعت المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى عدة إصلاحات فبعد فشل نظام الاشتراكية في المؤسسات العمومية في تحقيق الإنتاج المطلوب قررت الحكومة الجزائرية تغيير و إعادة هيكلة المؤسسات و إدخال الخصوصية إلى المؤسسات العمومية و إعطائها طابع اقتصادي و هذا ما حدث أيضا في مؤسسة ميدان البحث "مؤسسة إتصالات الجزائر" بمدينة الجلفة ،حيث كانت تتميز بالطابع العمومي و تسمى ببريد ومواصلات الجزائر حتى سنة 2000 ميلادي مسها نظام الخصوصية وتم تقسيم المؤسسة إلى قسمين قسم ذا طابع عمومي هو البريد و المواصلات المسؤول على معاملات البريد ، و قسم ثاني هو اتصالات الجزائر ذات الطابع العمومي الاقتصادي المسؤول على المعاملات التجارية والصفقات في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية كالانترانت ، فقد حدث تغير كبير في تسيير المؤسسة و أصبح من المهم توفير القادة الأكفاء في تسييرها من اجل تغيير العقلية القديمة للعمال في المؤسسة من التسيير العمومي إلى التسيير الاقتصادي الهادف الى الربح ، فمن ابرز أدوار القادة التي يجب تعزيزها عند العمال هي التزامهم داخل المؤسسة وإقناعهم بأهداف و قيم المؤسسة ، من اجل كسب ولائهم و الاستثمار في أفكارهم و إبداعهم نحو خدمة المؤسسة و رفع الإنتاج و بهذا تبرز أهمية دراسة القيادة الإدارية و أثرها على التزام العمال في المؤسسة و اخترنا في بحثنا ثلاث مهام أساسية للقائد الإداري هي الإشراف و طرق اتخاذ القرارات و أساليب رقابة الأداء و أثرها على الالتزام التنظيمي بمؤسسة البحث ، و بهذا تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي .

هل تؤثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة ؟

و يندرج منها الأسئلة فرعية :

✓ هل يؤثر النمط الإشرافي المتبع من طرف القائد على الالتزام التنظيمي

لدى العامل ؟

✓ هل تؤثر أساليب اتخاذ قرارات القائد على الالتزام التنظيمي عند العمال ؟

✓ هل تؤثر الرقابة المفروضة على العمال من طرف القائد على التزام العمال ؟

5- فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

تؤثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة.

الفرضية الأولى :

- يلعب النمط الإشرافي الذي يتخذه القائد داخل المؤسسة دورا مؤثرا يجعل العمال يلتزمون تنظيميا به .

الفرضية الثانية :

-تجعل أنماط اتخاذ القرارات التنظيمية للقائد بداخل المؤسسة جل العمال ملتزمين تنظيميا بتنفيذها .

الفرضية الثالثة :

-تحدد أطر رقابة القائد الصارمة التزاما تنظيميا عماليا أثناء أدائهم لمهامهم .

6- المنهج الموظف في الدراسة :

إن مناهج العلمية في البحوث السوسولوجية هي القاعدة الأساسية و الوسيلة الموضوعية التي يلزم على الباحث توظيفها أثناء الدراسة ، و هي تلك الطرق التي

يستعين بها الباحث في حل مشكلات دراسته ،وتختلف هذه المناهج والطرق باختلاف البحوث والدراسة وتتباين تبعاً للأهداف التي يحققها.

سنتبع في دراستنا الحالية المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وأخضعها للدراسة دقيقة حيث نقوم في بحثنا بوصف المتغيرات والعلاقة بين القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي و تحليل المعطيات من الدراسة الميدانية وهذا باستعمال التحليلات الكمية (الإحصائية) واستعمال برنامج spss لمعرفة الارتباط بين المتغيرين ودرجة التأثير.

7- تحديد المفاهيم المفتاحية في الدراسة :

7-1- القيادة الإدارية :

القيادة لغة : في لسان العرب لابن منظور أن القيادة من قاد ، يقود، قود ، يقود ، الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام ، والسوق من الخلف ، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقوده ، ومنها الانقياد يعنى الخضوع ، ومنها قادة وهو جمع قائد¹.

مفهوم القيادة : أصل كلمة القيادة في اللغة الإنجليزية ، تتكون من كلمتين " leadership"

"Ship" وتعني رئيس أو زعيم يعين من طرف هيئة ما لتناول مهمة معينة .

و "leader" والتي تشير إلى نوعية وكفاءة وفن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم.

ويعرفها فلمر "بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ، ومهارة إيصالهم إليها"²

¹ - ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، ط3 ، ص 350

أما ليكرت " : قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة ،توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹

أما بروان فيختصر القيادة بأنها " عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين "²

عرفها " فيلدر Fieldre " من أبرز الباحثين في مجال القيادة باننا "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم الشخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لانجاز عمل معين ،لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"³.

القيادة الإدارية :

يعرف "جفيوك Gvieck" القيادة الإدارية هي مجموعة من السلوكيات او التصرفات معينة في شخص ما ،و يقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من اجل تحقيق الأهداف للعمل ،ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁴

أما "ستوجل Stogdill" فيعتبر القيادة الإدارية : بأنها عملية التي تؤثر في نشاط جماعة من أجل تحقيق هدف معين أو إرساء قواعد هذا الهدف"⁵

وعرفها غراب:" بالسلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير ، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف ، و الاستراتيجية المختارة لأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه و اختيار و تصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة ، و وضع السياسات و الخطط التفضيلية اللازمة ، وتوزيع الموارد البشرية والمادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي " .

¹ -حسن حريم ، السلوك التنظيمي و سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، تر حامد ،عمان د ط ، 2004 ، ص 193

² سيد هواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ،دار الجبل ، بد ط ، 1976 ، ص 329

³ -طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، بدون سنة ، ص 60

⁴ -مهدي وزليف، علي العضالية ،إدارة المنظمات نظريات و سلوك ،دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، ب ط، 1996، ص 155

⁵ -احمد قواربة ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007،

وهي أيضا " مجموعة التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ، ويترك أثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا "1.

"القيادة لها دور دينامي لكونها تقع في قمة الهرم التنظيمي ويتمثل دورها في التنسيق التخطيط ،وصياغة الأهداف و إغراض المؤسسة ،ورسم السياسات والمراقبة ، واتخاذ القرارات و إصدار الأوامر ،و الإشراف الإداري "2

التعريف الإجرائي :

يقصد بالقيادة الإدارية تلك أفعال و المعاملات التي يتبعها القائد بشكل دائم في أدائه لمهامه مع مرؤوسيه ومن خلالها يستطيع أن يؤثر و يوجه أفعال العمال للوصول إلى تحقيق الهدف المسطر للتنظيم و الذي هو أساس العلاقة بينه و بين المرؤوسين.

القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها شخص الذي يتحل موقع في أعلى السلم الإداري بحيث تخوله هذه المكانة من إصدار الأوامر و إلى التأثير في العمال ويسعى إلى التنسيق بين جهودهم و مهامهم وتحفيزهم لأداء الجيد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة .

7-2- الإلتزام التنظيمي :

مفهوم الإلتزام التنظيمي :

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه³.

¹وحيد بن احمد الهندي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، من وجهة نظر موظفي مجلس الشوري ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،منشورة ،2008 ،ص24
حسن عبد الحميد احمد الرشوان ،القيادة :دراسات في علم الاجتماع النفسى و الإدارى و التنظيمى ،دار النشر مؤسسة²
²شباب الجامعة ،للاسكندرية ،2011 ص 20
³-ابن منظور، نفس المرجع،ص158

اصطلاحاً : ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها¹

وقد عرفه بورتر " بأنه قوة ترابط الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، و أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد هي : الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وبقيمها ، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة " ²

يعتبر مفهوم الالتزام والولاء لفظان مترادفان في اللغة العربية أما في اللغة الفرنسية فالالتزام هو commitment و الولاء loyalty فالترجمة الحرفية لهذين مصطلحين تظهر في القاموس مختلفة ، حيث أن الولاء هو شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي بالمنظمة .

أما "هالاتالHall.etal" فينظر إلى الالتزام التنظيمي على انه عملية تصبح فيها أهداف الفرد و أهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي .

وعرفها "Tolentoin.Rebecca2013" هو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها ، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة للمنظمة والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها.³

و يري بورترPorter,1968 بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".⁴

1- جبر الدجر بنرج .روبرت باروت ،إدارة السلوك في المنظمات ، تر: رفاعي محمد رفاعي .اسماعيل على .دار المريخ للنشر .2004.الرياض ،دون طبعة ص 215.

سامية خميين أبو النداء ،علاقة المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في قطاع غزة ،الجامعة الإسلامية غزة ، رسالة ماجستير(منشورة) في ادارة الاعمال ، منشورة 2007. ص 120

³ محمد محمد بني عيسى،رياض احمد ابازيد ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في قطاع المصرفي الاردني ،في مجلة : دراسات في العلوم الادارية ، المجلد 41، العدد2،2014، ص 163

⁴ موسى احمد خير الدين ، محمود احمد النجار، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان ،2010،ص 11

التعريف الإجرائي :

هو ذلك الشعور بالانتماء و الإخلاص لدى العمال الذي يترتب عليه سلوك ايجابي نحوى المنظمة و الإيمان بأهدافها و قيمها و مبادئها على أنهم قيم و مبادئ شخصية و تلك الرغبة في الاستمرار و البقاء فيها و العمل على تحقيق أهدافها .

و نستطيع القول انه هو اهتمام العامل بعمله بداية من دخوله و عدم تأخره عنه وحرصه على الأداء الحسن دون تعطيل ومهما كانت صعوباته يتم عمله ومغادرته مكان العمل في وقته المحدد .و رغبته في استمرار فيها و تحقيق أهداف وتطوير المنظمة.

9- الدراسات السابقة للدراسة :**أولاً: الدراسات العربية :****الدراسة الأولى تحت عنوان :**

علاقة المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في قطاع غزة ،الجامعة الإسلامية غزة¹

إشكالية الدراسة : العلاقة بين متغيرات الشخصية و الأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في وزارات الفلسطينية في غزة ؟

فرضيات الدراسة :الفرضية الأولى : توجد فروق بين عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، المؤهل العلمي ، الجنس ،عدد سنوات الخبرة و ، الحالة الاجتماعية ،الراتب)

الفرضية الثانية : توجد فروق بين عينة الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية (العمر ، المؤهل العلمي ، الجنس ،عدد سنوات الخبرة و ، الحالة الاجتماعية ،الراتب)

¹ سامية أبو النداء ، علاقة المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في قطاع غزة ،الجامعة الإسلامية غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، منشورة 2007

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية .

كانت النتائج كآتي : أن كل الأنماط الأربعة مستعملة والأكثر شيوعا في الوزارات الفلسطينية هي النمط المشارك ، ودرجة ممارسة هذه الأنماط متوسطة . بالنسبة لطبيعة العلاقة بين النمط القيادي وكل من الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية أثبتت النتائج وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي و أن اغلب العمال البحث يتميزون بالالتزام الاستمراري.

نرى أن نتائج التي صرحت بها الباحثة لا تظهر في فرضيات الدراسة ففي الفرضية البحث لم نلمس البحث عن أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسة بل الالتزام و العدالة التنظيمية كما أن الدراسة كانت جد متشعبة بين القيادة و المتغيرات الشخصية للعمال مع الالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية ولم ندرك أيضا هل الباحثة تبحث على اثر المتغيرات أو العلاقة بين المتغيرات ، نقاط التشابه مع دراستنا الحالية هو الأنماط القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي .

الدراسة الثانية بعنوان :

العلاقة بين أنماط السلوك القيادي و أنماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية¹

إشكالية الدراسة : ما الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين الاكاديمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية ؟

فرضيات الدراسة: -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الاكاديمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية تعزي لمتغير المؤهل العلمي

¹ رائف شحادة نايف، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير(منشورة) ، جامعة نابلس ، فلسطين ، منشورة ، 2008

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية تعزى تعزى لمتغير الخبرة العلمية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أنماط السلوك القيادي لدى الإداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أنماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أنماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في أنماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي.

وكانت النتائج كآتي : النمط القيادي الشائع لدى الإداريين الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية هو النمط الديمقراطي و يليه الديكتاتوري و أخيرا ألتسيبي .وان نمط الاتصال الرموز والحركات والتعبيرات هو النمط أكثرنا شيوعا ،أما العلاقة بين المتغيرين فقد كان النمط الأعلى ارتباط هو النمط الديمقراطي ، ويرى الباحث سببه هو انه يتهم هذا النمط بالروح المعنوية للعاملين و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وان نجاح المؤسسة يتوقف على التعاون المستمر بين الأعضاء .

نلاحظ في هذه الدراسة و هي انطلاق البحث من الفرضيات الصفرية و هذا خطأ بين ينطلق الباحث من عدم وجود علاقة بين المتغيرات ليثبتها ، و نرى أن الباحث استعمل ثامنة فرضيات و هو عدد كبير جدا لكي تكون دراسة مضبوطة بدقة و لم يدرج ولا فرضية تظهر العلاقة المباشرة بين المتغير أنماط القيادة و متغير أنماط الاتصال .

و أوجه التشابه مع دراستنا هي القيادة الإدارية و أثرها في المنظمة ، أما أوجه الاختلاف فهي في المتغير التابع و كيفية تناولها و تناول في الدراسة متغيرات أخرى كجنس و مؤهلي العلمي .

ثانيا : الدراسات المحلية :

الدراسة الثالثة بعنوان :

تأثير القيادة الإدارية و أثرها على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية¹

إشكالية البحث : ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز . مديرية التوزيع . بالاغواط ؟

الفرضيات الدراسة :

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف و ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

¹كبيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالاغواط ،رسالة ماجستير (منشورة) ،جامعة الكلي محمد او لحاج البويرة ،منشورة ،2015

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس ، والسن ،المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة في الوظيفة)

منهج البحث :اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة :-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي حيث تبين أن النمط السائد هو النمط القيادي الديمقراطي ، وبهذا تحدد العلاقة بين نمط الديمقراطية والمتغير التابع الأداء الوظيفي.

-القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي حيث أظهرت الدلالات الإحصائية على علاقة طردية بين نظام التحفيز المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة . إذن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي باستعمالها لوسيلة التحفيز.

-هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس السن المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة في الوظيفة)

الدراسة الرابعة تحت عنوان :

القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية¹.

إشكالية الدراسة : ما هو دور قيادة رئيس مجلس الشعبي البلدي في تطبيق عملية الرقابة على موظفي إدارة البلدية ؟

¹ - عينة المسعود ، القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية،دراسة ميدانية لخمسة بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة ماجستير ، (منشورة)، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر ، 2010

فرضيات الدراسة :

- إن دور رئيس البلدية في قيادة إدارة البلدية ، لم يرق بعد إلى المستوى العلمي بل هو منحصر في إطاره الشكلي التقليدي فقط من حيث القوانين و التعديلات الروتينية .

-إن مشكلة الرقابة في إدارة البلدية ليست في القوانين و التشريعات ، بقدر ما هي في التطبيق الفعلي والحقيقي لتلك القوانين المتعلقة بالرقابة في إدارة البلدية و الوصاية على البلدية .

-قيادة رئيس البلدية في الإدارة ، قيادة قاصرة في دورها الرقابي على أداء الموظفين لأنها لا تستجيب للتطورات الراهنة في المجال الإداري.

-ارتفاع الانحراف و العيوب الإدارية في البلدية ، دليل على قصور العمل الرقابي من طرف رئيس البلدية على موظفي إدارة البلدية.

منهج الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة .

نتائج الدراسة : ينحصر الدور القيادي بالبلدية في بعض الأعراف و التقاليد للقيادة البلدية بإضافة إلى انخفاض المستوى التعليمي و خبرات القادة و وجود ديكتاتورية في التسيير لدى رؤساء البلدية في معاملتهم للموظفين .

-عدم وجود قيادة تعمل على مراقبة الأداء الإداري وفق ما ينص عليه القانون يؤدي في اغلب الأحيان إلى تلف الجهاز الإداري في البلدية .

-قصور القيادة الإدارية في البلدية على مواكبة التطورات الراهنة في المجال الإداري بل انحصارها في القيم و العادات السلبية و قلة الموضوعية في التسيير .

-وجود أخطاء و انحرافات إدارية في التسيير القيادي يرجع سببها إلى طبيعة و تقاعس رؤساء البلديات .

تناول الباحث في هذه الدراسة اثر القادة كأشخاص على الرقابة الإدارية و ليس بعملية القيادة الإدارية ولاهتمام بمهامها في التسيير، و هذا ما تختلف فيه دراستنا الحالية مع هداه الدارسة.

نقاط التشابه مع دراستنا الحالية هو الاشتراك في الرقابة الإدارية التي يفرضها المدير على الموظفين و التي يستطيع من خلالها تأدية المهام على الوجه الجيد وبذلك خدمة المنظمة و هذا ما نسعى البحث عليه في دراستنا .

الدراسة الخامسة بعنوان :

الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بثقافة التنظيمية¹ .

إشكالية الدراسة : ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة؟

انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية :

-ما علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي في مؤسسة الديوان والترقية والتسيير العقاري ؟

-ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة ؟

-ما علاقة الثقافة التنظيمية بتحقيق الرغبة في العمل و الاستمرار بالمؤسسة ؟

استعملت الباحثة المنهج الوصفي

توصلت إلى النتائج التالية :

-وجود علاقة قوية وموجبة بين الولاء و الثقافة التنظيمية .

¹ دراسة ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة، ، مذكرة ماجستير ،(منشورة) ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2015

-وجود علاقة قوية و موجبة بين بعد تحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة و الثقافة التنظيمية .

-وجود علاقة وطيدة وقوية موجبة بين الرغبة في العمل و الاستمرار في المؤسسة و الثقافة التنظيمية.

و بهذا استنتجت الباحثة و جود علاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

ما يلاحظ أن الباحثة أبرزت في العنوان اثر الالتزام التنظيمية على الثقافة التنظيمية و القارئ له يحسب إن الالتزام التنظيمي هو المتغير مستقل و ليس تابع عكس ما أظهرته في فرضيات البحث و الدراسة ، وقد استعملت كأداة بحث مقياس ليكرت و هو ارقب إلى تخصص علم النفس من علم الاجتماع تنظيم وعمل فلو استعملت الاستبيان أحسن.

أوجه التقارب مع دراستنا هو الالتزام التنظيمي بإبعاده الولاء و الرغبة في إستمرار العمال في المنظمة.

الفصل الثاني

القيادة الإدارية

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد :

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات و في ظل تناميها و كبر حجمها و تشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تأثرها بالبيئة الخارجية ، لهذا بدأت العديد من المنظمات الكبيرة في الثمانينات من القرن العشرين ميلادي بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار كبار المسؤولين و التنفيذيين والتعريف المبكر على المواهب القيادية لهم ، و ذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم و بالتالي إلى تحقيق الأهداف بشكل مباشر، فالقيادة هي عملية تتميز بفعالية مستمرة بين الرئيس والمرؤوس لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة و كفاءتها من خلال القيادة الإدارية ، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة و تستطيع أن تحقق أهدافها،وتعتبر القيادة الإدارية من الناحية العلمية مفهوم حديث التكوين أما من حيث التطبيق و الممارسة فهو مفهوم قديم جدا منذ بدء التمازج الاجتماعي بين البشر الذي أوجد ضرورة توافر التنظيم و التنسيق و التوجيه بين تلك الجماعات .

و سنتناول في هذا الفصل كل ما يخص القيادة وتطور فكرها من الجانب السوسيولوجي .

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية .

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية :

يلاحظ المهتم بدراسة القيادة اختلاف الباحثين و الممارسين في تعريفها وهذا لاختلاف منطلقاتهم الفكرية وتخصصاتهم الإدارية وهذا راجع إلى اختلاف توجهاتهم و اهتماماتهم و اختلاف نظرياتهم (ومنهم من يركز على التأثير وهناك من يرى القيادة من جانبها الآخر في الاختيار و توافر صفات القائد وبعض العلماء من يعتمد

على نظريات السمات) لذلك جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة مختلفة حسب توجهاتهم النظرية التي سنتطرق لها في هذا الفصل ، ونبدأ بتعريف القيادة بشكل عام ، ثم نعرف القيادة الإدارية بشكل خاص ، ثم نستنتج أغلب العناصر .

أولاً : المفهوم اللغوي والاصطلاحي للقيادة :

القيادة لغة : قال ابن المنظور : القود : نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، فالقود من أمام والسوق من الخلف و الاسم من ذلك كله القيادة¹.

و **إصطلاحاً** إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني و اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل " يفعل أو يقوم بمهمة ما" ، وذلك كما ذكر "آرندت" (Arendt) لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك او يقود². وذهبت "آرندت" إلى أن العلاقة بين القائد و المرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين و هما :

- وظيفة إصدار الأوامر وهي من حق القائد.
- وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على المرؤوسين .

وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه و أشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه ، القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد ، و الطرف الآخر أشخاص يتقبلون هذا التوجيه و الإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة .

فالقائد : هو الشخص الذي يمتلك صفات و خصائص معينة تجعل منه قائداً في أي موقف وتحت أي ظرف و القدرة على التأثير على الآخرين و إتباع أسلوب ناجح من أجل الوصول للأهداف المنشودة من خلال الخبرات و القدرات الذهنية

¹ -عدنان العنوم، قاسم كوفحي، **القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح**، مكتبة الجامعة اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ط1، ص20

² - نواف كنعان، **القيادة الادارية** ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2009 ، طبعة الأولى ، ص 87

و الشخصية ، بمعنى آخر هو الشخص الذي يوجه ويهدي الآخرين أي هناك علاقة بين شخص موجه و أشخاص يستقبلون و يقبلون هذا التوجيه وهم (المروسين).¹

قد لاقت فكرة القيادة اهتمام علماء النفس وعلماء الاجتماع على حد سواء فعلماء النفس من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد يرون أن العلاقات الإنسانية بطبيعتها تؤدي إلى فعالية عملية التأثير والتركيز على طبيعة الشخص المؤثر فيهم من خلال سماته الشخصية وغيرها من العوامل المؤثرة. و هذا ما نلاحظه في التعاريف الآتية للقيادة ونذكر أهمها :

يعرف "ولمان L.WOLMAN; القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"².

أما " اتزيوني Etzioni فيعتبر أنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمروسين في مجال واسع من المواضيع"³.

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة " نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مروسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"⁴.

في حين يذهب إهتمام علماء الاجتماع بأن ظاهرة القيادة علاقة اعتمادية بين القائد و باقي أعضاء الجماعة التي يقودها ،وينتج عن تأثير القائد في الجماعة رغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتهم ، فلا تستطيع أن تكون قيادة من دون جماعة .

وهذا ما نلمسه في التعريفات التالية :

يرى غوردن Gorden أن القيادة هي " عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار

¹ فانتن عوض الغزو ، القيادة و الإشراف الإداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن عمان ،ص 106

² طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، ص: 34.

³ Pierre, Pouvoir, **leadership, autorité dans les organisations**, ed Presse de l'université, Québec, sd, P : 154.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، د ط 2003، ص: 241.

التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما باقي أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير¹.

و تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية القيادة بأنها "العلاقة بين الفرد و الجماعة حول اهتمام مشترك و التصرف بطريقة موجهة و موحدة يقوم بها القائد".

ويعرفها "ليكرت **Likert**" بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة².

ويعرفها "ماكريجر" القيادة هي تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد ومروسيه غايته تحقيق أهداف منشودة³.

فالقيادة "هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ و لها إطار من العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي و يتحدد من خلالها التأثير و التأثير الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية"⁴

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن: القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية و عملية تأثير اجتماعي⁵.

وبهذا نستطيع أن ندرك بأن القيادة هي سلوك إجتماعي و عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير فيهم و في سلوكياتهم وأفكارهم و التنسيق بين جهودهم من أجل بلوغ ما سطر من أهداف .

ثانياً- تعريف القيادة الإدارية

سنوضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي و وضعها الباحثين في الإدارة ، و نعرض بعضها و نستخلص عناصرها .

يعرفها " كونتر وادونيل **kontar**" بأنها " عملية تأثير التي يقوم بها المدير في مروسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"

¹ محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص: 31.

² -حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد ، عمان ، د ط ، 2004، ص193

³ هشام محمد جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، دار الهلال ، بيروت ، د ط ، د سنة ، ص 2013

⁴ - بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة ، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، 2007، ص 20

⁵ - نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الابتكار ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية، 2015، ص 23

ويعرفها "سيكلر هيدسون" بأنها : "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"¹

و يعرفها عبد الكريم درويش.إيلي تكلا بكونها : " القدرة التي يستأثر بها المدير على رؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم وشحنهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته " .
ويقول "فايول" : " إن معنى المدير هي أن تتنبأ و تخطط وتنظم و تصدر الأوامر و تنسق وتراقب "².

و أما فيلدر "Fiedler" الذي يعد من ابرز الباحثين المهتمين في مجال القيادة عرفها " هي عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لانجاز عمل معين ، لذا فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ الأوامر "³ وهي " القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير و النفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا و إقناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة "

و من خلال ما سبق نلاحظ اختلاف التعاريف السابقة للقيادة و عدم وجود تعريف موحد وهذا راجع إلى التركيز على احد العناصر فقط في العملية القيادة أي الاهتمام بأحد عناصر العملية القيادية إما شخصية القائد أو الجماعة أو عملية التأثير فقط وبهذا نرى بان هذا التعريف الآتي هو الأشمل من حيث جمع اغلب الخصائص والوظائف الإدارية في المنظمة وهو:

" القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع

¹ نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 98

² - هایل عبد المولى شطشوط، أساسيات في القيادة والإدارة نموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار اكندي للطباعة و التوزيع الاردن، 2008، ص 28

³ - طلعت ابراهيم لطف ، علم الاجتماع التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة، ب ط ، ص 60

في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية و بين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف¹.

ومن أجل توضيح أكثر لمفهوم القيادة الإدارية يجب علينا تعريف من هو القائد ومن هو المدير.

القائد : هو " ذلك الشخص التي تتوفر فيه سمات شخصية قادرة على التأثير على جماعة أفراد تمكنه من توجيه سلوكياتهم وتنسيق بينهم لبلوغ هدف ما " .

المدير : وهو ذلك القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه وتحقيق الترابط التنسيقي بين العاملين معه ، لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام ، وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفة محدودة و وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال².

ونعتبر المدير بأنه "ذلك الشخص الذي تم تعيينه أعلى الهرم الإداري من قبل السلطة المعنية على مجموعة من العمال من اجل توجيه سلوكياتهم و التأثير فيهم لتحقيق هدف المنظمة ، وتتوفر لديه السلطة الرسمية التي تمكنه من إصدار الأوامر والتنظيم والتنسيق والرقابة للتابعين له بفضل موقعه الرسمي و سلطته في المنظمة والهيكل التنظيمي ككل " .

كما نعتبر أيضا بأن كل مدير هو قائد في موقعه الإداري لأنه يمارس العملية القيادية والتأثير في العاملين وتوجيه سلوكهم.

و نستنتج بأن القيادة الإدارية : " هي ذلك النشاط لشخص يحتل موقعا وظيفيا أعلى الهرم تتيح له الموارد المالية والبشرية اللازمة لقيادة المرؤوسين والتأثير فيهم والتنسيق بين جهودهم و مراقبتهم و توجيههم ، و رفع روحهم المعنوية والتطوير من قدراتهم الشخصية من أجل خدمة المنظمة و تحقيق أهدافها " .

¹ بلال خلف السكارنة ، المرجع نفسه ، ص 18

² اسامة خيري ، القيادة الاستراتيجية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، د ط ، 2014، ص 54

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية :

عناصر القيادة الإدارية

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل في¹:

• شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته و على التأثير فيهم وهو القائد الإداري.

• التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد الإداري لتحقيق أهداف معينة

• ممارسة القائد عملية تأثيره على الجماعة

لذلك يمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية²: القيادة الإدارية = قائد إداري + جماعة مرؤوسين + عملية التأثير + هدف (أو أهداف) .
وفيما يأتي نوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل .

أولا :القائد الإداري : يعرفه "بفيغروبرسشوس **Pfiffner.presthus**" بأنه نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية³.

ثانيا :جماعة المرؤوسين : وهي مجموعة من الأفراد تشكل جماعة ويجب توافر فيها شرط أساسي حسب "كرش وكرتشفيلد **Krech.Crutchfield**" هو "التوافق" ووجود جماعة من الأفراد يمارسون وجودهم كجماعة وأن يعملوا و يستجيبوا للجماعة ويكون تفاعل هؤلاء الأفراد تفاعلا قويا ونشيطا⁴.

¹ نواف كنعان، المرجع نفسه، ص: 99.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ، عمان ، 2003، ب ط ، ص :99.

³ نواف كنعان ، نفس المرجع ، ص 98

⁴ المرجع نفسه ، ص 91

ثالثا : عملية التأثير :

ترتكز القيادة الإدارية على عملية التأثير، وهو ذلك السلوك الذي يقوم به القائد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا ، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية¹، وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه للوصول إلى لهدف المخطط له تبعا لتعدد الأسس التي يقوم عليها التأثير والتي هي أصلا قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم الوسائل ما يأتي²:

- 1- **التأثير القائم على الإثابة (التحفيز) :** حيث تعتبر المكافأة عاملا هاما في تحفيز المرؤوسين ، فيستطيع المدير عن طريق منح مكافأة تقديرا لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية و يؤثر في ميولهم و اتجاهاتهم.
- 2- **التأثير القائم على الإكراه :** وهذه الوسيلة يستعملها المدير لدفع مرؤوسيه للعمل عن طريق الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.وقد يترتب عنها إحباط في العمل و مظاهر العدوانية لديهم ضد قائدهم.
- 3- **التأثير القائم على أسس مرجعية :** هنا على المدير أن يتفهم خلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم و تفهمه لوجهة نظرهم و يتخذ مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.³
- 4- **التأثير القائم على الشرعية :** وهي التي تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري ، بحيث يدرك المرؤوسون أن المركز الإداري الذي يشغله المدير يتمتع من خلاله بصلاحيات و بالحق الشرعي للتأثير فيهم من خلال الردع و التحفيز الايجابي.⁴

¹ طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002 ، ص 149

² نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص103

³ نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 104

⁴ نجم عبود نجم ، القيادة والإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ط2، ص 85

5-التأثير القائم على خبرة المدير: تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة و كان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه .

6-التأثير القائم على الرشد : وذلك بأن يحاول المدير في إطار المشروعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيد سلوكهم ، وهذا بفهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين وإدراكه لأبعادها ومعرفته اتجاهات أفرادها.¹

7-التأثير القائم على التمكين

يعني إتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.²

8-التأثير القائم على المعلومات :حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة و التحكم بنوع وكمية المعلومات(عن طريق اتصالهم به) فيفسرها و يحللها بهدف بناء إستنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم³.

9-التأثير القائم على المشاركة في القرار: يستطيع القائد التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية الالتزام لديهم ويرفع من معنوياتهم ويزيد دافعيتهم للانجاز والتحسين والتطوير وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار و مراعاة رأيهم في التنظيم.⁴

رابعا :تحقيق الهدف الوظيفي :إن الهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم و توحيد جهودهم هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من

¹ نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 106

² نواف كنعان ، نفس المرجع ، ص:271.

³ معن محمود عياصرة ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الأردن، د ط ،2007،ص 150

⁴ معن محمود عياصرة ،نفس المرجع ،ص 149

الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، و الأهداف الشخصية لكل موظف، وبهذا نرى أن تحقيق الهدف الوظيفي يرتبط بمجموعة أخرى من الأهداف، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوازن و التوفيق بين الأهداف المتعددة ليصل إلى تحقيق أهداف التنظيم، و يرجع العلماء سبب تداخل الأهداف إلى العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين و المنظمة.¹

المبحث الثاني: المفاهيم المتداخلة و المتشابهة

1- القيادة والإشراف :

يعتبر مفهوم الإشراف والقيادة من المفاهيم المتداخلة، فالإشراف هو من عناصر الإدارة ومن عملياتها الرئيسية التي من خلالها يتم التحقق من جهود التابعين والسير نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والذي يقوم بهذه العملية (الإشراف) هو أي فرد يشرف على مجموعة من العاملين لبلوغ الأهداف المسطرة، و بهذا يعني أن الإشراف هو التوجيه و التنسيق بين جهود العاملين لبلوغ الهدف، ويعرف المشرف "هو ذلك الشخص المسؤول عن قيادة عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية بصرف النظر عن مركزه، أي انه ذلك الشخص الذي له صفتان صفة القائد أو الرئيس الذي يشرف على غيره، و صفة المرؤوس الذي يشرف عليه غيره".²

أوضحت عدة دراسات نطاق الإشراف فحسب "ايروك" يتراوح عدد العمال خمسة عشر عامل أما "فايول" فيرى أن عدد العمال الذي يشمل نطاق الإشراف ستة عمال. وسنتناول الإشراف بمزيد من التفصيل في عرض الوظائف الإدارية للمدير القائد و هذا ما سنركز عليه في تحليلنا وفي دراستنا الميدانية فالإشراف يعد من مهام القيادة الإدارية.

¹ نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 104

² صالح الشيكشي، العلاقة الانسانية في الإدارة، المكتبة الحديثة، 1969، ص 318

2- القيادة والإدارة : بما أن عبارة القيادة الإدارية تجمع مفهومين هما : القيادة والإدارة نورد الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة و الإدارة¹. إذا أردنا أن نميز بين القيادة والإدارة ، فيمكننا أن نقول بأن القادة هم الذين يخلقون الثقافات و يغيرونها، أما المديرون فإنهم يعيشون في إطارها"دجار شاين Edgar Schein"

يقدم لنا "كوتر kotter " في هذا السياق الفرق بين الإدارة والقيادة في أطروحته التي ترى بأن الإدارة تهدف إلى معالجة التعقيدات بينما تسعى القيادة إلى مواكبة التغيير ، فالإدارة تحقق النظام و التجانس في المؤسسات المعقدة المليئة بالمشكلات وهي تتضمن التخطيط ووضع الميزانية أما القيادة فهي تهدف إلى تحديد الاتجاه ووضع رؤية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الرؤية ، وتهتم الإدارة بتنفيذ الخطط من خلال عمليات معينة مثل تصميم هيكل العمل في المؤسسة و اختيار وإعداد فريق العمل بها ، أما القيادة تهتم بتنظيم الصفوف و ضمان ولاء العاملين و التزامهم و بتحقيق تلك الرؤية المستقبلية . وتهتم الإدارة بعمليات الضبط و السيطرة و حل المشكلات ، في حين تهتم القيادة بإثارة دافعية الأشخاص و تكون مصدر الهام لهم².

و هناك من يرى أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة :

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي :
- تحديد الاتجاه و الرؤية .
- التحفيز و حشد الهمم.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية .

¹محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص: 31.
² - فليب سالدر ، تر هدى فؤاد محمد ، القيادة ، دار النش مجموعة النيل العربية ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2008 ، ص 40

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

- تهتم القيادة بالكليات ، كإختيار العمل الصحيح ، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات و التفاصيل (كاختيار الطريقة الصحيحة للعمل).

كما يشتركان في تحديد الهدف و خلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكيد من إنجاز المطلوب وفقا لمعايير وأسس معينة¹.

و يميز 'كننجهام' **Cunningham** بين ثلاثة آراء مختلفة في العلاقة بين القيادة والإدارة ، فالرأي الأول يفرض أن القيادة هي إحدى الكفاءات التي يجب توفرها إلى جانب مجموعة من الكفاءات الأخرى لكي تكون الإدارة ناجحة و فعالة .

و الرأي الثاني هو لرأي بينيس **BENNIS** و نانوس **Nanus** وهو يعتبر بأن كلا المفهومين منفصلان عن بعضهما و لكنهما مرتبكان بشكل ما.

والرأي الثالث يذهب إلى وجود تداخل جزئي بينها².

وبهذا نستنتج أن الإدارة تشير بدرجة اكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، و تضم الإدارة في وظائفها التحفيز والقيادة، في حين القيادة تهتم بالعلاقات بين القادة والمرؤوسين داخل التسيير والتنظيم الإداري والتنسيق بين الأفراد ووظائف الإدارة لتحقيق هدف التنظيم .

3- القيادة والزعامة : تعني الزعامة مجموعة الخصال الزعامية (الكاريزمية) في الفرد و التي تمكن من تأثيره على التابعين ، و على تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم ، و عن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة،ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة ، وكل ما يميزها هو القدرة البالغة من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي و القدرة على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر.و عادة ما نجد هذا النمط في

¹ - اسامة خيري، القيادة الاستراتيجية، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الاردن 2014، بدون طبعة، ص 200

² فليب سالدر تر :هدى فؤاد محمد، مرجع نفسه، ص 38 ص 37.

المجالات السياسية و الدينية (ومن أمثلة ذلك الزعماء السياسيين "الزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا").¹

يتجلى من هذا التعريف أن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة وهي تأثير القائد بقوة شخصيته مع سلطته الشرعية في التابعين له.

4- القيادة والرئاسة : الرئاسة عملية تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة اعتراف تلقائي، من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة وعادة ما يختار الرئيس الهدف و لا يتم تحديده من طرف الجماعة نفسها. أي أن التفاعل الدينامي بين الرئيس و الإلتباع ضعيف، ومن ثم صعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها. والمثال على ذلك يتمثل في رؤساء الأقسام والعمداء و رؤساء الجامعة، حيث يتم تعيينهم بناء على قرارات فورية أو أقدمية أو بالوراثة كما في الحكومات الملكية.²

المطلب الثالث: أهمية القيادة في الإدارة :

يرى الكثير من علماء الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض و أنها مفتاح الإدارة، وان أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها.³

أولاً: أهمية القيادة في الجانب التنظيمي :

إن القيادة لا يتوقف دورها في التنظيم الإداري على إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، بل دورها الأساسي للمدير القائد هو إمداد الموظفين ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

¹ - ليل خلف السكارنه، المرجع نفسه، ص237

² - نفس المرجع، ص237

³ - خواف كنعان، المرجع نفسه، ص111

كما أن دور المدير القائد يبرز في قدرته على التنسيق بين نشاطات العاملين و جهودهم و توجهاتهم ،ومن خلال عملية التنسيق يستطيع المدير إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين ،وتوجيه كل جهودهم من خلال الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه ،وهذا ما جعل "فنر و برستون " يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها المدير القائد لجهود العاملين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فاعلية التنظيم و استمرار بقائه.

إذا تكمن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي في تنظيم نشاطات و جهود العمال داخل التنظيم ،و في ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها ،والتنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم.¹

ثانيا: أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة :

تكمن هذه الأهمية في العلاقات الإنسانية بين المدير القائد وبين مرؤوسيه وذلك التقاهم المتبادل ،و إشراكهم في القرارات والاهتمام باقتراحاتهم ومناقشتهم في شؤونهم وهذا يدعى بالإدارة المشاركة ، والاعتراف بجهودهم المبذولة في نشاط مجموعته حيث يشعر الفرد بالتقدير والاحترام ،وتحفيزه على العمل بحماس والالتزام للمنظمة وتسوية المنازعات بين العمال واكتشاف مهاراتهم الكامنة .

لا يقتصر دوره لكونه قائد على التابعين فقط ، بل يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطة أعلى و يلتزم بتوجيهاتها، و هو دور التبعية ،ويجب عليه التوازن بين ما يصدر من السلطات العليا و توجيهاته للمرؤوسين ، وهناك دور الزميل للقيادة الآخرين مما يجب عليه خلق علاقات طيبة معهم للتعاون في التسيير ، وكذا دوره وعلاقته كمشارك في النشاط الخارجي للتنظيم.²

¹نواف كنعان ، نفس المرجع 114

² زكي محمد هاشم ، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، دط ، 2001، ص54

و كل الأدوار السابقة التي يقوم بها القائد تتطلب منه القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها ، كما يقول "ألن": ما يزيد من صعوبة موقف ووضع القائد ، ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.¹

ثالثا : أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في جماعات المنظمة ،وكأداة فعالة للتنظيم والتنسيق بين جهود العاملين ،وبالتالي هي أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية ويقول "جلادن" " إذا كانت القيادة الإدارية الصالحة لازمة وضرورية في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا مشتركا سواء كانت تنظيمات خاصة أو عامة أو مصلحة فإنها (القيادة الإدارية) ألزم ما تكون في التنظيمات الإدارية الكبيرة الحجم والمعقدة وفي الدولة الحديثة " ، من المظاهر الاجتماعية الهامة للإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم خارج نطاق العمل في شكل اتحادات نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية و الثقافية و الترفيهية لأعضائها.

يتضح الدور الهام للقيادة الإدارية هنا من خلال قدرته على توجيه هذه النشاطات واستغلالها لتعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم ، أيضا القائد في ممارسته لمهامه يتأثر بالعوامل الاجتماعية من داخل التنظيم وتكون صادرة من الأعضاء العاملين فيها ، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم و قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما يتأثر بالعوامل الاجتماعية من خارج التنظيم ، المتمثلة في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ،وهذه القيم تنعكس على القائد ومرؤوسيه، و العوامل الاجتماعية تفرض من القائد أن يأخذها في الاعتبار، لأن تنكره لقيم المجتمع و المرؤوسين يترتب عليه فقدان القائد لتعاون مرؤوسيه معه ، و على مدى تقديره لهذه العوامل يتوقف نجاحه وفاعليته.²

¹ نواف كنعان ، نفس المرجع ،ص 117

² نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 118

أهمية القيادة في الجانب الخاص بأهداف الإدارة :

تتعدد وتتباين الأهداف داخل التنظيم كما سبق ذكرها من المرؤوسين والقائد والتنظيم وتبقى وظيفة القائد في تحقيق هدف واحد وهو هدف المنظمة المسطر ، ويحول دون التعارض مع أهداف ومتطلبات العاملين من جهة ومن جهة أخرى أهداف المجتمع ككل ، وبقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق الأهداف بقدر ما يساعد التنظيم ، و يجب على القائد التوفيق بين مجموعة من المواقف أو التناقضات كما سماها "ستوجديل" و "التي تتمثل في المواقف التالية: التوفيق و الموازنة بين ما تم انجازه فعلا من العمل و بين ما يراد انجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية ، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي"¹.

فالقيادة تشمل كل من تحمل المسؤولية و حل كل التناقضات في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

المطلب الرابع: وظائف القيادة في الفكر الإداري و أنواعها :

أولا : وظائف القيادة الإدارية :

يتولى القائد وظائف أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يستطيع التحكم وتسيير التابعين للوصول لهدف المنظمة ، وتنقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

1- مهام رسمية تنظيمية : وتسعى إلى مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة كي تسير الأمور بانضباط ، ومن أبرزها :²

1-التخطيط : وهو رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات و تحديد الأهداف البعيدة و القريبة، و وضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية ، ولإنجاز مهام القائد بفعالية عليه توضيح أهداف المنظمة

¹ نواف كنعان ، نفس المرجع : ص 120

² -عدنان العتوم ،قاسم كوفحي ، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح،دار اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن ،2011، ط1، ص24

للعاملين معه ،والاستماع إلى آرائهم حول القضايا ،و التعرف على أهدافهم الشخصية في العمل للحصول على تعهد و التزام بالمشاركة في انجاز الأدوار والخطط.

2-**التنظيم** : وهي تقسيم العمل ، وتوزيع المسؤوليات و الوظائف بين الأفراد ، وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات و الخبرات و القدرات والطموحات، ولنجاحها أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مع مراعاة التخصص والخبرة والقدرة والفاعلية الأفراد واحترام طموحاتهم و آرائهم ، من اجل المشاركة في العمل بحماس ،ويضمن التزامهم و تحقيق الأهداف .

3-**التنسيق** : وهو التنسيق بين أطراف العمل و أجنحته ،و توجيه الجميع للسير نحو هدف المنظمة الأول و الحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية ،وهنا لابد للمدير العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق و التعاون وهذا بالاتصال مع العمال و التشارك بينهم في الآراء و الجهود¹.

4-**وظيفة المتابعة** : يتوقف نجاح و استمرار الأعمال على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط ،والمتابعة المستمرة وسيلة لثواب والعقاب و التطوير والتقويم ،أيضا تعد عامل في اكتشاف الطاقات الخاملة ، وهذه المهمة للمدير من أكثر المهام تأثير على الانجاز.²

5-**وظيفة الإشراف** : نعتبر الإشراف من أهم الوظائف القيادية الإدارية،وهناك من يرى أنها تتوقف مهام القائد حسب نطاق الإشراف فإذا كان نطاق ضيق والذي يتراوح فيه عدد العمال من ستة إلى إحدى عشر،وهذا يتلقى الأوامر والتعليمات الصادرة من مستويات التنظيم العليا .أما الإشراف على النطاق الواسع ،هنا يتمتع العامل بنوع من الحرية وتتمثل دور القائد هنا في التعليمات الرئيسية .

وهناك نوعان من الإشراف وهما³:

¹ زيد منير عيوي ،**القيادة ودورها في العملية الإدارية** ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الأردن ،2008، ط1،ص 36.35

² -اسامة خيرى ، **القيادة الاستراتيجية** ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، الأردن ،بدون طبعة ، 2014 ، ص 41

³ عادل ثابت ، **سيكولوجية الإدارة المعاصرة** ،دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان ، ط 1،2008،ص 10

الإشراف العام: وهو أن يعمل على معرفته مرؤوسيه حقائق نشأة المنظمة وهدفها وبرامجها و أنشطتها، دون الدخول في التفاصيل إذ يعطى للعامل نطاق من الحرية في عمله، ويكون هناك تفويض للسلطة، إذن مهام القائد موجه ومحدد للأهداف بمشاركة العمال والاهتمام بالجانب الإنساني.

الإشراف المحدد: يشمل هذا تقسيم العمل على المرؤوسين وتدريبهم ، وتتبع خطوات العمل وحرص على تطبيق الأوامر و توجيه سير العمل لتحقيق الأهداف¹.

عملية الإشراف للقائد المدير أهمها وخطواتها كالآتي بترتيب:

- قياس وتقييم الأداء وفقا لما هو محدد - تحديد الأداء المطلوب
- مقارنة الأداء الحالي بما هو مطلوب
- تحديد الانحرافات بين الأداء الحالي و ما هو مطلوب
- تحديد أسباب الانحراف - وضع طريقة لحل الانحرافات
- تطبيق الحل - تحسين الأداء

6-وظيفة الرقابة : وتتطوي هذه الوظيفة إلى ضرورة تقييم الأداء بالمنظمة و تنسيق بين الجهود لعدم تداخلها وعلاج أوجه القصور² بإجراءات التصحيحية اللازمة .و تشمل وظيفة على عدة خطوات هي: وضع معايير الرقابة ، مقارنة النتائج المحققة بهذه المعايير ،ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة . وينتج عن وضع هذه المعايير في شكل نهائي أن يتم كشف أي انحرافات قد تحدث في وقت متأخر ، لهذا يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية والتي تعتبر بمثابة نقاط ارتكاز أساسيه يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي للقائد ، وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة الكمية ، والتكلفة ، والوقت المستخدم و الجودة ، وتعتبر أربعة أنواع

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الجامعية للطباعة والتوزيع، الإسكندرية 2001، دط، ص 727

² حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانية في مجال علم النفس علم الاجتماع علم الادارة، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية دط، 1997، ص 255

من معايير الرقابة ، ومن ناحية الأخرى فان الموازنة والتقارير الإحصائية و تحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم أدوات لرقابية للقائد وبشكل فعال .
وعادة ما يفترض المدير الذي يعتمد على استخدام أنظمة الرقابة أن مرؤوسيه سوف يقومون وبصورة اوتوماتيكية بإجراء التصحيح الواجب و عدم وجوده أي انحرافات في الأداء الفعلي وعن المعايير الموضوعية و بطبيعة الحال هذا الفرض لا يعتبر صحيحا كله .

وهناك اتجاه رقابي آخر جديد يركز على أهمية وقيمة ما يسمى بالرقابة الذاتية وهي نقيضه الرقابة المفروضة من واقع الأنظمة الرسمية للرقابة .¹

7-وظيفة التوجيه : تتضمن وظيفة التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة و الإشراف عليها .ولقد ساهمة العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجرتها في مجال الدافعية و القيادة و الاتصالات و تنمية العاملين مساهمة كبيرة في فهم وظيفة التوجيه أكثر عمق .

على النقيض من الافتراض الكلاسيكي عن طبيعة البشر و هو افتراض الرجل الاقتصادي و الذي يعني أن التحفز المادي هو الوحيد الذي يدفع العامل على العمل، فان نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التي تحرك سلوك الإنسان ، وهنا على المدير في علاقته بمرؤوسيه أن يعمل في معظم الأحيان على اختيار الدافع أو الدوافع التي يريد أشياعها لهم. وللمدير في هذا الصدد حرية الاختيار بين استخدام الحوافز الايجابية أو الحوافز السلبية وان زيادة دافعية والتزام المرؤوسين في العمل عن طريق التهديد ينطوي على ما يسمى بالحوافز السلبية،ومن الناحية الأخرى فان الوعد بأشباع دوافع الآخرين ينطوي على ممارسة ما يسمى بالحوافز الايجابية .وحيث مهارات الاتصال من جانب المدير ترتبط بدرجة فاعليته في توجيه سلوكهم ، فإنها ترتبط أيضا وبصورة مباشرة بفاعلية في الأداء ووظيفة التوجيه.²

¹ محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ، دار الميسرة للطباعة والنشر ، الاردن، ط1، ص42ص.41

² محمد حسنين العجمي ، المرجع نفسه ، ص40

2- مهام غير رسمية :

تعد المهام غير الرسمية على نفس درجة الأهمية من المهام الرسمية لأنها تتضمن البعد الإنساني و الاجتماعي من حراك المؤسسة ونموها وتطورها ، لذا فان المدير يتوقع منه أداء المهام التالية:

1-الاهتمام بالجماعات غير الرسمية : لا يخلو أي تنظيم من الجماعات غير الرسمية لهذا يجب على المدير الاهتمام بهذه الجماعات و إقامة اتصالات جيدة معهم لحل مشكلاتهم وبث روح المشاركة.

2-المشاركة : لقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات ،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد و العاملين معه ،وتساعد على رفع روح المعنوية لديهم وتضافر جهودهم أرائهم لهدف واحد المنظمة .¹

3-مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و البحث عن حل لمشكلات العمل و معالجتها ووضع حلول بروح جماعية موحدة .فلها اثر على العاملين و حفظ تماسك والتزام العمال .

4-الدرجة العالية التي يبدها اتجاه القيم و المثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل .كالوفاء التسامح والأمانة

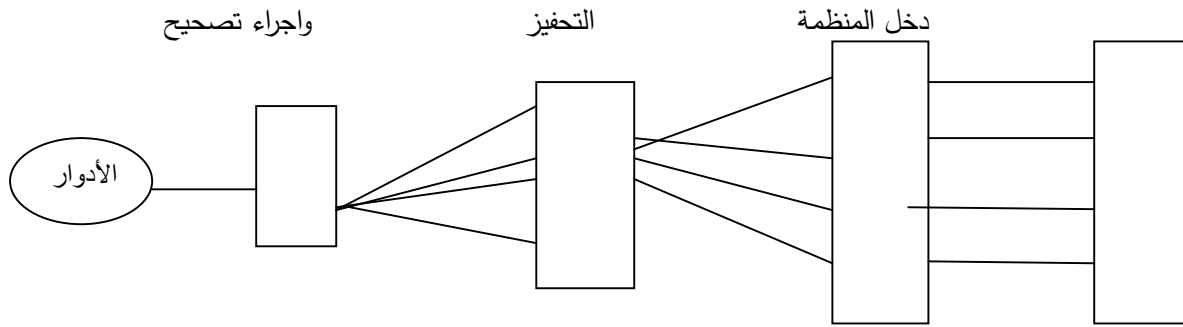
5-مهارات تبصر الأهداف العامة للمنظمة : وهذا يتطلب منه الاهتمام بالاتجاهات بسياسة للدولة لتكيفها مع المحيط الخارجي .

6-المهارات في تنظيم الوقت و إدارته :بتحديد الأولويات و متابعة انجازها.²

بطبيعة الحال فان المديرين على اختلاف أنواعهم و تخصصاتهم يقومون بتبادل كل وظائف الإدارة و بصورة مستمرة ، ولكن نظر الوجود نوع من التداخل بين الأنشطة المنظمة الواحدة، فان الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة للقائد حسب "محمد العجمي" كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹اسامة خيرى ، القيادة الاستراتيجية ،دار الراهبة للنشر و التوزيع ، الاردن ،بدون طبعة ، 2014 ، ص44.43
² -زيد منير عيوي ،القيادة ودورها في العملية الادارية ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الاردن ،2008، ط1، ص38.37

<u>التخطيط:</u>	<u>التنظيم :</u>	<u>التوجيه</u>	<u>الرقابة :</u>
ما لذي يجب عمله ؟	تحديد الأنشطة و	تنفيذ الأعمال بشكل	طبيعة تنفيذ و
متى ؟ و أين ؟	العلاقات الوظيفية	محدد من خلال	تأكد من إتمامه وفقا
	و السلطات واختصاصات	الاتصال القيادة	لما هو مخطط



شكل رقم (01): ترتيب الوظائف الإدارية .

المصدر : محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ص 44.

ثانيا :انواع القيادة : القيادة الرسمية وغير الرسمية :

القياد الرسمية : وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم و داخل التنظيم الرسمي وتعتمد على المركز الوظيفي وتتدرج تنازليا في السلم الإداري من الأعلى إلى الأسفل، وتمارس مهامها وفقا للوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، تعتمد هذه القيادة في تأثيرها على الأفراد على قوة المنصب استنادا إلى حقها الشرعي في إصدار الأوامر وواجب الطاعة لها من قبل الأفراد، حيث أن سلطات القائد الرسمي تكون محددة في التنظيم الرسمي، وقد عبرنا عنها سابقا بالرئاسة أو سلطة المدير¹.

القيادة غير الرسمية : تبرز القيادة غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي وتمارس نشاطها في إطاره،فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة لمكانته التي يحظى بها ، بفضل قدراته و مواهبه القيادية و ليس من مركزه ووضعه الوظيفي ،فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه

¹ عليوة السيد ، تنمية مهارات القادة و المديرين الجدد، دار السماح ، القاهرة، 2000 ،دط،ص 45

وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف و الإقناع¹. تمتعه بسلطة وهي تابعة من قبول الأشخاص الذي يمارس عليهم سلطته، لهذا تعتبر هذه السلطة امتياز أكثر من هي حقاً، فهي ليست مفروضة من مستوى الأعلى، وتبكنا هميه هذه القيادة من خلال التأثير القوي على الأفراد الذي يخلق لديهم الإحساس بالاستقرار و الأمن من خلال إشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم²، وقد تستعمل هذه القيادة غير الرسمية بشكل آخر مثل الجماعات الضاغطة على الإدارة، وعلى القائد الرسمي هنا التوفيق بين الجماعات غير الرسمية واستمالة القادة الغير رسميين وكسبهم من أجل التعاون لتحقيق الأهداف وتفاذي الانقسامات داخل التنظيم.

المبحث الثاني: القيادة في الفكر الإداري

المطلب الأول: القيادة في الفكر القديم

أولاً- القيادة في الحضارة الصينية القديمة:

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير وخاصة فيما بعد 2357 ق.م فقد عرف الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الامبراطور (ياو) بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة. وفي عهد إمبراطور الصين العظيم (شن الكبير) حوالي 2200 ق.م³ كانت الإدارة على مستوى عال من التنظيم، فقد كان الجهاز الحكومي يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة عامة مرسومة، تستهدف توفير الغذاء والعلم للمواطنين، ومن بين المناصب الإدارية منصب خاص بالاتصالات الإدارية يتولاه مستشار للاتصالات الإدارية وهذا يكشف عن أن الإدارة الصينية عرفت الاتصالات الإدارية وأدركت أهمية دورها في الإدارة⁴. وقد شهدت الإدارة الصينية مستوى عالياً من الدقة والتنظيم وفي عام 1100 ق.م كان دستور (تشاو) بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه

¹ بلال حلف السكارنه، نفس المرجع، ص 28

² نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 280

³ بلال حلف السكارنه، مرجع سابق، ص 21

⁴ نواف كنعان، المرجع سابق، ص 29

لقد كانت الإدارة الصينية تعتمد على عدة مبادئ أساسية منها: التخطيط-والتوجيه- التخصص بالعمل وتنظيم الإدارة واختيار القادة والموظفين بطريقة الاختبار وهذا الأخير بحد ذاته مبدأ الإدارة بالجدارة الذي نحن أحوج ما نكون إليه في تعيين قادتنا في الإدارات وفي المنظمات في كل مفاصل العمل خاصة في الوقت الراهن الذي ساد فيه فساد الإدارات والقيادات. كما عرفت الإدارة الصينية نظام استخدام المستشارين ابتداء من (باو) 2350 ق.م. مروا ب(شن العظيم) ومؤسسة أسرة شانج الإمبراطور (شانج) 1754-1766 الذي اتبع مبدأ الشورى وفوض السلطة إلى وزرائه كما ألزم الملك (وو) 122-1116 ق.م. ولاية الأقاليم الاستعانة بهيئات استشارية. كما رأى (كونفوشيوس) أنه يجب على القائد عند معالجته لأية مشكلة أن يضع في اعتباره آراء تابعيه وأن يتيح لهم الفرصة لإبداء هذه الآراء وأكد (كونفوشيوس) على ضرورة توافر المعرفة لدى القائد وأن يتبع أسلوب الحكمة والقدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد التابعين إضافة إلى إتباعه أسلوب الاستشارة وقد حذر من أسلوب التسلط والإجبار¹.

ثانياً: القيادة في الحضارة المصرية القديمة

في الفترة الواقعة بين 2900-2475 ق.م. عرفت القيادة شكلاً من أشكال التنظيم المركزي كان على درجة عالية من التنظيم والتنسيق للجهاز الحكومي حيث كان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية قوية برئاسة الفرعون يتبع له جهاز مركزي قدير يضم الوزير الأول وعدداً من القادة المركزيين لإدارة مصالح الدولة إلا أنه وفي الفترة الواقعة بين 1788-2160 ق.م. ظهرت نظم اللامركزية الجديدة التي أدت إلى تراخي الولاء للدولة وانخفاض دخلها وضعف قوتها مما أدى إلى عودة المركزية والحكم المطلق بفرعون كل ذلك كان يحتاج إلى كادر إداري وقيادة إدارية حازمة وواعية ومدركة لمتطلبات ذلك العصر ولعل بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرة المصريين على الإدارة بالقوة والحزم أما الكتابات والمدونات الموجودة على ورق البردي فهي تدل على تطور الفكر الإداري والقيادة الإدارية المتسمة بالوعي والفهم

¹- بلال خلف السكارنه، نفس المرجع، ص 21.22

والخبرة واعتماد مبدأ الاستعانة بالمستشارين والتخطيط للمستقبل وتدريب كبار القادة والموظفين لتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة معرفتهم وخبراتهم وعرف عن المصريين القدماء أيضا مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية ومبدأ توصيف الوظائف ومبدأ الرقابة على الإدارة من خلال رقابة السجلات والدفاتر إضافة إلى مبدأ التخصص ومبدأ الحوافز وفي الحضارة الإغريقية: التي انتشرت مرحلة زمنية طويلة وكان لها تأثير الواضح على الإنسانية حيث قدمت لها ثمار طيبة في كافة المجالات ومما لاشك فيه إن مجال الإدارة كان أحد تلك المجالات فالإدارة الإغريقية كانت تعتمد على عدة مبادئ كانت سائدة آنذاك منها: مبدأ ديمقراطية

حيث يتشكل الجهاز الإداري من موظفين وقادة يتم اختيارهم عن طريق الاقتراع الشعبي وقد أجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم وقد استخدم الإغريق الاقتراع الشعبي وقد أجمعوا على أن الطغاة هو أسوأ أنواع الحكم وقد استخدم الإغريق الأساليب الموحدة والسرعات المحددة للوصول إلى الحد الأقصى من إنتاج كما عرفوا بتطبيق مبدأ التخصص في العمل وتقسيمه لأنه بنظرهم عنوان الدقة والوفرة والتفوق والتبادل وقد نادي الإغريق بمبدأ كلية الإدارة وأن كل الأمور إن كانت عامة أو خاصة لا بد أن تسري عليها مبدأ الإدارة كما عرفوا مبدأ دورية الوظيفة والذي يقتضي توقيت مدة محددة لشغل وظيفة معينة يجب على شاغلها ترك الوظيفة في نهاية المدة المحددة وذلك لإتاحة الفرص للكفاءات الجديدة الأخرى والاستفادة منها وهذا ما طبقتة الولايات المتحدة الأمريكية والإدارة اليوغسلافية في ظل دستور 963 كما عرفت الإدارة الإغريقية مبدأ تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة أو ما يسمى ب(روح المصلحة العامة)¹

ثالثا: القيادة في الحضارة الرومانية:

كانت روما من يوم تأسيسها عام 753 ق.م وحتى عام 500 ق.م مدينة غنية مزدهرة .على رأسها ملك يتولى عنه بعض الكهنة مهامه الدينية وفي عهد الجمهورية في الفترة ما بين عام (500-14م) شهدت الإدارة كثيرا من التطورات كان لها أثر

¹ - بلال خلف سكارنه، المرجع نفسه، ص 22، ص 23

كبير في تطوير الجهاز الحكومي. فقد كان الحاكم يمارس سلطاته بدعم من رؤساء الأسر الأرستقراطية، وكان يعاونه مجلس يضم مائة من الأرستقراطيين يقومون بإسداء النصح له، و قد عرفت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين عام (443ق.م- 280 ق.م) منصب الرقيب، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق والآداب العامة

كما تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بزيادة عدد الموظفين الذين يتولون السلطات التنفيذية ويسمون قناصل، فالجهاز الحكومي في هذه الفترة كان يقوم عليه رؤساء إداريون أقل عددا من أعضاء مجلس الوزراء في الدولة الحديثة بالنسبة للأعمال الموكلة إليهم. وشهدت الإدارة في الفترة ما بين (280ق.م- 78 ق.م) تركيزا للسلطة في يد المجلس المساعد للحاكم، وأصبحت المناصب الإدارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية. أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوط الإمبراطورية الرومانية في الغرب في الفترة الممتدة من (87 ق.م- 306ق.م) فقد شهدت الإدارة الرومانية الشيء الكثير من المبتكرات الإدارية، ابتداء من أعمال "أوغسطس" إلى تنظيمات "دقلديانوس وقسطنطين" فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية في خدمة الدولة. وكان الإمبراطور يقوم بانتقاء حكام الولايات الخاضعة للإمبراطورية، ويسمح لهم بتولي مناصبهم لفترات طويلة حتى يتلمسوا مشاكل هذه الولايات. وعرفت الإدارة في بداية هذه الفترة اللجان التي كانت تسند إليها المهام الخطيرة، وكانت مكونة من كبار الموظفين ومسؤولية والمعابد والطرق وهذه كلها مظاهر تدل على حسن الإدارة الرومانية في هذه الفترة¹

كما شهدت هذه الفترة تحرر الأباطرة في أواخر هذه الفترة وفي عهد دقلديانوس (285-306م)، أسلوب الإدارة المشاركة، فقد أشرك دقلديانوس في ممارسة السلطة العليا ثلاث من زملائه لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للسلطة كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين لكل جزء منها حاكما و أصبح الجهاز الحكومي في أواخر عهد الإمبراطورية يقوم على مبدأ التسلسل الإداري، حيث

¹ - نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 38 ص 39

يقوم على رأس الإدارات الحكومية وزراء يليهم رؤساء الإدارات، وهؤلاء يشرفون بدورهم على مساعدين أو مشرفين أقل مرتبة. وأصبح شغل الوظائف الإدارية العليا لا يخضع لمشيئة الإمبراطور، ولا يقوم على معايير استقرائية، وإنما يقوم على توافر الخبرة الطويلة في الإدارة والثقافة القانونية وقد تأثرت الإدارات الأوروبية بلك فيما بعد فاشترطت عليه الثقافة والتدريب القانونيين لمن يشغلون الوظائف القيادية، ولا زالت الإدارة الفرنسية متأثرة بهذا الاتجاه في إعداد موظفيها.

وبلغت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (306م-373م) - حين أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية - درجة عالية من التنظيم، وأصبحت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفء في تاريخ الحضارة العربية. ومن أبرز المبادئ الإدارية الاستشارية التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة¹.

رابعاً: القيادة في الحضارة الإسلامية العربية :

شهدت الدول العربية في عهدها الأولى تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة وحتى الجانب الإداري وفي مجال القيادة خاصة مع ظهور الرسالة المحمدية فقد أوجد الإسلام العديد من القواعد الإدارية الراسخة و المتطورة لتنظيم شؤون المجتمع.² ففي عهد "الرسول ﷺ" كان النبي هو قائد الدولة الإسلامية وقد أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة اجتماعية³، لقوله ﷺ ((إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ)). رواه أبو داود ويقول أيضاً ((لَا يَجِلُّ لِثَلَاثَةٍ يَكُونُونَ بِفَلَاةٍ مِنَ الْأَرْضِ إِلَّا أَمَرُوا عَلَيْهِمْ أَحَدَهُمْ)) ويعلق "ابن تيمية" على ذلك (فاوجب صلى الله عليه وسلم تأمير واحد في الاجتماع القليل العارض في السفر تنبيها على سائر الاجتماعات)) وهذا دليل لكل فرد قائد على ما له من مسؤولية، فالعامل قائد في عمله، والمرأة قائدة في بيتها⁴، من أهم السمات القيادية التي عرفها الإدارة في هذا عهد رسول الله هي القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة، الإيثار، وكان رسول الله

¹ نواف كنعان، المرجع نفسه ص 40، 41

² بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، ص 24

³ نواف كنعان، المرجع سابق، ص 42

⁴ أهليل عبد المولى شطوش، أساسيات في القيادة و الإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن

ط1، 2008، ص 149

﴿ يحث أولياء الأمر على يولوا الأصلاح لقوله ((مَنْ تَوَلَّى مِنْ أُمَرَاءِ الْمُسْلِمِينَ شَيْئًا فَاسْتَعْمَلَ عَلَيْهِمْ رَجُلًا وَهُوَ يَعْلَمُ أَنَّ فِيهِمْ مَنْ هُوَ أَوْلَى بِدَلِكِ وَأَعْلَمُ مِنْهُ بِكِتَابِ اللَّهِ وَسُنَّةِ رَسُولِهِ ، فَقَدْ خَانَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَجَمِيعَ الْمُؤْمِنِينَ)) الطبري¹. وكان من مهام القادة تستهدف إشباع حاجات موظفيهم ، وإعطاء الأجر للموظفين والتأمين له ولعائلته و يحث على العمل الحسن وعلى التحفيز و طبقت في هذه الفترة الأجر على قدر العمل لقول الله تعالى ﴿ وَلِكُلِّ ُ دَرَجَتٌ مِمَّا عَمِلُوا ٌ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أََعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ (19) ﴾². تميزية القيادة هنا بالشورى وهي (القيادة بالمشاركة) و فقد طبق رسول الله أسلوب الاستشاري³.

وبعد وفاة رسول الله ﷺ ظهر سياسية الخلافة التي يستمد وجودها من خلال اجتماع الأغلبية هي " البيعة" بالخلافة واعتمدت القيادة في زمن الخلفاء على الأسلوب الاستشاري ،تقسيم العمل مراعاة الكفاءة والمعرفة في العمل و اختيار القيادة على أساس الكفاءة والجدارة والأمانة، ومبدأ الضرائب، وتدريب القادة⁴.

وفي العهد الأموي : أخذت شكل اللامركزية بسبب اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصال⁵ ، و أعطى الخليفة الأموي السلطة المطلقة للولاة ومنحهم حق الإشراف التام على ولاياتهم مع التبعية المطلقة للخليفة. وكان تطور الإدارة ملحوظ في هذا العهد كتطور الدواوين وغير ذلك واتبع هذا العهد مبادئ ايجابية منها مبدأ الاختيار على أساس الجدارة و ومبدأ التخصص والاهتمام بالعمل⁶.

أما في العهد العباسي : فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضمن إحدى عشرة ديوان بعد ما كان في العهد الأموي خمسة دواوين ،وعلاقات العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري و في التسيير منها الرقابة الأمنية للموظفين حسن المعاملة والعلاقات الطيبة مع العمال و تفهم مشاكلهم مشاركة أهل الخبرة في اتخاذ القرارات.

¹ عامر مصباح، خصائص القيادة عند رسول الله ﷺ ، دار هومة ، الجزائر، 2003، ط1، ص16

² سورة الاحقاف ، القرآن الكريم .

³ نواف كنعان ، نفس المرجع ، ص44

⁴ بلال خلف السكارنه، المرجع نفسه، ص25

⁵ فاروق المجدلوي، الإدارة الإسلامية في عهد عمر ابن خطاب ، دار روائع المجدلوي ، ط3، عمان، 2013، ص50

⁶ بلال خلف السكارنه، المرجع سابق، ص25

والتيسر الدقيق والمنظم للولاة¹ ، وعرفت في هذه الفترة تفويض السلطة و التفرقة بين عمالة (وظيفة) التفويض التي تتطلب الاجتهاد ، و عمالة التنفيذ التي لا اجتهاد فيها و أيضا الاهتمام بالتحفيز وعلاقات الإنسانية² .

المطلب الثاني: القيادة في الفكر الحديث :

تمثل القيادة الإدارية جانبا هاما في العملية الإدارية وهي روح وظيفة التوجيه لابد من دراستها ومعالجتها في إطار المدارس المختلفة للفكر الإداري ، وضمن إطار النظريات المختلفة للتنظيم التي سادت في مطلع هذا القرن، لنبين مساهمتها في تطوير وتحديد مفهوم القيادة و تحليل أساليبها، من خلال الدراسات التجريبية التي تمت الوصول إلى أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أهداف التنظيم ،وسنتطرق إلى المدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وكذا المدرسة السلوكية وأخيرا المدرسة الحديثة في الإدارة.

أولا :القيادة الإدارية في المدرسة الكلاسيكية :

ظهرت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين و سادت حتى أواخر الثلاثينات ،وهي نتاج لتفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان ،والثورة الصناعية وعدم وجود الديمقراطية ، وكان محور تفكير روادها في يدور حول تقسيم العمل ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، واهم روادها : "فردريك تايلور" و "هنري فايول" و"لوثرجوليك" و عالم الاجتماع "ماكس فيبر"، وتتمثل المدرسة الكلاسيكية في : نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري ،والنظرية البيروقراطية .

1- القيادة في نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر "فردريك تايلور" (1856-1915) رائدها الأول وهو الذي وضع أسس فنية الإدارة وطبيعتها ، ويرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددتين و لهذا فنظريته اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها.ولقد ركزا في تجاربه على الجانب

¹ فاروق المجدلوي، المرجع نفسه ص 53
² نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص52.

الفيزيولوجي للعامل وتدريب العمال، و اعتبر تايلور أن حافز الأجر العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية ، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج كما يرى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم فكان هدفه زيادة الإنتاجية بأقل وقت وأقل تكلفة .

و لقد تأكدت لنا إسهامات تايلور بفضل حصر تصوراته لمهام المدير ،يرى على بأن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة و أن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أسس علمية ،و أن يعمل على تنمية قدراتهم و يتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل .و علي المدير تحقيق اكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيه نبحت يتولى المدير مهمة التخطيط العمل وتنظيمه ، و المرؤوسين عليهم بالتنفيذ ، فقد أشار أيضا إلى أهمية الحوافز المادية و فاعليتها في تشجيع العمال و رفع كفاءتهم الإنتاجية مع تقدير المدير لمرؤوسيه و احترامه لمشاعرهم¹.

والواقع ما يؤخذ ما على النظرية العلمية هي إغفالها العوامل السلوكية والاجتماعية و إدارة العاملين وتقدير سلوكهم، وإنها تعامل العامل كآلات يستخدمها المدير للإنتاج وإهمالها للحوافز المعنوية ، وللعلاقات الإنسانية ، غير أن أفكار تايلور أظهرت أهمية القيادة و تأثيرها على الإنتاج.

2- القيادة في نظرية التقسيم الإداري:

يعد "هنري فايول"(1841.1925) من ابرز رواد هذه النظرية ومن مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها علميا،كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال ،حيث عمل على تطوير المفاهيم الإدارية خاصة في مستويات الإدارة العليا.

ينصب اهتمام هذه النظرية على تكوين الداخلي للتنظيم وكيفية توزيع النشاطات بين الأقسام. ومن مبادئها الالتزام بخطوط السلطة الرسمية و الالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة أي لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر .

¹ نواف كنعان ، المرجع نفسه ،ص57.58

تقوم أفكار **فايول** على تقسيم وتصنيف وظائف المنظمة إلى ستة مجموعات هي الوظائف: الفنية، التجارية، المالية، الصيانة والأمن، المحاسبة و أخيرا الوظيفة الإدارية، ويرى **فايول** أن الإدارة تتكون من خمس عناصر هي: وضع الخطة التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الأساسية للمدير¹.

ومن ما قدمه "**فايول**" لتطوير مفهوم القيادة بوضع عدة مبادئ اللازمة للمدير في أداء مهام هو تتمثل في تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة الجماعية، حصول العاملين على المكافأة العادلة نتيجة العمل، درجة مركزية السلطة وتدرجها، الترتيب والتنظيم، العدل والمساواة، استقرار العاملين في المنظمة، المبادرة و المبادرة و أخيرا التعاون والعمل الجماعي².

بالإضافة إلى ما قدمه "**فايول**" في القيادة فيرى بعض الكتاب بكونه قد استخدم كلمة **commandement** للدلالة على إحدى المهام الخمس للمدير وأنه كان يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر، و ما جعله يبرز القيادة كواحدة من العناصر الهامة للوظيفة الإدارية نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها، وأن الخطوط التي رسمها للقائد الإداري سليمة و يمكن تطبيقها في نطاق الإدارة العامة أو الصناعية.

إلا أن البعض الآخر يرى أن **فايول** لم يشر إلى القيادة بشكل واضح في تقسيمه الخماسي لعناصر الإدارة، فمثلا يرى "**جلادن Gladden**" أنه كان من المستحسن إضافة قيادة الأفراد كمهمة إدارية سادسة لتغطي هذه المهام كل النشاطات التي تناط بالإدارة العليا في المنظمة، ومع ذلك فإن "**جلادن**" يبرر إغفال **فايول** لوظيفة قيادة الأفراد بأن هذه الوظيفة تدخل ضمن المهام الخمس التي ذكرها، مما يوحي أن "**جلادن**" يعترف بأن القيادة تتدرج ضمن المهام الخمس للإدارة³.

ومن إسهامات الرائدة "**لهنري فايول**" في مجال القيادة الإدارية:

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، دط، ص: 61.

² حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد، 1998، دط، ص: 39.

³ نواف كنعان، المرجع نفسه، ص: 61 . 62 .

- تقديم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا ناجحا، والتي من أبرزها حسب فايول : الصحة والقوة الجسمية، الذكاء والقوة الفكرية، قوة الثقافة العامة، بالإضافة إلى السمات المعنوية مثل، الرزانة، الحزم الجرأة، الشجاعة ، تحمل المسؤولية والشعور بالواجب، وطبعا لم ينس فايول القدرات الإدارية مثل التوقع، مهارة إعداد الخطط والبرامج، حسن قيادة الأفراد، بناء الكيان الاجتماعي للمنظمة ومتابعة الإنجاز¹.

- و اقترح بعض التوجيهات لترشيد سلوك المدير وأجملها في ستة عشر توجيهها كأتي:على المدير من وضع خطة عمل ،مع مراعاة الإمكانيات والأهداف ، تعيين سلطة قادرة على التوجيه بحزم وكفاءة ،تنظيم وتنسيق العمل،التوفيق بين أنشطة المرؤوسين، اتخاذ القرارات الواضحة ، تنظيم وتنسيقه مع الموظف وتحديد الاختصاص ، التشجيع والمبادأة وتحمل المسؤولية ، منح المكافأة ، توقيع الجزاءات المجدية ، المحافظة على نظام الأمن ، التأكد على سمو المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ، الرقابة الشاملة ، و أخيرا أن يعمل المدير كل جهده لمقاومة إفراط في استعماله اللوائح و الأنظمة (التعقيدات البيروقراطية) ².

ومن الرواد البارزين في هذه النظرية الكاتب الأمريكي "لوثر جوليك" الذي أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال كتابه للكلمة المشهورة (POSDCORB) و التي تتكون من الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية للمدير : التخطيط التنظيم ، شؤون الموظفين ،التوجيه،التنسيق ، والنشاط المتعلق بالبيانات و الوثائق و النشاط المالي.

كما نجد إسهامات " ليندول ارويك" الذي يعتبر ضمن احد رواد النظرية والمساهمين في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبراز أهمية التفويض ودوره في فاعلية القيادة.فيرى "اوريك" أن نجاح المدير في تفويضه لسلطاته أحد أسبابه الرئيسة لنجاحه ،ومن مقومات التفويض الناجح هي : شجاعة المدير وتوفير الثقة لديه.ثبات

Henry F. , Administration industriel et générale, édition ENAG , Alger , 1990,

¹

P:120.

² نواف كنعان المرجع نفسه ،ص63

العمل بنسبة للموظف، وتحديد واجباته وعدم الغموض فيها لأنها تأثر على روح المعنوية 1، كما ابرز عدة عوامل تؤثر في فاعلية التفويض و أهمها نجاح المدير في تطبيق مبدأ نطاق الإشراف 2.

3- القيادة في النظرية البيروقراطية :

لقد أسهم العالم الألماني "ماكس فيبر" (1864.1920) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية ووضع معايير التميز بين النماذج الثلاثة و هي مصدر الحق والشرعية لسلطة القائد و حدد لنا نماذج الأساسية هي على النحو الآتي 3:

1- السلطة التقليدية : تقوم على أسس تقليدية وتعتمد على اعتقاد قائم على قداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، وقد كان لهذه السلطة جذور عميقة في التاريخ وهي تعتمد على مشاعر الناس وفطرتهم، حيث يحتل الحاكم المكان الرسمي بالحق المتأصل له في أن يكون قائداً، ويرى بعض العلماء أن سلطة الملوك والأمراء وشيوخ العشائر هي الأساس لهذا النوع، ومن هنا فهي متوارثة ومولودة ولا تقبل التغيير.

2- السلطة العظيمة : القائد هنا هو من النوع الذي يمتلك قوة ساحرة في جلب اهتمام وانتباه الناس وجعلهم يلتقون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك مشاعر إتباعه والتأثير فيهم والقائد يلزمه بعض القدرات الخطابية إضافة إلى الذكاء والبراعة في فهم القواسم المشتركة لحاجات الجماعة، وهذا النوع من القادة يستطيع أن يحدث تغييرات مفاجئة وكبيرة في المرؤوسين، فهو بعد أن يملك لب الجماعة ويركز على حاجاتها الملحة ونداءاتها الداخلية يكون من السهل عليه أن يوجههم إلى حيث يريد.

¹ محمد علي محمد، مجتمع المصنع : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1985، ط1 ص145

² نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 66

³ نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 68

3- السلطة الرشيدة : تقوم على أساس أن القوانين والتعليمات والأنظمة هي التي تحكم وتعرف الواجبات والمسؤوليات لكل موقع وتحدد الطريق للوصول إلى الأهداف العامة، وطالما أن القوانين والأنظمة هي التي تشكل دستور عمل أي منظمة وتخدم المصلحة العامة عندها تكون مدعاة للاحترام والارتياح من الجميع، وبما أن هذه السلطة شرعية بحكم اختيارها وانتخابها بالشكل القانوني لا بد أن تطبق نفس المعادلة في عملية اتخاذ القرارات، بمعنى لا تتخذ إلا قرارات مشروعة تتفق مع القوانين والأنظمة.

والإسهامات التي قدمها "فيبر" في مجال القيادة الإدارية تصوره لنط القيادة الذي يتلائم مع كل نماذج السلطة الثلاثة، من خلال تطبيق هذه النماذج في التنظيم البيروقراطي 1 :

- **نموذج السلطة الرشيدة :** تقوم سلطة القائد الرسمي وهي نابعة من مركزها القيادي، على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم المنظمة، وحق قيادتها في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، فسلطة القائد نابعة من مركزه وأن هذا المركز يبقى ثابتا مهما تغير شخص القائد.

- **نموذج السلطة التقليدية :** تقوم سلطة القائد على بقدسية التقاليد للسلطة و حقه الشرعي في ممارسة السلطة على مرؤوسيه، ويظهر أن القائد يقوم بدوره القيادي ضمن سلسلة من التقاليد التي تكون مصدرا لشرعية الأعمال والقرارات التي يملكها والتي يقوم بها، فتبعية المرؤوسين تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

- **نموذج الكاريزمية (السلطة العظيمة) :** تستمد السلطة أحياتها من صفات شخصية للقائد الخارقة تجعله بقوته و تفوقه على الآخرين ، والمرؤوسين يرون لأوامر قائدهم أنها مقدسة. وهنا لا يوجد أي شكل من التفويض للسلطة.

¹ نواف كنعان ، المرجع نفسه ،ص70

و كتحقيم للنظرية البيروقراطية فنعتقد بأنها ركزت على البناء الرسمي للتنظيم الإداري وأهمل العلاقات الغير رسمية التي تنمو داخل أي تنظيم رسمي ، وأيضا للقيادة غير الرسمية التي تنشأ فيها إهمال الفرد والعلاقات الإنسانية والاجتماعية . التناقض بين فكرة تدرج السلطة الهرمي وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين¹ و من غير المعقول أن يتم تطبيق الأسلوبين في آن واحد و كما نعلم فإن نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على خصائصها الداخلية، بل أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر عليها فالبيروقراطية تعتبر المنظمة نظاما مغلقا وهذا ما يمنعها من التكيف مع بيئتها ، رغم إن المنظمة كائن اجتماعي تؤثر و يتأثر بالبيئية الخارجية .

المطلب الثالث : القيادة في النظريات الكلاسيكية الحديثة

أولا : القيادة في نظرية العلاقات الإنسانية :

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة .

تعتبر تجارب " التون مايو" هي نقطة انطلاق لحركة العلاقات الإنسانية ، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة ومن أهم التجارب التي أجريت في "هوثورن" تحت إشراف "مايو" بشركة اليكتريك بشيكاغو بين عامي (1927.1974) ومن أهم المبادئ الأساسية التي استمدتها من هذه التجارب² :

¹ علي السلمي، المرجع نفسه ، ص 40

² نواف كنعان ، المرجع نفسه، ص 72

- أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي ، و إن تحقيق هذا التقارب و التعاون بإشراك العاملين في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- أبرزت أهمية الحوافز المعنوية ، و إن إنتاجه العامل تتأثر بعلاقاته بزملائه في العمل و بمشاكله الشخصية. كما يقول "بينيس" حل الاعتقاد بالرضا النفسي محل الاعتقاد في الحوافز الخارجية الذي كان سائد في الإدارة من قبل إذن يجب اهتمام القائد بالحوافز المعنوية¹.
- من إسهامات نظرية العلاقات الإنسانية ، دراسة "كيرت ليون" التي توصل إلى أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل ، و أهمية المشاركة في الإدارة . و أثرها في تحفيز المرؤوسين.
- ترتبط القيادة ومدرسة العلاقات الإنسانية في اعتبار أن الإنتاج يعتمد على العلاقة بين العاملين و القادة ، فإذا ما حلت العلاقات الإنسانية ، الاتصالات الفعالة ، الاهتمام بالعاملين ودوافعهم ومعنوياتهم محل السيطرة والتحكم فإن إنتاج العاملين سيرتفع ، كما أبرزت أهمية التشاور بين القادة الرسميين والعاملين وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ النفسي و الاجتماعي للعمل ، وهو ما يدفع العاملين لأداء المهام دون حاجة إلى كثير من الإشراف و الرقابة، وإعطاء لهم حرية العمل الجماعي².
- و نستنتج أن القيادة في العلاقات الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار والتشارك.

ثانيا : القيادة في نظرية التنظيم الاجتماعي :

تتصور نظرية التنظيم الاجتماعي ، أن التنظيم الإداري بأنه تنظيم اجتماعي فرعي من التنظيم الاجتماعي الأكبر ، و يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين مع

¹ ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، 1997، دط، ص68

² ظاهرة كلالدة، نفس المرجع، ص68

بعضهم البعض يتعاونون مستخدمين موارد بشرية و مادية و طبيعية لتحقيق أهداف شخصية و جماعية بواسطة سلوك منظم ، يكفل تحقيق أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه و تكمن مشكلة التنظيم الإداري كيف تجعل هذه المجموعة رغم اختلاف قدراتهم ومعتقداتهم يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق هدف التنظيم و تحقيق رضاهم في نفس الوقت. وهذا لا يتم إلا بقيادة إدارية 1.

أهم الدراسات في نظرية التنظيم الاجتماعي :

1-الدراسات التي قام بها " باك " : إذ حدد أربعة مكونات أساسية للتنظيم الموارد البشرية و المادية والطبيعية ، والأنشطة التي تتم في إطارها و مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التنسيق بين أجزائه و تتمثل في التلاحم بين الفرد والمنظمة ، يرى "باك" القيادة هي التي تحقق هذا الانصهار و التوفيق بين متطلبات الفرد والتنظيم و إدراك العوامل الشخصية وتوجيههم ودمجها مع العوامل التنظيمية.

2-إسهامات "ارجيرس" في تطور مفهوم القيادة الإدارية :

يرى أن التنظيم يتكون من عنصرين أساسيين الفرد و التنظيم الرسمي وكلاهما تتعارض متطلباتهم و يؤدي هذا إلى تضارب بين المصالح ونشوب صراع يرى انه مع استخدام قيادة الأمرة والرقابة الشديدة تدفع بالأفراد لسلوك عدواني للتنظيم الرسمي لهذا يجب استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد و مشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة وتخفيف حدة الرقابة لتحقيق كفاءة تنظيميه 2.

3-أما "ليكرت" يرى أن فهم التنظيم الإداري على انه تنظيم أنساني يتوقف نجاحه على التناسق بين الأعضاء ، و العوامل التي تحدد نجاحه وفعاليتيه تتوقف على : القيادة ، الاتصالات ، الحوافز ، الرقابة و يرى أن النمط القيادي

¹ بلال خلف ،المرجع نفسه ،ص58

² نواف كنعان ،المرجع نفسه ، ص80

الذي يحقق أعلى إنتاجية هو المرتكز على الاهتمام بالعمال و النظر للمرؤوسين على أنهم كائنات إنسانية لا أشخاص يؤدون عملا فقط .1

ثالثا : القيادة في المدرسة السلوكية:

تفسر المدرسة السلوكية السلوك على مستوى الفرد لمعرفة دوافعه وبواعثه قصد إيجاد أساليب التحفيز السلوك بواسطة حوافز متنوعة(مادية ومعنوية) وترى أن اللامركزية في التيسير ونمط القيادة بالمشاركة هو الأنجع في التنظيم ، وان المنظمة وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، والتفاعل مع محيطه الخارجي. ومن أهم و أبرز روادها : "تشيستر برنارد" و"هربرت سايمون" و"ماسلو" وسنعرض أهم إسهاماتهم في القيادة .

1-السلطة والتنظيم لي "تشيستر برنارد": يرى بأن أفضل طريقة للتنظيم هو التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس قائد معين، والرئيس لرئيس أعلى منه ، يخضع الجميع إلى سلطة مركزية، ويرى مقومات التنظيم هي التنسيق و التعاون و الإدارة.2 وفي كتابه "وظائف الرؤساء" سنة 1961 ابرز بأن المنظمات تحتوي على ديناميكية متداخلة بين حاجات المنظمة و حاجات العاملين و إن استمرار مساهمة وتعاون الأفراد في العمل يتوقف على إشباع حاجاتهم وأن المدير الفعال 3 ، وعليه أن يتفهموا طبيعة العلاقات الرسمية في المنظمة ، ويوفق بين حاجيات المنظمة و الفرد ويجد السبل لإشباع حاجات الأفراد لاستمرار التعاون والوصول إلى تحقيق الأهداف.4.

2-إسهامات سايمون : يرى التنظيم هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات تنشأ بين الناس، وما يدفع الفرد للانضمام وقبول السلطة هي إشباع حاجاته وتحقيق

¹ بلال خلف ، المرجع نفسه ،ص60

² سالم بن سعبد القحطاني، القيادة الإدارية:التحولية نحو نموذج القيادي العالمي،2001، المصدر www.hrddiscussion.com/hr

08/8/2017/10:20

³ ظاهر الكلالدة، المرجع نفسه، ص: 68

⁴ بلال خلف ، المرجع نفسه ،ص61

رغبته ، فعلى القائد أن يوفق بين إسهامات الأفراد و المغريات التي يحصل عليها.1
أما في جانب اتخاذ القرارات على المدير أن لا يصدر فقط القرارات بل يؤخذ بعين
الاعتبار الردود الناتجة من طرف العمال2.

يرى "سايمون" أن للقائد دوران في المنظمة الأول الأداء أي المنصب الذي يشغله
في المنظمة ، و الثاني اتخاذ القرار فدوره يتحدد حسب مكانته في التنظيم كلما ارتفع
في الهرم التنظيمي كلما زاد إسهامه في اتخاذ القرار والعكس.

3-هرمية ماسلو للحاجات : يرى (ابراهيم ماسلو) : أن الحاجات الإنسانية من أهم
محددات السلوك الإنساني ، و أنه يمكن ترتيب الحاجات على شكل هرم تمثل
قاعدته الحاجات الفيزيولوجية الأساسية ثم تتدرج الحاجات ارتقاها حتى تصل قمة
الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات فالعامل يؤدي عمله بالطريقة التي من خلالها
يحقق حاجاته3 ،و تعد القيادة من وسائل إشباع حاجات الانتماء إلى الجماعة
إضافة إلى أهمية علاقات الصداقة و الزمالة، فتلبية الحاجات من المشكل الصعب
التي يواجهها القائد الإداري ، فعلى القادة الإداريين في مختلف مواقعهم احترام
حاجات الفرد المختلفة و السعي لإشباعها، لأن ذلك يساعدهم في توجيه المرؤوسين
باتجاه الأهداف المراد تحقيقها ،ومع مراعاة مسؤولياتهم و واجباتهم القيادية نحو
التنظيم 4.

المطلب الرابع : القيادة في المدرسة الحديثة للإدارة

بعد استعراض المدارس الإدارية السابقة، و ذكر أغلب نظريات الإدارة التي
اختلفت مبادئها وأفكارها، والتي لم تسلم من النقد والتقصير في عدم الإلمام بكل
جوانب التنظيم ، لهذا نشأت المدرسة الحديثة كرد فعل لنقائص في مبادئ وأفكار

¹ نواف كنعان ، المرجع نفسه ص82

² سالم بن سعيد القحطاني ، المرجع نفسه ص87

³ سالم بن سعيد القحطاني ، نفس المرجع، ص88

⁴ ظاهر الكلالدة، المرجع نفسه ، ص: 44 .

المدارس السابقة ، ومن ابرز مبادئ المدرسة الحديثة أنه لا توجد طريقة وحيدة للتسيير أفضل 1، بسبب حتمية النظام مفتوح مابين أنها تقوم على العلاقة الوثيق بين التنظيم و البيئة المحيطة بالمنظمة لان عمل المنظمة يتوقف على استمرار توافر الموارد من البيئة الخارجية بإضافة إلى اختلاف نظرتها إلى الحوافز فتري أنها تختلف من فرد إلى آخر حسب الفرد وظروفه2، و لم يضعوا مبادئ محددة للقيادة فهم يرون أن القيادة الإدارية تتوقف على المواقف و الظروف التي يمارس فيها القائد الإداري تأثيره على الجماعة ، وظروف العمل المحيطة بالتنظيم سواء كانت داخليا أو خارجيا، وبهذا فهي تعطي صفة المرونة في التسيير القيادي و أهمية لكل جوانب التنظيم حيث لكل منهم دور في القيادة و على القائد التوفيق و الأخذ بالاعتبار كل هذا ، بهذا تعطي نظرة جديدة وحديثة للقيادة الإدارية .

المبحث الثالث : نظريات القيادة الإدارية

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها ،حيث لكل تخصص دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي . وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة ، فالمزيج المعرفي وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب

المطلب الأول : المدخل الفردي للقيادة لإدارية :

أولا : نظرية الرجل العظيم :

¹سالم بن سعيد القحطاني، نفس المرجع ص 89
²ظاهر الكلالدة، المرجع نفسه، ص 82 ص 86.

تعد من أقدم النظريات ظهرت في عهد الإغريق والرومان ، و هي القائمة على فكرة القادة يولدون قادة ، و يمتلكون صفات وراثية فطرية يولدون بها، وهذا ما جاء به أفلاطون أن "القادة العظماء قد ولدوا عظماء" و يعتقدون أن القادة العظماء هم من يحدثون تغيير في حياة الجماعة في حقبة زمنية 1 ، و التغيرات في الحياة الجماعية تحدث من خلالهم و يغيرون التاريخ ، مثل الأنبياء والرسل والزعماء ، و يرى مفكرين النظرية أن القيادة منحصرة على عدد معين من العائلات ، ويعتبر "فرنسيس جالتون Francis Galton" من أكبر الدعاة لهذه النظرية، حيث أكد على الدور الجوهري للوراثة في بروز القادة، و أنهم منحصرين في أسر معينة، ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا "كالتون ودز" Calton Woods ، و ويكام "Wiggam" وكذلك "بارنا رد" Barnard ، وتيد TIDE 2.

ثانيا : نظرية السمات:

تعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" (الرجل العظيم) مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة ، ظهرت في بداية الحرب العالمية الثانية لعقد من الزمن من (1940الى1950) وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة³، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة ، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثه، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون 4:

- 1-الصفات البيولوجية (مثل الطول، العرض، القوة ، شكل الجسم)
- 2-الصفات عقلية (الذكاء ،الصبر ،،قدرة التنبؤ)
- 3-الصفات الاجتماعية(التعاون،القدرة على رفع روح معنوية)

¹ شهرزاد محمد شهاب، القيادة الادارية ودورها في تاصيلروابط العلاقات العامة، مجلة دراسات تربوية العدد11،2010،ص113

² حسين عبد الحميد احمد الرشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة،2010،دط،ص61

³ حسين عبد الحميد احمد، المرجع سابق،ص63

⁴ بلال خلف،مرجع نفسه،ص67

4- وصفات شخصية (مهارات ، الذكاء ، التقدير ، المسؤولية)

ويعتبر "ستوجلد stogdill" من أشهر العلماء الذين درسوا نظرية السمات وقام بتجارب فتوصل إلى وجود ارتباط قوي بين سمات الذكاء و المسؤولية والمساهمة الاجتماعية وتحمل المسؤولية والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقواد ، و وجد أيضا "ديفزي Davis" إن القادة يتمتعون الصفات السابقة¹.

ومن انتقادات التي وجهت لها²:

- 5- لم تتجح في توصل إلى مجموعة محددة معتمد عليها من الصفات لي تميز القادة، و لا القدر المطلوب من كل صفة.
- 6- إذا كانت الصفات القيادية مورثة فالقيادة تنحصر على أسر معينة.
- 7- أهملت دور المرؤوسين في عملية القيادة .

المطلب الثاني : المدخل السلوكي للقيادة الإدارية :

أدى عجز الباحثين في تحديد السمات المشتركة للقيادة، إلى اتجاه البحث والدراسات إلى مفاهيم أخرى ، و هي أنماط السلوك أو سلوكيات التي تميز القائد الفعال عن غيره ، و نذكرها ابرز الدراسات والبحوث فيها هي : دراسة جامعة " آيو" سنة 1939 دراسة جامعة ميتشيجن "ليكرت" ، دراسة جامعة اهايو، ونظرية شبكة الإدارية. وسنذكرها بمزيد من التفصيل .

أولا : دراسة جامعة "آيو" (1939):

دراسة جامعة " آيو " هي من أشهر التجارب في الأربعينيات حيث قام مجموعة من الباحثين "لوين، وايت، وليبيت" باختبار سلوكيات أنماط القيادة الثلاث (الديمقراطية و، الديكتاتورية ،والفوضوية)على مجموعة من أطفال قسموا إلى ثلاث مجموعات

¹ سمير احمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم،السعودية، 2005، ط 6 ،ص343

² سمير احمد عسكر ، المرجع نفسه ، ص 343

لكل مجموعة قائد مختلف يتميز بنمط سلوكي قيادي معين مختلف عن الآخر و عن المجموعة الأخرى ، و من أهم النتائج التي توصلوا إليها:

- بالنسبة للنمط الديمقراطي من القيادة كانت الإنتاجية أكثر استقرارا وكانت دافعية الأولاد للعمل أكبر، حيث كانوا يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر.

- بالنسبة للنمط الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة ولكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، أي الدافع للعمل أقل والرضا منخفض والابتكار أضعف من النمط السابق، وكان ملحوظا في هذا النمط القيادي نزوع الأولاد إلى السلوك العدواني فيما بينهم ومع القائد.

- بالنسبة للنمط الفوضوي فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى و عدم المسؤولية وغياب دوافع العمل والانضباط.

ومن ما يؤخذ على هذه التجارب أننا لا نستطيع تعميم نتائجها لان عينة الدراسة كانت مجموعة من الأطفال بينما يختلف الأمر كثيرا إن كان مع أشخاص راشدين .

ثانيا : دراسة جامعة أوهايو نظرية البعدين (1954) :

قام فريق مكتب أبحاث جامعة أوهايو بدراسة جادة لموضوع القيادة ، استغرقت عدة سنوات ، حيث وضع الفريق قائمة أسئلة هدفت لتحليل القيادة في جماعات مختلفة وفي ظل ظروف متفاوتة ، سميت تلك القائمة بقائمة وصف سلوك القائد، والى فحص العلاقة بين سلوك القائد و مقاييس القيادة الفعالة ، من أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان" و "كارل شارتل" 2 ، و توصلت الدراسات إلى تحديد بعدين أو نمطين للقيادة هما:

¹ راوية حسن، المرجع نفسه، ص 257.

² جاي كونجر، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، ط1، 2001، ص92.

النمط الأول: 1 من القيادة ما يهتم بالعمل (البنية الهيكلية) ويطلق عليها كذلك بالنشاط الموجه نحو العمل و ينصب اهتمام القائد في هذا البعد على العمل وتحديد الأدوار والمهام لإنجاز المهمة ، يوضح هذا البعد السلوك القيادي الذي يحدد فيه مهام مرؤوسيه وعلاقته بهم ، بالإضافة إلى تحديد الدور الذي يتوقعه من كل فرد في الجماعة ، و محاولة القائد تحقيق الأهداف المسطرة.

أما النمط الثاني: 2 يهتم بالعمال أو التركيز على العاملين ، أي بمعنى الاهتمام ومراعاة القائد بمشاعر المجموعة ، ويظهر الثقة والاحترام المتبادل و الصداقة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقوية العلاقة بين القائد والمرؤوسين ، و يتم منح المرؤوسين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار ، و تشجيع الاتصالات في الاتجاهين من أعلى إلى أسفل وبالعكس .

8-ومن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها ركزت على بعدين واعتبرهم بكونهم مستقلين بل يمكن أن يجمع القائد بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد. لذا فإن القائد يمكنه تحقيق الرضا جماعة العمل و إنجاز العمل والمهمة في آن واحد.

9-ولم يؤخذ بعين الاعتبار ظروف العملية القيادية ومواقف التي تطرأ في المنظمة.

ثالثا : دراسة جامعة "ميتشجن" سنة 1961:

هي نتيجة أبحاث مقارنة سلوك القادة في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية ، والمجموعات العمالية ذات الإنتاجية المنخفضة ، وجد أن القادة ذوي الإنتاجية العالية امتازوا بالآتي : المشاركة المحدودة في التنفيذ الفعلي للعمل الاهتمام بالأفراد والتعامل معهم بطريقة غير رسمية ، منح المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وطرق العمل المناسبة ، الإشراف على المرؤوسين أقل.3

¹ سمير احمد عسكر، المرجع نفسه، ص 345

² ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندی للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2004 ،ص87

³ جاي كونجر، المرجع نفسه، ص 102

وتوصلت هذه الدراسة إلى تحديد بعدين أو نمطين للقيادة متشابهين مع دراسة اوهايو، النمط الأول القيادة المرتكزة حول العمل ، والنمط الثاني المرتكز حول الوظيفة ، وان لكلا من السلوك القيادي المركز على العامل أو الوظيفة يؤدي الزيادة الإنتاج¹.

وقام "رينيز ليكرت" (جامعة ميتشجن) سنة 1961 بتطوير اربعة أنظمة للإدارة أو القيادة و تتراوح هذه الأنظمة بين الاتوقراطية الكاملة و الديمقراطية الكاملة ، وهذه الأنظمة 2 هي:

- 1- **نظام استغلالي سلطوي** : القائد هنا اتوقراطي فثقته ضعيفة في مرؤوسيه و يدفعهم للعمل من خلال التخويف و التهديد بالعقاب ويمنح مكافئات في بعض الأحيان و يتخذ القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه.
- 2- **نظام ايجابي سلطوي**: يلعب القائد دور الأب ، فهو يثق في مرؤوسيه إلى حد ما، و يلجأ إلى استخدام الحوافز الايجابية و بعض أساليب التخويف و التهديد والعقاب للدفع المرؤوسين للعمل ، و يبحث أحيانا عن بعض الأفكار من مرؤوسيه قبل اتخاذ القرارات ، كما يسمح للمرؤوسين باتخاذ بعض القرارات البسيطة مع فرض الرقابة الصارمة.
- 3- **نظام استشاري ديمقراطي** : يثق القائد بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ليست كاملة يحاول استخدام أفكار وآراء العمال بطريقة بناءة ، و يستخدم في الغالب الحوافز الايجابية ونادرا الحوافز السلبية ، ويعطي نوع من الحرية للعمل ويفوض قدر كبير من السلطة.
- 4- **نظام مشارك ديمقراطي** : يثق القائد بالعمال ثقة كاملة في كل الأمور و دائما يحصل الآراء والأفكار من التابعين ، يعطي حوافز الايجابية على المساهم في وضع الأهداف، يشجع على اتخاذ القرارات في كل المستويات ويعتمد على الاتصال في توجيه المجموعة.

¹ سمير عسكر احمد ، المرجع نفسه ،ص345

² سمير عسكر احمد ، نفس المرجع ،ص347

و قد وجد "ليكرت" النظام الأخير الأكثر نجاحا كقائد فعال .

رابعا :نموذج الشبكة الادارية (نموذج بليك وموتون):

في أوائل الستينات أخذ (روبرت بليك وجين موتون) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي "أوهايو وميتشغن"، تم وضع تلك الأبعاد (الاهتمام بالعمل الاهتمام بالمرؤوسين) في شبكة بغرض التعرف على الأساليب القيادية المختلفة لقيت الشبكة شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة، بالإضافة إلى أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له من أجل تحسين فاعليته القيادية¹.

صمم بليك و موتون (Blake .Mouton)، 2 شبكة إدارية، لتحديد أنماط السلوك والقيادة والممارسة الإدارية، والعلاقات في المنظمة. وتقوم الشبكة الإدارية، على بعدين من السلوك القيادي، حيث يرمز المحور الرأسي إلى الاهتمام بالأفراد والمحور الأفقي إلى الاهتمام بالإنتاج. (الناتج المادي أو الخدمي للمنظمة) والشبكة مقسمة إلى تسعة مربعات أفقية، وتسعة مربعات رأسية، حيث يعبر الرقم 9 عن أعلى درجة من السلوك (مرتفع)، والرقم 1 عن أقل درجة من السلوك (منخفض)، وقد حدد "بليك وموتون" خمسة أنماط أساسية للقيادة، كما توضحها الشبكة التالية :

¹ - فلييب سالدر، المرجع نفسه، ص105

² فلييب سالدر، المرجع نفسه، ص106

9	(9,1) إدارة النادي								(9,9) إدارة الفريق	
8										
7				(5,5) الإدارة المعتدلة						
6										
5										
4	(1,1) الإدارة المتساهلة								(1,9) الإدارة السلطوية	
3										
2										
1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9

الاهتمام بالإنتاج

شكل رقم (02) : نموذج الأنماط القيادية الخمسة لبليك وموتون

المصدر: بلال خلف ، مرجع سابق، ص 72

ونوضح هذه الأنماط بالتفصيل 1:

1- النمط (1-1) القيادة المتساهلة: يكون الاهتمام المدير ضئيلا بكل من الأفراد والإنتاج ويبدل اقل جهد ممكن لانجاز العمل المطلوب ورفع روح المعنوية، ويقتصر دوره من توصيل المعلومات بين رئيسه و مرؤوسيه.

¹ سمير احمد عسكر، المرجع نفسه، ص 348

2- النمط (9-9) إدارة الفريق: وفيه يعطي القائد اهتمام بالإنتاج والأفراد معاً ويمزج الأهداف الإنتاجية للمنظمة، باحتياجات العاملين، لتحقيق أهداف كل من الأفراد و الإنتاج.

3- النمط (9-1) إدارة النادي: يركز المدير على الإنتاج فقط ،دون الاهتمام بالأفراد ،وينظم العمل لأسلوب يشبه النمط الاتوقراطي .

4- النمط (1-9) الإدارة السلطوية : وفيه يهتم القائد كثيراً بالإنتاج، وتطبيق أفضل الأساليب الإنتاجية، من حيث تخطيط العمل وتنظيمه ورقابته، ويقل اهتمامه بالعاملين، ويتجه القائد لاستخدام السلطة الإدارية، بحرفية مطلقة .

5- النمط (5-5) الإدارة المعتدلة: هي درجة الاهتمام بالفرد و الإنتاج متوسطة ويؤدي، لذلك فهو قائد يهتم بالأمر الوسط، واهتمامه بكلى العنصرين معتدل ومتوازن، وبالشكل الذي يحقق إنتاجية معقولة، ولكنها ليست باهرة، ويؤدي إلى شعور معتدل من قبل الأفراد بالرضا، ولكنه ليس شعوراً جارفاً .

قد لقيت الشبكة الإدارية قبولاً واسعاً، وأثبتت فاعليتها كأسلوب لتحديد أنماط القيادة والتمييز بينها. كما حاز النمط القيادي (9 . 9)، على اهتمام غالبية المديرين، لأنه أفضل نمط يحقق أقصى فاعلية للإدارة. وأثبتت البحوث، أن الشبكة الإدارية، وسيلة تدريبية لتطوير فعالية المدير. فقد اكتشفت كثير من المنظمات أنه يمكن وضع خطط تدريبية، توجه المديرين إلى نمط محدد من الإدارة1.

خامسا: نظرية "ريدن" الثلاثية الأبعاد :

تعد هذه النظرية مدخل من مداخل التدريب على الشبكة الإدارية التي وضعها "بلاك مرتون" وقد وضعها "دبلوجيه ريدن" سنة 1964 هذا المدخل يستخدم عنصرين أساسيين من عناصر دور القيادة ، ويطلق عليهما اسم "القيادة الموجهة نحو المهام " والقيادة الموجهة نحو العلاقات" و يستخدم هذا العنصرين كمقياس متدرجة كما فعل "مرتون" و نستخلص من هذه المقاييس أربعة أساليب للإدارة هي:2:

- الإدارة التي تركز تركيزا عاليا على المهام وتركيزا منخفضا على العلاقات.

¹ الغمري ابراهيم ،الأفراد وسلوك التنظيم ،دار الجامعات المصرية ،القاهرة ،دط، 1979،ص55

² فيليب سادلر، المرجع نفسه،ص106

- الإدارة التي تركز تركيزا عاليا على العلاقات وتركيزا منخفضا على المهام.
- الإدارة التي تركز تركيزا منخفضا على المهام والعلاقات.
- الإدارة التي تركز تركيزا عاليا على الجانبين.

المطلب الثالث: المدخل الموقفي لنظريات للقيادة الإدارية :

على خلاف المدخلين السابقين للقيادة جاءت هذه النظرية لتثبت أن هناك عدة جوانب غير السمات الشخصية و السلوكيات القائد تؤثر في العملية القيادية ، و أن القيادة أوسع من أن تنحصر لدى شخص القائد ، بل للظروف المحيطة دور في العملية القيادية مثل الموقف ، و جاهزية المرؤوسين ، خصائص المنظمة وغيرها و سنتناول أهم النظريات في هذا المدخل :

أولا :النظرية الشرطية (الاحتمالات) فريد فيدلر :

يعد "فريد فيدلر **Fred Edward Fiedler** " من أهم الباحثين في القيادة الموقفية ، قام بعدة دراسات امتدت من 1951-1967 وكان منطلقه بتحديد الظروف المحددة التي تناسب كل أسلوب قيادي ، قام بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"، ويعد أول أنموذج للقيادة الموقفية، وقد صمم "فيدلر" لهذا الغرض مقياس (LPC) (Least Preferred Coworker) (زمالة العمل اقل تفضيلا) لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين، وبهذا يرى "فيدلر" ان هناك نمطين للقيادة 1: قيادة تهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية و قيادة تهتم بالإنتاج والعمل .

القاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد وتابعيه من خلال تحليله عناصر الموقف الآتي :

العلاقة بين القائد والأعضاء : و يقصد بها أي مدى القائد يحظى بالحب و القبول من الأعضاء و الثقة بينهم ، و هذا العنصر أكثر أهمية في مدى ملائمة الموقف بالنسبة لفيدلر.

¹ سمير احمد عسكر ، المرجع نفسه، ص350

بنية المهام (هيكل مهام): أهمية تحديد المهام و التدقيق من صحة النتائج ومعرفة حدود المهام لكل التابعين من أجل إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به بتحديد وقد حدد فيدلر أربعة متغيرات استخدمها لقياس مدى صعوبة المهمة هي : القدرة على التحقق من صحة القرار، وضوح الهدف ، تحديد مسار تحقيق الهدف ، تحديد الحل. السلطة التي يمنحها المنصب(قوة المركز الوظيفي للقائد): وهي السلطة الرسمية التي تمتع بها القائد على مرؤوسيه.

ويرى " فيلدر" إن ملائمة النمط القيادي حسب الإنتاج أو العمال يتوقف على طبيعة العمل ، و القادة الموجهين للعمل يتفوقون حينما تكون المواقف التي يمارسون فيها القيادة ، تمنحهم درجة عالية من التحكم في الموقف أو درجة ضئيلة في التحكم والشكل الآتي يوضح أنماط القيادة والسلوك والأداء في مواقف مختلفة.

الرقابة			
النمط القيادي	رقابة عالية	رقابة معتدلة	رقابة منخفضة
موجه للأفراد	الأداء: ضعيف	الأداء: جيد	الأداء: ضعيف
موجه للعمل	الأداء: جيد	الأداء: ضعيف	الأداء: جيد نسبيا

الشكل رقم (03): أنماط الرقابة

المصدر : سامية خميس أبو نداء، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام و الثقة التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص120 و يشرح لنا فيلدر أن موقف الرقابة العالية، تكون الجماعة مستعدة لكي يتم لتوجيهها، ويتوقع المرؤوسين النهم سيتم إخبارهم بما ينبغي عليهم أدائه. موقف الرقابة المنخفضة: الجماعة تسقط متفككة من دون رقابة و التدخل الفعال من جانب القائد.

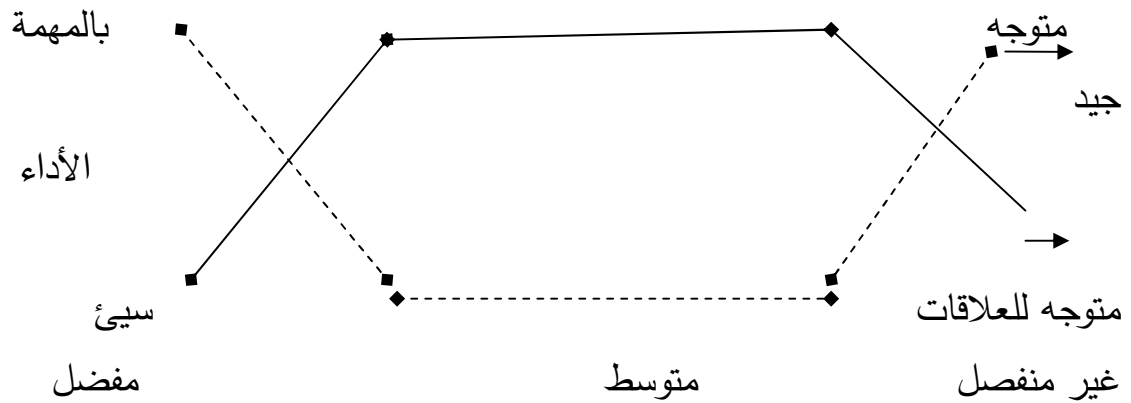
في الموقفين السابقين رقابة عالية أو منخفضة تكون القيادة موجهة للعمل هي الأنسب أما في المدى المتوسطة فلا يكون الموقف واضح بدرجة الكافية، الأمر الذي

يؤدي التشتت الجماعة و على القائد هنا الاتجاه للإفراد لكي يتمكن من السيطرة عليهم.¹

وبين فيلد أن هناك طريقتين لزيادة فعالية القيادة و هما:²

الطريقة الأولى : تغير القائد ليناسب الموقف إذا كان موقف الجماعة يصف المدير على انه غير مفضل لكن المدير متوجه للعلاقات ، يمكن تحسين أداء الجماعة بتغير المدير متجه للعمل.

الطريقة الثانية :تغير الموقف ليلاءم القائد يمكن ذلك عن طريق تركيب المهام أو زيادة القوة التي يمتلكها القائد لسيطرة أكثر على الجماعة مثل زيادة الأجور الترقيات فعالية الضبط ، و الشكل الآتي يوضح ذلك.



شكل (04) : نموذج فيدلر في فعالية القيادة

المصدر : سامية خميس أبو ندا، مرجع نفسه، ص130

ثانيا :نموذج تاننباوم و شميدت :

تعتبر من النماذج التي ساهم بها كل من تاننباوم و شميدت (Tannen) baum Schmidt). لتوضيح النمط القيادي الفعال الذي يعتمد على عدد من المتغيرات الموقفية ، حيث اقترح نموذج يضم سلسلة من أنماط القيادة يتراوح مداها بين نمط القيادة المركزة على سلطة المدير (النمط الاتوقراطي) إلى النمط القيادة المركزة على

¹ سامية خميس أبو ندا، المرجع نفسه، ص120

² سامية خميس أبو ندا، المرجع نفسه، ص123

سلطة المرؤوس (النمط الديمقراطي) ويختلف نمط القيادة حسب السلطة الممنوحة من القائد ، و يقترح "بينتام وشميدت" تحليل ثلاثة من المتغيرات الموقفية قبل اختيار النمط القيادي الأكثر فاعلية و هذه المتغيرات¹ هي :

1- القائد : سلوك القائد يتأثر بالدوافع الداخلية كبقية أعضاء المجموعة، بالإضافة إلى ذلك فان خبرة و تدريب القائد تؤثر على إدراكه لأفضل طريقة لقيادة الآخرين ومن العوامل المتعلقة بالقائد التي تؤثر على اختياره للنمط القيادي ما يأتي :

-نظام القيم الشخصية الذي يضم اتجاه نحو الدور المناسب للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .

-الثقة في المرؤوسين التي توضح شعور القائد نحو الكفاءة أعضاء المجموعة في التعامل مع المشاكل .

-الميل الطبيعي لنمط معين في القيادة.

-الشعور بالأمن في المواقف الغير مؤكدة يساعد على تحديد النمط القيادي الأكثر راحة للقائد.

2- المرؤوسين : و تحديد سلوك المرؤوسين أيضا في ضوء حاجاتهم خبراتهم تدريبهم و توقعاتهم.

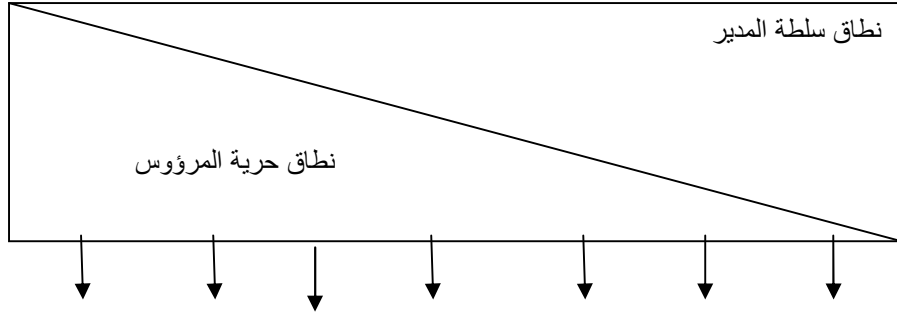
3- الموقف: توجد بعض الخصائص المتعلقة بالموقف التي تؤثر على اختيار النمط القيادي ومنها: نوع المشروع ، كفاءة الجماعة ، طبيعة المشكلة، ضغط الوقت.

و هذه العوامل مجتمعة تلعب دور هام في اختيار النمط و قد ارجع 'كاتبون " النموذج في عام 1974 و أضاف إليه تأثير عوامل المحيط الخارجي للمشروع في اختيار النمط القيادي لتأكيد طبيعة النظام المفتوح² .

¹ سمير احمد عسكر، المرجع نفسه، ص353

² سمير احمد عسكر، مرجع سابق، ص 354

القيادة المركزة ← القيادة المركزة
 حول المدير ← حول المرؤوسين



يتخذ المدير القرار و يعلنه
 يروج المدير للقرار
 يقدم افكار ويوجه الاسئلة
 يقدم قرارات قابلة للتغيير
 يقدم المشكلة ويحصل على
 يضع القيود بحرية العمل
 يسمح المدير
 ويطلب
 اقترحات من مجموعة
 ويتخذ القرار
 اتخاذ قرار

الشكل رقم (05): نموذج تاننياوم وشميدت لأنماط القيادة حسب الموقف

المصدر : سمير عسكر ، مرجع نفسه ، ص 354

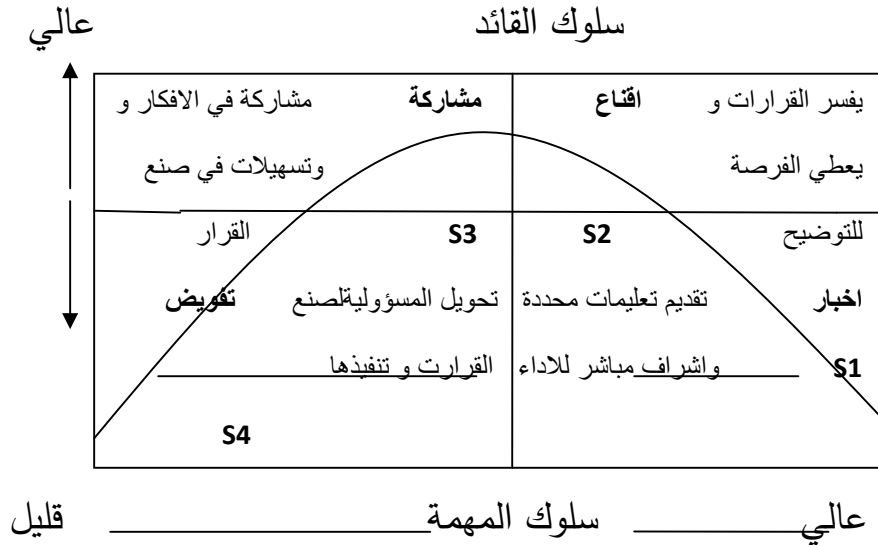
ثالثا :نموذج هيرسي وبلانشارد "نضج المرؤوسين (1988):

قام بتطوير شكل من أشكال نظرية الموقفية ، فلفتوا الانتباه إلى "مستوى نضج المرؤوسين" وإلى خصائص العاملين في تحديد النمط القيادي المناسب بالإضافة إلى أهمية الموقف، تتركز النظرية على أن التابعين مختلفين في مستوى و درجة استعدادهم و جاهزيتهم لأداء المهام دون توجيه ، فالأشخاص الذين لديهم استعداد متدني لأداء المهمة أي جاهزية متدنية يكون بسبب القدرة القليلة و قلة التدريب و انعدام الشعور بالأمن ، الأنسب هو النمط القيادي الموجه نحو المهام ،أما الذي لديهم جاهزية عالية فيستخدم النمط القيادي الذي يركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين1.

فالعلاقة بين نمط القيادي و جاهزية التابعين موضحة في الشكل القادم 2:

¹ فليب سالدر،تر: هدى فؤاد محمد،المرجع نفسه ، ص 111

² زيد منير عبوي،القيادة و دورها في العملية الادارية ، دار البداية ،ط1،2008،ص83



شكل رقم (06) : الأنماط القيادية و جاهزية التابعين (دورة الحياة)

المصدر : زيد منير عبوي، القيادة و دورها في العملية الإدارية ، دار البداية ط،2008،1،ص83

يرى "هيرسي و بلانشارد" أن نضج المرؤوسين يكون في مستويات مابين منخفض ومتوسط وعالي ، و الأسلوب القيادي المناسب لكل مستوى يتضمن الجمع و التوفيق مابين سلوك مهام العمل و العلاقات ، و حدد أربع أنماط لسلوك القائد مع المرؤوسين بحسب قدرات المرؤوسين ذاتهم .

1S : إخبار (توجيه) : عند ما يكون العمال جدد فيكون قليل النضج من حيث معرفتهم بالمؤسسة و نظام العمل التركيز عالي مهمة ، لذا يكون دور القائد هو تعريف بالمهام و أدوارهم التابعين¹، و يشرف عليهم مباشرة و يكون التركيز منخفض على العلاقات ، وتركيز عالي على المهام، و القرارات تصدر من طرف القائد و الاتصال في اتجاه واحد.

S2 : (الاقناعي ، الاستشاري) : بعد أن يتعلم المرؤوس عمله تكون المرحلة الثانية أي انه راغب في عمله لكنه غير قادر على الانجاز و لذا يتغير أسلوب القيادة فيقدم له فرص و يوضح له ما التبس عليه ويشرح القائد ويعرف للتابعين الأدوار والمهام

¹ سامية خميس ابو ندا، المرجع نفسه،ص100

و في نفس الوقت يبحث على أفكارهم واقتراحاتهم (بيع) و القرارات تكون من طرف القائد، و الاتصال مزدوج في كل الاتجاهات ، و يكون التركيز عالي على المهمة على العلاقات أيضا¹.

S3 (مشاركة): يكون المرؤوسين في المستوى الثالث حيث قادر على العمل لكنه مازال غير مستعد للعمل ما يرده القائد منه ، لذلك ينتقل القائد إلى تعزيز ثقة العامل بنفسه و زيادة دافعيته للعمل عبر تنميه مهارته و إتاحة الفرصة في اتخاذ القرارات² يكون تركيز منخفض على مهمة و تركيز عالي على العلاقات³.

S4(التفويض) : هنا يصبح العامل قادر على العمل ومستعد له ، ولديه مستوى عالي من الخبرة ، يستطيع القائد توظيف قدرات المرؤوسين نحو قيادة العمل الجماعي، و يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لمرؤوسيه في صنع القرارات⁴،و يكون تركيز منخفض على المهام وتركيز منخفض على العلاقة⁵.

ثالثا : نظرية المسار والهدف "روبرت هاوس 1971"

عرض "روبرت هاوس 1971" نموذجا للقيادة أطلق عليه "المسار و الهدف" على أساس نظرية التوقع "لفروم" وطورها مع (تيرانس ميشتل 1974)، ويقصد بها أن القائد يمكنه التأثير على مسار العاملين نحو تحقيق أهداف المشروع بطرق متنوعة ويقترح "هاوس" انه لا توجد طريقة واحدة للقيادة الفعالة ، بل يجب على القائد اختبار النمط الذي يعتبر أكثر ملائمة في موقف معين و لاحتياجات مرؤوسيه فنظرية التوقع توضح أن قوة الدافع لي لأداء الفرد تتوقف على قيمة الحافز ومدى توقع من الأداء المطلوب سياترتب عليه الحصول على الحافز⁶.

ويفترض "هاوس" في نمودجه إن القائد يستطيع أن يؤثر على :

¹ <https://www.12manage.com> paulHersey.kenneth.HBlanchard.Dewey.E.johnson.Managemant of organizational.Behavoir.2017/09/25/15.05

² سامية خميس ابو ندا، المرجع نفسه، ص 101

³ <https://www.12manage.com> paulHersey.kenneth.HBlanchard.Dewey.E.johnson.Managemant of organizational.Behavoir.2017/09/25/15.05

⁴ سامية خميس ابو ندا، نفس المرجع ، ص 101

⁵ <https://www.12manage.com> paulHersey.kenneth.HBlanchard.Dewey.E.johnson.Managemant of organizational.Behavoir.2017/09/25/15.05

⁶ سمير احمد عسكر ، المرجع نفسه ،ص360

- 1- على قيمة الحافز لدى الفرد .
- 2- تحسين احتمال التوقع بان الجهد سيؤدي إلى الأداء ،و إن الأداء يؤدي إلى الحافز .
- بهذا يستطيع القائد التأثير على قيمة الحوافز الخارجية التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل.
- ويرى "هاوس" أن النمط القيادي الفعال هو الذي يحدث درجة عالية من التأثير في تحفيز العاملين، أي ربط القيادة و الدافعية ،حيث لا يمكن اختبار النمط القيادي قبل الأخذ في الاعتبار كيفية التحفيز .
- وقد استخدم "هاوس" في النموذج نمطين من القيادة 1:
- النمط التأييدي و الوظيفية:** يظهر الاهتمام بالمرتبة الاجتماعية و احتياجات المرؤوسين ، و يعامل الأعضاء بالمساواة و يظهر شعور الود نحوهم.
- النمط الوظيفي الآلي:** يساعد المرؤوسين على التعرف على الأداء المتوقع منهم و يعطي إرشادات محددة لما يجب عمله ، و وضع الجداول الزمنية للعمل ، و يحافظ على مستويات محددة سلفا لأداء .
- و يتوقف هذين النمطين على عاملين من المواقف الشرطية 2 هما:
- 1- **العوامل الموقفية بخصائص المرؤوسين :** مثل القدرة و المهارات و الحاجات و الحوافز ، الثقة بالنفس .
- 2- **العوامل الموقفية بهيكل العمل :** المهام تعريف الوظائف ،نظام المكافآت ،العلاقة مع الزملاء .
- و بناء على هذه المواقف تقوم النظرية على فرض أو تصنيف أنماط لسلوك القيادي كالأتي 3:
- أولا : السلوك المساند (المساعد):** وهي سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام برفاه المرؤوسين وحاجاتهم الشخصية ، يكون السلوك القيادي مفتوح ، و يخلق روح الفريق و يعاملهم بمساواة.

¹ سمير احمد عسكر المرجع نفسه ،ص360

² بلال خلف سكارنه، المرجع نفسه ، ص 82

³ زيد منير عيوي ، مرجع نفسه ، ص86

ثانيا :القيادة التوجيهية : وهي أن يخبر القائد المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به تماما، ويتضمن سلوك القائد التخطيط ، وضع البرامج ،وضع الأهداف المرجوة من الأداء و معايير السلوك و تأكيد الانصياع.

ثالثا :القيادة المشاركة :أي القائد يتشاور مع مرؤوسيه حول القرارات ،و تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

رابعا: القيادة ذات الطابع الانجازي:1 يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم و تساعدهم على تطوير أدائهم و تشعرهم بثقة قائدهم بهم.

المطلب الرابع :المدخل المشترك لتفسير القيادة

من ابرز ما يميز هذا المدخل انه يرجع تفسير القيادة و ظهورها إلى شخصية القائد وسماته ، وخصائصه ، بإضافة إلى العوامل الخارجية التي ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي ،إن القيادة وفقا لهذا المدخل تعتمد على خصائص القائد، خصائص الموقف والتفاعل بينهما، لذا فهو يقف في الوسط بين مدخلي السمات والموقف، مما يجعلها خطوة في طريق التحول من النظريات الجزئية في تفسيرها للقيادة إلى دراسات أكثر شمولاً، و بهذا فمدخل يؤخذ بكل من المدخلين السابقين السمات و الموقفية ، و لقد أسفر هذا المدخل العديد من النظريات و من أبرزها.

أولا :النظرية التفاعلية :

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتين التفاعل و التكامل بين كل المتغيرات الرئيسة في القيادة ، إذ يربط بين الاتجاه الأول السمات و الاتجاه الثاني الموقفية ، بتفاعل دينامي ، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتفاعل بين العوامل الثلاث² الآتية :

- السمات الشخصية للقائد و ما ينبغي أن يتوفر فيه من صفات.
- الجماعة من حيث تركيبها و اتجاهاتها و خصائصها و متطلباتها ومشاكلها.
- عناصر الموقف و العوامل المتداخلة في أحداثه.

¹ بلال خلف سكارنه، المرجع نفسه،ص 83

² -حسين عبد الحميد احمد رشوان ،**القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية2010 ،ص88

فالسلك القيادي من وجهة نظر هذه النظرية نتاج عملية تفاعل اجتماعي بين سمات القائد الشخصية وعناصر الموقف وخصائص الجماعة المقودة واتجاهاتها وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في القيادة وهذا يعني أن نمط السلوك القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا في إطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين شخصية القائد والعاملين معه في موقف معين لأن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر ويتأثر بالعنصر الآخر.¹

وقد أتجه بعض الكتاب مثل (توماس جوردون) إلى أن القيادة الفعالة هي القيادة المتمركزة حول الجماعة، ويفسر "جوردون" نظريته هذه بأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه والتأثير فيهم في مواقف معينة، ويرى أن هناك سمات عامة لازمة لأي قائد أهمها: الذكاء المتوسط، والقدرة على تكوين العلاقات مع الآخرين، وغير ذلك من السمات ذات الصلة، بالإضافة إلى سمات خاصة بالقيادة في كل موقف. وعليه تتحدد خصائص القيادة عند "جوردون" على أساس التفاعل بين شخصية القائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات المرؤوسين، باعتبار أن القيادة تقوم أساساً على التفاعل بين هذه القوى الثلاث. ويرى "هولاند و جوليان Hollander & jullian" في منهجهما الذي أسماه المنهج التوفيقي، أن أساس النظر للقيادة الإدارية مبني على أنها عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقف معين وتأثير المرؤوسين بالمقابل في القائد في هذا الموقف. وهذا يعني النمط القيادي الملائم لا يمكن تحديده إلا على أساس هذا النمط من التأثير بمعنى عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين.²

ثانياً : النظريات التبادلية في القيادة:

وقد قاد هذا الاتجاه مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية

¹ رفعت السيد العوضي، موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصاريف والنقود والأسواق المالية، دار السلام للطباعة القاهرة الطبعة الأولى، 2009، ص414

² رفعت السيد العوضي، المرجع نفسه، ص414

بجهودهم لصالح آخرين، و مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، فيستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى "بلو Blau" على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعتاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لهم يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية¹.

أما "جاكوبس Jacobs" فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال² الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

¹ رفعت السيد العوضي، المرجع نفسه، ص415

² رفعت السيد العوضي، المرجع نفسه، ص415

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى القيادة الإدارية و حاولنا إبراز دورها في المنظمة وأهميتها على نجاح و فعالية المنظمة ، فالقيادة هي المسؤولة عن التوجيه والتأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة و المنظمة ، لذلك حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري، بداية من الفكر الكلاسيكي الإداري إلى مدرسة العلاقات الإنسانية حتى إلى مدرسة السلوكية و الحديثة التي كل منها ترى تفسيرها للقيادة حسب فكرها و منهجها رغم اختلافهم إلا انه كان لها نصيب من نظرياتهم التي سبق و أن بينها في الفصل. كما تميزت ظاهرة القيادة بالتعقيد والتنوع ، و هذا ما لاحظناه مع تعدد النظريات المحلل للقيادة من التفسير لي سمات الشخصية القائد كبداية لنظريات القيادة ، والتي في ضوءها حاول الباحثون التوصل إلى مجموعة من الصفات التي بالإمكان اعتبارها عناصر هامة للتميز القائد، إلا أن هذا المدخل لم يصل إلى نتيجة مقبولة، لذا انتقل التركيز إلى سلوك القائد، أي التصرفات و النشاطات التي يمارسها الفرد حتى يكون قائدا ناجحا، و لكن هذا المدخل فشل بدوره في تحديد السلوك القيادي الأمثل، لهذا ظهر المدخل الموقفي الذي يرى أن القائد الناجح هو الذي يكيف و يوفق في أسلوبه القيادي حسب متغيرات الموقف أي خصائص الجماعة، و البيئة، وظهر بعدها المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة هي محصلة تداخل عدة خصائص و التفاعل بينهم من سمات القائد و العوامل الخارجية و الموقف، هي أكثر شمول في تناول متغيرات السلوك القيادي.

و في الأخير نستطيع القول أن الاختلاف الفكر الإداري والتعقيد نظريات في تفسير السلوك القيادي يتوقف على مرونة القائد في التسيير بإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة به من مرؤوسين إلى محيط الخارجي و يستغلها لتسيير المنظمة بأكثر فعالية . و هذا ما نلاحظه في منظمات الحديثة الحالية فعلى القائد التميز بالمرونة في توجيه الأفراد و التنسيق بينهم للوصول إلى كسب ولائهم والتزامهم التنظيمي داخل المنظمة للاستثمار و الاستغلال الأمثل في الرأس المال البشري .

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي

تمهيد :

يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع و الاستقرار في المنظمات و يساعد في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين و فضلاً عن إسهاماته المتعددة في مجال تطوير قدرات المؤسسة و قدرتها على البقاء والاستمرارية ، و ينتج عن غيابه في المنظمات مظاهر سلوكية سلبية المتمثلة في التسبب الإداري بصورة المتعددة من قبل العاملين بها، وقد تؤدي إلى إرباك سير العمل فيها و بالتالي إلى فشلها في تحقيق أهدافها ، هذا نتيجة لعدم ارتباط الموظف بمنظمتها ، هذا الأخير الذي يمكن أن يترتب عليه العديد من النتائج أو الآثار الإيجابية لفائدة المنظمة ، و باعتبار أن الإلتزام التنظيمي يمثل احد أوجه هذا الارتباط .

لذلك اهتم الباحثون بموضوع الإلتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه وتأثيراته على سلوكيات الأفراد و انعكاساتها على المؤسسة و أهدافها ، لهذا كانت الحاجة إلى دراسته ، و سنتطرق له في فصلنا و نستعرض مفهوم الإلتزام التنظيمي و أهم خصائصه و العوامل المؤثرة فيه و مراحل تطوره و أهم أبعاده و أيضاً مداخل النظرية له و طرق قياسه و الأخير نعرض نتائجه .

المبحث الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي :

المطلب الأول : المعنى الفكري للإلتزام :

إن مفهوم الإلتزام التنظيمي و إن كان مفهوم قديماً في العلوم الإنسانية إلا انه لم يحظى بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية و التي تؤكد على أهمية العلاقات الإنسانية و أهميتها في المنظمات ، و أصبح الإلتزام من الموضوعات التي تهتم بها إدارة المنظمات، فالمفهوم العلمي الصحيح للإلتزام لم يحظى باهتمام المطلوب من قبل الباحثين إلا في الستينيات و أوائل السبعينيات من

القرن العشرين ، وقبل الوقوف على تعاريف الباحثين للإلتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الإلتزام من ناحية اللغوية ، فهي الخطوة الأولى لفهم الدقيق لما ينطوي عليه المصطلح من مفاهيم ودلالات ، و نظرا للاستعمال الواسع لكلمة الإلتزام فقد تم الرجوع إلى عدة معاجم.

الإلتزام لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه. حسب معجم ابن منظور¹ ، و قد أشار معجم "قصر المحيط" بان كلمة الإلتزام تعود إلى الفعل لزم و لزم الشيء بمعنى أثبته و دوام عليه ، و ألزمه المال و العمل فصار واجبا عليه ، و يبتعد مفهوم الإلتزام كثيرا عما تقدم على وفق قاموس (websterK) فقد حدد معنى الإلتزام بأنه : "حالة اعتناق فكري و عاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دين".²

أما اصطلاحا :

يعد الإلتزام من المفاهيم السلوكية و التنظيمية التي أخذت أبعادا و اتجاهات واسعة و خضعت لوجهات نظر متباينة لتحديد مفهومه بدقة وعناية ، و على الرغم من وجود أدبيات إدارية تناولت موضوع الإلتزام إلا أنه لم يظهر بعد تعريفا شاملا للمصطلح ، وقد عرف "كونتر kantor" الإلتزام التنظيمي : "بأنه استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم و طاقاتهم لأنظمتهم"³

وعرفه "سشولدن scheldon" على أنه "توجه الفرد نحو المنظمة التي تربطه بها رابطة وثيقة"⁴

أما "هال، اتال Hall.etal" فينظر إلى الإلتزام التنظيمي على انه عملية تصبح فيها أهداف الفرد و أهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي .

¹ ابن منظور، مرجع سابق، ص158

² -غني دحام تنائي الزبيدي وآخرون ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غيداء ، عمان ، 2015 ، طبعة الأولى ، ص 109

³ غني دحام تنائي الزبيدي، المرجع نفسه ، ص 111

⁴ - غني دحام تنائي الزبيدي، المرجع نفسه ، ص 111

وعرفها "Tolentoin.Rebecca" هو ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة للمنظمة والرغبة القوية بالبقاء و الاستمرار في عضويتها.¹

و يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة .

و أيضا يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء فيها ، ومن ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.² و هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح و أهداف المنظمة.

و يري " بورتر, Porter " بأن الإلتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".³

و يعرفه "اوريلي " O'rielly " الإلتزام التنظيمي بأنه ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته و يدفعه للاندماج و العمل فيها و تبني قيمها.⁴

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي و قبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و رغبتهم في بذل اكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها و الدفاع عنها و تحسين سمعتها.⁵

¹ نحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد ، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في قطاع المصرفي الاردني ، في مجلة دراسات في العلوم الادارية المجلد 41، العدد2، 2014، ص 363

² فليه ، فاروق و عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في الادارة في المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2005، ص 35

³ موسى احمد خير الدين ، محمود احمد النجار ، اثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في المملكة الاردنية الهاشمية ، دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان ، 2010، ص 11

⁴ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماجستير (منشورة) ، جامعة نايف العربية ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص 33

⁵ خطاب عايدة ، الإلتزام التنظيمي و الرضا عن العمل دراسة ميدانية عن المرأة السعودية ، في مجلة العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، لعدد 13، 1998، ص 17

ويعد بورتر وآخرون (Porter et al.) و هو من ابرز الباحثين في دراسة ظاهرة الإلتزام التنظيمي عبر سلسلة من البحوث ومن الأعمال التي تناولت الإلتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفوه بأنه "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:¹

1. إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

وينسجم التعريف الذي قدمه "بوشنان buchanan" مع التعريف أعلاه "بورتر" إذ يرى أن الإلتزام يعبر عن موالات الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي² :

1. التطابق بين قيم الفرد و أهداف المنظمة، أي تبني أهداف وقيم المنظمة كأهداف و قيم شخصية.
2. الاندماج هو الانهماك النفسي للفرد في النشاط الذي يمارسه في المنظمة .
3. الولاء من خلال مودة الأفراد و تعلقهم بالمنظمة وشعوره بالارتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة .

أما الإلتزام التنظيمي من الجانب النفسي حسب الباحث اوريلي و شاتمن يعرفانه "ربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة" و يشير الباحثين أن هناك ثلاث جوانب للارتباط النفسي هي³ :

- 1-إذعان : يعود مفهوم إذعان عند الفرد للمنظمة إلى توقعه تلقي المكافآت الخارجية كالرواتب ، و البيئة المادية المناسبة للأداء للعمل .
- 2-تحديد الهوية : فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص في المنظمة إما العضوية والانتساب للمنظمة .

¹ -غني دحام تناي الزبيدي ، نفس المرجع ، ص 112

² -غني دحام تناي الزبيدي ، نفس المرجع ، ص 112

³ محمد بن غالب العوفي ،مرجع نفسه.ص 34

3- التسرب أو الاستيطان فيعود إلى مدى تطابق قيم المنظمة .

عرف **العجمي** الإلتزام التنظيمي بأنه " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة و أهدافها ، ويرغب بالاستمرار فيها¹ "

و هنا نستطيع القول أن الإلتزام التنظيمي "هو حالة نفسية تتمثل في التمسك الفرد بمنظّمته و اقتناعه بأهدافها و الأمر الذي ينعكس على سلوكياته و التي يمكن من خلالها خدمة أهداف المنظمة ويمكن القول " أن الإلتزام التطوعي الذي ينبع من إرادة الفرد و باختياره ، دون النظر إلى الإلتزام القسري ، أو ما يطلق عليه بإذعان الذي يفرض على الفرد عن طريق القوى الخارجية ، بما فيها القوانين و التعليمات المفروضة في المنظمة ، و الذي يستخدم الأسلوب القسري إلى رفع درجات الإلتزام عند الأفراد كطريق يؤدي إلى خلق الإلتزام طوعي أو الإرادي²

و قد اتفق الكثير من الباحثين منهم(حمادات و سلامة) و الن وماير " **Meyer & ALLEN** " على أن هناك رؤيتان للإلتزام التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع³:

الرؤية الأولى: الرؤية الفكرية: و هي التي تنظر للإلتزام التنظيمي على أساس انه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف و المنظمة ، و حسب هذه الرؤية ترى أن الشخص ذا الإلتزام الوظيفي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف قيم و المنظمة و استعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل المنظمة كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

الرؤية الثانية : الرؤية السلوكية : و تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط بالمنظمة و ليس لتصرفاته الخاصة

¹ محمد بن غالب العوفي ، نفس المرجع ، ص35

² سامية خميس ابو ندى ، انماط القيادة وعلاقته بالالتزام والعدالة و الثقة التنظيمية ، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة الاسلامية غزة، فلسطين ، 2007، ص122

³ -إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى مشرفين التربويين ، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2007. ص40

تنص هذه الرؤية على أن الشخص يحافظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة.

ومن خلال ما سبق نستخلص نعتبر بان الإلتزام التنظيمي هو ذلك الشعور الفرد الذي يرتبط بدرجة اندماجه في المنظمة وتطابق الأهداف الشخصية و أهداف المنظمة، و تمسك بقيم المنظمة و الشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرار فيها.

المطلب الثاني : تميز الإلتزام التنظيمي عن بعض المتغيرات التنظيمية المتشابهة:

ولي إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الإلتزام التنظيمي سنظهر بعض المتغيرات و المفاهيم المرادفة أو القريبة من مفهوم الإلتزام التنظيمي التي تشوش مفهومه إلى حد ما ، و قد يكون هذا التداخل ناجما عن تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي ، أو أنها قد تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه.

أولا : تمييز الإلتزام التنظيمي عن الولاء التنظيمي :

يوجد خلط واضح لاسيما على مستوى الأدبيات الإدارية العربية في ترجمة كلمة الإلتزام (Commitment) لتشير إلى الولاء (Loyalty) ، وأحيانا يستعمل مصطلح الولاء بديل أو مرادف لمصطلح الإلتزام ، في حين ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية تعني الولاء ، الوفاء ، الإخلاص ، و الولاء التنظيمي أعلى درجات الإلتزام طالما تجسدت فكرة الإخلاص و التقاني و الارتباط الوثيق بالشئ لمدة طويلة ، كما أن قوة الإلتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب و الاغتراب ، و هناك العديد من الدراسات تعتبر الولاء كبعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي كبعد الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها، و مما تقدم يتضح أن الإلتزام التنظيمي أوسع من الولاء و اشمل و يستوعبه ليكون إحدى مكوناته¹.

¹-غني دحام تناي الزبيدي، مرجع نفسه ، ص114

ثانيا: تمييز الإلتزام التنظيمي عن الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات تشابها مع الإلتزام التنظيمي من حيث التأثير والاستجابة فكل منها يعبر عن موقف أو شعور ايجابي للفرد حيال المنظمة، وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي و أن الإلتزام يزداد بزيادة الرضا الوظيفي ، و في محاولة للحصول على فهم أفضل للعلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي أجريت دراسة على عينة مكونة من (137) فردا يعملون في المطاعم الصينية جنوب "نيفادا" ظهر أن الإلتزام يمكن أن يحصل عبر الرضا الوظيفي للأفراد ، و في الدراسة التي أجراها (Mowday 1982) على عينة من (319) من عمال الخدمات الإنسانية في (22) منظمة لتحديد العوامل المؤثرة على كل من الإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي ، و دلت نتائج تلك الدراسة على أن كل من الإلتزام والرضا يتأثران بذات العوامل باستثناء بعض خصائص العمل المتمثل بتنوع المهارات وضوح الدور القيادة ، ومع أن الإلتزام التنظيمي يرتبط مع الرضا الوظيفي إلا انه يختلف عنه و هذا الاختلاف يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة هي¹:

إن الإلتزام التنظيمي بناء أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة في حين أن الرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل محدد أو لجوانب ثابتة من العمل الإلتزام يتوقع له أن يكون أكثر استقرار فمواقفه تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها أكثر ثبات²، قد يكون الفرد راضيا عن عمله و لكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها و يود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى ، و بالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة و لكنه يكره العمل الذي يمارسه³.

¹-غني دحام تناي الزبيدي، المرجع نفسه ، ص115

²- غني دحام تناي الزبيدي، نفس المرجع ، ص115

³ جير الدرزينبرج ، روبرت باروت ، تر:رفايس محمد رفاعي ،اسماعيل على، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، بدون طبعة ، ص215

ثالثا : تمييز الإلتزام التنظيمي عن التوقع :

من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الإلتزام التنظيمي في تفسير السلوك الأفراد وارتباطهم بالمنظمة هو التوقع، فافتراض الإلتزام التوقع يقوم على أساس أن نزعة الفرد للبقاء في المنظمة تزداد كاحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته، و افتراض أن الإلتزام يرى نزعة الفرد للبقاء في المنظمة تزداد بزيادة استفادته، و أن الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة معدومة ، و بذلك يصبح كل من الإلتزام و التوقع يوضحان عضوية الفرد في المنظمة و الأداء لتلك العضوية و على الرغم من إنهما يلتقيان إلا أن افتراضاتهما و آلياتهما متباينة ، فالتوقع يركز على العوائد و العدالة ، يلاحظ أن دوافع الإلتزام تتعدى ذلك ، و قد يكون الإلتزام نابع من رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو ميول أو نزعة شخصية¹.

المطلب الثالث: خصائص الإلتزام التنظيمي :

1. هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
2. متعدد الأبعاد ، و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، و لكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض و يمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي²:
3. أن المنظمة مكونة من عدة فئات ، لكل منها أهدافها الخاصة بها و ليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
4. عادة يوجد داخل المنظمات تكتلات ، أي مجموعة من الأفراد يشكلون كتل واحدة لها اهتمام واحد و كل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين ، و بناء على هذه التكتلات و الفئات و اختلافها فإن الولاء و الإلتزام تختلف لكل فئة.

¹ غني دحام تنائي الزبيدي، مرجع نفسه ، ص115

² سامية خميس ابو ندى، مرجع نفسه، ص123

5. يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
6. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول الأهداف و قيم المنظمة الإنسانية و الإيمان به و بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المنظمة و وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة¹.
7. الإلتزام التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بظواهر الإدارية الأخرى.
8. الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم و نجد درجة ثباته ليست مطلقة و أبعاد متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.²
9. يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
10. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
11. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة³.

المطلب الرابع: الأهمية الإلتزام التنظيمي

أولا: أهمية الإلتزام التنظيمي :

حظي الإلتزام التنظيمي باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الثلاثة الماضية ، الأمر الذي يظهر الوعي بأهميته واتساع مجالات تأثيره ، فالإلتزام

¹ عاشوري ابتسام ، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة، في المجلة تاريخ العلوم ، العدد السادس ، جامعة بسكرة ، 2014، ص 21

² موسى أحمد خير الدين ، أثر البيئة الداخلية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص 19

³ موسى أحمد خير الدين ، المرجع نفسه، ص 11

ليس مجرد مفهوم مرتبط بالعلاقات الإنسانية بل هو فكرة أساسية لاعتقادات الفرد حول علم الاقتصاد و الرقابة المالية و التكنولوجيا المعلومات و العمليات ، لان الإلتزام غرضه توليد الطاقة البشرية و تنشيط العقل الإنساني ، و لتوضيح أهمية الإلتزام التنظيمي و تأثيره على السلوك العالمين داخل منظمات الأعمال سنستعرض ما يلي :

- 1- أهمية الإلتزام على دوران العمل و الغياب : تعد العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و كل من دوران العمل و الغياب من أكثر المجالات التي أشبعت دراسات و بحوث ، و أن الغالبية العظمى منها أعطت نتائج تكاد تكون ثابتة و هي وجود علاقة عكسية بينهما ، أي كلما زاد مستوى الإلتزام لدى الفرد انخفضت معدلات دوران العمل و الغياب لديهم ، و في إطار الاتجاهات الحديثة في تناول العلاقة بين الإلتزام التنظيمي و دوران العمل أو الغياب أجريت دراسة على عينة من رجال المطافي في استراليا اتضح من خلالها أن كلا من الإلتزام الشعوري و الإلتزام المعياري قد ارتبطا بعلاقات سلبية و معنوية مع دوران العمل، فيما كانت علاقة الإلتزام المستمر بهذين المتغيرين ضعيفة وقد تعددت الدراسات في دراسة علاقة أبعاد الإلتزام بدوران العمل و الكل في نتيجة واحدة أنها توجد علاقة عكسية بينهم¹.
- 2- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المنظمة أو تركهم لها.
- 3- إن ولاء العامل في المنظمات عامل هام في فعالية المنظمة.²
- 4- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضعيفة ، فهم أكثر استقرار في العمل³.
- 5- يعد الإلتزام التنظيمي عنصر هام في بين المنظمة والعاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيه المنظمة تقديم الحوافز الملائمة لعمالها و دفعهم إلى تحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

¹ غني دحام تناي الزبيدي ، المرجع نفسه ، ص 127

² جبر الدجر ينبرج ، المرجع نفسه ، ص 16

³ جبر الدجر ينبرج ، مرجع نفسه ، ص 217

6- الإلتزام التنظيمي من أكثر المواضيع التي شغلت بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولي مسؤولية المحافظ على الحالة الصحية السليمة وتمكنها من الاستمرار و البقاء و الانطلاق من ذلك برزت الحاجة إلى للدراسة السلوك الإنساني من تلك المنظمات لغرض تحفيزه و زيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمتها.¹

7- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة بإضافة إلى الرغبة في الاستمرار بالمنظمة فان الإلتزام يقوي الاستعداد لتضحية من أجل بقاء المنظمة و استمرارها ، و احد الأمثلة على ذلك ما قام به " Lee lacocca" المدير التنفيذي لشركة "Chrysler" حيث أبدى قوة التزامه تجاه المنظمة بالموافقة على تخفيض راتبه السنوي إلى دولار واحد فقط ليعطي القدوة لباقي العاملين في المنظمة بالرغبة العالية في التضحية ، وبتعب ليس من الضروري التضحية بتكلفة عالية بل بعض التصرفات تبدي قوة الإلتزام.²

8- إن الإلتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.³

المبحث الثاني : مراحل و مداخل الإلتزام التنظيمي

المطلب الأول :مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

يمر الإلتزام الفرد عبر مراحل في المنظمة لترسيخ في العمال و هي كالتالي⁴:

1-مرحلة الطاعة : أي قبول الفرد لاذعان الآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل المحافظة على العائد المادي و المعنوي أي يرضخ للأمر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة.

¹ خضير ، نعمة ،عدنان ،الإلتزام التنظمي و فعالية المنظمة ،الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، في مجلة اتحاد الجامعات العربية،العدد 31،1996، ص76

² جبر الدجر ينجرج ،المرجع نفسه ،ص218

³ صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية 2004، د ط،ص182

⁴ حمادات ماحمد ،قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ،دار ومكتبة الحامد لنشر ، عمان ، ط1،2006،ص 69

2-مرحلة الاندماج مع الذات : و تعني قبول الفرد العامل و تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل ، و تحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر و الكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة¹.

3-مرحلة الهوية : و هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه و هو جزء منها و أن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية .

و لقد بين بوكانن "Bochanaa" في بحثه الخاص بتطوير التزام المديرين لتنظيمات العمل أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي²:

1-مرحلة التجربة : و هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة ويكون اهتمامه خلال هذه الفترة منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، و محاولة التأقلم مع الوضع ، و البيئة التي يعمل فيها و محاولة التوفيق بين اتجاهاته و أهدافه مع المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، و يقول "بوكانن" انه من خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدد من المواقف التي تكون عنده المرحلة التجربة و تهيئة إلى المرحلة التي تليها ، وهذه المواقف هي تحديات العمل ، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات نحو الاتجاهات نحو التنظيم .

2-مرحلة العمل و الانجاز : و تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام و خلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد و تخوفه من العجز و وضوح الولاء للعمل و المنظمة.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم : و تبدأ تقريبا من السنة الخامسة و تستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد و ولاؤه و تتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج.

¹ محمد رشيد ، احمد ذيب، راتب السعودي، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية و التعليم في الاردن و علاقته بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العمل بها، في مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 41، ملحق 1 ، 2004، ص500

² محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، مذكرة ماجستير (منشورة) ، جامعة نايف العربية ، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2005، ص31

هناك من يرى تطور الإلتزام يمر بمرحلتين مثل ما ذكر " العتيبي " و " Welsch Lavan& " و هو كالآتي¹:

- 1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها و غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.
- 2-مرحلة الإلتزام التنظيمي و هنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهده لتحقيقه أهداف المنظمة و النهوض بها .

يرى "O Rrihy" أن هناك ثلاث مراحل للإلتزام التنظيمي²:

- 1-الإذعان أو الإلتزام : حيث يكون التزم الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه.
- 2-مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة :يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- 3-مرحلة التبنى :اعتبار الأهداف و قيم المنظمة أهداف و قيما له و هنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف و القيم.

المطلب الثاني : مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي :

1-المدخل السلوكي :

يقوم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزما إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يمكن القول بان العاملين يصبحوا ملتزمين إذا هم عملوا لمدة (20) سنة فأكثر في المنظمة كونها سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جدا في حالة تركهم المنظمة و هذا جاء به كل من (steere &)

¹ محمد بن غالب العوفي ، المرجع نفسه ، ص 32
² محمد بن غالب العوفي ، المرجع نفسه، ص33

(porter) وعلى وفق المدخل السلوكي فان شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لفعالية أنشطته التي يؤديها في تلك المنظمة .

و يفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات التي تنظر للالتزام على انه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت و الجهد و العوائد التي سيفقدها الفرد إن هو ترك المنظمة ، و تلتقي هذه النظرية مع توجهات المدرسة السلوكية أو المدرسة النفسية، الاجتماعية، التي تفسر الالتزام خارج إطار العمل ، وترى بأنه قوة دافعة تشد الفرد نحو المنظمة ، أي أنه حساب استثمارات البقاء تصبح هي القوة الدافعة ، غير أن هذه الاستثمارات تمثل قيود تخفض من درجة حريته في اختيار أي نشاط مستقبلي في منظمة أخرى و تتمثل هذه التكلفة بالتقاعد أو الدرجة الوظيفية أو المعرفة المتخصصة ، أي الفرد يبقى مقيدا وملتزما للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعب عليه أن يجد عمل يناسبه في مكان آخر¹ .

و قد يبدو أن هذا المدخل قدم تفسيراً منطقياً للالتزام بعض الأفراد تجاه منظماتهم ولكن نعتقد انه من الصعب تعميم هذا التفسير على جميع الأفراد ، حيث لا يعطي دور للقيم و المبادئ التي يؤمن بها الأفراد و تدفعهم للالتزام حيال منظماتهم.

2- المدخل الاتجاهي :

يعتبر المدخل الاتجاهي بان الالتزام التنظيمي حالة من التطابق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة ، و بغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فان الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة ، وتلتقي وجهة النظر هذه مع آراء كل من : "sheldom" 1974 و "kantor1968" و "Hall 1970" و "porter1974" ، إذا يمثل

¹ غني دحام تناي الزبيدي، المرجع نفسه ، ص117

الإلتزام التنظيمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة و التوكيد على تطابقه و اندماجه في تلك المنظمة .

و تفسر المدخل الاتجاهي **نظرية التبادل** التي تفترض بان الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم أو توقعاتهم و أنهم سيعطون التزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم أو توقعاتهم ، أي الفرد يبادل مساهمته بهدف الوصول على العوائد أو إشباع حاجاته الأخرى ، و لعل من نافلة القول أن التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد و إشباع حاجاته ، و هذا يحصل عندما تتمكن تلك المنظمة من تحري تلك الحاجات أو الدوافع و محاولة إشباعها.

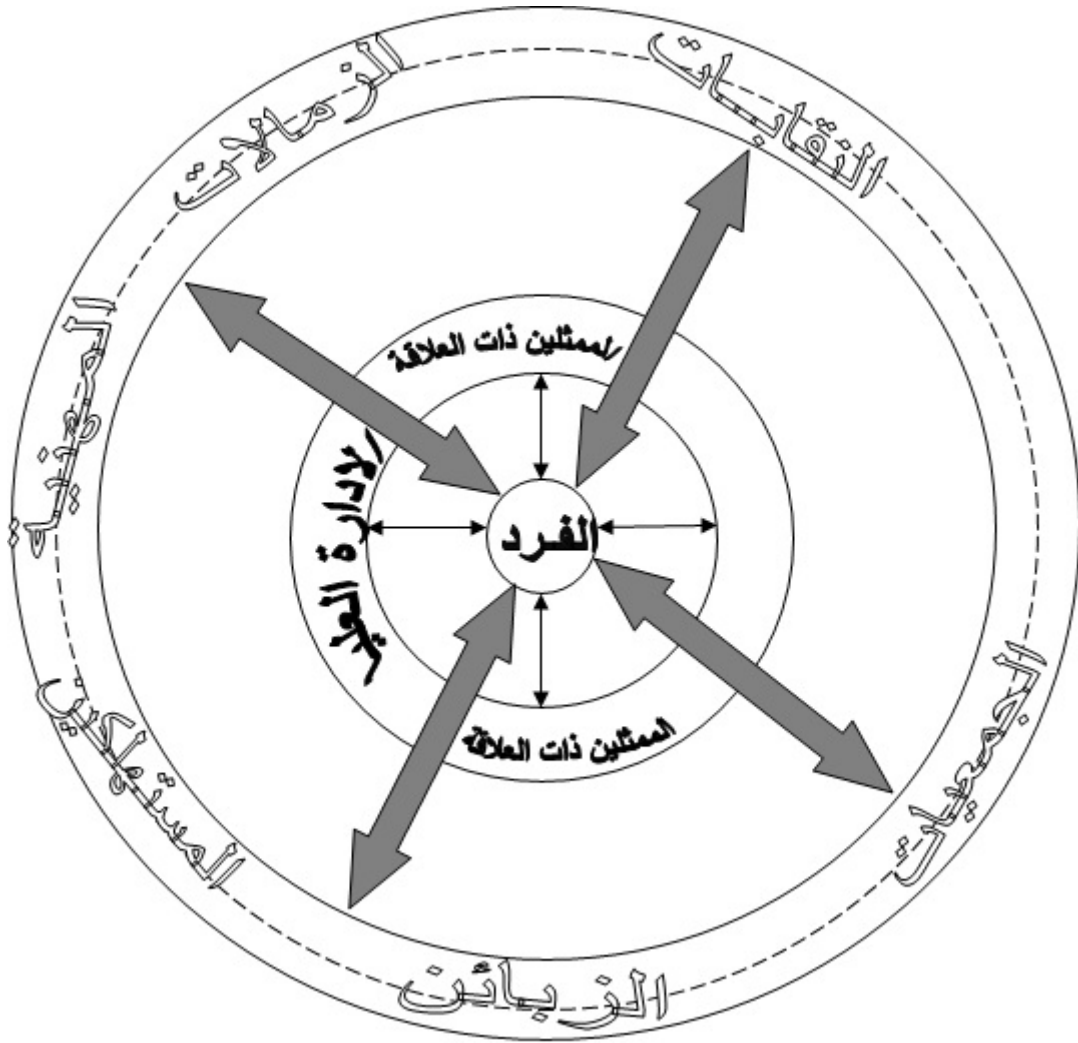
3- مدخل الإلتزامات المتعددة :

يمكن فهم الإلتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الإلتزامات التي تؤلف المنظمة ، و يستمد هذا المدخل فكرته من **نظرية المنظمة** التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات و توصفها ككيانات متحالفة تتنافس من اجل الفوز بطاقات و التزام الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل و خارج المنظمة ، و يعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة و الذي قد لا يبدو جليا في المدخل للإلتزام وقد تم تعزيز هذا المدخل بنموذج يوضح الإلتزامات المتعددة كما في الشكل (06) إذا يشير الخط المنقط إلى المنافذ الحدودية للمنظمة ، أما الأسهم التي تصل بين المركز و المجموعات المختلفة فإنها تعبر عن التطابق بين الفرد و هذه المجموعات وهي بذات الوقت تعبر على الإلتزامات بينهما ، وهناك مستويين من هذه المجموعات يمثل المستوى الأول المجموعات داخل المنظمة ، و هي تعبر عن الإلتزامات القريبة نفسيا من الفرد ، أما المستوى الثاني فيمثل المجموعات خارج المنظمة ، و على وفق هذا المدخل فان القيم و الأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للإلتزام الفرد، فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل بزلاء العمل ، المشرفين والعالمين ، الزبائن و المجموعات الأخرى في المجتمع ، و المفهوم المقترح هنا هو تفكيك الإلتزام ليعكس الإلتزامات لهذه المجموعات و العنصر الجوهرى في فهم

الالتزام هو من خلال اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة منفصلة بدلا من تحليل التزامه الشامل لها ، وعلى الرغم من أن مدخل الالتزامات المتعددة قد قدم رؤية جديدة و اتجاه مغايرا في تناول الالتزام التنظيمي اتسم بالشمولية و الواقعية¹ .

لكن هذا المدخل قد ترك أسئلة معلقة بلا إجابة محددة ، منها هل الالتزام التنظيمي الشامل هو حصيلة التزامات الفرد حيال المنظمة ؟ أم أن كل التزام من هذه الالتزامات يمثل التزاما تنظيميا في حد ذاته ؟ فالواقع يشير إلى وجود اختلاف و تباين في دوافع ومستويات التزام الفرد للمجموعات المختلفة التي تؤلف المنظمة.

¹ غني دحام تناي الزبيدي، مرجع نفسه ، ص119



شكل (07) : الإلتزامات التنظيمية للمداخل المتعدد

المصدر :غني دحام تناي الزبيدي ،و آخرون ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 120

4- المدخل الحديث سلوكي و اتجاهي :

يعتمد المدخل الحديث في دراسة الإلتزام التنظيمي على تقسيمه إلى ثلاث عناصر أو أبعاد للإلتزام و هي الإلتزام الشعوري، و الإلتزام المعياري ، و الإلتزام المستمر ، و يوضح كل بعد من هذه الأبعاد طبيعة التزم الفرد للمنظمة و الدوافع الكامنة وراء هذا الإلتزام ، و يدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي

والسلوكي ، إذ ينتمي كل من الإلتزام الشعوري و الإلتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي ، أما الإلتزام المستمر فانه ينتمي إلى المدخل السلوكي و سيعتمد هذا المدخل في دراسات للإلتزام التنظيمي ، و فيما يأتي توضح لأبعاد الثلاثة¹:

الإلتزام الشعوري (العاطفي) : والذي اقترحه "ألن ومايو Allen et mayer" حيث أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من الاستقلالية ، و أهمية و مهارات المطلوبة وقربه من المشرفين² ، و هو الإلتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها، و أن قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه بها ، أي الإلتزام الشعوري يكون مع حب الفرد لمنظمتة و ارتباطه العاطفي بها ، و لذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته ، و يوصف الإلتزام الشعوري بأنه الرغبة الايجابية للعمل بطريقة ثابتة ، فالمواقف الايجابية تعني الإلتزام بأهداف و قيم المنظمة .

الإلتزام المعياري : القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد لها دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام ، فضلا عن شعوره بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، لذا فان الأفراد الذين يصفون بأن ما يفعلونه صحيحا أخلاقيا قد يكون من القيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الذي يحدث أثر في تكوين الإلتزام المعياري لديه ، و يرى البعض أن الإلتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الإلتزام الشعوري ، و ربما يكون ذلك ناجما عن تقاربها في تفسير دوافع و مسببات التزام الفرد حيال المنظمة التي يعمل فيها.

الإلتزام المستمر : و يشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها ، و التي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء ،التقاعد ، المهنة و المهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة

¹ غني دحام تناي الزبيدي، مرجع نفسه ، ص121.120

² عاشوري ابتسام ، **الإلتزام التنظيمي في المؤسسة** ، في مجلة تاريخ العلوم العدد السادس ، جامعة بسكرة ، 69

و المنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد، و قد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى، أي انه يبقى ملتزما للمنظمة لأنه يحتاج لذلك ، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة .

أما إذا وجد العامل منظمة أخرى تقدم له من المنافع (العوائد) أفضل من ما تقدمه المنظمة التي يعمل فيها، فانه لن يتردد في الانتقال إليها.¹

و لأهمية هذا المدخل فقد اعتمدت في معظم الدراسات الحديثة التي تناول الإلتزام التنظيمي و اتضح أن هناك أكثر من 155 بحث و دراسة منشورة اعتمدت الأبعاد الثلاثة (الإلتزام الشعوري ، الإلتزام المعياري ، الإلتزام المستمر) في دراسة الإلتزام.

المطلب الثالث: أنواع الإلتزام التنظيمية و أبعاده :

أولا : أنواع الإلتزام التنظيمي :

انسجاما مع وجهة النظر التي ترى أن التزامات الفرد تعدد حيال المنظمة ، فقد أفرزت بعض الدراسات على مستويين الفكري و الميداني تسميات مختلفة للإلتزام التنظيمي تعبر عن و جهة نظر الباحثين في فهم الإلتزام و عن الدوافع التي تجعل الفرد ملتزما للمنظمة التي ينتمي إليها .

فقد ميز " ARGRIS.1998 " بين نوعين من الإلتزام هما² :

1-الإلتزام الخارجي : و يبرز هذا النوع من الإلتزام كما يرى "Aegris" نتيجة

إذعان العاملين ، حيث تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم و هذا يعني امتلاك الأفراد قوة اقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية ، فالإدارة تحدد من قبل طرف واحد ظروف العمل

¹ عاشوري ابتسام ، المرجع نفسه، ص97

² غني دحا متناي الزبيدي ، المرجع نفسه ، ص 122

لمستخدميها ، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية وهناك وجهة نظر أخرى في فهم الإلتزام الخارجي تنصب في الإلتزام الفرد تجاه زبائن المنظمة .

2- الإلتزام الداخلي : ينبثق هذا النوع من الإلتزام من داخل الفرد ، فالإفراد يكون في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله ، و إذا ما أرادت الإدارة العليا التزم داخلي لإفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم ، و أعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف .

أما "Kidron" و في مجال دراساتها للعلاقة بين قيم العمل و الإلتزام التنظيمي أضافت ثلاث أنواع من الإلتزام التنظيمي هي¹:

- أولاً : الإلتزام المحسوب : و يعبر عن التزم الفرد للبقاء في منظمة ما و التي تعطيه خيارات عمل ذات نتائج أفضل مقارنة بمنظمات أخرى .

- ثانياً : الإلتزام المعنوي : و يظهر هذا النوع من الإلتزام عندما تتطابق أهداف و قيم الفرد من الناحية المعنوية مع أهداف و قيم المنظمة التي ينتمي إليها .

- ثالثاً : الإلتزام المهني : و يعني التزم الفرد للمهنة بدلا من المنظمة ، فقد يلتزم الأفراد لمهنتهم كالمحاسبين أو الأطباء أو المحامين ، و يرتبط هذا النوع من الإلتزام بالسلوكيات التي تنصب نحو النجاح في المهنة .

و يرى "جيرالدجر ينبرج و زملائه" في كتاب إدارة السلوك في المنظمات أنواع الإلتزام التنظيمي هما يلي²:

- الإلتزام الاستمراري : و يشير الإلتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمتة لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فأن تركه لهما سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل (خطط

¹ غني دحا متناي الزبيدي ، المرجع نفسه ص 123

² جيرالدجر ينبرج ، روبرت باروت، المرجع نفسه، ص 217.216

المعاشات ، الصداقة الحميمة بعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم أن درجة التزامهم الاستمراري عالي .

-**الالتزام العاطفي** : و هو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ،لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

-**الالتزام المعياري**: و هو يشير شعور الفرد بأنه ملتزما بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، فهو لا يريد أن يسبب قلقا لشركته أو يترك انطبعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل ، إذن فهو التزم أدبي حتى و لو كان على حساب نفسه.

ثانيا: أبعاد الالتزام التنظيمي :

إن اغلب الدراسات و خاصة الحديثة منها اعتمدت على الأبعاد السابق ذكرها و هي الأبعاد الثلاثة: الالتزام الشعوري ، الالتزام المعياري ، الالتزام المستمر،ولكن هناك بعض الباحثين و الدراسات من يرون أبعاد أخرى للالتزام يتوجب ذكرها لتوضيح أكثر و لي الإلمام ونذكر أهمها¹:

حدد" ستاو، سيلانيك 1977" أبعاد الالتزام التنظيمي إلى :

1-الالتزام الاتجائي: و المقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة و تزداد لديه الرغبة في البقاء في البقاء و الاستمرار فيها.

2-الالتزام السلوكي : و هي العمليات التي يصبح من خلالها لفرد مرتبنا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق،فجهده و وقته الذي يقضيه في المؤسسة يجعله متمسكا بها و بعضويتها.

أما " كيدرون "فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي هما:

¹ عاشوري ابتسام ، مرجع نفسه ،ص 70

1- الإلتزام الإخلاصي : أي تبني قيم و أهداف المؤسسة وجعلها من قيمه و من أهدافه الشخصية .

2- الإلتزام المحسوب : هي الرغبة التي يبدها العامل في الاستمرار في عمله في المنظمة رغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى و بمزايا أفضل.

وترى "كانتور" أن أبعاد الإلتزام ثلاثة و هي¹:

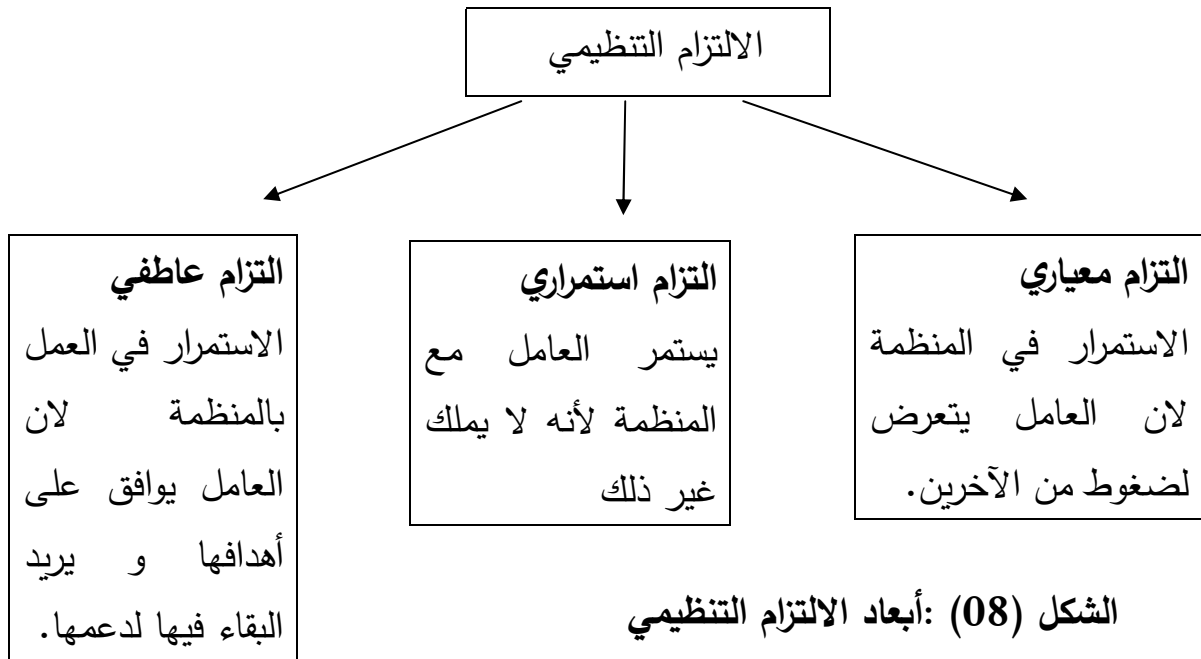
- الإلتزام المستمر : ويقصد بأن يكرس الفرد حياته و يضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة ، دون النظر إلى ما يحققه من مكاسب عند تركها.

- الإلتزام التلاحمي : يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، و يتحقق ذلك عند تركه لسلوك الايجابي .

- الإلتزام الموجه : ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها و المعايير التي تحددها.

رغم اختلاف الباحثين في تصنيف أبعاد الإلتزام التنظيمي و اختلاف آرائهم إلا أن هذه التصنيفات تكمل بعضها البعض .

¹ عاشوري ابتسام ، مرجع نفسه، ص 71



المصدر : جرينبرج،جيرالد، بارون،ترجمة محمد رفاعي،بسيون اسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات ،دار المريخ،الرياض ، السعودية،ط 1 ، 2004، ص216

المطلب الرابع :العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي :

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الإلتزام التنظيمي أكدت أهم العوامل التي تسهم في تنمية التزام العاملين في المنظمة هي :

1-المكانة الاجتماعية :

و هي المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في النظام الاجتماعي و قد تكون المكانة الرسمية أو مكانة غير رسمية أي مرتبة اجتماعية ، و ترتبط الأفراد في المنظمة ببعضها البعض حسب مكانتهم بترتيب هرمي معين ، إذ يسعى العاملون بقصار جهدهم للحفاظ على مكانتهم و تتميتها¹ .

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان ، مرجع نفسه ،ص30

2- النمط القيادي : إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز مناسبة ، و القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الإلتزام لدى الأفراد.¹

3- الرضا الوظيفي : و يقصد به المشاعر التي يبدها الفرد نحو التنظيم، و ينشأ الرضا لأدراك الفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليه أن يقدمه ، فكلما قل الفرق بينها ازدادت درجة الرضا لديه ، و كلما زاد الرضا دعمت الإلتزام التنظيمي و الولاء لدى العمال.²

4- مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : إن مشاركة الأفراد تساهم بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المنظمة و إتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل³، وكما يساعد على ارتباط العمال ببيئة العمل بشكل اكبر .

5- المناخ التنظيمي : المناخ التنظيمي هو ذلك المجال و الطرق و الأساليب والأدوات و العناصر المتفاعلة بيئة العمل . فالمناخ التنظيمي الجيد يساعد على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق استقرار الأفراد ، و يجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و شعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم و يزيد من الوفاء و التعاون و العدالة للوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم ، ويرفع روح المعنوية و يزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي⁴ .

6- ثقافة تنظيمية للمؤسسة : تساعد على زيادة قوة الترابط بين المؤسسة بتالي زيادة التزام التنظيمي للعاملين في المنظمة⁵ .

¹ ابتسام عاشوري ، مرجع نفسه ، ص97

² ابتسام عاشوري ، المرجع نفسه ، ص 96

³ سامية خميس ابو ندى، مرجع نفسه ، ص134

⁴ سامية خميس ابو ندى، المرجع نفسه ، ص 135

⁵ سامية خميس ابو ندى، المرجع نفسه ، ص136

7-الجنس و هناك بعض الدراسات تشير إلى اثر الجنس على الإلتزام التنظيمي فمثلا المرأة يتوقف التزامها على نوع العمل الذي تقوم به ، و مدى تلاؤمه مع واجباتها المنزلية و أدوارها الاجتماعية¹.

أما " مارش و ماناري " قد حدد في دراساته العوامل المساعدة في تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي² :

1-السياسات :ضرورة تبني سياسة داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، فإذا أشبعت هذه الحاجات يترتب عليها إتباع نمط سلوكي ايجابي يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن و هذا السلوك يتولد عليه الشعور بالرضا و الاطمئنان الانتماء ، ثم الإلتزام و قد تتفاوت هذه الحاجات بين الأفراد العاملين و أهمية و أولوية إشباعها، و هذا ما تطرق إليه "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية من الحاجات الفزيولوجية و حاجات الأمن و حاجات الحب والانتماء وحاجات الاحترام و حاجات تحقيق الذات .

2-وضوح الأهداف : تساعد وضوح الأهداف في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العمال فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية على الإدراك و فهم الأفراد للإلتزام التنظيمي داخل المنظمة أكثر.

3-بيئة العمل السائدة بالمؤسسة :

تؤثر بيئة العمل السائدة على مستوى الإلتزام التنظيمي ، حيث يرتفع مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التي تتيح سياساتها للعاملين الحصول على نسبة في أسهمها نظير خدمتهم بها وذلك من خلال إحساسهم بأنهم يملكون المؤسسة ونجاحها يعبر عن نجاحهم كما أنهم يعتبرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة .

¹ فقيه، فاروق و عبد المجيد ، السيد ، السلوك التنظيمي في الإدارة في المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان ،ط1،2005، ص 287

² ابتسام عاشوري ، مرجع نفسه ، ص67

و أما "ستروور و بيتر" **Streers &Preter** استطاعوا ان يلخصوا العوامل المؤثرة في تعزيز الإلتزام التنظيمي فما يلي¹:

1-العوامل الشخصية :و هي العوامل ذات العلاقة بالفرد ذاته مثل : الشخصية العامل ثقافته قدرته على التحمل المسؤولية، ارتباطه النفسي بالمنظمة و عوامل تتعلق باختيار عمله.

2-عوامل تنظيمية : و هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كتغذية الرجعية و الاستقلالية فضلا على نطاق الإشراف ، و تمسك العمال بأهداف المنظمة ومشاركة العمال وبيئة العمل وخصائصه و طبيعته والمناخ التنظيمي و نمط القيادة .

3-عوامل غير تنظيمية : وهي العوامل التي تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، حيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة اقل مما يحصل عليه في منظمته الحالية مما يعطي تبرير لاختياره الأول .

ثم أضاف "**1983 Streers &Preter**" عامل آخر هو²:

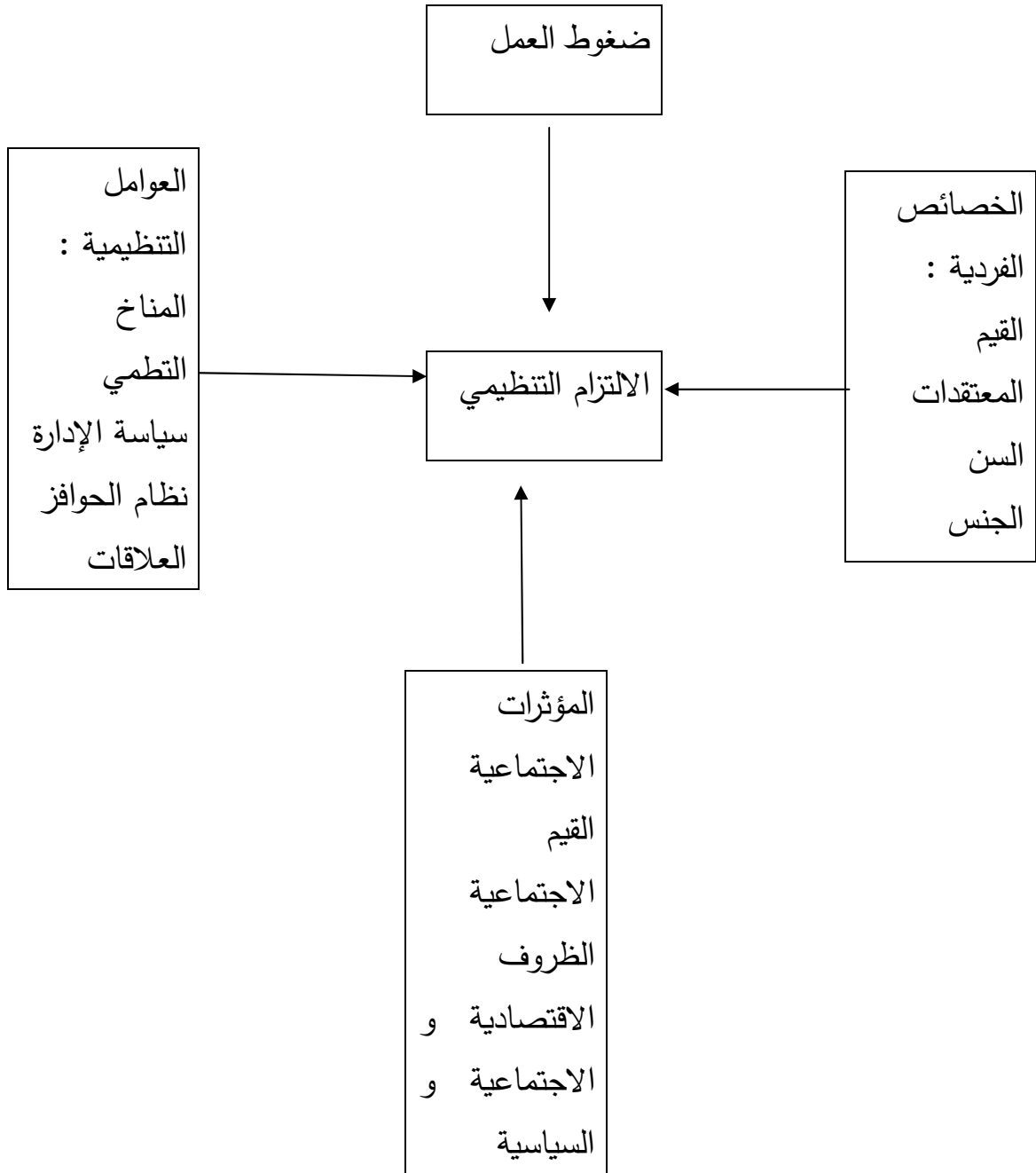
-الخصائص التنظيمية : ويقصد بها بيئة المنظمة الداخلية ، و تشمل على مجموعة كبيرة من المتغيرات مثل الأجر ، و الترقية ، و نمط الإشراف ، العدالة.

ثم أضاف كل من "**Bateman &strasser1984**" عوامل أخرى و هي **الظروف الخارجية المحيطة بالعمل** و هي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي بخصائص الوظيفية بالنسبة إلى الفرد كتخصص العمل وتحدياته و علاقته مع القائد و الأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية³.

¹ ايناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع نفسه ، ص 32.33

² غني دحا متناي الزبيدي ، المرجع نفسه ، ص 129.130

³ غني دحا متناي الزبيدي ، المرجع نفسه ، ص 130



شكل (09) : العوامل المؤثر في تشكيل الإلتزام التنظيمي

المصدر : عاشوري ابتسام، مرجع سابق ، ص 41

المبحث الثالث : نظريات و مداخل تنمية ونتائج الإلتزام التنظيمي

المطلب الأول : مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الإلتزام العاطفي من خلال¹ :

1-الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح و مثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

3- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الإلتزام (وخاصة الإلتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم².

¹ جبر الدجر ينجرج ، روبرت باروت ، المرجع نفسه، ص 219

² جبر الدجر ينجرج ، روبرت باروت ، المرجع نفسه، ص 220

وحسب "عامر العوض" يرى انه لتحقيق الإلتزام التنظيمي يجب أولاً تحقيق الإلتزام الواعي لا الظاهري من خلال الإلتزام الفكري و السلوكي ، و لهذا يجب على المنظمة توفير ما يلي¹:

- التوجيه و الإرشاد .
- المراجعة المهمة للمهام والتكليفات.
- وضوح القرارات.
- وضوح تطبيق النظام الأساسي و اللوائح بعدالة وحزم.
- تشجيع الأعضاء و تحفيزهم و الإشادة بأدائهم الجيد.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالإلتزام .
- التقييم المستمر للأداء .
- أن يكون القائد قدوة حسنة للأعضاء.

المطلب الثاني : نظريات الإلتزام التنظيمي :

هناك نظريات ونماذج عدة حاولت تفسير ظاهرة الإلتزام التنظيمي للعمال نحو منظماتهم ومن أبرزها ما يلي :

أولاً :نظرية الرهان (الجانبية) : وهي من أول التصورات التي وضعت لمفهوم الإلتزام و قدمها "Beeker"، حيث يرى الإلتزام انه مفهوم تراكمي ناتج عن إدراك الفرد لتراكم استثمارات داخل المنظمة²، حيث يعرف "Beeker" الإلتزام بأنه (ميل للارتباط في مسارات متجانسة في نشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية التي يمكن فقدها أو توقف نشاطها) ويقصد بمسارات المتجانسة هو نشاط تحقيق العضوية بالمنظمة بمعنى "استمرار العمل و التوظيف بالمنظمة"³

¹ عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار الاسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 2008، ص 156

² محمد احمد درويش ، نظريات الإلتزام التنظيمي ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1، 2008، ص12

³ ياسر فتحي الهنداوي ، ادارة المدرسة و ادارة الفصل اصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، طبعة الاول، 2016، ص 207. <http://www.noonbooks.dz>

و استخدم "بيكر" مصطلح الرهانات الجانبية و يقصد بها تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة مثل الاستثمارات في المال و الوقت و الجهد الوظيفي و صدقات العمل و المركز أو المكانة و فرص الترقية ، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمر صعب ومكلفا ، حيث ناقش "بيكر" أنه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الإلتزام بمسار النشاط المتجانس ، مثل التهديد يفقد هذه الاستثمارات ، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر أو تعويض فقد العمل الحالي ، كل هذا يجعل الفرد ملتزما نحو المنظمة.

و هكذا تذهب نظرية الرهان ، إلى أن الفرد يميل للبقاء في المنظمة (يلتزم تنظيميا) لأنه لا يحتمل الخسارة التي قد تترتب على تركه لها، فإذا فقد الفرد استثماراته في الوقت و الجهد و غيرها من المزايا الأخرى التي لو ترك المنظمة الحالية فقد لا يستطيع تعويضها ، و قد عرف الإلتزام الذي أشار إليه "بيكر" بالإلتزام الحسابي وذلك نتيجة لتأكيد على المصالح المحسوبة التي تربط الفرد بتنظيم معين.

و لقد أيد الكثير من الباحثين نظرية الرهان لي "بيكر" ومن أبرز هؤلاء الباحثين "هريينك والتو" " **Alutto&Hrebiniak**" اللذان عرفا الإلتزام الحسابي على انه ظاهرة بنائية تحدث نتيجة للتفاعلات الفردية ، التنظيمية ، و البدائل في الرهانات الجانبية أو الاستثمارات بمرور الوقت.

و نظرية "بيكر" و أتباعه متأثرين بالمنظور التقايضي الذي أشار إليه "مارش وسيمون" و الذي يفسر ظاهرة الإلتزام نحو المنظمة باعتبارها تنمو نتيجة لرضا الموظف عن الإجراءات و المكافآت التي يقدمها التنظيم للفرد تلك المكافآت التي يضحى بها الفرد إذا ترك المنظمة ، وكما يقول "بيكر" (يشعر الفرد بالإلتزام نحو المنظمة بسبب الرهانات الجانبية ، التكاليف المادية و الاجتماعية و النفسية المقترنة بترك المنظمة) و أشار "بيكر" لكي تؤدي الرهانات دورها فإنه ينبغي أن يكون الفرد على وعي بها.¹

¹ياسر فتحي الهنداوي، مرجع نفسه. ص 209

و تم استخدام مقياس " **Ritzer.trice** " في هذه النظرية و أجريت عليها العديد من الدراسات و الأبحاث لاختبارها منذ تقدم النظرية حتى الآن¹ .

و يتضح من ما سبق أن نظرية الرهان قد أخذت منظور تبادل المنفعة في تفسيرها لظاهرة الإلتزام التنظيمي ،حيث يرغب الفرد البقاء في المنظمة مادام هناك قابل ايجابي أو مادي أو غير مادي.

ثانيا :نظرية التوحد : هي الأكثر انتشارا في دراسات الإلتزام التنظيمي وتري الإلتزام في تلك تعبيرات التي تعكس الارتباط الوجداني بالمنظمة ، فان الفرد الملتزم وجداني يتوحد مع المنظمة و يندمج فيها و بناء على ذلك يلتزم و يبذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة و قد بدء التصور " **Porter** " 1974 و استمرت في التطوير حتى الثمانيات " **MOWDAY** 1982"².

و تسمى أيضا بنظرية التطابق بين أهداف الفرد و المنظمة و هذا بتركيزها على فكرة أن الأفراد يرغبون في قبول الأهداف التنظيمية و يعملون على تحقيقها إذا كانت هذه الأهداف تتوافق مع الأهداف الشخصية.

و قد أضاف لها "بورتر" و زملائه "مودي و ستيرز" أن توحد الموظفين الذين يملكون رغبة قوية للبقاء بالمنظمة لأنه يتوافر لديهم ما يلي³:

- الإيمان بقيم المنظمة و أهدافها .
- الاستعداد لبذل الجهد لصالح المنظمة.
- الرغبة في الاستمرار العضوية بالمنظمة .

وطبقا لهذا التصور تم قياس الإلتزام التنظيمي باستخدام أداة أطلق عليها قائمة استقصاء الإلتزام التنظيمي و قدمها الباحثون " **MOwday .Porter .STeers** " 1982"⁴.

¹ محمد احمد درويش ، المرجع نفسه ، ص 13

² محمد احمد درويش ، المرجع نفسه ، ص 15

³ ياسر فتحي الهنداوي، المرجع نفسه، ص 210

⁴ محمد احمد درويش ، المرجع سابق ، ص 15

و لقد تعرضت العناصر الثالث التي حددها "بوتر و زملائه " كأبعاد لبنية الإلتزام التنظيمي إلى النقد الشديد و يعلق "كوشمان 1992Kushman" على هذه العناصر كما يأتي¹:

أن العنصر الثاني يعتبر مرادفا لفكرة دافعية العمل ، و العنصر الثالث يصف الولاء و يشبه العنصر الثاني في كونه يعتبر مؤشرا على النوايا السلوكية أكثر من الاتجاهات في حد ذاتها ، و لا يبقى سوى العنصر الأول الذي يصف التطابق بين القيم و الأهداف الفردية و التنظيمية ، و يظهر فيه الارتباط الوجداني بين الفرد والمنظمة و من ثم يمكن قبوله كأساس لتفسير ظاهرة التزام العاملين نحو المنظمة أما العنصرين الثاني و الثالث فيمكن إعتبارها مخرجات للإلتزام التنظيمي أكثر من أنها أبعاد للإلتزام التنظيمي.

ثالثا : نظرية الواجب : في بداية الثمانيات قد "وينر 1982wiener" تصورا نظريا آخر للإلتزام التنظيمي ، فقد انتقد والمحاولات السابقة لتفسير الإلتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة ، و ذهب إلى أن هذا الفهم الشامل ينبغي أن يأخذ في إعتباره دراسة المعتقدات المعيارية مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

ومن هنا ينظر "وينر " إلى الإلتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافا كليا من التوجيهات النفعية الوسيلة ، وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد و تعد امتدادا وتطويرا لها ، وقد تأثر "وينر "في ذلك بنموذج "فشبن 1967Fishben" عن مقاصد السلوكية².

و قدم "وينر" صياغة جديدة لمفهوم الإلتزام التنظيمي نظرة لمعيارية الإلتزام و عرف فيه الإلتزام على أنه يعطس شعور العمال بالواجب نحو المنظمة و الإلتزام و البقاء و الاستمرار فيها و هذا الشعور ينتج من الضغوط المعيارية التي أثرت على الفرد

¹ ياسر فتحي الهنداوي، مرجع سابق.ص 210
² ياسر فتحي الهنداوي، نفس المرجع ، ص 211

سواء قبل دخوله للمنظمة أو بعد دخوله للمنظمة¹، و بهذا يكمن عرض تعريف "وينر" لي الإلتزام التنظيمي بأنه "شعور ناتج من الضغوط المعيارية المستدخلة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها " و بناء على ذلك يفسر الإلتزام التنظيمي باعتباره دالة المعتقدات المعيارية يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية بعد و قبل دخول المنظمة .

حيث يكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية و المختلفة مثل الأسرة ، أما التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية و هي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم و معتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة و بذلك بتحديد الإلتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما² :

- القيم العامة للولاء والواجب .
- التوحد التنظيمي .

المطلب الثالث : طرق قياس الإلتزام التنظيمي :

طور الباحثين في مجال الإلتزام التنظيمي الكثير فيه و من بينها و وضع مقاييس بهدف معرفة حركة العمال داخل المنظمة ورصدها بأكثر دقة و قد تباينت هذه المقاييس في طبيعتها و مكوناتها و سنذكر أهمها :

أولاً : مقياس بروكنر : لقد قام " بروكنر " و آخرون بقياس الإلتزام التنظيمي إلى غاية 1997 ، ثم اعتمد على مقياس "سميث و شواقرت schyhert et smith" و قد اعتبر هذا المقياس خاص بقياس التطوع ، و نظرا لاختلاف الموجود بين هذا التطوع و الإلتزام التنظيمي اتفق "بروكنر " مع نظرة "بورتر " و آخرون حول نظرة للإلتزام التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد ، و من المقاييس نجد مقياس اورلي و(شتمان) الذي تم تطويره سنة 1986³ .

¹ محمد احمد درويش ، مرجع سابق ، ص 16

² ياسر فتحي الهنداوي، المرجع نفسه ، ص 213

³ ياسر فتحي الهنداوي ، المرجع نفسه ، ص 214

ثانيا :مقياس ثورتن: وقد إحتوى المقياس ثمان فقرات سداسية الإجابة لقياس الإلتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.¹

ثالثا :مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق عليه استبان الإلتزام التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس دراجة التزام الأفراد بالمنظمة ولأهمهم وإخلاصهم لها و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها ، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ، و يستخدم هذا المقياس لوصف الإلتزام بشكل عام.²

رابعا : مقياس الإلتزام عند بونلي و قولد : يتكون هذا المقياس من 15 بندا تتوزع على ثلاثة أبعاد هي³ :

- **الإلتزام الذهني :** يتم قياس هذا البعد من خلال خمسة بنود ، الذي يعبر عن تقبل الفرد لقيم المنظمة ، كما أن الإلتزام الذهني يقابله البعد العاطفي عند بورتر آخرون و مصطلح الهوية عند اورلي و شتمان .
- **الإلتزام المستمر :** الذي يقابله مصطلح الإذعان ، حيث يمكن قياسه من خلال خمسة بنود .
- **الإلتزام الرقابي:** الذي يعبر عن الارتباط العاطفي السلبي للفرد بالمنظمة الناتج عن الشعور بفقدان عمله و في هذا الشأن أكد "بونلي و قولد" أن هذا النوع من الارتباط يمكن أن يحد من حرية و سلوك الأفراد في المنظمات نظرا لإدراكه بعدم وجود فرص العمل خارج المنظمة ، في حين أكد "نيفو **neveu**" أن هذا النوع من الإلتزام يقيد سلوك الفرد .

¹ سامي ابراهيم حماد حنون، قياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير كلية التجارة منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة ، 2006 ، ص21

² سامية خميس ابو ندى، مرجع سابق، ص 132

³ خيضر ، نعمة النعيمي ، عدنانا و النعيمي ،فلاح ،الإلتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة، في مجلة الامانة العامة للاتحاد الجامعات العربية ،عدد(31)،1996،ص42.43

وقد وجهت لها عدة انتقادات حيث أكد "فابر **faber**" أن الإلتزام عبارة عن اتجاه إيجابي و ليس سلبي بالنسبة للمنظمة و الفرد على حد سواء .

خامسا :مقياس آلان و آخرون : يتكون المقياس في الأصل من 24 بند و بعدها تم حذف بندين من كل بعد و إعادة بناءه من طرف كل من "آلان" و آخرون يستخدم المقياس لقياس الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الإلتزام العاطفي و الإلتزام المستمر و الإلتزام المعياري ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة و أصبح يتكون من ثمانية عشر بندا تتوزع على كل الإبعاد الثلاثة على النحو التالي¹ :

الإلتزام العاطفي : ستة بنود

الإلتزام المستمر : ستة بنود

الإلتزام المعياري : ستة بنود .

سادسا :مقياس مارش ومانري: حيث قدم مقياس للإلتزام مدى الحياة ويتكون من أربع فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة، و حث الفرد على الإلتزام بقيم العمل، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة².

المطلب الرابع : نتائج الإلتزام التنظيمي

1- الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيم :

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذ حدث و حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف

¹ خيضر ، نعمة النعيمي، مرجع سابق ، ص 44

² سامية خميس ابو ندى، مرجع سابق ، ص 133

الأقل التزاما ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا¹.

فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره موظفين الأقل التزاما ، أن الموظف كلما شعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم ونظرا لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم في قيمه و أهدافه فإن هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها وبالطبع فإن ذلك لا يعنى احتمال أن يخضع الفرد بالكامل طموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها².

2-تأثيرات الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية³: و أهمها :

2-1-الروح المعنوية : إن للإلتزام 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 الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة التي يترتب عليها تدني درجة الإلتزام التنظيمي.

2-2-الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم و ولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.

2-3-تسرب العاملين: يعرف مولي 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

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع نفسه ، ص187

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع نفسه ، ص187

³ عاشوري ابتسام ، المرجع نفسه ، 85

الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء و الروح المعنوية وزيادة أعباء العمل¹.

3- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي² :

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 وظيفة 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.

¹ سامية خميس ابو ندى، مرجع سابق ، ص 141

² مجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003، ص 55.54.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإلتزام التنظيمي و حاولنا توضيح علاقته بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها ، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة و الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها و في بذل العامل جهودا إضافية في العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و قد تعددت الأدبيات الإدارية في تفسيرها لظاهرة الإلتزام و يشترك في تعريفاته علماء النفس و علماء الإدارة والتي سعوا من خلالها إلى توضيح معناه و جعله أكثر وضوحا مع إبراز المفاهيم المتداخلة مع مفهوم الإلتزام التنظيمي ، كما تناولنا في الفصل أهميته في المنظمة و على العامل و تطرقنا إلى مراحل تطوره و إلى محدداته و أبعاده التي تختلف حسب الباحثين كما بينا العوامل المؤثرة فيه ، و أنواعه ، ثم تناولنا أهم نظرياته التي تختلف من حيث تفسيرها بداية من نظرية الرهان التي ترى أن الإلتزام يتحكم فيه قدر المنافع و الاستثمارات التي يحصلها الفرد في المنظمة و لي نظرتها المنفعية ظهرت النظرية التوحد التي ترى أن الإلتزام يكمن في الترابط الوجداني و النفسي بالمنظمة و باعتبار تفسيراتها جزئية للظاهرة ظهرت نظرية الواجب التي ترى أهمية المعتقدات المعيارية للعامل و التنشئة الاجتماعية و التنظيمية و دورها في ترسيخ الإلتزام التنظيمي في العامل، و من خلال هذا نرى أنها لا توجد نظرية شاملة و ملمة لتفسير ظاهرة الإلتزام التنظيمي من كل جوانبه الاجتماعية و النفسية و المادية للعامل ، ثم تناولنا في الأخير طرق قياسه و نتائج و اثر الإلتزام التنظيمي على الفرد و المنظمة .

و بهذا نرى أن الإلتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات التي تدعم الفرد بالحالة الايجابية غير ملموسة اتجاه منظمته التي يعمل بها التي تدفعه للعمل على خدمتها و تحقيق أهدافها و بهذا فهو عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

إن البحوث و الدراسات الاجتماعية و السوسيولوجية بمختلف تفرعاتها لا يجب أن تكتفي بالتفسيرات النظرية بل يجب أن تكون أقرب للواقع خاصة الجانب السوسيولوجي لهذا يجب أن ندعم البحث بدراسة ميدانية و النزول إلى الميدان ، من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة، و عدم الاكتفاء بالتأمل العقلي و التصور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق لتفسير الواقع الاجتماعي ، و هذا بإستخدام أساليب البحث العلمي و الاجتماعي و المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تفسير الظواهر الاجتماعية و الوصول إلى حقائق علمية و الرجوع إلى الربط بالجانب النظري الذي تم عرضه في الفصول السابقة ، من اجل الخروج واستنتاج نتائج سوسيولوجية دقيقة ومعالجة للواقع و مدعمة بالتفسيرات النظرية من مختلف المداخل و نحاول مناقشة فرضيات الدراسة في ضوءها و تدعيم الدراسة بالقياس الكمي الإحصائي لتكون الدراسة أكثر دقة.

بعد التطرق في الفصول النظرية السابقة إلى القيادة الإدارية من مختلف مداخلها النظرية و إلى الالتزام التنظيمي و أهم عناصره و نظرياته سنتناول في هذا الفصل عرض لميدان البحث من المجال المكاني و الزماني و البشري لمؤسسة البحث و أيضا إبراز منهج الدراسة وتقنيات البحث المستعملة و مناقشة فرضيات الدراسة و الخروج باستنتاجات .

أولا : مجال الدراسة :**1-نبذة عن المؤسسة : نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في**

تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في 05 أوت 2000 نص القرار على استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على

عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة ، و كان 01 جانفي 2003 بمثابة الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر¹.

1-1- أهداف و نشاطات المؤسسة :

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها مند البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة و هي كالاتي : **الجودة، الفعالية ، نوعية الخدمات.**

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

- تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاص.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

2-المجال المكاني :

تقع مديرية اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة في وسط المدينة و أما وكالتها التجارية الرئيسية في وسط الولاية و الوكالة الفرعية بحي الوئام بالجلفة.

1-2- التنظيم الإداري للمؤسسة :

أ- تتكون مديرية مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة من ستة 06 دوائر هي :

-دائرة المحاسبة و المالية

-دائرة التفتيش التقني .

¹ <https://www.algerietelecom.dz/AR14/09/2017>

- دائرة الوسائل العامة
- دائرة الاتصالات
- الدائرة التجارية
- دائرة الموارد البشرية : (مصلحة التكوين ، مصلحة المسار ، مصلحة المسار المهني و الضمان الاجتماعي)
- ب- **المستخدمين** : و يبلغ عدد العمال بمديرية اتصالات الجلفة (36) موزعون على فئات عمالية كالتالي :
 - مهندس : (14)
 - تقني سامي : (12)
 - مساعد إداري : (12)
 - تقني : (01)
- ج- **فروع المؤسسة** : تعتبر مديرية اتصالات الجزائر بالجلفة هي الرئيسية و تتفرع إلى وكالات تجارية كما يلي :
 - 1- : **الوكالة التجارية الرئيسية بمدينة الجلفة** : تقع في وسط مدينة الجلفة وتضم ثلاث دوائر :- دائرة المحاسبة
 - دائرة المالية و التجارية.
 - دائرة البائع .
 - عدد العمال فيها يبلغ (25) موزعين مابين إداري و تقني و عمال الشباك .
 - و لها فرع (وكالة تجارية فرعية) بحي الوثام بمدينة الجلفة تضم 03 عمال .
 - 2- : **الوكالات التجارية الفرعية** : الموزعة عبر تراب الولاية و هي :
 - 1) الوكالة التجارية الفرعية في عين وسارة .
 - 2) الوكالة التجارية الفرعية في حاسي ببحج .

- 3) الوكالة التجارية الفرعية في مسعد .
- 4) الوكالة التجارية الفرعية في الادريسية .
- 5) الوكالة التجارية الفرعية بحي الوئام الجلفة التابعة الى الوكالة الرئيسية

3-المجال الزمني : مرت الدراسة الميدانية بمراحل زمنية ثلاث هي :

3-1-المرحلة الأولى (الاستكشاف): المرحلة الاستطلاعية حيث تمت زيارة ميدان البحث مؤسسة الدراسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة من أجل الاستكشاف و الاستطلاع عليها دامت المدة من 6 أوت 2017 إلى 25 أوت من نفس السنة وقمنا بإجراء عدة مقابلات مع رؤساء المصالح و مدير الوكالة الفرعية و مع بعض العمال و العاملات .

3-2-المرحلة الثانية إعداد أدوات الدراسة : كانت من 10 إلى 18 سبتمبر 2017 تم فيها جمع المعلومات على المؤسسة و عدد عمالها و الفئات السوسيو مهنية والمصالح و فروع الوكالات التجارية و أهم المعلومات التي تقيد البحث وتم الحصول على الوثائق الإدارية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3-3-المرحلة الثالثة جمع البيانات: وهي من 15 إلى 19 أكتوبر 2016 مرحلة توزيع الاستمارة و جمعها حيث تم توزيع بمديرية اتصالات الجزائر و على الوكالة التجارية الرئيسية بوسط المدينة و الوكالة الفرعية بحي الوئام و تم جمعها نفس الأسبوع.

الملاحظات الجانبية : أثناء زيارتنا الاستطلاعية تمت ملاحظتنا لبعض المعطيات هي :

- من خلال زيارتنا المتكررة لمديرية المؤسسة لم نستطع إجراء مقابلة مع المسؤول الأول لمديرية اتصالات الجزائر و لم يقبل مقابلتنا بحجة الضغط في العمل ومن ما لاحظناه أن اغلب العمال لا يستطيعون مقابلته بسبب الحواجز التي يفرضها على عماله بالإضافة إلى بعض تصريحات العمال انه لا يناقش و لا يجري أي اجتماعات مع العمال و لا زيارات عمل تقديية.

- كما لاحظنا في زيارتنا للوكالة التجارية أنها تسودها العلاقات الإنسانية بين العمال و القائد المباشر لهم ، و روح التعاون في المهام و التشارك و مساعدة القائد لعماله في أدائهم ، و الراحة النفسية للعمال بسبب ظروف العمل الممتازة و المريحة مع زملاء العمل خاصة العاملات النساء الذين يرون أن القائد متفهم لظروفهن و ارتباطاتهن الأسرية .
- لاحظنا أن مؤسسة الدراسة تتميز بفرق العمل لكل فريق قائد مباشر يتميزون بالعمل الجماعي و تقاسم المهام بينهم و تبادل الآراء بين العمال .
- تتميز المؤسسة بنوع من الضغط في العمل .

ثانيا : 1-1 طريقة المسح المتبعة للدراسة :

إن طبيعة أي موضوع تفرض على الباحث الطريقة الأنسب إلى المسح ، و ينقسم هذا الأخير إلى : المسح الشامل أو المسح بالعينة ، و المسح الشامل من متطلباته الأخذ بعين الاعتبار جميع أفراد مجتمع البحث دون إقصاء أي فرد " إن الدراسات المسحية تتضمن جميع البيانات لعدد كبير من الحالات¹ " ، و هذا يتحقق فقط في الدراسات التي يكون فيها مجتمع البحث محدودا لذلك فإن إجراء البحث على كامل مجتمع البحث يكون مفضلا في الأغلب على اختيار العينة لأنه يقدم لنا نتائج أقرب إلى الواقع ، وان كان مجتمع البحث يتكون من عدد كبير فمن الصعب إجراء المسح الشامل ، فيقتصر الباحث على نسبة معينة من مجتمع البحث تكون ممثلة له و هو المسح بالعينة .

و بالنسبة لمجتمع بحثنا مؤسسة اتصالات الجزائر لمدينة الجلفة نظرا لعددهم القليل ارتأينا استخدام المسح الشامل أي اخذ كل أفراد مجتمع البحث نظرا لقلتهم لتكون ممثلة أكثر للواقع حيث عددهم 66 مبحوث بين مديرية اتصالات الجزائر والوكالتين التجاريتين .

¹ رحيم يونس كروا العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ، عمان ، ط1 ، 2008 ، ص99

1-2 : مجتمع الدراسة :

هو مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة التي تتكون من مديرية اتصالات الجزائر بعدد عمال 36 عامل و الوكالة التجارية الرئيسة لمدينة الجلفة ب 25 عامل و الوكالة التجارية الفرعية بحي الوئام بمدينة الجلفة ب 5 عمال و بهذا يبلغ عدد عمال مجتمع البحث ب 66 عامل.

ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة:

يفرض نوع الدراسة على الباحث منهج محدد من أجل أن يتبعه في دراسته و المنهج هو مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق هدف بحثه و يعرف المنهج على أنه " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"1.

ولان دراستنا تهدف إلى معرفة أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي الذي هو احد منتجات السلوك كان لابد من إتباع المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بوصف الظاهرة في الوضع الحالي في المؤسسة ، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع و يهتم بوصفها بدقة ، و هو المنهج الذي يقوم بجمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة ، أو هو تحليل و تفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها2.

و يعرف المنهج الوصفي : بأنه أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة و تصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة 3 .

و من أجل تحليل النتائج بأكثر موضوعية في تفسير الظاهرة سنقوم بتحليل البيانات بأسلوب كمي و استعمال المنهج الكمي و يقصد به " عملية جمع معطيات تتوفر

¹موريس أنجرس تر: بوزيد صحراوي و آخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تدريبات

علمية)، دار القصية للنشر، الجزائر، 2006، طبعة الثانية، ص98.

² مانيو جيدر ، تر :ملكة ابيض، مرجع سابق، ص100

³ على معمر عبد المؤمن، مرجع سابق ، ص287

فيها ميزة القياس "1 في تفسير الظاهرة بالقياس الإحصائي و يزودنا بوصف رقمي و جداول نتمكن من خلالها تفسير و توضيح مقدار الظاهرة و حجمها أو درجة ارتباطها مع ظواهر أخرى من اجل الوصول إلى أسبابها، و إبراز الروابط بين الظواهر المرتبطة ببعضها البعض.2. بالإضافة إلى اعتمادنا على نظام الإحصاء SPSS لتسهيل العملية الإحصائية للبحث و لدقة المعلومات أكثر.

رابعاً : التقنيات المستخدمة في الدراسة :

تتعدد التقنيات المستخدمة في إطار البحث السوسولوجي من أجل جمع المعلومات حيث أن مجتمع البحث هو الذي يفرض على الباحث نوع التقنية التي يستخدمها في بحثه من حيث الموضوع و الحجم و قد يستخدم الباحث عدة أدوات لجمع المعلومات الكافية و لا يقتصر على أداة واحدة ، و استعملنا في دراستنا هذه الاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات .

1-الإستمارة : تعتبر أداة أساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة ،لأنها تعد طريقة اتصال أساسية بين الباحث و المبحوث من حيث أنها تتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات تتعلق بفروض الدراسة ومؤشراتها 3. ويعرفها "GOOD" بأنها قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء و معتقدات واتجاهات الآخرين نحو موضوع ما 4

الاستبيان : هو مصطلح وضعه المترجمون العرب الاختصاصيون للكلمة الانجليزية Questionnaire،و في اللغة العربية مرادفات مختلفة فمنهم من اسماه بالاستفتاء أو الاستقصاء ،أو الاستبيان، وتعني الاستمارة مجموعة من العبارات و الفقرات أو الأسئلة المكتوبة يتطلب الإجابة عليها و ترسل إلى أفراد مجتمع البحث لجمع المعلومات المهمة في البحث.5

¹ موريس أنجرس، نفس المرجع، ص72.

² موريس أنجرس، نفس المرجع، ص 78.

³ محمد على محمد ،علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعارف الاجتماعية ، القاهرة ،1980،ص339

⁴ على معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة 7 اكتوبر،ليبيا ، ط 1، 2008،ص203

⁵ على معمر عبد المؤمن ، نفس المرجع ، ص 204

و اشتملت استمارة البحث على المحاور الآتية:

_المحور الأول: البيانات العامة (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية) و تضم الأسئلة من رقم (01) إلى سؤال رقم (05).

_المحور الثاني: اثر إشراف القائد على الالتزام التنظيمي ، و يضم من سؤال (06) إلى غاية السؤال رقم (26)

_المحور الثالث: و احتوى على الأسئلة الخاصة بأثر رقابة القائد على الالتزام التنظيمي . و تضم من السؤال (27) حتى السؤال (40)

_المحور الرابع: خصص إلى تحليل أثر اتخاذ قرارات القائد على الالتزام التنظيمي تضم من السؤال رقم (40) الى غاية السؤال (56)

2- الملاحظة : و استعملناها كأداة غير رئيسية لجمع المعلومات من مجتمع البحث لتدعيم دراستنا من خلال زيارتنا إلى ميدان البحث أثناء الدراسة الاستطلاعية و جمع بعض الملاحظات المهمة التي دعمنا بها تحليلنا في النتائج.

فالملاحظة هي المشاهدة الحسية المقصودة المنظمة و الدقيقة للحوادث و الأمور و الظواهر ، بغية اكتشاف أسبابها و قوانينها ونظرياتها ، عن طريق القيام بنظر إلى الأشياء و الأمور و الوقائع ، و تعريفها و توصيفها و تصنيفها لخدمة البحث¹ .

3-المقابلة : وقد تم استخدامها لتدعيم نتائج البحث و لا تعد أداة أساسية بل فرعية في جمع معلومات البحث من خلال استغلال نتائج المقابلات التي قمنا بها أثناء زيارتنا لمؤسسة البحث في التحليل ، وتعتبر وسيلة بحث هامة لاكتشاف آراء المبحوثين و تصوراتهم في ظل تلك العلاقة التفاعلية بين الباحث والمبحوثين

¹ مانيو جيدر ، تر :ملكة ابيض ، منهجية البحث العلمي ، القاهرة ، ط 1 ، 2008 ، ص110

فالمقابلة عملية تقصي علمي تقوم على مسعى اتصال كلامي من اجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث¹.

خامسا : مواصفات مجتمع البحث:

في هذا الجانب سوف يتم توضيح خصائص أفراد مجتمع البحث مجال الدراسة, من خصائص فردية واجتماعية ومهنية تم الحصول عليها من خلال جمع البيانات المتحصل عليها من الاستمارة ، مع العلم انه تم استرداد 55 استمارة من بين 66 استمارة بحث و على ذلك كانت النتائج التالية :

1-تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين :

الجدول رقم (01): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة%	تكرارات	الجنس
63.63	35	ذكر
36.36	20	أنثى
100	55	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين و الذين بلغ عددهم 55 فردا هم من الذكور بنسبة 63.63 % حيث أن عددهم 35 عامل مقارنة بالإناث المقدر عددهن ب20 عاملة و بنسبة تقدر ب36،4%.

و يعود سبب أغلبية الذكور على الإناث في مجتمع البحث بسبب نوعية العمل التقني في حد ذاته فهو تقني عالي ، بالإضافة إلى المحيط الاجتماعي الذي يميز

¹ سعيد سعدون ، دليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر والتوزيع ، الجزائر ، ط2، 2012ص173

المجتمع الجزائري بكونه تطبعه الهيمنة الذكورية ، رغم خروج المرأة للعمل بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة لكنه يبقى منحصر في مجال وظائف معينة مثل مجال التعليم، بإضافة إلى ما سبق ذكره من سبب طبيعة العمل التقني فان طبيعة العمل في مجتمع البحث غير مناسبة خاصة لظروف المرأة من الجانب العائلي و ارتباطاتها الأسرية فان عمل المرأة في مجال مثل هذا لا يلائمها من ناحية ساعات العمل و العطل السنوية مقارنة بالعمل في قطاع آخر بالإضافة إلى ضغط العمل الذي يميز مؤسسة البحث .

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب السن:

المجموع %	تكرارات	الفئة العمرية
29.09	16	من 20 إلى 30 سنة
60	33	من 31 إلى 40 سنة
9.09	05	من 41 إلى 50 سنة
1.81	01	من 51 إلى 60 سنة
100	55	المجموع

من خلال استقراء الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه المتعلقة بسن عمال مجتمع البحث نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 سنة إلى 40 سنة هي الأكثر ب 33 عامل و نسبة مئوية مقدرة ب 60% تليها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة ب 16 عامل و نسبة 29.09 % و تليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة ب 5 عامل و نسبة 9.09% و أخيرا الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة المقدرة ب عامل واحد فقط و نسبة 1.81 % ، ويظهر من خلال النسب السابقة أن وجود الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة كبيرة في مجتمع البحث هو بسبب الطبيعة

الشبابية لهذه الفئة العمرية و حداثة العمل التقني و النوعي الخاص بالمجتمع البحثي و تشترك هذه الفئة مع الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة في الميزة الشبابية إلا أنها تتفوق عليها نسبيا لتحرر العمال من هذه الفئة من الالتزامات التي يشترطها مجتمع البحث كالخبرة (سنتين على الأقل) و الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور فيصل السن بالعامل إلى هذه المرحلة العمرية لتبقى الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة ثانيا قليلة نوعا ما للأسباب المذكورة و تحل الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة ثالثا و تواجد معظمهم كرؤساء مصالح إدارية، و الفئة العمرية الأخيرة من 50 إلى 60 سنة بعامل واحد نظرا كما سبق لحدثة الطبيعة التقنية و الإدارية لمجتمع البحث.

الجدول رقم (03): توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

المجموع %	تكرارات	المستوى التعليمي
74.54	41	جامعي
25.45	14	ثانوي
100	55	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن غالبية عمال مجتمع البحث لهم مستوى جامعي بتعداد 41 عامل و نسبة تقدر ب 74,5%. تليها نسبة العمال أصحاب المستوى التعليمي الثانوي ب14 عامل و نسبة 25.45%. ، و يرجع سبب ذلك إلى المستوى العلمي المطلوب لشغل معظم المناصب التقنية و الإدارية في مجتمع البحث.

كما نرى انه من خلال استقراء الجدول أن مجتمع بحثنا يميزه الطابع الشبابي لذا فعلى الأرجح يكون المستوى التعليمي بين الجامعي والثانوي ، و أيضا بسبب طبيعة العمل التقني الحديث في الاتصالات السلكية و اللاسلكية التي تتطلب قدرات شابة

ودراسات متخصصة و شهادات جامعية لتواكب التطورات الدائرة بالمتجمع ككل،ومن اجل استغلال الأمثل للقدرات الشابة و المورد البشري في المنظمات ، فما يميز المجتمع الجزائري هو كونه مجتمع شاب و نسبة الشباب مرتفعة فيه و لان المنظمة كائن اجتماعي تؤثر و تتأثر بالنسق العام فهي جزء لا يتجزأ من المجتمع و تعكس صورة المجتمع الجزائري لا محال .

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	تكرارات	المجموع %
اقل من 05 سنوات	26	47.27
من 05 إلى 10 سنوات	14	25.45
من 11 إلى 15 سنة	7	12.72
من 16 إلى 20 سنة	4	7.27
أكثر من 20 سنة	4	7.27
المجموع	55	100

يبين الجدول أعلاه الخبرة في العمل التي تظهر أن العمال ذوي خبرة أقل من خمس سنوات يمثلون تقريبا نصف عمال مجتمع البحث ب26 عاملا و بنسبة مئوية تقدر ب 47.27% ، يليهم العمال أصحاب خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات ب 14 عامل و 25.45% ، ثم ذوي الخبرة ما بين 11 و 15 سنة بسبع عمال و 12.72% ، وأصحاب الخبرة ما بين 16 و 20 سنة و أكثر من 20 سنة بأربع 04 عمال لكل منهما بنسبة 7.27%.

و يرجع وجود نسبة كبيرة من العمال ذوي خبرة قليلة و أقل من 05 سنوات لاتساع سوق مجتمع البحث في السنوات الأخيرة و بالتالي ازدياد الحاجة للعمال خاصة بعد قرار انقسام اتصالات الجزائر و أخذها الطابع الاقتصادي ، ما يعني فتح مناصب شغل كل سنة أو سنتين ، و يبقى العمال الأكثر خبرة يمثلون النسبة الأضعف و ذلك نظرا لعدم حاجة مجتمع البحث لعمال كثر في سنوات خلت (أكثر من 15 أو 20 سنة) و وصول العمال ذوي الخبرات الطويلة لسن التقاعد.

و هذا ما لاحظناه من خلال بعض آراء العمال في المقابلات الاستطلاعية بأنه بعد انقسام المؤسسة ، أصبحت تستقطب الشباب بمؤهلات علمية عالية و تم فتح أبواب التوظيف لهم أما أصحاب الأقدمية الذي يتميزون بمؤهلات علمية بسيطة فلازموا مؤسسة البريد و المواصلات ذات الطابع العمومي، إذ يبدو لنا أن العمال في السن المبكر لا يملكون الجرأة لتغيير العمل و يفضلون البقاء و الاستمرار في نفس المؤسسة السابقة على مخاطرة التجريب بفرصة عمل جديدة و أيضا تم الفصل بين الإداريين للمؤسسة العمومية و المهندسين و التقنين للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	تكرارات	المجموع %
تقني	6	10.90
تقني سامي	20	36.36
مهندس	9	16.36
إداري	20	36.36
المجموع	55	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا طبيعة مهنة عمال مجتمع البحث إذ تنقسم بين طبيعته التقنية و الإدارية و إن كان عدد العمال التقنيين أكثر من الإداريين ب 20 تقني سامي و بنسبة مئوية مقدرة ب 36.36 ، و 9 عمال برتبة مهندس بنسبة 16.36 % عمال ، و 6 عمال في فئة تقني بنسبة حوالي 11% أما العمال أصحاب الفئة المهنية الإدارية فيمثلون نسبة 36.36 % بتعداد 30 عامل ، و إذا كانت طبيعة عمل مجتمع البحث منقسمة ما بين الطبيعة الإدارية و التقنية فإن هذه الأخيرة أكثر من حيث عدد العمال .

يتضح لنا أن فئات مجتمع البحث تغلب عليها فئة التقني سامي و التقني و المهندس نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة التي تتميز بالعمل التقني و شبكة الاتصالات السلكية و غير السلكية ، فالمؤسسة تمتاز بهذه الفئات خاصة مع انقسامها إلى مؤسسة البريد و الاتصال ذات الطابع العمومي و إلى اتصالات الجزائر و هي التي تتطلب هذه التخصصات و هذه المناصب التقنية المحددة بدقة.

الفصل الخامس

عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الخامس : عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تحليل نتائج الفرضية الأولى :أثر إشراف القائد على الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة

بعد أن قمنا باستعراض و تحديد جزئيات الموضوع من خلال الجانب النظري وأهم الأدبيات العلمية التي تناولته ، و عرفنا ميدان البحث و خصائصه ، سنقوم في هذا الفصل بعرض و تحليل الجزء الأول من دراسة اثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعمال و تحليل نتائج الفرضية الأولى اثر الإشراف القيادي على التزام العمال و نحاول التوصل إلى نتائج العلاقة و بين المتغيرين .

الجدول رقم (06): طبيعة علاقة القائد مع العمال و الأقدمية

المجموع %	أكثر من 20سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 06 إلى 10سنوات	اقل من 05 سنوات	الأقدمية علاقة القائد مع العمال
34 %61.81	03 %05.45	0 1 %1.81	05 %09.09	09 %16.36	16 %29.09	جيدة
03 %05.45	- --	- --	0 1 % 1.81	- --	02 %3.63	سيئة
18 %32.72	01 %1.81	03 %05.45	0 1 %1.81	05 %09.09	08 %14.54	عادية
55 %100	4 %07.27	4 %07.27	07 %12.72	14 %25.45	26 %47.27	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعمال علاقتهم جيدة مع القائد بنسبة 61.81 % وتمثلها نسبة عمال اقل من 05 سنوات ب 29.36 % و تليها فئة العمال أصحاب الخبرة ما بين 06 إلى 10 سنوات بنسبة 16.36 % و أما العمال ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 09.09 %، و العمال الذين صرحوا بعلاقتهم العادية مع القائد تبلغ نسبتهم 32.72 % و تعود النسبة الأكبر إلى عمال اقل من خمس سنوات بنسبة 14.54 % و بالنسبة للعمال الذي وصفوا أن علاقتهم سيئة مع القائد فنسبتهم 05.45 % خاصة العمال أقل من خمسة سنوات بنسبة 3.63 %.

نستنتج أن اغلب المبحوثين في مؤسسة الدراسة لهم علاقة جيدة في العمل مع قائدهم و قلما تسوء نظرا لسوء التفاهم أو التسلط الإداري من القائد ، بالإضافة إلى عامل تقارب السن بين العمال فاغلب رؤساء المصالح شباب و يملكون المرونة في تسيير العمل و تعم بينهم العلاقات الإنسانية الاجتماعية و العمل الجماعي الذي يجعل العمال يشعرون برضا اتجاه القائد وهذا ما دعمته دراسات هاوثر " التون مايو" الذي ابرز أهمية العلاقات الإنسانية في العمل و انعكاساتها على فعالية المؤسسة فكلمات كانت العلاقات الإنسانية سائدة في مناخ العمل كلما كان رضا العمال عالي و سعى لتقديم الأفضل " ، و هذا ما أكده لنا مدير الوكالة التجارية في مقابلتنا له " انه يجب على المدير في معاملاته أن يعمم العلاقات الأسرية في العمل لكي يشعر العامل بان له تقدير معنوي و أهمية في العمل من اجل أن يقدم الأفضل و عكس ذلك من المعاملات السيئة تجعل العامل يشعر بإقصاء و تكون ردة فعله حينئذ هو التخريب و ضعف الأداء".

و يعتبر الرضا على علاقات العمل مع القائد من أحد عناصر الالتزام التنظيمي فحسب "المعاوي" أن لاللتزام يمر بمراحل و المرحلة الثالثة تكون بعد السنة الخامسة من الالتحاق بالمؤسسة هذه المرحلة يزداد الولاء و الراحة للعمل بالمؤسسة و

الإحساس و الاندماج فيها ،و يسعى إلى تحسين علاقاته في العمل .¹ لأن المدة التي يقضيها العامل بمؤسسة تجعله يتأقلم و يشعر برضا عن علاقاته العملية .

الجدول رقم (07): طبيعة علاقة العمال بالقائد و التوافق مع قيم المؤسسة

طبيعة العلاقة مع القائد	توافق القيم الشخصية مع قيم المؤسسة		%المجموع
	لا	نعم	
جيدة	1	33	34
	%01.81	%60	%61.81
سيئة	01	2	3
	%01.81	%3.63	%5.45
عادية	3	15	18
	%05.45	%27.27	%32.72
المجموع	5	50	55
	%09.09	%90.90	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه طبيعة العلاقة مع القائد و توافق قيم المؤسسة مع قيم الفرد بأن نسبة 61.81 % من العمال علاقتهم جيدة مع القائد و أن اغلبهم تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة بنسبة 60 %، أما فئة العمال التي ترى أن علاقتها عادية مع القائد فتقدر نسبتها ب 32.72 % ونلاحظ أن قيمهم تتوافق مع قيم المؤسسة بنسبة 27.27 % والعمال الذين يرون أن قيمهم غيرموافقة لقيم المؤسسة نسبتهم 5.45 % و بالنسبة للعمال الذين علاقتهم سيئة مع القائد تمثلها نسبة 5.45 % و قيمهم تتوافق مع قيم المؤسسة بنسبة 3.63 % فقط .

¹ سامية خميين أبو النداء ، مرجع سابق ، ص165

نستنتج عموماً أن أغلب العمال في مؤسسة البحث تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة و خاصة الفئة التي ترى أن علاقتها جيدة مع القائد و تليها التي ترى أن علاقتها عادية معه ، فمن أهم عوامل قياس الالتزام التنظيمي هو توافق القيم الشخصية مع قيم المنظمة ، لأن القيم والمعايير تتحكم في السلوك وفي اختيار الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد إلي تحقيقها داخل المنظمة و توافقها مع قيمه ومع أعضائها و خاصة توافقها مع قيم القائد لكونه الرجل الأول في المنظمة، فالقيم الشخصية والاعتقادات التي يتبناها القائد في المنظمة لها دورها في تفعيل العملية الإدارية، و التي تنعكس على سلوكياته مع المرؤوسين، فتفهم القادة لمرؤوسيه و مشاركتهم مشاعرهم وهمومهم و توطيد العلاقة بهم ينعكس على نفسياتهم و بذلك رضا العمال على علاقتهم معه و تؤثر على توافق قيم الفرد مع قيم المؤسسة لأن العامل الذي يرى أن قيمه تخالف قيم مجموعته أو رؤسائه أو مع قيم المنظمة التي يعمل فيها لا يشعر برضا عن علاقاته في العمل و يدفعه للتصرف علي نحو مختلف، مما ينشئ صراع يولد انقسامات وفصلاً بين الأفراد العاملين داخل المنظمة ، و لاحظنا من خلال الإجابات المفتوحة في استمارة بحثنا أن بعض آراء العمال الذين يرون عدم توافق قيم المؤسسة مع قيمهم تكون علاقاتهم متوترة مع القائد و زملاء العمل ، وأنهم يضطرون للتماشي مع القيم السائدة في المؤسسة من أجل التأقلم وتجنب الخلافات.

فالقائد هو الذي يجعل العمال يشعرون بارتياح و رضا في عملهم من خلال علاقته الحسنة معهم و مشاركتهم والذي ينعكس بدوره على إقناعهم بقيم و أهداف المؤسسة ويؤثر على عامل مهم في سلوكيات العمال هي قيمهم ، التي يجب أن تتدمج مع قيم المؤسسة لتشكيل نموذج توافق قيمي والذي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في جو من الرضا والارتياح ينعكس بدوره إيجاباً على جودة الأداء ومن ثم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة و تحقيق الالتزام التنظيمي و رضا العمال لكسب ولائهم و عطائهم للمؤسسة .

الجدول رقم (08) : اثر توجيه القائد على تحفيز و انتماء العمال للمؤسسة.

المجموع	توجيه القائد		تحفيز و انتماء العمال
	لا	نعم	
43	3	40	التحفيز على العمل
%78.18	%5.45	%72.72	
12	4	8	يزيد من الانتماء للمؤسسة
%21.81	%7.27	%14.54	
55	7	48	المجموع
%100	%12.72	%87.27	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن توجيه القائد للعمال يزيد من تحفيز العمال بنسبة 78.18% و تعود نسبة 21.81% إلى أن توجيه القائد يزيد من انتمائهم للمؤسسة و أما نسبة 12.72% تمثل نسبة العمال التي لا تتلقى توجيه من القائد .

نستنتج ان توجيه القائد للعمال أثناء الأداء ينعكس بشكل واضح على نفسيات العمال و رغبتهم و تحفيزهم للعمل وعلى بذل جهد أكثر و هذا ما لمسناه في المقابلات مع العمال إذ يرون بان القائد الذي يعتقد أن العامل مشارك له في العمل و ليس عامل لديه يجعلهم يقدمون الأفضل في العمل فأسلوب التوجيه في أداء المهام يحفزهم للعمال و ينمي الانتماء للمؤسسة و هو ما أشارت إليه نظرية القيادة الموقفية ،حيث يرى "هاوس" أن النمط القيادي الفعال هو الذي يحدث درجة عالية من التأثير في تحفيز العاملين ،حيث لا يمكن اختبار النمط القيادي قبل الأخذ في الاعتبار كيفية التحفيز.أو ما اسماه القيادة التوجيهية وهي أن يخبر القائد المرؤوسين بما يجب أن يقوموا به تماما، ويتضمن سلوكه وضع الأهداف المرجوة من الأداء ومعايير السلوك

و تأكيد الانصياع ، و هذا ما يراه " فايلور " أيضا (أن القيادة من احد مهامها هي التوجيه قبل إصدار الأوامر في المنظمة¹).

أما الفئة العمالية التي ترى أن القائد لا يوجهها أو لا يحفزهم توجيهه و لا يزيد من انتمائهم للمؤسسة فيرجع هذا إلى عقلية التملص و الحرية في الأداء التي يتميز بها العامل الجزائري و انه يعتبر هذا التوجيه من طرف القائد قيد له .

و بهذا نستنتج أهمية الأسلوب الإشرافي للقائد الذي يتميز بتوجيه ينعكس بشكل مباشر على تحفيز العمال و إلى زيادة انتمائهم و بذلك إلى تنمية الالتزام التنظيمي فيهم وزيادة الرغبة في العمل و الولاء التنظيمي و يسعى إلى تحقيق أهدافها و إلى تحسينها لأنه جزء منها و تعزز ثقته بالقائد و بنفسه وبالمنظمة ككل .

جدول رقم (09): سهولة الاتصال مع القائد و الشعور بالراحة في العمل .

سهولة الاتصال مع القائد	تكرارات	المجموع%
نعم	53	96.36%
لا	2	3.63%
المجموع	55	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يرون أن سهولة الاتصال مع القائد تشعرهم بالراحة في العمل بنسبة 96.36% بينما العمال الذين يرون أن سهولة الاتصال مع القائد لا يؤثر على شعورهم بالراحة بنسبة 3.63%.

¹ تم اقتباسه من الفصل النظري القيادة الإدارية

نستشف من التحليل الإحصائي أن سهولة الاتصال بالقائد تجعل العمال أكثر راحة في عملهم وفي المؤسسة ، وهذا راجع إلى أسلوب القائد في تسييره للعمل فالقائد الفعال المرن يسعى إلي عدم وضع حواجز بينه وبين مرؤوسيه و إلى تسهيل الاتصال و التعامل معهم و التقرب إليهم و إشراكهم في اغلب المهام من اجل التعرف على احتياجاتهم و المشاكل التي تواجههم في أداء مهامهم و أيضا مشاكلهم الخاصة و هذا ما يوافق نموذج "هريس و بلانشارد"¹ في نظرية القيادة "نضج المرؤوسين" التي تم التركيز فيها على مراحل نمو العمال و تأقلمهم في المؤسسة و إبراز أهمية الدور القيادي ، و أن مراحل نضج العمال تتم بمساعدة القائد لهم و توجيههم و تسهيل الاتصال به وعدم وضع حواجز بينهم و بينه خاصة فيما يخص المهام من اجل كسب معرفة أكثر بالإنتاج، بالرغم من أن اتجاههم يركز نحو الإنتاج و زيادته فقط ،و لكننا نرى أن أسلوب القائد في الإشراف على العمال و تسهيل الاتصال و المعاملات معه هو صالح لكل مراحل العمل و الحياة المهنية للعامل ،وهذا ما أبرزت أهميته مدرسة العلاقات الإنسانية في سهولة الاتصال بين جهات المنظمة و بين العمال أنفسهم و بين القادة والمرؤوسين لتعزيز العلاقات الإنسانية وهو ما جاء منافي للهرمية في الاتصال للمدرسة البيروقراطية، فالالاتصال بين القائد ومرؤوسيه و سهولته يؤثر بشكل مباشر على فعاليتهم في الأداء و بذلك تفعيل دورهم في المؤسسة و تنمية و تعزيز الثقة في القائد ما ينمي وفاء وولاء العمال نحو المؤسسة.

¹ الرجوع للفصل النظري للقيادة الادارية

جدول رقم (10): تصرف القائد في حل مشكلات العمل و رضا العمال

المجموع	لا يهتم	يؤبئك	يساعدك	تصرف القائد في حل مشكلات العمل	رضا العمال
35	1	2	32		
%63.63	%1.81	%3.63	%58.18		راضي
20	2	15	03		غير راضي
%36.36	%3.63	%27.27	%5.45		
55	03	17	34		مجموع
%100	%5.45	%30.90	%61.81		

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يؤكد رضا العمال تجاه تصرف القائد إذا حدث مشكل في العمل فنسبة العمال الذين صرحوا بالرضا عن تصرف القائد في حالة حدوث مشكل بلغ نسبة 64 % أما الذين يرون أن القائد إذا حدث مشكل يساعدهم فنسبتهم 58% أما العمال غير الراضين على تصرف القائد يمثلون نسبة 36% و يعود السبب إلى توبيخ القائد بنسبة 40%.

نستنتج من إحصائيات الجدول أن أغلب عمال المؤسسة راضين لأنهم يتلقون المساعدة من طرف القائد في حل مشاكل عملهم، أما فئة العمال التي أبدت رأيها بأن القائد يؤبئهم إذا حدث مشكل في العمل فهم غير راضين عن العمل و هنا تبرز أهمية الرضا لدى العامل في المؤسسة فهو يولد الشعور بالقناعة والارتياح في العمل ، و الذي ينعكس على الشعور بالثقة والولاء والانتماء للمؤسسة ، فإذا كان القائد يسعى إلى تحقيق رضا العمال فهو بهذا يسعى إلى تحقيق الأداء العالي في المؤسسة ، و عدم توفر الرضا لدى العامل ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل

الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن أثناء العمل أو ينسحب فعليا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة¹ وتمتد انعكاساته إلى تدني إنتاج المؤسسة فحسب " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا و أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوع من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين².

و بهذا نرى أن الأسلوب الإشرافي للقائد الذي يتميز بمساعدة العمال في حل المشاكل التي تعترضهم في العمل لها اثر على رضا العمال، و هذا ما أكدته نظرية القيادة "هاوس" حيث يرى أن السلوك المساند (المساعد) وهو سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام برفاهة المرؤوسين وحاجاتهم الشخصية، يكون سلوك قيادي مفتوح³ ويخلق روح الفريق و يعاملهم بمساواة وبهذا ينعكس على التزامهم داخل المنظمة ، و في هذا يقول "محمد على شهيب"⁴ في كتاب "السلوك الإنساني في التنظيم" (يشعر العامل بالرضا في عمله إذا توفر له اجر مناسب وعمل مناسب و علاقات عمل جيدة بينه و بين الرؤساء و الزملاء في العمل ، بالإضافة إلى ظروف عمل ملائمة).

¹¹ خديجة احمد محمد ، الرضا الوظيفي ، مقال منشور ،ديسمبر 2014. almanalmagazine.com

² كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، (منشورة) ، جامعة البويرة ، 2015 ، ص 168

³ العودة الى الفصل النظري ، نظريات القيادة الادارية

⁴ محمد على شهيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، د ط، 1976، ص 154

الجدول رقم (11): ثقة القائد في العمال و شعورهم بالإنتماء الوظيفي .

المجموع	إداري	مهندس	تقني سامي	تقني	ثقة القائد في
					العمال الانتماء الوظيفي
48	15	07	20	06	نعم
%87.27	%27.27	%12.72	%36.36	%10.90	
07	05	02	--	--	لا
%12.72	%9.09	%3.63	--	--	
55	20	09	20	06	المجموع
%100	%36.36	16.36%	36.36%	%10.90	

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب العمال صرحوا بأن ثقة القائد فيهم تشعرهم بالإنتماء الوظيفي بنسبة 87.27% و تمثلها فئة العمال تقني سامي بنسبة 36.36% و تليها فئة العمال الإداريين بنسبة 27.27% أما فئة المهندسين تبلغ نسبتهم ب 12.72% ، و العمال الذين يرون أن ثقة القائد لا تشعرهم بانتماء يمثلون نسبة 12.72% و ترجع النسبة الأكبر للإداريين ب 9.09% .

نستخلص من النتائج الإحصائية أن اغلب العمال ثقة القائد فيهم تشعرهم بالإنتماء الوظيفي ، إذ تعتبر ثقة القائد في العمال من أحد أهم عناصر الالتزام التنظيمي لأنها تعزز ثقتهم في أنفسهم و ثقتهم في عملهم وينعكس هذا على ثقتهم في المؤسسة أي الثقة التنظيمية ، فالقائد الفعال له دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العمال من خلال أسلوبه الإشرافي و طرق معاملاته معهم فإذا كان القائد يضع الثقة في العمال يسود جو الراحة في العمل و المبادرة والى إفصاح العمال عن أفكارهم و مشاعرهم والى التعاون مع بعضهم البعض ، فالثقة التنظيمية هي الإيمان بقرارات و

أهداف و سياسات المنظمة و القائد التنظيمي و جميع أفراد العمل ، و ذلك ما يعكس الالتزام التنظيمي و بهذا ينمي إحساس العمال بالانتماء للمؤسسة و الإيمان بقيمتها و أهدافها أيضا .

ولتعزيز الثقة في المرؤوسين يجب على القائد الاهتمام بمصالح و احتياجات المرؤوسين و دعمهم و العدالة في التعامل معهم ، و لاحظنا أثناء زيارتنا للمؤسسة الثقة المتبادلة بين العمال و القادة و خاصة فئة المهندسين و التقنيين لكون مناصبهم التي يشغلونها مهمة في إنتاج المؤسسة و علاقتهم المباشرة مع القادة التي تتطلب وضع الثقة فيهم و منحهم كل الصلاحيات للتصرف في المهام التقنية لهذا توضع الثقة التنظيمية فيهم، حيث أن هذه الأخيرة تنمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة و بذلك زيادة الالتزام العاطفي و زيادة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله ، و أيضا دور النضج في المؤسسة كما بينها "بلانش و هريس" حيث أن مرحلة الثقة بالتنظيم حسبهم تبدأ تقريبا من السنة الخامسة و تستمر إلى ما لا نهاية ، و فيها يزداد ولاؤهم و تقوى علاقتهم بالتنظيم و منها الانتقال إلى مرحلة النضج و بذلك يتوفر لديهم نوع من الالتزام و الثقة في القائد و المؤسسة و يشعر العامل من خلالها بفعاليتها في المؤسسة.

الجدول رقم (12) : أثر أسلوب القائد على حب العمال للعمل في المؤسسة .

المجموع	مناقشته كل ما يخص العمل	بحرصه رقابته في العمل	بمعاملاته شخصيته	الأسلوب القيادي	حب العمل
48	13	14	21	نعم	
%87.27	%23.63	%25.45	%38.18		
7	--	4	3	لا	
%12.72	--	%7.27	%5.45		
55	13	18	24	المجموع	
%100	%23.63	%32.72	%43.63		

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يرون أن أسلوب القائد يؤثر على حبهم للعمل بنسبة 87.27 % و يعود هذا بالدرجة الأولى إلى معاملاته و شخصيته في العمل بنسبة 38.18% و إما بسبب حرصه على العمل بنسبة 25.45% و تعود نسبة 23.63% إلى مناقشته لهم كل ما يخص العمل ، أما العمال الذين صرحوا بان القائد لا يدفعهم إلى حب العمل تمثلها نسبة 12.72% و يرجع السبب الرئيسي إلى حرصه ورقابته في العمل بنسبة 7.27% .

نستشف من النتائج الإحصائية أن أغلب العمال صرحوا بان القائد يؤثر على حبهم العمل في المؤسسة و يعود السبب بالدرجة الأولى لمعاملاته وأسلوبه في التسيير ثم بحرصه و رقابته في العمل و تليها مناقشتهم لما يخص العمل وبهذا ندرك أهمية دور القائد بشخصيته القيادية في تسيير العمل و تأثيره على العمال إذ تجعلهم يحبون العمل و الاستمرار في المؤسسة لأن القائد هو القدوة للعامل إذا كان ملتزم يؤدي المهام و له الضمير المهني ويستطيع التأثير على العمال بهذه المبادئ حتى شخصيته و أسلوبه رغم أن عمال مؤسسة البحث تدرجوا من الطابع العمومي سابقا لينتقلوا إلى الطابع العمومي الاقتصادي ، لأن العمال كانوا يتميزون كباقي القطاع العمومي بنوع من التسيب و "عقلية البايك" و انعدام الضمير المهني من الرئيس إلى العامل البسيط لكن حدث هذا التغيير في التسيير و أصبح القادة يتحملون المسؤولية أكثر و غرسوا ذلك في العمال فمن خلال مقابلتنا لبعض العمال في المؤسسة هناك من صرحوا بان " الرغبة في العمل لديهم و حب العمل في المؤسسة تم صقلها لنا في الأيام الأولى في التربص من طرف القائد المباشر فقد كان يحثنا على أن حب العمل أهم من التخلص من انجازه و ضرورة تعلم الحرص على إتمام المهام وبسبب حرصه الشخصي عليه فان من لم يكمل عمله أحيانا يكمله القائد بنفسه " و هذا ما ينعكس على أدائهم الجيد و حب المؤسسة و بذلك أصبح يتوفر لديهم الالتزام التنظيمي للمؤسسة.

بينما العمال الذين يرون أن الرئيس لم يساعدهم على حب العمل و ركزوا على معاملاته لهم و لكن بالجهة السلبية و بشخصيته المسيطرة أو كما وصفها بعض

العمال في الإجابات المفتوحة بشخصيته السيئة التي جعلتهم لا يحبون العمل معه وفي المؤسسة ككل ، كما لمسنا في مقابلاتنا أن حرص و رقابة القائد بالنسبة للعمال الذين يرون أن قائدهم جعلهم يحبون العمل كانت تراها حافز ايجابي ، أما بالنسبة لدى بعض العمال يرونه حافز سلبي ،حيث صرح أحد العمال بأن تلك الرقابة و الحرص في العمل يكون على العمال فقط و القائد هو شخص غير منضبط لا في عمله و لا في علاقاته مع العمال ،و بهذا يرون أن الأولى به هو الانضباط و حب العمل وعدم التملص لأنه القدوة(القائد) لكي يؤثر عليهم و في حب العمل.

و بهذا نستنتج أن تأثير القائد على العمال بمعاملاته وشخصيته المتزنة لها دور كبير في التزام العمال و حبهم للعمل و للمؤسسة ، لأن القائد يعتبر قدوة يحتذى بها يزرع من خلال معاملاته الحب و التزام والولاء التنظيمي في العمال.

جدول رقم (13):منح القائد الحرية في الأداء للعمال

المجموع	إداري	مهندس	تقني سامي	تقني	الفئات المهنية منح القائد الحرية في العمل
13	04	05	03	01	نعم
%23.63	%7.27	%9.09	%5.45	%1.81	
42	16	04	17	05	لا
% 76.36	%29.09	%7.27	%30.90	%9.09	
55	20	09	20	06	المجموع
%100	%36.36	%16.36	%36.36	%10.90	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعمال لا يمنحهم القائد الحرية في الأداء بنسبة 76.36% و ترجع النسبة الأكبر إلى الفئة العمالية تقني سامي بنسبة 30.90% و تليها فئة الإداريين بنسبة 29.09% ، و أما العمال الذين صرحوا بأن القائد يمنحهم الحرية في الأداء فبلغت نسبتهم 23.36%، و تمثلها بنسبة اكبر فئة العمال المهندسون بنسبة 9.09% و تليها نسبة 7.27% لفئة العمال الإداريين .

يظهر من خلال النتائج الإحصائية أن أغلبية العمال صرحوا بعدم تمتعهم بالحرية في الأداء من طرف القائد لأن القائد غير مرن في تعاملاته و لا يناقش في أوامره و هذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا إلى المؤسسة أن القائد يحرص على أداء المهام في الوقت و أن العمال مجبرون على السير بنظام الرئيس و المؤسسة ، و حسب رأي البعض أن هذا راجع إلى الضغط في العمل و يجب إتمام المهام في الوقت المحدد و هذا ما هو شائع في المؤسسات الجزائرية ككل الاقتصادية و العمومية وولأنهم يلزمون العمال بالوقت أكثر من النتيجة يعني أن العامل يجب عليه التزام بالساعات والعمل الشاقة أو دوام العمل و لو بجهد وعمل قليل ،أكثر من إزمه بعدد الإنتاج في اليوم، على عكس ما تتبناه الدول المتطورة في هذا المجال حيث أن العامل لمجموعة من المهام يجب القيام بها خلال ذلك اليوم ويتم محاسبته على عدد القطع أو عطلتي أنجزها في اليوم مثلاً دون تقيده بساعات عمل 0

التشارك في العمل و أيضا ما يميزهم العمل الجماعي و المساعدات التي يقدمونها من اجل زملائهم و بحيث يجعل هذا الجو العامل قادر على تقديم الأحسن و المبادرة من اجل جماعة عمله و هذا ما أثبتته "دراسات هاوثر" لمدرسة العلاقات الإنسانية أن العمل الجماعي و الروح المعنوية للعمال هو عامل أساسي في بيئة العمل و في رفع الإنتاج.

أما

بادئهم

الجدول رقم (15): إمكانية تغيير العمل في حال وجود مؤسسة أحسن .

تغير العمل بمؤسسة أخرى و دوافعها	القائد الديمقراطي	الأجر العالي	ظروف عمل أحسن	المجموع
نعم	13 %23.63	20 %36.36	11 %20	44 %80
لا	03 %05.45	03 %5.45	5 %09.09	11 %20
المجموع	16 %29.09	23 %41.81	16 %29.09	55 %100

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للمبحوثين يتجه لإمكانية تغيير العمل في المؤسسة بنسبة 80% و هذا راجع أولاً إلى البحث عن الأجر العالي بنسبة تقدر ب 36.36% و إما من أجل القائد الديمقراطي بنسبة 23.36% ، و يعود سبب إمكانية تغيير العمل بالنسبة لـ 20% إلى وجود ظروف عمل أحسن ، أما العمال الذين صرحوا بأنهم لن يغيروا مؤسستهم فنسبتهم 20% و يعود السبب إلى ظروف العمل الملائمة الموجودة في المؤسسة بنسبة 09.09% و أما بسبب القائد و الأجر العالي بنسبة 5.45% .

نستنتج من خلال النسب الإحصائية أن اغلب العمال مستعدون لتغيير العمل بحثاً عن الأجر العالي بدرجة أولى و إلى ظروف عمل أحسن و قائد متفهم بدرجة ثانية إذ انه من أوجه الالتزام التنظيمي الرغبة في الاستمرار في المؤسسة أي الالتزام الاستمراري حيث يشير إلى درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها و إلى القيم الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيناله من خلال التغيير و الالتحاق بجهات أخرى أي هو ارتباط مصلحي بدرجة أولى ومنفعي ، فمادامت المؤسسة تقدم له الأفضل يستمر بالارتباط فيها و هذا

حسب نظرية الالتزام نظرية الرهان ، و من بين المنافع هو الأجر و ظروف العمل الممتازة لهذا نرى اغلب المبحوثين مستعدون لتغيير المؤسسة لهذين السببين ، أما السبب الآخر فهو وجود قائد متفهم و ديمقراطي ، فنرى ان اغلب المبحوثين يرون أن القائد المتفهم من بين المنافع التي يبحثون عنها في جهة أخرى للبحث على راحتهم في الأداء و استقرارهم النفسي ، و ما لاحظناه في المقابلات مع بعض العاملات التي لهن ارتباطات أسرية أنهن يرغبن في الاستمرار بالعمل في المؤسسة بسبب القائد المتفهم لظروفهن بالدرجة الأولى ، حيث يرون أنهن يستمررن في هذا العمل بسبب ملائمة ظروف العمل لهن وتفهم القائد لحاجياتهن خاصة توقيت العمل و أنهن لن يغيرن العمل و لو باجر عالي فهم يفضلن راحتهن النفسية على الأجر العالي ، بهذا فان رغبتهن في الاستمرار بالمؤسسة ، مرتبط بالمنفعة الشخصية فيها.

و في المقابل من خلال مقابلات العمال لاحظنا أنهم يفضلون البقاء في العمل من أجل الأجر العالي الذي توفره المؤسسة الاقتصادية على المؤسسة العمومية غير الاقتصادية ، لأن ما يسود مؤسسات الوطن هو الطابع العمومي الغير اقتصادي فالأجر بهم منخفض مقارنة مع المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى الاستفادة من عوائد و أرباح المؤسسة ، و أيضا يرون من أسباب استمرارهم هو ظروف العمل من بينها تفهم القائد و العلاقات الاجتماعية الإنسانية السائدة و التي تربطهم بالمؤسسة و مع زملائهم.

و من هذا نرى أن عمال مؤسسة البحث مستعدون لتغيير مؤسسة العمل في حال وجود ظروف ملائمة و أجر عالي مقارنة بمؤسستهم الحالية ، و فئة قليلة ترى أنها ستستمر في المؤسسة بسبب الظروف المناسبة في العمل و هذه الفئة يظهر لديهم الالتزام الاستمراري .

نتائج الفرضية الأولى : أثر أسلوب إشراف القائد على الالتزام التنظيمي للعمال .

نستطيع أن نستنتج من خلال ما سبق من النتائج التي تبرز أثر إشراف القائد على التزام العمال من خلال قياس عدة مؤشرات للإشراف و الالتزام معا ما يلي:

- إن طبيعة العلاقة مع القائد في العمل و تفهم القائد لمشاكل العمال و مرونته و اتصاله مع العمال تنعكس بشكل ايجابي على سلوكيات العمال و على الرضا على علاقات العمل في المؤسسة وبذلك التزامهم و الرغبة في الاستمرار فيها.
- إن من أهم عوامل قياس الإلتزام التنظيمي هو توافق القيم الشخصية مع قيم المنظمة ، لأن القيم والمعايير تستخدم للتحكم في السلوك وفي اختيار الأهداف المتنوعة التي يطمح الفرد إلي تحقيقها داخل المنظمة ويكون ذلك عن طريق تفهم القادة لقيم مرؤوسيههم وبالتالي مشاركتهم مشاعرهم وتنمية الإلتزام التنظيمي فيهم .
- كما نستنتج أن أسلوب توجيه القائد ينعكس بشكل مباشر على تحفيز العمال و إلى زيادة انتمائهم و بذلك إلى تنمية الإلتزام التنظيمي فيهم وزيادة الرغبة في العمل و الولاء التنظيمي و يدفع العامل للسعي لخدمة أهداف المؤسسة.
- يكمن دور القائد في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العمال من خلال أسلوبه الإشرافي و طرق معاملاته معهم حيث أن وضع القائد الثقة في العمال هو ما يخلق جو العمل و المبادرة ، و التعاون مع بعضهم البعض ، لأن الثقة التنظيمية هي الإيمان بقرارات و الأهداف و سياسات المنظمة و القائد التنظيمي و جميع أفراد العمل و ذلك ما يعكس الثقة و الإلتزام التنظيمي و بهذا ينمي إحساس العمال بالإنتماء للمؤسسة.
- كما نلاحظ دور القائد و أثره على حب العمل في المؤسسة و يعود السبب لمعاملاته وأسلوبه في التسيير الذي يجعل العمال يحبون العمل والاستمرار فيه.
- بالإضافة إلى أهمية إعطاء القائد مساحة من الحرية للعمال لإبداء آرائهم ومشاركتهم في أداء عملهم لأنه كل ما منح العامل حرية أحس بتقدير لذاته

وبشخصيته في المؤسسة مما يزيد الالتزام العاطفي و الشعور بالواجب والوفاء للمنظمة و تقديم الأفضل لها.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عمال مؤسسة البحث يتوفر لديهم إلتزام استمراري في المؤسسة أو الاستمرار النفعي و هذا ما يدعمه الجدول الأخير ، لأن اغلب العمال يستمرون في المؤسسة بسبب الظروف الممتازة و الظروف المادية و المعنوية من بينها القائد المتفهم و إن غيروا العمل يخسرون تلك الميزات يعني يتوفر لديهم الإلتزام الاستمراري في المؤسسة و هذا ما يتوافق مع الدراسة السابقة لـ "سامية أبو النداء"¹.

و نرى أن نتائج الفرضية تتوافق مع دراسة سابقة لـ "رائف شحادة"² حيث كانت نتائج دراسته أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر نجاحا في المؤسسات و يؤثر بشكل ايجابي على العمال ، و في دراستنا نرى أن النمط الإشرافي المساعد و المساند للعامل يؤثر على التزام العمال في المؤسسة.

و بهذا تحقيق الفرضية الأولى للبحث وهي أثر أسلوب إشراف القائد على الإلتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة.

¹ سامية أبو النداء ، المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في قطاع غزة ، الجامعة الإسلامية غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال منشورة ، 2007

² رائف شحادة نايف شحادة ، العلاقة بين انماط السلوك القيادي وانماط الاتصال لدى الاداريين الاكاديمين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة نابلس ، فلسطين منشورة سنة، 2008

تحليل نتائج الفرضية الثانية: طرق رقابة القائد و أثرها على الإلتزام التنظيمي .

بعدها تناولنا الفرضية الأولى سنتطرق إلى تحليل الفرضية الثانية التي تبين طرق رقابة القائد و أثرها على إلتزام العمال و نحلل نتائجها و نحاول الخروج باستنتاجات منها.

الجدول رقم (16): دوافع انجاز العمال للمهام في الوقت المحدد

انجاز المهام في الوقت المحدد	خوفا من العقوبات	خوفا من توبيخ القائد	للمبادئ الشخصية	المجموع
نعم	20 %36.36	05 %09.09	25 %45.45	50 %90.90
لا	02 %3.63	03 %5.45	--	05 %9.09
المجموع	22 %40	08 %14.54	25 %45.45	55 %100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب العمال ينجزون مهامهم في الوقت المحدد بنسبة 90.90 % و يعود السبب إلى مبادئهم خاصة بنسبة 45.45 % و يليها الخوف من العقوبات بنسبة تبلغ 36.36 % أما الخوف من القائد بنسبة 09.09 % ، و العمال الذين لا ينجزون مهامهم في الوقت يمثلون نسبة 9.09 %.

نستشف من خلال النسب الموضحة التي ترصد آراء العمال في انجاز مهامهم في الوقت أن أغلب العمال ينجزونها في وقتها و يعود السبب بالدرجة الأولى لمبادئهم الخاصة ثم للخوف من العقوبات و أما بالنسبة إلى الخوف من القائد فبنسبة قليلة و بهذا فالعمال تتوفر لديهم المبادئ المهنية التي تنمي الإلتزام التنظيمي و هي أن ينجز العامل المهام الموكلة إليه بمبادئه و قيمه التي قدم بها من بيئته الخارجية الخاصة به و من التنشئة الاجتماعية له و ليس بسبب العقوبات والقوانين التي

تفرضها المؤسسة ، وأن انضباط العمال بهذا الشكل يعود بإيجاب على المؤسسة لأن ما يسود في مؤسسات الجزائر من إهمال العمال لوظائفهم وعدم تحمل مسؤولية مهامهم الإدارية يرجع لعدم وجود الضمير المهني للعامل ، و أيضا عدم وجود رقابة كافية في المؤسسات و هذا ما يسود في البيئة الخارجية للعمل ، لكن نرى بأن عمال مؤسسة البحث لهم قيمهم الخاصة التي تميزهم عن باقي المؤسسات وهي إتمام المهام بضمير وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق الأفضل بين منافسيها في السوق ، فهذه الميزة الايجابية تعكس انضباطهم و إلتزامهم نحو العمل و بذلك نحو المؤسسة، و هذا الإلتزام هو الإلتزام الطوعي و هي أن يلتزم العامل في عمله و المؤسسة برغبة منه و بمبادئه الشخصية و ليس من خلال إلتزام قسري مفروض من طرف المؤسسة بعقوبتها و قوانينها.

و هناك عمال صرحوا بان إتمام المهام هو خوف من العقوبات و توبيخ القائد فحسب حديثنا مع العمال في مقابلات صرحوا لنا بان العقاب يكون بشكل حازم من التوبيخ إلى الخصم من الأجر إلى الفصل كحل أخير و هي وسيلة لضبط العمال وهناك من صرح بان " زميلهم في العمل إن لم يتم عمله نتقاسمها نحن لكي لا يتضرر زميلنا و نغطي على بعض نقاط ضعفنا " وهو العمل الجماعي و التعاون .

إن خوف العمال من العقوبات و من القائد كسبب أساسي في إتمام المهام يتوافق مع نظرية "دوقلاس ماك قريقرور" و نظرية Z و y ، حيث نظرية Z تفترض عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط، وتعكس هذه النظرية النظرة الكلاسيكية للعمل، و لهذا يجب على القادة فرض أسلوب العقاب و الحزم على العمال لكي ينجزوا المهام ، وهذا ما يتوافق مع فئة من العمال في مؤسسة بحثنا الذين يتوقف عملهم و انجاز مهامهم خوفا من العقوبات. أما نظرية y فهي عكس الأول وهي أن العمال يرغبون في العمل ي دون أسلوب العقاب و هذا لطبيعتهم البشرية ، و هذا ما يناسب الفئة

العمالية في مؤسسة بحثنا التي تنجز المهام لضميرها المهني و لمبادئها الخاصة أي للطبيعة البشرية السليمة فيهم¹.

الجدول رقم (17): حرص القائد على إنجاز المهام و رضا العمال

المجموع	إداري	مهندس	تقني سامي	تقني	الفئات المهنية حرص القائد ورضا العمال
17	09	02	04	02	دائما
%30.90	%16.36	%03.63	%7.27	%03.63	
32	09	06	14	03	أحيانا
%58.18	%16.36	%10.09	%25.45	%05.45	
06	02	01	02	01	نادرا
%10.09	%03.63	%01.81	%03.63	%01.81	
55	20	09	20	06	المجموع
%100	%36.36	%16.36	%36.36	%10.09	

الجدول أعلاه يبين حرص القائد على إنجاز المهام و رضا العمال وغالبية المبحوثين يرونها أحيانا تؤثر على رضاهم في العمل بنسبة اجمالية 58% وبنسبة 25.45 من فئة العمال تقني سامي ، و فئة الإداريين بنسبة 16.36 %، و أما الذين صرحوا بأنها تؤثر على رضاهم بشكل دائم بنسبة 30.90% و تمثلها نسبة الإداريين ب 16.36 % ، و العمال الذين يرون أن حرص القائد نادرا ما يؤثر على رضاهم بنسبة 10.09% و تعود نسبة 3.63% لكل من فئتي تقني سامي و الإداريين ، أما فئة التقني و المهندسين بنسبة 01.81%.

¹ محاضرات ماستر ، علم الاجتماع التنظيم والعمل ، نظريات التنظيم ، 2014

إن حرص القائد على العمل و أسلوبه الرقابي يؤثر على رغبة العامل و رضاهم في المؤسسة ، و قد لاحظنا من خلال الإجابات المفتوحة في استمارة بحثنا بأن المتابعة والحرص من القائد في أداء المهام " يزعج العمال " و يفضلون أن يعملوا بحرية تامة في العمل ، لأن هذا الحرص من طرف القائد يهز من ثقتهم في أنفسهم و ثقتهم في القائد و يشعرهم أنهم غير أكفاء للأداء لهذا فالعامل يفضل أن يمارس عمله بحريته و بإبداعه الشخصي ، و نلمس هذا لدى فئة الإداريين و فئة التقني السامي لأن عملهم مرتبط كثيرا بتلقي الأوامر من طرف القائد بحكم منصبهم في السلم الإداري فهم يريدون التمتع بهامش من الحرية في الأداء ، و هذا ما ركز عليه "ميشال كروزبي" الذي يرى أن لكل عامل في المؤسسة جانب من الحرية يتمتع به وأسماء بهامش الحرية حيث يستطيع أن يتمتع به أي عامل في المؤسسة مهما كان منصبه ، و هي ذلك الجانب الغير مقنن و لا تستطيع المؤسسة ضبطه مهما كان أسلوبها الرقابي ، و يستطيع من خلالها العامل ممارسة رغباته و تحقيق أهدافه الشخصية و يختلف استعمالها من عامل إلى آخر وقد تستعمل كوسائل ضغط على القادة أو لفائدتهم الشخصية ، وهنا نرى الفئات السوسيو مهنية (الإداري و التقني سامي و التقني) لا يتمتعون كثيرا بهذا الهامش من الحرية.

أما فئة العمال المهندسين يرون أن حرص القائد لا يؤثر على رضاهم في المؤسسة بسبب منصبهم في السلم الإداري و الذي يمنحهم المزيد من الحرية و استغلال هامش حرية يتمتعون به لأن علاقتهم مع القائد علاقة وطيدة و يستطيعون ممارسة نوع من الضغط و إنجاز أهدافهم الشخصية في المؤسسة ، وهذا أيضا ما صرح به بعض العمال في المقابلات بأن فئة المهندسين يمارسون بعض من الضغط على القادة بحكم منصبهم و أهمية مهامهم التقنية في المؤسسة .

و بهذا نستنتج أن الحرص الدائم من طرف القائد على العمل يؤثر على رضاهم باختلاف الفئات السوسيو مهنة في المؤسسة وبذلك يؤثر على التزامهم التنظيمي.

الجدول رقم (18): عدم انضباط القائد و أثره على التزام العمال

الفئات المهنية	تقني	تقني سامي	مهندس	إداري	المجموع
عدم انضباط القائد و التزام العمال	06	18	08	14	46
نعم	%10.90	%32.72	%14.54	%25.45	%83.63
لا	--	02	01	06	09
	--	%3.63	%01.81	%10.90	%16.36
المجموع	06	20	09	20	55
	%10.90	%36.36	%16.36	%36.36	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب العمال يرون أن عدم انضباط القائد يؤثر على التزامهم في العمل بنسبة 83.63% و يمثلها فئة العمال تقني سامي بنسبة 32.72% و تليها فئة الإداريين بنسبة 25.45% و تعود نسبة 14.54% إلى المهندسين أما العمال الذين يرون بأن عدم انضباط القائد لا يؤثر على التزامهم بنسبة تبلغ 16.36% و تمثلها فئة العمال المهندسين بنسبة 10.9%.

من خلال تصريحات العمال نستنتج أن إلتزامهم التنظيمي يتأثر بشكل مباشر بعدم انضباط القائد في المؤسسة فالقائد بالنسبة لهم هو القدوة التي يحتذي بها العامل ، لأن القيادة هي التأثير في المرؤوسين من اجل تغيير سلوكهم و توحيد جهودهم إلى خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها ، و هو المسؤول الأول أمامهم و هذا ما لاحظناه خلال الإجابات المفتوحة فهناك من يرى انه هو الشخص المسؤول بالدرجة الأولى أمام المؤسسة فان كان متسبب وغير جاد في عمله فلماذا ينضبط العمال البسطاء في عملهم ، و بعض العمال صرحوا أن انضباطهم مرتبط بشكل مباشر بانضباطه بطبيعة الحال والعكس صحيح فهو مرآة عاكسة لتصرفات العمال ، كما كانت بعض

الإجابات بأن راقبته لهم و في نفس الوقت تسببه و عدم مراقبته لنفسه في العمل ينعكس بسلب على العمال ، لأنه يظهر التشدد و الحرص و الرقابة للعمال و هو لا يقوم بعمله على أكمل وجه و هذا ما يؤثر على التزامهم في العمل خاصة الفئة السوسيو مهنية بالاداريين و التقني سامي ، وهناك إجابات أخرى ترى أن عدم انضباط القائد في العمل لا يؤثر فقط على رغبتهم و التزامهم في العمل بل كما عبروا "يستفزههم" بهذا و يجعلهم في حالة توتر دائمة و غير راضين على المؤسسة ويدخلون في صراع مع القائد.

أما الفئة السوسيو مهنية (المهندسين) لاحظنا أن عدم انضباط القائد لا يؤثر بشكل كبير عليهم و يرجع السبب دائما إلى أهمية منصبهم في المؤسسة ووظيفتهم التقنية في المؤسسة (التي سبق وذكرها) فهم أقل تأثر بسلوكيات القائد .

و نستخلص في الأخير أن القائد يؤثر في سلوكيات التابعين بمعاملاته وبتصرفاته إما بالشكل الايجابي أو السلبي فالقائد الملتزم و المنضبط يؤثر على تابعيه بسلوكياته الايجابية و العكس صحيح ، وهذا ما أكده "داني كوكس وجون هوف" في نتائج الدراسة التي قاموا بها على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات و استطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات منها العمل الجاد و التقاني و إلتزام القائد : "القادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتقان و عطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال"².

الجدول رقم (19):حرص القائد على الأداء و دوره في الحضور الدائم للعمال

المتابعة الدقيقة للقائد و الحضور	التكرارات	النسبة
نعم	43	78.18%
لا	12	21.81%
المجموع	55	100%

² زيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات، دار الشروق للنشر و التوزيع، الاردن، ط 1، 2010، ص 38

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال صرحوا أن متابعة القائد لها علاقة بالحضور الدائم بنسبة 78.18% و أما العمال الذين يرون أن حضورها ليس لها علاقة بمتابعة القائد بنسبة 21.81% .

من خلال النسب الإحصائية يتضح أن اغلب العمال سبب حضورهم الدائم هو المتابعة الدقيقة للعمل التي يتبعها القائد، فأسلوب القائد في رقابة عماله و إبداء حرصه على الأداء الجيد يعكس انضباط القائد و يجعل العمال يلتزمون في حضورهم ، و ما يلاحظ في المؤسسات على العموم أن القائد ذو الرقابة الصارمة في الحضور و المنضبط بالتوقيت يفرض هذا على العمال بطرق عدة كما هو في مؤسسة البحث وجود قائمة حضور في أوقات الدخول للعمل و الخروج ، و في مقابلتنا صرح بعض العمال لنا أن حرص القائد على حضورهم و في أدائهم لمهامهم يجعلنا نلتزم بالحضور الدائم و في الوقت دون التأخر ، فالقائد هو المسؤول الأول على سياسة رقابة حضور العمال و له طرقه في ذلك خاصة مع التطور التكنولوجي و آليات الرقابة، فالقائد إن كان يطبق كل هذه الإجراءات و مع استخدامه لأساليب العقاب مثل الخصم و غيرها يكون العامل منضبط في حضوره وبهذه المتابعة لا يترك فرصة للعامل لكي يتخلف عن عمله و يفرض على عماله نوع من الالتزام في المؤسسة و هو الالتزام القسري المفروض على العامل بقوانين و أساليب المؤسسة.

الجدول رقم (20): أسلوب المتابعة اللصيقة للقائد و أثره على مردودية العمال

المجموع	الجنس		المتابع للصيقة للقائد و مردودية العمل
	أنثى	ذكر	
40	15	25	دائما
%72.72	%27.27	%45.45	
10	03	07	أحيانا
%18.18	%5.45	%12.72	
05	02	03	نادرا
%09.09	%3.63	%5.45	
55	20	35	المجموع
%100	%36.36	%63.63	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتابعة اللصيقة في العمل من طرف القائد تؤثر على مردودية العمال دائما بنسبة 72.72% و تبلغ نسبة الذكور فيها ب 45.45% ونسبة الإناث تمثل ب 27.27% و أما العمال الذين يرون أن المتابعة اللصيقة للقائد أحيانا تؤثر على مردودهم في العمل بنسبة 18.18% و تمثل نسبة 12.72% للذكور، و الإناث يمثلون نسبة 5.45%، و أما العمال الذين لا يتأثرون بمراقبة القائد إلا نادرا بنسبة 9.09% .

نستشف أن أثر المتابعة اللصيقة و رقابة القائد تؤثر على مردود العمال فأساليب الرقابة التي يستعملها القائد في تسيير العمل كالتدقيق في العمل وفي مراحل أدائه و التي يسعى من خلالها إلى سير العمل بشكل صحيح و تحقيق أهداف المؤسسة و

تحقيق أعلى معدلات الإنتاج و المتابعة يولد لدى العمال شعور أهمية العمل والرغبة فيه و يزيد من رقابتهم الذاتية لأنفسهم التي تعزز فيهم الالتزام في المؤسسة و زيادة مردودهم ، و قد لاحظنا في المؤسسة أن العاملات يرون أن الرقابة اللصيقة لا تؤثر على مردودهم في العمل بل هي نوع من التزام القائد و دليل على ضميره المهني على إتمام العمل بأحسن وجه، و على العكس للعمال الذكور الذين يرونها أنها تؤثر على مردودهم و تشكل قيد لهم ، و بهذا نرى أن رقابة القائد تؤثر على التزام العمال و إن كان الالتزام قسري في المؤسسة.

الجدول رقم (21): التغيب عن العمل و دوافعه

التغيب عن العمل	خوف من الخصم	من للمبادئ الشخصية	بسبب القائد	المجموع
دائما	--	10	04	14
	--	%18.18	%07.27	%25.45
أحيانا	10	03	06	19
	%18.18	%5.45	%10.90	%34.54
نادرا	08	10	04	22
	%14.54	%18.18	%07.27	%40
المجموع	18	23	14	55
	%32.72	%41.81	%25.45	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثين صرحوا بأنهم نادرا ما يتغيبون عن العمل بنسبة 40 % و يرجع السبب الأول إلى مبادئهم الخاصة بنسبة 18.18% و تليها بسبب الخوف من العقوبات بنسبة 14.54% و أما بسبب القائد بنسبة 7.27% و تأتي في المرتبة الثانية العمال الذين أحيانا ما يتغيبون بنسبة 34.54% و يعود سبب عدم غياب هذه الفئة إلى الخوف من العقوبات بنسبة 18.8% و أما العمال الذين دائما يتغيبون عن العمل هذا راجع بدرجة الأولى إلى شخصيتهم ومبادئهم بنسبة تمثل 18.18%.

نستنتج أن أغلب العمال لا يتغيبون عن العمل بسبب ضميرهم المهني بدرجة أولى و إلى الخوف من العقوبات بدرجة ثانية ، حيث لاحظنا أن العمل بالمؤسسة عمل تسلسلي وجماعي إذا غاب احد العمال تكون صعوبة في تسيير العمل الصحيح إلا إذا غطت الجماعة نقص زميلهم الغائب فقد صرح احد العمال " لا أتغيب لان عملي مرتبط بآخرين " و هذا يعكس التزام العامل في عمله بشكل طوعي لحكم علاقته الحسنة مع زملاء العمل أي الالتزام الطوعي ، بالإضافة إلى عدم التغيب بسبب الخوف من القائد غير المتقهم لتبريرات الغياب فان اغلب العمال يتفادى التوبيخ أو الإحراج فالقائد الحازم و الحريص لا يترك عماله يتغيبون عن العمل من خلال إما حرصه و متابعتة للعمل أو لحزمه وعقوباته في المؤسسة.

و بهذا نرى أن أغلبية العمال لا يتغيبون عن العمل بسبب ضميرهم المهني فهذا يعكس وجه من أوجه الالتزام التنظيمي في المؤسسة وهو الالتزام الطوعي الذي ينبع من داخل الفرد باختياره و مبادئه الخاصة و حب عمله و وفائه للمؤسسة و هي ميزة ايجابية تخدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها و زيادة الالتزام والولاء فيها.

الجدول رقم (22):رقابة القائد للمهام بشكل دوري واستمرار العمال في المؤسسة.

الخبرة في العمل	أقل من 05 سنوات	من 05 سنوات الى 10سنوات	من 11 سنة الى 15 سنة	من 16 سنة الى 20 سنة	اكثر من 20سنة	المجموع
نعم	21 %38.18	11 % 20	06 %10.09	04 %07.27	04 %07.27	46 %83.60
لا	05 %09.09	03 %05.45	01 01.81 %	-	-	09 %16.36
المجموع	26 %47.27	14 %25.45	12 %12.72	04 %07.27	04 %07.27	55 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين اثر رقابة القائد على إستمرار العمال في المؤسسة أن أغلب العمال صرحوا بان لها اثر بنسبة 83.63 % و تعود النسبة الأكبر إلى فئة العمال اقل من خمسة سنوات بنسبة 38.18 % و تليها فئة العمال ذوي الأقدمية في المؤسسة ما بين 5-10 سنوات بنسبة 20% و أما العمال أصحاب الأقدمية 11-15 فتمثل نسبتهم ب 10.90% و أما العمال ذوي أقدمية في المؤسسة من 16الى أكثر من 20 سنة بنسبة اقل حيث تبلغ 7.27 % . و أما العمال الذي صرحوا بان رقابة القائد ليس لها اثر على رغبتهم في الاستمرار بنسبة 16.36 % و تعود النسبة الأكبر للعمال أقل من خمسة سنوات عمل في المؤسسة بنسبة 09.09%.

نستنتج أن رقابة القائد بشكل دوري تؤثر على رغبة الاستمرار في المؤسسة حيث أغلب العمال يرون أن رقابة القائد يؤثر عليهم بشكل ايجابي و يزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة ، فقد وضح بعض العمال في الإجابات المفتوحة للاستمارة أن

حرص القائد و متابعته للأداء هو شكل ايجابي إما لتوجيههم ، أو للتأكيد على العمل و هذا يساعدهم في الأداء و تسهيل المهام ، بالإضافة إلى أنها تزيد من انتمائهم للمؤسسة و بذلك التزامهم و اكتساب العامل حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمنظمة التي تنعكس على سلوكه الايجابي الذي يدفعه إلى الإخلاص في العمل و التمسك و الالتزام فيها حيث ينقسم الالتزام إلى التزام طوعي و التزام قسري أو ما يسمى بالإذعان الذي يفرض على العامل عن طريق قوى خارجية من خلال فرض القوانين و التعليمات و الرقابة من المؤسسة أو القائد، و نرى أن القائد في مؤسسة بحثنا فرض على تابعيه الالتزام التنظيمي بغض النظر على نوعه ، و أن الفئة السوسيو مهنية ذات أقل أقدمية في المؤسسة هي التي ترى رقابة الرئيس تنقص من رغبتهم في الاستمرار، لأن اغلبهم فئة الشباب و بحكم قلة سنوات عملهم في المؤسسة فلم يكتسبوا الاستقرار بعد في المؤسسة لأنهم في بداية حياتهم المهنية بالإضافة إلى أن سن الشباب تكون فيه الجرأة أكثر للمغامرة و تغيير العمل و أن الفرص مازال متاحة لهم و يرون هذه الرقابة المفروضة تزعجهم ففي بعض الإجابات المفتوحة صرحوا أن رقابة القائد (تقلقني) في أداء عملي لهذا ارغب في تغيير العمل ، عكس الفئة العمالية مابين 16 سنة إلى أكثر من 20 سنة خبرة في المؤسسة فقد أصبح لديهم التمسك بالمؤسسة أكثر و كما قال احد العمال من هذه الفئة بان " المؤسسة عائلتي و أهلي بها "فهم اقل مغامرة بتغيير العمل لا من ناحية السن و لا من ناحية خبرتهم في العمل التي اكتسبوا من خلالها الراحة و السهولة في الأداء و أيضا للعلاقات الاجتماعية التي بنوها خلال هذه المدة في العمل فنلمس عند هذه الفئة الالتزام الطوعي للمؤسسة و الالتزام الاستمراري فيها و رغبتهم في خدمتها لأنها تخدم مصالحهم و راحتهم و يشعرون بالإنتماء و الولاء لها .

نتائج الفرضية الثانية رقابة القائد تؤثر على الالتزام التنظيمي

من خلال الجداول السابقة و النتائج الموضحة لي أساليب الرقابة التي يعتمدها القائد في تسير عمله على تابعيه و أثرها على التزامهم التنظيمي نلاحظ

- أن اغلب العمال يتمتعوا بنوع من الالتزام التنظيمي من خلال عدم تغييبهم في العمل إما بسبب ضميرهم المهني وهو الالتزام الطوعي أو بسبب الخوف من الخصومات و التوبيخ القائد و هو نوع من الالتزام القسري ، بالإضافة إلى دور العمل الجماعي و العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، و هو ما يعكس انتمائهم للمؤسسة و ينمي فيهم التزامهم التنظيمي .
- كما لمسنا أن القائد بحرصه وانضباطه وحضوره الفعلي في العمل أي التزامه يؤثر بطبيعة الحال على حضور و انضباط عماله ، فهو يترك أثره على مرؤوسيه وعلى التزامهم ، من حيث انضباطهم في الوقت و حضورهم الدائم للعامل و يدل على التزامهم بمؤسسة و رغبتهم في الاستمرار في المؤسسة ، وهو وجه من أوجه الالتزام "الانهماك و الانغماس" بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المؤسسة ، وهو من أهم عناصر الالتزام التنظيمي، حيث هذا الانغماس يكون بالاندماج في أسلوب القائد و انعكاسه على العامل ويتبناه في أدواره التي يقوم بها داخل المؤسسة .
- كما لاحظنا أيضا دور المتابعة اللصيقة و رقابة القائد فهو لا يترك ثغرة للعامل لكي يتخلف عن عمله و بهذا يفرض على عماله نوع من الالتزام في المؤسسة و هو الالتزام القسري ، كما أن الاهتمام و المتابعة للقائد يولد للعمال أهمية العمل و الرغبة الاستمرار و ينمي فيهم خدمة المؤسسة ،و بذلك تحفيزهم على العمل و انتمائهم للمؤسسة والالتزام بها،و هذا من خلال أثره على رقابتهم الذاتية لأنفسهم التي تعزز فيهم التزام و الوفاء للعمل و الرضا داخل المؤسسة.
- أن اغلب عمال المؤسسة يتمتعون بالالتزام القسري من خلال الرقابة التي يفرضها القائد في تيسره للعمل .

بهذا نرى أن القيادة هي التأثير في سلوكيات التابعين بمعاملاته وبتصرفاته إما بشكل الايجابي أو السلبي فالقائد الملتزم و منضبط يؤثر على تابعيه بسلوكيات الايجابية و عكس ذلك صحيح و يؤثر بصفة مباشر على سلوكيات العمال و على التزامهم التنظيمي .

وبهذا نستنتج أساليب الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة : أثر أسلوب اتخاذ قرارات القائد على التزام العمال في المؤسسة

سنتناول تحليل نتائج و بيانات الفرض الثالث و هو مدى اثر أساليب اتخاذ قرارات القائد على التزام التنظيمي و نستخلص أهم نتائجها

الجدول رقم (23) : مناقشة القائد لأفكار مرؤوسيه و الانضباط في العمل

المجموع	إداري	مهندس	تقني سامي	تقني	الفئات المهنية مناقشة الافكار للعمل و الانضباط
36	12	05	13	06	نعم
%65.45	%12.8	%09.09	%23.63	%10.90	
19	08	04	07	--	لا
%34.54	%14.54	%07.27	%12.72	--	
55	20	09	20	06	المجموع
%100	%36.36	%16.36	%36.36	%10.90	

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح مناقشة أفكار العمال مع القائد و انضباطهم في العمل نرى أن الاتجاه العام للعمال بأنه يؤثر على انضباطهم بنسبة 65.45% و ترتفع النسبة عند التقني سامي 23.63% و الإداريين ب 21.81% و أما المهندسين فالنسبة 09.09% أما العمال الذين لا يرون مناقشة الأفكار تؤثر على انضباطهم بنسبة 34.54% و بنسبة عالية لدي عمال الإداريين بنسبة 14.54% وتليها فئة تقني سامي بنسبة 12.72%.

نستشف من النسب الموضحة التي تبين مناقشة أفكار العمال من طرف القائد وانضباط العمال في المؤسسة ، أهمية مناقشة القائد لأفكار العمال و الأخذ بأرائهم فهي تشعرهم بتقدير الذات و تعزز الثقة فيهم و يحيي فيهم روح الإبداع و ينعكس

على سلوكهم الايجابي المتمثل في الانضباط في العمل و الدوام و الإخلاص للمؤسسة.

فالقائد الذي يناقش أفكار مرؤوسيه يمنح هامش من الحرية أي لا يقيد العامل بل يمنحه كامل الحرية في إبداء رأيه و مناقشة أفكاره ، فالمؤسسات الاقتصادية اليوم تفتح مجال المناقشة و الإبداع للعمال من اجل الاستفادة من أفكارهم ، فقد تراجع الفكر الكلاسيكي للمدرسة العلمية التaylorية التي تركز على الاهتمام على الإنتاج و تقسيم العمل وإهمال العامل والمورد البشري ، والتي لم تثبت نجاحها و من ثمة ظهر الاهتمام بالعمال و بالجانب الإنساني و الاجتماعي في المنظمة و تداولت النظريات في تطوير دراسة السلوك الإنساني ، و اكتشف أن المورد الأساسي للمؤسسة الذي يجب الاستثمار فيه هو العامل ، لهذا أصبحت المؤسسات كما قال "بيتر" نوع من المراكز الاجتماعية يهتم فيها بالجانب الغير رسمي و التركيز على العمال من عدة جوانب من أهمها الجانب الاجتماعي و الأخذ بأفكارهم¹ ، فالقائد الفعال هو الذي يستغل قدرات عماله و استثمارها و يدعم الإبداع و تبادل الأفكار بينه و بين العمال الذي يؤثر على سلوكهم و إحساسهم بالانتماء للمؤسسة و الالتزام في عمله و في المؤسسة و الولاء لها.

¹كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير (منشورة) ، جامعة البويرة ، 2015 ، ص 170

الجدول رقم (24): أهمية الأخذ باقتراحات و آراء العمال من طرف القائد و اثره على العمال

الأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات و الآراء العمال من طرف القائد	التحفيز	الانتماء	تقدير الذات	المجموع
نعم	17	20	10	47
	%30.90	%36.36	%18.18	%85.45
لا	05	03	--	08
	%09.09	%05.45	--	%15.54
المجموع	22	23	10	55
	%40	%41.81	%18.8	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أهمية الأخذ باقتراحات العمال من طرف القائد فاعلمت العمال صرحوا بأهميتها بنسبة 85.45% وينعكس هذا على انتمائهم للمؤسسة بنسبة 36.36% أما العمال الذي صرحوا بانعكاسها على تحفيزهم للعمل بنسبة مقدرة ب 30.90% أما على تقدير الذات بنسبة 18.18% ، و أما العمال الذين يرون أن لا توجد أهمية في الأخذ بأرائهم بنسبة تقدر ب 14.54% و تؤثر هذا على تحفيزهم ب نسبة 09.09% أما بنسبة للانتماء فتقدر ب 5.45% .

نستنتج جليا دور الاهتمام بآراء و اقتراحات العمال من طرف القائد واثره على تحفيزهم و زيادة انتمائهم للمؤسسة و تقدير ذاتهم ، فاهتمام القائد باقتراحاتهم قد بات نموذج الإدارة الناجحة الإدارة التشاركية و هي حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت النجاح في مجالات مختلفة ،وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين واحتوائهم عاطفياً وتحسينهم بأهميتهم وموقعهم

لدى القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله و تجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة والثقة، فقد أكد نموذج "تنبوم و شمت" في النظرية القيادية الخط المستمر والتي اقترحوا فيها سبعة أنماط و أنجعها هو أن يستشير القائد المرؤوسين و ينفذ بعض اقتراحاتهم و أن يخلق القائد جو من الديمقراطية لمناقشة أفكارهم و اقتراحاتهم و حيث تأخذ القرارات بناء على رأي الأغلبية ، كما ركز عدة باحثين على الاهتمام برأي العمال ومن بينهم "فيل بارتيل"¹ في كتابه الإدارة المشاركة و اظهر أن الثقة هي عنصر مهم في القيادة و التي يزرعها القائد في مرؤوسيه عن طريق المشاركة، فهذه الثقة تعزز ثقة العمال في أنفسهم و هذا ما تدعمه إجابات المبحوثين بتقدير الذات حيث هي من بين الحاجات التي يسعى إلي تلبيتها العامل في المؤسسة حسب ما أكده "ماسلو" في هرم الحاجات أن الفرد يسعى إلى تحقيق ذاته بعد ما يحقق حوائجه البيولوجية ، و بهذا يكون العامل حقق كل احتياجاته التي من خلال مؤسسته التي تجعله يتمسك بالبقاء و الاستمرار و الالتزام فيها .

و الالتزام الاستمراري هو الذي يفضل فيه العامل البقاء في مؤسسته لأنها توفر له منافع سيخسرهما إن غير المؤسسة، و بهذا نلمس انعكاس الاهتمام بآراء و أفكار العمال على تحفيز العمال في المؤسسة على انتمائهم للمؤسسة وولائهم فيها و التمسك بها.

الجدول رقم (25): اتخاذ القرارات الفردية للقائد و أثرها على رغبة الاستمرار

المجموع	التكرارات	اتخاذ القرارات الفردية للقائد أثرها على رغبة الاستمرار
72.72%	40	نعم
27.27%	15	لا
100%	55	المجموع

¹ بونخلة فريد، أثر القيادة على اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير (منشورة)، جامعة منتور، قسنطينة، 2007.

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين اتخاذ قرارات القائد على رغبة العمال في الاستمرار في المؤسسة فالنسب توضح أن اغلب العمال تؤثر عليهم بنسبة 72.72% أما العمال الذين يرون أن القرارات الفردية للقائد لا تؤثر على رغبتهم في الاستمرار بنسبة 27.27%.

نستشف أن أغلبية العمال صرحوا أن القرارات الفردية للقائد تؤثر على رغبتهم في الاستمرار ، حيث أن فردانية القرار ترجع إلى المدرسة البيروقراطية و "ماكس فيبر" الذي يري مركزية القرار من طرف المدير و إصدار الأوامر و أهمية إتباع هرمية السلطة في تسيير العمل ، والتي لم تثبت نجاحها فظهرت مدارس تهتم بالجانب الإنساني ومن أوائل من إهتم بجانب اتخاذ القرارات "سايمون"¹ حيث يري التنظيم هو هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات تنشأ بين الناس، وما يدفع الفرد للانضمام وقبول السلطة هو إشباع حاجات له وتحقيق رغباته ، فعلى القائد أن يوفق بين إسهامات الفرد و المغريات التي يحصل عليها (الحوافز)، و أهمها إشراكه في القرارات فالقائد لا يصدر فقط القرارات بل الردود الناتجة عنها و أخذها بعين الاعتبار و إدراك أهميتها و انعكاساتها على رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة أي انعكاسها على الالتزام الاستمراري في المؤسسة.

¹ الرجوع إلى الفصل النظري فصل القيادة الإدارية.

الجدول رقم (26): مشاركة العمال في الاجتماعات وأثرها على الانتماء للمؤسسة

الانتماء للمؤسسة مشاركة العمال في الاجتماعات	الانتماء للمؤسسة	الرغبة في البقاء في المؤسسة	المجموع
لا	29 %52.72	09 %16.36	38 %69.09
نعم	08 %14.54	09 %16.36	17 %30.90
المجموع	37 %67.27	18 %32.72	55 %100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعمال لا يستدعون إلى الاجتماعات من طرف القائد بنسبة 69.09% ويرى العمال أن هذا يؤثر على إحساسهم بالانتماء للمؤسسة بنسبة 52.72% و أما العمال الذين يرونها تؤثر على رغبتهم في البقاء في المؤسسة بنسبة 16.36%، و العمال الذين يستدعون إلى الاجتماعات بنسبة 30.90% وانه يؤثر بشكل ايجابي على رغبتهم في البقاء في المؤسسة ب 16.36% ويحسهم بالانتماء ب 14.54% .

نستنتج من النسب المبينة في الجدول أن حضور العمال إلى الاجتماعات يزيد الرغبة في الانتماء و الاستمرار في المؤسسة ، حيث إذا أشرك العامل في الاجتماعات و أخذت بعين الاعتبار اقتراحاته واطلاعه على أهم المجرىات في المؤسسة و إدخاله في صنع القرار يؤثر على التزاماته بالمؤسسة، حيث لاحظنا في الإجابات المفتوحة في استمارة البحث أن حضور الاجتماعات في المؤسسة مقتصر على رؤساء الأقسام فقط و انه منذ التحاقهم بالمؤسسة أدركوا أنها ليس من صلاحياتهم الحضور في الاجتماعات ، و لكنهم يرون أن فتح مجال الحضور إلى الاجتماعات فإن هذا محفز لهم ويساعدهم في الارتياح بالمؤسسة ، و يرى احد

المبحوثين " أن كانوا يأخذون برأيه فرأيه صائب و مفيد جدا لكن لم يمنحوه الفرصة" وهذا جانب يجب على القائد استغلاله و اكتشاف قدرات العمال و التشجيع على الإبداع لان المؤسسات الحديثة استثمارها الأول التي حققت به النجاح هو الاستثمار في المورد البشري و استغلال أفكاره ، و جاء نموذج ليكرت في نظريات القيادة التي حدد فيها أنماط القيادة الإدارية ،ومن بينها القائد الذي يتم مشاركة مرؤوسه في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية وهو الأسلوب الاستشاري ، وقد دعا " ليكرت " لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لفعاليته ، وتعتبر الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا و الدنيا في مجال صنع القرار الصائب و بهذا دمج العمال في المؤسسة لتنمية انتمائهم و رغبتهم في البقاء و الاستمرار و الالتزام بالمؤسسة .

الجدول رقم (27): تقديم عمل إضافي بدون اجر في المؤسسة

تقديم عمل إضافي بدون اجر	الوفاء و الولاء للمؤسسة	بسبب ضغط العمل	لا يقدر القائد ذلك	لا يقدم لنا القائد التحفيز	واجب خدمة المؤسسة	المجموع
نعم	16 %29.09	--	--	--	20 %36.36	36 %65.45
لا	--	05 %09.09	10 %18.18	04 %07.27	--	19 %34.54
المجموع	16 %29.09	05 %09.09	10 %18.18	04 %07.27	20 %36.36	55 % 100

يتضح من الجدول أعلاه الذي يبين القدرة على تقديم العمل في المؤسسة ، نرى أن أغلب العمال يقدمون عمل إضافي بنسبة تمثل ب 65.45% من أجل خدمة مؤسستهم بنسبة 36.36% أو من أجل حب ووفاء للمؤسسة بنسبة 29.09%، أما بنسب العمال الذين لا يقدمون جهد إضافي في المؤسسة فيمثلون 34.54% ارجعوا اغلبهم سببها أن القائد لا يقدر ذلك بنسبة 18.18% و إما بسبب الضغط في العمل لهذا لا يقدمون عمل إضافي بنسبة 09.09% و أما بقية العمال ترى أن القائد لا يقدم لها التحفيز و ساعات راحة تعويضا للعمل بنسبة 07.27%.

و بهذا نستشف أن عمال مؤسسة البحث اغلبهم يقدمون عمل إضافي في العمل من أجل خدمة المؤسسة و حبهم و ولائهم لها ، و هذا لمسناه خلال مقابلاتنا عند أغلبية العمال تمثل المؤسسة جزء كبير من حياتهم و يحبون ان يرونها متميزة بين المنافسين و هذا ما يؤكد على التزامهم و ولائهم، حيث أن الالتزام يمر بثلاث مراحل من مرحلة التبنى إلى مرحلة التطابق في الأهداف و القيم إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الهوية و هي المرحلة التي يرى فيها العامل بأن المنظمة جزء منه و هو جزء منها و أن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية ، و يسعى لتقديم الأفضل لخدمتها كالعامل الإضافي من أجل تحقيق أهدافها و يعتبر خدمة المؤسسة واجب عليه.

و قد صرح احد القادة إن كان هناك عمل إضافي يطلبه من عماله " لا اطلبه بطريقة قائد مع عماله بإصدار الأوامر بل بطلب المساعدة منهم مع تحفيزهم وتقدير عملهم القائد و مساعدتهم في الأداء "

و قد أبدى بعض العمال أن تقديم العمل الإضافي واجب عليهم إن لم يكن للمؤسسة من أجل الزملاء لان عملهم مرتبط ببعض ، العمل الجماعي وكما قال احد العمال "نظرا للعلاقات الطيبة بيننا نحن فريق العمل و الزملاء فان كان العمل يخدم جميع العمال فأقدمه من اجلهم" ، كما يرى عامل " آخر أن القائد إن كان متفهم و ديمقراطي معنا و يسعى إلى تحقيق رضانا إذا طلب منا عمل إضافي نقدمه حياءا منه لأنه يمثل والدنا في العمل " و قد صرح بعض العاملات في بعض الأوقات

يعملون بأوقات خارج الدوام و عطل الأسبوع رغم التزامهم الأسري، لأنهم يسعون إلى مصلحة مؤسستهم كما أسموها "عائلتنا يجب علينا خدمتها".

في المقابل نرى بعض العمال لا يقدمون المبادرة في العمل بسبب الضغط في العمل وهذا ما لاحظناه ، والى سبب القائد غير المتفهم ، فالعامل إن قدم عمل إضافي ينتظر التقدير و تفهم ظروفهم . وبهذا تبرز أهمية القيادة في تنمية المبادرة والالتزام للعمال داخل المؤسسة .

جدول رقم (28): مركزية قرارات القائد و رضا العمال

المجموع	إداري	مهندس	تقني سامي	تقني	الفئات المهنية مركزية قرارات القائد ورضا العمال
41	13	7	18	03	نعم
%74.54	%23.63	%12.72	%32.72	05.46%	
14	7	2	2	3	لا
%25.45	%12.72	%03.63	%03.63	%05.45	
55	20	9	20	6	المجموع
%100	%36.36	%16.36	%36.36	%10.09	

نلاحظ من خلال الجداول اثر القرارات المركزية على رضا العمال أن الاتجاه العام للعمال تؤثر على رضاهم بنسبة 74.54 % و النسبة العالية للعمال (التقني سامي) ب 23.72 % ثم تليها الإداريين بنسبة 23.63 % أما نسبة 12.72 % تعود لفئة المهندسين ، أما العمال الذي يرون أن قرارات القائد لا تؤثر على رضاهم بنسبة 25.45 % و أعلى نسبة تعود لفئة الإداريين ب 12.72 % و فئة التقني سامي و المهندسين بنسبة 03.63 %.

نستنتج أن القرارات المركزية للقائد تؤثر على رضا العمال بشكل كبير لأن أسلوب القائد من حيث مركزية قراراته و عدم إشراك العمال هو أسلوب البيروقراطية في التسيير تجعل العمال مثل ما صرحوا لا يحسون بتقدير ذاتهم داخل المؤسسة ويجعلهم يشعرون بالإقصاء الشخصي و عدم رضاهم على القائد و المؤسسة ، و هذا الأمر مهم جدا للعامل فحسب رأي احد القادة في قوله " أن رضا العامل الجزائري مهم جدا فان لم يرضى فسيعود ذلك على القائد و على المؤسسة بالسلب لذا يجب مسايرته" . إن اغلب مؤسسات الوطن ذات الطابع العمومي تنهج في تسييرها النظام البيروقراطي "الفيبري" و مؤسسة البحث ذات طابع اقتصادي يكون العامل ينتظر من المؤسسة ميزات كثيرة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، و أن لدى العمال اقتراحات وأراء للمؤسسة يجب استغلالها ، و لكن بعدم إشراكهم و بعدم استشارتهم و إقصاء لرائه ولذته يحس العامل بنوع التهميش و عدم الرضا على القائد وعلى المؤسسة ولهذا قدم نموذج "وايت و لبييت" في نظريات القيادة الإدارية بان من الأنماط التي يسعى لها القائد في تسييره هو النمط المشارك وهو النمط الفعّال حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال) ،حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ،ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما القرار بالإجماع و يشجع القائد فيه النقاش،وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية و أما الأسلوب الثاني القرار الديمقراطي القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما بالتلازم بموافقة الأغلبية.

و عليه إذا كان العامل يتوفر لديه نوع من الالتزام بحب العمل و الإبداع في عمله و يرى مصلحة المؤسسة تندمج مع مصالحه و يقدم لها العطاء ، فان على القائد استغلال هذه الطاقات وتنميتها و يدمجهم في قرارات المؤسسة لكي ينمي فيهم روح الالتزام التنظيمي .

جدول (29): الاهتمام بسمعة المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الاهتمام بسمعة المؤسسة
24	--	24	تمثل الأجر
%40.63	--	%43.63	
19	03	16	سمعة المؤسسة من سمعتي الشخصية
%36.54	%05.45	%29.09	
12	02	10	تمثل الأسرة التنظيمية
%21.81	%03.36	%18.18	
55	05	50	المجموع
%100	%09.09	%90.90	

يتضح من الجدول أعلاه أن الاهتمام بسمعة المؤسسة للعمال بنسبة عالية ، فالعمال الذين يرون أن الاهتمام بسمعة المؤسسة لأنها تمثل الأجر بنسبة 40.63 % أما العمال الذين يحافظون على سمعة المؤسسة لأنهم ينتمون إليها ب 36.54 % أما نسبة 21.81 % تعود للعمال الذين يرون أنفسهم جزء من المؤسسة.

نستشف من البيانات الإحصائية أن اهتمام العمال بسمعة المؤسسة بشكل واضح و عالية ، حيث إن الاهتمام بالسمعة من ابرز عناصر وجود الالتزام التنظيمي للعامل فاذا كان العامل يحب أن تشيع في محيطه الخارجي الدائر بالمؤسسة سمعة حسنة عن عمله لأنه يرى نفسه ممثل عنها في النسق الخارجي ، فالمنظمة كائن اجتماعي في نسقها الداخلي و تتكون من مخرجات و مداخلات و التغذية الرجعية للمؤسسة التي من خلالها تدرك ايجابيتها و نقائصها المرتدة من البيئية الخارجية و النسق العام، و التي تساعد على المحافظة على سمعتها ،ومن خلال إجابات العمال أنهم يحافظون على سمعة المؤسسة لأنها تمثل مصدر عيشهم و رزقهم ، و تمثل عائلتهم لهذا يسعون المحافظة على سمعتها ، فسمعتهم من سمعة المؤسسة ، و بهذا تعكس

نوع من اندماج العمال في المؤسسة وتبني أهدافها و سمعتها أي هم يتمتعون بنوع من الالتزام المعياري فالعامل يلتزم بالعمل في مؤسسته خوفا من كلام الناس المحيطين به و معاتبتهم ، لان ما يميز مجتمعاتنا هو هوس السمعة الحسنة سواء فرد أو مؤسسة لعامل .

نرى أن عمال المؤسسة يتميزون بالالتزام التنظيمي من خلال محافظتهم على سمعة مؤسستهم وهذا لاندماجهم فيها و التأقلم معها التي يعتبرونها جزء منهم .

الجدول رقم (30): استمرار العمال في المؤسسة

المجموع	إداري	مهندس	تقني سامي	تقني	الفئة المهنية الاستمرار في المؤسسة
10	03	04	03	--	القائد
%18.18	%05.45	%07.27	05.45%	--	
22	09	03	08	02	الأجر
%40	%16.36	%05.45	%14.54	%03.63	
15	05	01	05	04	الزملاء في العمل
%27.27"	%09.09	%01.81	%09.09	%07.27	
08	03	01	04	-	الرغبة الشخصية
%14.54	%05.45	%01.81	%07.27	--	
55	20	09	20	06	المجموع
%100	%36.36	%16.36	%36.36	%10.90	

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يبين السبب الرئيسي لإستمرار العمال في المؤسسة حيث نرى نسبة 40 % تعود للأجر وبنسبة 45 % و الإداريين والتقني سامي 14.54% ، و أما السبب في المؤسسة هو الزملاء فتمثلهم بنسبة 27.27 % و فئة الإداريين و فئة العمال التقني سامي نسبة ب 06.09%، و العمال الذين يرون القائد هو سبب استمرارهم في المؤسسة فبنسبة 18.18% و أعلى نسبة لدى فئة المهندسين بنسبة 7.27 % ، أما النسبة 14.54% ترجع إلى سبب الاستمرار هو الرغبة الشخصية و تمثلها أعلى نسبة فيها لفئة التقني السامي بنسبة 7.27 % .

نستشف من هذا أن سبب استمرار العمال في المؤسسة هو الأجر العالي التي توفره المؤسسة لأنها توفر نوع من المنافع التي لا يستطيع الاستغناء عنها العامل في حالة تغيره للمؤسسة يترتب عليه خسائر في الجانب المادي كالأجر، أو الظروف الحسنة في العمل أو الزملاء في العمل في الجانب الغير المادي، التي تجعلها يتمسك ويستمر بالمؤسسة وهو الالتزام الاستمراري ، أو ما يسمى بمصطلح الرهانات الجانبية في نظرية الرهان للالتزام لـ "بيكر" و يقصد بها تراكم الاستثمارات التي يصنعها الفرد مع المنظمة مثل الاستثمارات في المال و الجهد الوظيفي و صداقات العمل و الزملاء والمركز أو المكانة و فرص الترقية ، مما يجعل ترك الفرد للمنظمة أمر صعب ومكلف ، حيث ابرز "بيكر" انه بمرور الوقت تنشأ تكاليف معينة تجعل من الصعب على الشخص عدم الالتزام بمسار نشاط المؤسسة ، و التهديد بفقد هذه الاستثمارات، علاوة على نقص البدائل المتاحة أمام الفرد للالتحاق بعمل آخر أو تعويض فقد العمل الحالي ، هذا ما يجعل الفرد ملتزماً نحو المنظمة.

إن المبحوثين يميلون للبقاء في المنظمة (الالتزام الاستمراري) ، لأنهم لا يحتملون الخسارة التي قد تترتب على تركهم خاصة مع ميزة العمل في مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي ،التي توفر مزايا كثيرة مقارنة مع المؤسسات العمومية و هذا ما لاحظناه في حديثنا مع العمال.

و أما العمال الذي صرحوا بان سبب استمرارهم في المؤسسة هو القائد في العمل فنرى انه من ضمن الاستثمارات العامل في المؤسسة هو القائد المتفهم و الديمقراطي

في العمل ، ومن خلال مقابلاتنا مع بعض العاملات في المؤسسة صرحن "بان لو كانت كل الظروف المادية متوفرة إلا أن القائد السيئ يجعلك تغير العمل أو تتركه بكل أنواع الخسارة المادية و المعنوية " .

و بالنسبة للرغبات الشخصية التي جعلت العمال يستمرون في المنظمة فهم يرون أنهم حققوا ذاتهم في العمل و حققوا الرضا لأنفسهم بمنصبهم هذا في المؤسسة والالتزام العاطفي حيث يندمج الفرد في المؤسسة على أنها جزء منه شعورياً ويحقق ذاته و رضاه من خلالها و يخدم المؤسسة بوفائه و إلتزامه بها.

إستنتاج الفرضية الثالثة :

من خلال نتائج الجداول السابقة التي تبين اثر أساليب اتخاذ قرارات القائد على التزام العمال في المؤسسة نستنتج :

- تظهر أهمية أسلوب اتخاذ قرارات القائد و أثرها على مظاهر التزام العمال في المؤسسة كالرضا و الانتماء و الرغبة في البقاء في المؤسسة
- أهمية إشراك العمال في اتخاذ القرارات من طرف القائد و دورها في رغبة العامل في الاستمرار لأنهم يحققون ذاتهم ومصالح المؤسسة و هذا ما يؤكد الجدول رقم (25) .
- دور مناقشة أفكار العمال من طرف القائد و إحساسهم بالرضا على العمل في المؤسسة فإشراك العامل في قرارات الاجتماعات و الأخذ برأيه بعين الاعتبار لا يشعره بالإقصاء داخل المؤسسة الذي قد يترتب عنه صراع داخلي و تعزز فيه الالتزام التنظيمي للمؤسسة ،
- تقدير مجهودات و آراء و اقتراحات العمال من طرف القائد تشعر العامل بأهميته و دوره في المؤسسة وتنمي لديه الرغبة في العطاء و بذلك الالتزام التلاحمي و أن يرى فيها العامل مصلحة المؤسسة من مصلحته الشخصية فعلى القائد استغلالها لتنمية المؤسسة.

- نلمس لدى عمال المؤسسة الالتزام المعياري في الجدول الذي يظهر الاهتمام بسمعة المؤسسة و اثر النسق العام والبيئة الخارجية للمؤسسة في الاهتمام بسمعة المؤسسة تفاديا لتعقيب المحيط الخارجي عليهم لأنهم ينتمون إليها.
 - نستنتج من خلال الجدول الأخير الذي يظهر سبب الاستمرار في المؤسسة هو المنافع المكتسبة أي الالتزام الاستمراري الذي لا يستطيع الفرد تغيير عمله في المؤسسة لأنه إن غير سينجم عليه خسائر مادية وغير مادية.
- و من خلال ما سبق نرى نتائج الفرضية تتوافق مع دراسة "سامية خمسن أبو النداء" التي كانت نتائج دراستها هو نجاح فعالية النمط التشاركي في الوزارات وأن اغلب العمال يمتازون بالالتزام الاستمراري في المؤسسة .
- و عليه فالنتائج المبينة تظهر إثبات الفرضية بأن أسلوب اتخاذ قرارات القائد يؤثر على التزام العمال داخل المؤسسة.

الاستنتاجات العامة :

من خلال نتائج فرضيات البحث التي بينها نستطيع استنتاج الآتي :

- أن الأثر بين القيادة الإدارية و التزام العمال في المؤسسة نستطيع التماسه بوضوح في نتائج الدراسة ،فالفرضية الأولى تبرز اثر نمط الإشراف الذي يتبعه القائد على التزام العمال ، ومن خلال نتائج الفرضية الأولى نستنتج أن الأسلوب القيادي الإشرافي السائر في مؤسسة البحث هو أسلوب مرن يعتمد بالدرجة الأولى على العلاقات الإنسانية بينهم وعلى سهولة الاتصال مع العمال و مساعدة القائد لعماله في أداء المهام إذ يغلب عليها الأسلوب التوجيهي للقائد أو الأسلوب المساند الذي ينعكس على نفسية العمال ورضاهم و انتمائهم للمؤسسة ، كما تبرز أهمية شخصية القائد و سلوكياته و أثرها على سلوكيات الفرد فالقيادة عملية تؤثر على التابعين إما بسلوكيات القائد أو بأسلوب إشرافه الذي ينعكس على سلوكياتهم وبذلك على التزامهم التنظيمي وانتمائهم داخل المؤسسة .
- ومن بين انعكاسات أسلوب إشراف القائد أن المؤسسة باتت تتميز بعلاقات حسنة و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية السائدة بين العمال والعمل الجماعي بينهم و حتى مع القائد و هذا ما يزيد إنماء الالتزام التنظيمي للعمال فيما بينهم و نرى أن عمال المؤسسة يمتازون بحب الانتماء لها من خلال تقديمهم للمبادرة و الجهد الإضافي و غيرها و المحافظة على سمعتها و الوفاء لها.
- كما نستنتج أهمية الرقابة التي يفرضها القائد على تابعيه في المؤسسة على سلوكيات التزام العمال في المؤسسة ، و دور الحرص والمتابعة الدقيقة الذي يلعبه القائد و الذي يحاول من خلاله ترسيخ في تابعيه أهمية العمل المتقن الذي يظهر نوع من التزام العمال في المؤسسة من ناحية إتمام العمل الموجه له و الانضباط في الدوام و تحمل المسؤولية في عملهم ، و تظهر لنا أهمية سلوكيات الانضباط وحرص القائد في العمل على أداء و التزام العمال في

المؤسسة فهو قدوتهم نحو السلوك الفعال في المؤسسة و لهذا فكلما كان حرص القائد و رقابته على الأداء كلما انعكس بالإيجاب على تحمل المسؤولية للعامل و تعزيز الثقة فيهم نحو المؤسسة و بهذا قد لا تعتبر دائما الرقابة عائق للعمال.

- أما بالنسبة إلى أسلوب اتخاذ قرارات القائد و أثرها على التزام العمال ، فان المؤسسة تتميز بمركزية القرار و هي نمط تفرضه المؤسسة قبل القائد نفسه لكننا لاحظنا أن أسلوب التوجيه أو المساندة التي يتميز بها القائد سمح بإشراك العمال في صنع القرار بصفة غير واضحة و رسمية بحكم العلاقات الودية بينهم .

- اشتراك العمال في اتخاذ القرار يجعل العامل يدرك أهميته في المؤسسة ويزيد من تحفيزه و زيادة انتمائه للمؤسسة لأنها تعزز الثقة فيه ، كما تجعل القائد يستفيد من أفكار و إبداعات العمال و بذلك تنمية ولائهم و وفائهم والتزامهم التنظيمي و حب خدمة المؤسسة ، و لأن اغلب العمال يرون أن خدمة المؤسسة هي واجب و من مسؤوليتهم و بهذا تعكس وفائهم و حبهم لها و الالتزام التنظيمي و هو الالتزام المعنوي أو العاطفي في المؤسسة.

- كما تبين لنا أن اغلب عمال المؤسسة يتميزون بالالتزام الاستمراري وهو الالتزام النفعي الذي من خلاله يكون العامل مستعد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها ، و التي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء ، الأجر ، التقاعد ، المهنة التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل إلى مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للعامل، و قد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى .

- كما يتميز العمال بوجود الالتزام القسري من خلال الرقابة المفروضة على عليهم من طرف القائد و هو الالتزام الذي لا ينبع من إرادة الفرد وقناعاته بل يكون مفروض عليه من البيئة الخارجية من قوانين و تعليمات المؤسسة أو من طرف القائد بالإضافة إلى الالتزام الطوعي من خلال المبادئ الخاصة

التي يتميز بها العمال في أدائهم و الانضباط في العمل و عدم التغيب وتقديم الجهد الإضافي الذي كان دافعه هو المبادئ الشخصية للعمال و الضمير المهني لهم.

و بهذا نستخلص أن القائد الإداري بإشرافه أو رقابته أو بطرق اتخاذ قراراته له تأثير على العمال وعلى سلوكياتهم وعلى تنمية الالتزام فيهم من خلال تنمية الانتماء وتعزيز الثقة في المؤسسة و جعلهم يتمتعون بالوفاء و الولاء لها وهذا خدمة لأهدافها و العمل على نجاحها و تقدمها نحو الأفضل ، و عليه بات الالتزام أمرا مهم يجب توفره في المؤسسات لتقديم أفضل ما لدى العمال و لإستغلال الطاقة البشرية الذي يعود بفائدة كبيرة للمؤسسة، و هذا لا يكون إلا بتوفر قائد فعال يستطيع تنمية الالتزام في العمال في المؤسسة.

وفي الأخير من خلال هذا البحث ندرك أهمية القيادة الإدارية و أثرها على التزام العمال في المؤسسة و أهمية دور القائد الفعال في المؤسسة و أثره على سلوكيات التابعين و على التزامهم التنظيمي في المؤسسة.

الختامة

الخاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة و ضمان استمرارها و تحقيق أهدافها من خلال التسيير الجيد للعمال والتأثير الايجابي في سلوكياتهم و زرع الالتزام فيهم فالالتزام التنظيمي يعتبر من أهم أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها و هذا لا يكون إلا بقيادة إدارية ناجحة تسعى إلى ذلك .

ومن هنا تبرز أهمية دراسة متغيري القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعتهما و تحليل التأثير الذي تتركه القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

وتعد دراسة السلوك الإنساني للعامل و محاولة تحديد و إبراز أهم العوامل المؤثرة فيه ، ومن بين أهم هذه العوامل القيادة الإدارية و نجاحها في تنمية الالتزام التنظيمي ، فالقيادة هي عملية التأثير في سلوكيات الآخرين و التوجيه و التنسيق بين جهودهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ، و تعتبر الوسيلة التي يتمكن القائد من خلالها بث روح التآلف و التعاون المثمر بين المرؤوسين و رفع روحهم المعنوية و زيادة ولائهم للمؤسسة ما يؤدي إلى تنمية الإلتزام التنظيمي فيهم ، فأسلوب القائد في سير العمل و طرق تعامله مع العمال من حيث أسلوب إشرافه و متابعتة للأداء الذي يتميز بتسهيل أداء العمال من خلال توجيههم و إشراك آراء العمال و الذي يعزز ثقتهم في أنفسهم و في المؤسسة ، و يعتبر تثمين دور العامل في المؤسسة تحفيز يحظى به من طرف القائد و ذلك من خلال تطبيق بعض اقتراحاته ميدانيا ما يشجعه على الإبداع و يجعله يقدم أفضل ما لديه لخدمة المؤسسة و بذلك الاندماج في خدمة مصالحها و أهدافها بالإضافة إلى أن حرص القائد على تأدية المهام بأكمل وجه و في وقتها التي يزرعها في العمال تنمي فيهم حب العمل و الانضباط داخل المؤسسة .

فأساليب الرقابة المنتهجة من طرف القائد وحرصه ليس لها انعكاسات سلبية دائما على العمال بقدر ما تعزز فيهم الانضباط و إتقان العمل و لكن هذا يتوقف على

أسلوب القائد في تمرير أوامره للعمال و بمساعدتهم و تسهيل أدائهم و إشراكهم في بناء قرارات المؤسسة ، ولأن القيادة عملية تأثير على المرؤوسين فقد يؤثر على سلوكيات العمال من خلال انضباطه الفعلي في المؤسسة و بذلك إعطاء قدوة في الالتزام ، إن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة يؤثر إيجاباً أو سلباً في العمال و هو سبب تنمية الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة و أيضاً المحافظة على سمعتها و العمل الجاد المخلص لتحقيق أهدافها و بهذا يبلغ العامل أعلى مراحل الالتزام التنظيمي و يتبنى أهداف و قيم المؤسسة .

فتحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي لدى العامل هو أقصى ما تسعى إليه القيادة الإدارية وعلى رأسها القائد الفعال من خلال كسب ولاء العامل ما يؤدي إلى وفائه للمؤسسة و العمل على تحقيق أهدافها ، و هو ما يجب القيام به و العمل عليه من طرف المؤسسات الوطنية اليوم و التي هي بحاجة ماسة إلى عمال ملتزمون لمؤسساتهم ، لان وجود الالتزام التنظيمي يقلل نسبة الغياب و دوران العمل و تحقيق فعالية حقيقية المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-الكتب باللغة العربية :

- 1)القران الكريم
- 2)ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، ط3 ، 2010
- 3)احمد قوارية ، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2007
- 4)اسامة خيري ، القيادة الاستراتيجية ، دار الراهة للنشر و التوزيع ، الاردن ، بدون طبعة ، 2014.
- 5)أهايل عبد المولى شطوش، اساسيات في القيادةو الادارة ،النموذج الاسلامي في القيادة والادارة ، دار الكندي ،الاردن ،ط2008،1
- 6) بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة ،دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط1 ، 2007
- 7)جاي كونجر،القيادة والإدارة فى عصر المعلومات،مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبو ظبي،ط1، 2001
- 8)جبر الدجر ينج .روبرت باروت تر: رفاعي محمد رفاعي .اسماعيل ،ادارة السلوك في المنظمات ، على .دار المريخ للنشر.الرياض دون طبعة . 2004 .
- 9)حسن حريم ، السلوك التنظيمي و سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال ،دتر حامد ،عمان د ط ، 2004
- 10) حسين حريم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد، القاهرة ، ب ط، 1998.
- 11)حسين عبد الحميد احمد رشوان ،القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية2010

- 12) حسين عبد الحميد رشوان ،العلاقات الانسانية في مجال علم النفس علم الاجتماع علم الادارة،المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ،دط،1997
- 13)حمادات محمد ،قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ،دار ومكتبة الحامد لنشر، عمان ، ط2006،1
- 14)رحيم يونس كروا العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي ، دار دجلة ،عمان ، ط1، 2008
- 15)رفعت السيد العوضي ،موسوعة الاقتصاد الاسلامي في المصاريف والنقود والاسواق المالية ،دار السلام للطباعة القاهرة الطبعة الاول 2009،
- 16)زكي محمد هاشم ، اساسيات الادارة، منشورات ذات السلاسل ، الكويت ، دط ، 2001
- 17)زيد منير عبودي ،دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن ، ط 1 ، 2010
- 18)زيد منير عيوي ،القيادة ودورها في العملية الادارية ، دار البداية للنشر و التوزيع ، الاردن، ط1، 2008،
- 19)سالم بن سعسد القحطاني،القيادة الإدارية:التحولية نحو نموذج القيادي العالمي،2001،
- 20)سعيد سعدون ، دليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصبه للنشر والتوزيع ،الجزائر ،ط2، 2012
- 21)سمير احمد عسكر،اصول الادارة،دار القلم،السعودية،طبعة السادس ،2005
- 22)سيد هواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ،دار الجبل، بدون طبعة ،1976
- 23)صالح الشيكشي،العلاقة الانسانية في الادارة،المكتبة الحديثة،1969
- 24)صلاح الدين عبد الباقي ،الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارةالموارد البشرية بالمنظمات،دار الجامعية للطباعة والتوزيع، الاسكندرية ،دط،2001
- 25) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، د ط، 2003.

- 26) صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، د ط، 2004
- 27) طارق عبد الحميد البدري ، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002.
- 28) طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، بد ط، 1993
- 29) طلعت ابراهيم لطيف ، علم الاجتماع التنظيمي ، دار غريب ، القاهرة، ب ط ، ب سنة.
- 30) ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، بدون طبعة ، 1997.
- عادل ثابت ، سيكولوجية الادارة المعاصرة ،دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان ، ط 1، 2008
- 31) عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري ، دار الاسامة للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن ، ط 2008، 1
- 32) عامر مصباح، خصائص القيادة عند رسول الله ﷺ ،دار هومة ، ط 1 ، الجزائر، 2003
- 33) عدنان العتوم ،قاسم كوفحي ، القيادة و التغيير الطريق نحو النجاح،دار اثراء للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط 1 2011
- 34) على معمر عبد المؤمن، البحث في العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة 7 اكتوبر،ليبيا ، ط 1 ، 2008،
- 35) عليوة السيد ، تنمية مهارات القادة و المديرين الجدد، دار السماح ، القاهرة ،دط، 2000
- 36) الغمري ابراهيم ،الافراد وسلوك التنظيم ،دار الجامعات المصرية ،القاهرة ،دط، 1979
- 37) غنى دحا متتاي الزبيدي واخرون ، ادارة السلوك التنظيمي ، دار غيداء ، عمان ، طبعة الاول 2015 ،

- 38) فاروق المجدلاوي، الادارة الاسلامية في عهد عمر ابن خطاب ،دار روائع المجدلاوي ،ط3، عمان، 2013
- 39) فاتن عوض الغزو ، القيادة و الإشراف الاداري ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن عمان ، 2010
- 40) فليب سالدو ، تر هدى فؤاد محمد ، القيادة ، دار النش مجموعة النيل العربية ، مصر ، الطبعة الاولى ، 2008
- 41) فليح ، فاروق و عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في الادارة في المؤسسات التعليمية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2005
- 42) مانيو جيدر ، تر :ملكة ابيض ،منهجية البحث العلمي ،القاهرة ، ط 1 ، 2008
- 43) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار كندى للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2004
- 44) مجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2003.
- 45) محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ب ط، 1996
- 46) محمد احمد درويش ، نظريات الالتزام التنظيمي ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط1، 2008
- 47) محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية ،دار الميسرة للطباعة والنشر، الاردن،
- 48) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة النفس البشرية ، دار زهران ،عمان ، ب ط. 2003
- 49) محمد على شهيب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، د ط، 1976،

50) محمد علي محمد ، علم الاجتماع والمنهج العلمي ، دار المعارف الاجتماعية ، القاهرة ، 1980.

51) محمد علي محمد ، مجتمع المصنع : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1 1985

52) معن محمود عياصرة ، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن ، د ط ، 2007

53) موريس أنجريس تر: بوزيد صحراوي و آخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (تدريبات علمية)، ، دار القصية للنشر، الجزائر، ، طبعة الثانية، 2006

54) موسى أحمد خير الدين ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة البترا ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010.

55) مهدي وزليف، علي العضالية ، ادارة المنظمات و نظريات السلوك ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان، ب ط، 1996

56) نجم عبود نجم ، القيادة و ادارة الابتكار ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2015 .

57) نواف كنعان، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ، طبعة الاولى، 2009

58) هايل عبد المولى شطشوط، أساسيات في القيادة والإدارة نموذج الإسلامي في القيادة والادارة، دار اكدي للطباعة و التوزيع الاردن ، 2008

59) هشام محمد جمجوم ، سيكولوجية الإدارة ، دار الهلال ، بيروت ، دط ، 2013

60) ياسر فتحي الهنداوي ، إدارة المدرسة و إدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة ، طبعة 01 ، 2016 .

2-مذكرات الماجستير:

62)ابتسام عاشوري ،الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بثقافة التنظيمية ،دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بالجلفة بسكرة، مذكرة ماجستير ، (منشورة)، جامعة محمد خيضر ،2015،

63)إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى مشرفين التربويين ، مذكرة ماجستير (منشورة)،جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ،2007،

64)بونخلة فريد،اثر القادة على اتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير (منشورة) ،جامعة منتور ، قسنطينة ،2007،

65)رائف شحادة نايف شحادة ،العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الاداريين الاكادميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير ، جامعة نابلس ،(منشورة)، فلسطين ، ، 2008،

66)سامي إبراهيم حماد حنونة،قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير (منشورة) كلية التجارة منشورة ،الجامعة الإسلامية غزة ، 2006،

67)سامية خميس ابو ندى ،أنماط القيادة وعلاقته بالالتزام و العدالة و الثقة التنظيمية ، مذكرة ماجستير (منشورة)،جامعة الإسلامية غزة،فلسطين ،

68)عينة المسعود ، القيادة الادارية ودورها في عملية الرقابة الادارية في الادرة الجزائرية،دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، مذكرة ماجستير (منشورة) ، جامعة دالي ابراهيم ، الجزائر ، ، 2010،

69) كيرد عمار ،تأثير القيادة الادارية على اداء العمال في المؤسسة الاقتصادية ،
مذكرة ماجستير ، جامعة البويرة ، 2015 .

70) محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، مذكرة
ماجستير (منشورة)، جامعة نايف العربية ، الرياض، المملكة العربية السعودية
،2005.

3-المجلات العلمية :

71)ابتسام عاشوري ،الالتزام التنظيمي في المؤسسة، في المجلة تاريخ العلوم ،
العدد السادس ، جامعة بسكرة ،2014

72)خضير ، نعمة ،عدنان ،الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة ،الامانة العامة
لاتحاد الجامعات العربية ، في مجلة اتحاد الجامعات العربية،العدد31 ،1996

73)خطاب عايذة ،الانتماء التنظيمي و الرضا عن العمل دراسة ميدانية عن المرأة
السعودية ، مجلة العلوم الإدارية ،جامعة الملك سعود ،الرياض ،لعدد 02،1998

74)شهرزاد محمد شهاب ،القيادة الإدارية ودورها في تاصيل روابط العلاقات العامة،
مجلة دراسات تربوية العدد11 ، سنة2010

75)محمد رشيد ، احمد ذيب،راتب السعودي،درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري
التربية و التعليم في الاردن و علاقته بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العمل
بها ،في مجلة دراسات العلوم التربوية ، المجلد 41،ملحق 1 ، 2004

76)محمد محمد بني عيسي،رياض احمد ابازيد ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء
العاملين في قطاع المصرفي الاردني ، في مجلة : دراسات في العلوم الإدارية
المجلد 41، العدد2، 2014

77) موسى احمد خير الدين ، محمود احمد النجار ، اثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة الضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان ، 2010،

4-مقالات :

78) خديجة احمد محمد ، الرضا الوظيفي ، مقال منشور ،ديسمبر 2014
almanalmagazine.com

5-مواقع الانترنت :

79-<https://www.12manage.com>
paulHersey.kenneth.HBlanchard.Dewey.E.johnson.Manageman
t of orgamizational.Behavoir.

80: www.noonbooks.dz

-81www.hrdiscussion.com/hr

82-WWW.almanalmagazine.com

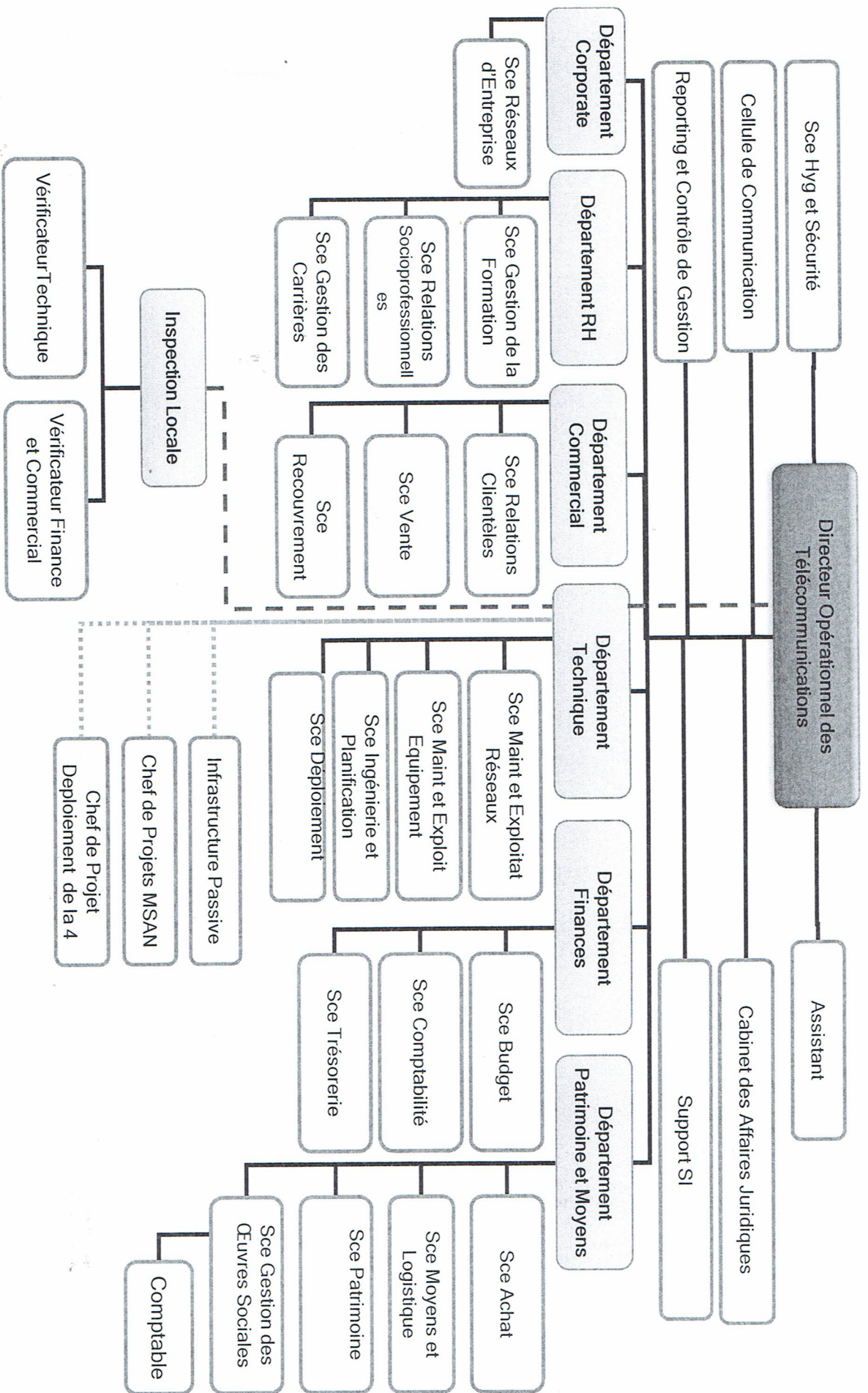
83-<https://www.algeriatelecom.dz/>

6-كتب باللغات الاجنبية :

84-Henry Fayol , Administration industriel et générale, édition
ENAG , Alger , 1990

85- Pierre COLLERETTE, Pouvoir, leadership, autorité dans les
organisations, ed Presse de l'université,
Québec, sd.1991

الملاحق



جامعة الجزائر 2 بلقاسم سعد الله

كلية العلوم الاجتماعية

مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع

المنظمات و المنجّمات

استمارة بحث

الاستمارة رقم

الموضوع

القيادة الإدارية و أثرها على الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية مديرية اتصالات الجزائر بمدينة
الجلفة

مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع المنظمات و المناجمت

يشرفني ان أقوم بإجراء دراسة ميدانية نيل شهادة الماجستير في مؤسستكم
الفاضلة.

و ترهن مصداقية هذا البحث بمدى جدية تعاونكم معنا، فأني آمل الاطلاع على
كامل الاسئلة و الاجابة عليها بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) على الاجابة
و مايناسب تبريراتكم

ان كل المعلومات ستحفي بكامل السرية و لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

اشكركم على تفهمكم ومنحكم وقتكم وجهدكم . الباحثة

اشراف الاستاذ الدكتور :

اعداد الطالبة :

بوكربوط عز الدين

جرادة ابتسام

موسم الجامعي (2018/2017)

البيانات الشخصية :

- 1)الجنس : ذكر انثى
- 2)السن:20-30 30-40 40-50 50-60
- 3)المستوى التعليمي : جامعي ثانوي اخرى
- 4)الخبرة في العمل :اقل من 5 سنوات 5-10 10-15 15-20 اكثر
- 5)طبيعة المهنة: تقني تقني سامي مهندس اداري اخرى

المحور الاول :

- 6)كيف هي علاقتك مع رئيسك ؟ جيدة سيئة نوع ما
- 7)هل يوجهك رئيسك المباشر في العمل ؟ نعم لا
- 8) اذا كان نعم هل هذا التوجيه:- يحفزك على العمل يزيد من انتمائك للمؤسسة
- اخرى اذكرها
- 9)هل سهولة الاتصال برئيسك تشعرك براحة في عملك ؟ نعم لا
- 10)اذا حدث مشكل في العمل كيف يتصرف رئيسك ؟ يبوخك يساعدك اخرى.....
- 11)اذا كان يساعدك هل يجعلك هذا تتمسك بالعمل في المؤسسة ؟ نعم لا
- 12) ثقة الرئيس فيك تتحسك بأنك جزء من المؤسسة ؟ نعم لا
- 13) اذا كانت الاجابة ب: لا: برر لنا ذلك
- 14) هل ترى ان قيمك الشخصية تتوافق مع المؤسسة التي تنتمي اليها ؟ نعم لا
- 15) اذاكانت الاجابة ب: لا لماذا
- 16)هل رئيسك المباشر يجعلك تحب العمل في المؤسسة ؟ نعم لا
- 17) اذا كانت الاجابة ب: نعم لماذا؟ - باخلاقه ومعاملاته - بحرصه وانضباطه في العمل
- بمناقشته كل ما يخص العمل معك -اخرى
- 18) اذا وجدت فرصة عمل في مؤسسة اخرى بمزايا احسن من مؤسستك الحالية هل تغير عملك؟ نعم لا
- 19) اذا كانت الاجابة بنعم هل تعود: - بسبب القائد المتفهم و الديمقراطي - الاجر العالي
- ظروف العمل الممتازة -اخرى :.....

- 20) هل أسلوب توجيه الرئيس لك يسعى لتحقيق اهداف المؤسسة؟ نعم لا
- 21) اذا كانت الاجابة ب: لا لماذا؟
- 22) هل يمنحك رئيسك الحرية في اداء عملك؟ نعم لا
- 23) اذا كانت الاجابة ب: لا برر لنا ذلك
- 24) هل تقدم مبادرات في العمل؟ نعم لا
- 25) اذا كانت الاجابة لا: لماذا؟ - الان رئيسي في عمل لا يتقبل هذا - لان مجال العمل لا يسمح
- لانك لا تريد - اخرى
- 26) هل يمنحك رئيسك حرية المشاركة في حل مشكلات التي تواجهك أثناء العمل؟ نعم لا
- اذا كان الجواب ب: لا لماذا؟

المحور الثاني :

- 27) هل تنجز المهام المطلوبة منك في الوقت المحدد؟ نعم لا
- 28) - اذا كانت الاجابة ب: نعم لماذا تنجزها؟ - خوف من العقوبات - خوفا من التوبيخ من رئيسك
- لمبادئك خاصة بك - اخرى
- 29) هل حرص القائد على انجاز المهام في وقتها يؤثر على رضاك في العمل؟
- دائما احيان نادرا
- 30) هل عدم انضباط القائد يؤثر على التزامك في العمل؟ نعم لا
- 31) اذا كانت الاجابة ب: نعم لماذا؟
- 32) هل يتبع رئيسك أسلوب المتابعة اللصيقة في العمل؟ نعم لا
- 33) اذا كانت الاجابة ب: نعم هل يؤثر هذا على رغبتك في العمل؟ نعم لا
- 34) هل حرص القائد على الأداء المهام ومتابعته الدقيقة لها علاقة بحضورك الدائم العمل؟ نعم لا
- 35) لماذا؟
- 36) هل تتغيب عن العمل؟ نعم لا
- 37) اذا كانت الاجابة ب: لا لماذا؟ - للخصوم - لضميرك المهني - لعدم تفهم الرئيس لتبرير الغياب
- 38) اخرى:
- 39) هل راقبة الرئيس للمهام بشكل دوري يؤثر على بقائك في هذه المؤسسة؟ نعم لا
- 40) اذا كانت الاجابة ب: نعم لماذا؟

المحور الثالث :

41) هل يتم استئشارك من طرف رئيسك المباشر في سير العمل ؟ نعم لا

42) اذا كانت الاجابة ب: لا لماذا ؟

43) هل استئشارة رئيسك حول طبيعة العمل تزيد من إحساسك بالانتماء الى المؤسسة؟ نعم لا

42) لماذا ؟

43) هل يستدعيك الرئيس الى حضور الاجتماعات الدورية في العمل ؟ نعم لا

44)- اذا كانت الاجابة ب: نعم هل: - يحسبك بانتماء للمؤسسة -يزيد من رغبة في البقاء في المؤسسة

45) اذا كانت الاجابة ب: لا لماذا في رأيك ؟

46) هل اهتمام رئيسك بمناقشة افكارك تؤثر على انضباطك في العمل ؟ نعم لا

47) اذا كانت الاجابة ب: نعم لماذا ؟

48) هل اتخاذ القرار الفردي للمدير يؤثر على رغبتك في البقاء في مؤسسة؟ نعم لا

49) لماذا ؟

50) طلب منك رئيسك تقديم جهد اضافي للمؤسسة بدون اجر هل تقدمه ؟ نعم لا

51) لماذا ؟

52) هل تهملك سمعة مؤسستك ؟ نعم لا

53) لماذا؟ -لأنها تمثل الاجر -لأنك فرد منها - لأنك تمثل عائلتك الثانية

54) اخرى

55) في رأيك ماهو سبب الرئيسي الذي يجعلك تستمر في مؤسستك؟

- الرئيس - الاجر - الزملاء في العمل - رغبتك الشخصية - مشاركت في اتخاذ القرار

56) اخرى